

Partnerskapsutvärdering av PMU-Interlife

**Anders Ingelstam
Håkan Jarskog
Cecilia Karlstedt
Lennart Peck**

**Avdelningen för samverkan
med enskilda organisationer,
humanitärt bistånd och konflikthantering**

Partnerskapsutvärdering av PMU-Interlife

**Anders Ingelstam
Håkan Jarskog
Cecilia Karlstedt
Lennart Peck**

Sida Evaluation 05/32

**Avdelningen för samverkan
med enskilda organisationer,
humanitärt bistånd och konflikthantering**

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, Sida Studies in Evaluation, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation and Internal Audit, an independent department reporting directly to Sida's Board of Directors.

This publication can be downloaded/ordered from:
<http://www.sida.se/publications>

Authors: Anders Ingelstam, Håkan Jarskog, Cecilia Karlstedt, Lennart Peck.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 05/32
Commissioned by Sida, Department for Democracy and Social Development

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: 2004-000500
Date of Final Report: September 2005
Printed by Edita Communication AB, 2005
Art. no. Sida21346sv
ISBN 91-586-8699-1
ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, Stockholm
Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Innehåll

1. Sammanfattning	3
1.1 Inledning.....	3
1.2 Metod	3
1.3 Att arbeta i partnerskap.....	4
1.4 Bedömning av partnerskapens kvalitet	4
1.5 Övergripande frågor.....	4
1.6 Uppfylls målen för partnerskap?.....	5
2. Inledning	5
2.1 Bakgrund och syfte	5
2.2 PMU InterLife	6
3. Metod	8
3.1 Definiera begreppet partnerskap, partnerskapets mål och vad som utmärker ett bra partnerskap	8
3.2 Sammanställa LFA-matris	8
3.3 Formulera partnerskapskriterier	9
3.4 Välja ut partnerskap att studera.....	9
3.5 Intervjua partnerrepresentanter	11
3.6 Analysera intervjurestulaten	11
4. Att arbeta i partnerskap	13
4.1 Bakgrund till partnerskap	13
4.2 Definition av partnerskap	16
4.3 Vad utmärker ett bra partnerskap?.....	19
5. Bedömning av partnerskapens kvalitet	21
5.1 Bedömning av partnerskapen utifrån partnerskapskriterier.....	21
5.2 Bedömning av partnerskapet i aktiviteter	30
6. Övergripande frågor	35
6.1 Trepartsmodellen för partnerskap	35
6.2 Missionärers påverkan på partnerskapet	39
6.3 Viktiga faktorer som påverkar partnerskapets kvalitet.....	44
6.4 Projekt för global partnerskapsutveckling – Building the Kingdom of God Together	47
6.5 Alla lokala samarbetsparter är inte partner	48
7. Uppfylls målen för partnerskap?	49
7.1 Har de förväntade resultaten av partnerskap uppnåtts?.....	50
7.2 Har partnerskapsmålen uppnåtts?.....	55
7.3 Partnerskapets effekter på verksamheten.....	57
8. Sammanställning av rekommendationer	58
8.1 Rekommendationer till PMU	58
8.2 Rekommendationer till Sida.....	60
Bilaga 1: Uppdragsbeskrivning	61
Bilaga 2: Intervjuade personer	66

1. Sammanfattning

1.1 Inledning

Bakgrund och syfte

Jarskog Konsult anlitas 2004-12-15 av Sidas enhet för samarbete med svenska enskilda organisationer, SEKA/EO, för att genomföra partnerskapsutvärderingen av PMU. Uppdraget har genomförts av Anders Ingelstam, Acumenta; Håkan Jarskog, Jarskog Konsult, Cecilia Karlstedt, Cecilia Karlstedt Consulting och Lennart Peck, Boman & Peck Konsult.

I uppdragsbeskrivningen anges som huvudsyftet med utvärderingen att bedöma kvalitet och resultat av partnerskapet mellan den svenska enskilda organisationen och dess lokala samarbetspartner, på en organisatorisk nivå.

PMU InterLife (PMU)

PMU:s huvuduppgift är att tjäna som paraply- och stödorgan åt pingstförsamlingarna i Sverige inom utvecklings- och humanitär verksamhet. Ungefär 300 av pingströrelsens 480 lokala församlingar var år 2004 medlemmar i den ideella föreningen.

PMU:s huvuduppgifter är handläggning av utvecklingsinsatser, informationsarbete, insamlingsarbete samt direkt projektarbete inom ramen för till exempel globala utvecklingsinsatser eller informationsprogram. PMU och de svenska pingstförsamlingarna stöder missionsarbete i drygt 80 länder och av dessa har pingströrelsen Sidastödd verksamhet i ett sextiotal länder.

Personalsändande verksamhet är en av grundbultarna i svensk pingstmissions internationella arbete. År 2003 uppgick antalet pingstmissionärer till 213, varav 51 med volontärbidrag från Sida.

1.2 Metod

Vi har genomfört partnerskapsutvärderingen i sex tydligt avgränsade steg:

1. *Definiera begreppet partnerskap, partnerskapets mål och vad som utmärker ett bra partnerskap.* Vi kombinerade SEKA/EO:s och PMU:s definitioner av partnerskap till en definition
2. *Sammanställa LFA-matris.* Med hjälp av definitionerna från SEKA/EO och PMU sammanställde vi en modifierad LFA-matris för partnerskap som sedan låg till grund för vår utvärdering, genom att visa målen för att arbeta i partnerskap.
3. *Formulera partnerskapskriterier.* De partnerskapskriterier som beskriver ett ”bra” partnerskap är centrala i vår metod för att utvärdera partnerskap. Dessa formulerade vi utifrån Sidas och PMU:s beskrivningar av vad som utmärker ett bra partnerskap. Totalt har vi använt nio olika kriterier
4. *Välja ut partnerskap att studera.* Vår strävan har varit att i möjligaste mån dra generella slutsatser om PMU:s partnerskapsarbete. Därför har urvalet av länder och partnerskap som ska ingå i utvärderingen gjorts främst med tanke på deras representativitet för PMU:s partnerskapsarbete
5. *Intervjua partnerrepresentanter.* I de tio partnerskap som vi studerade intervjuade vi representanter för alla de tre parterna: PMU, svenska församlingar och lokala partner
6. *Analysera intervjuresultaten.* Med hjälp av intervjuresultaten gjorde vi stegvis analyser och bedömningar på olika nivåer och i olika dimensioner.

1.3 Att arbeta i partnerskap

SEKA/EO definierar partnerskap på följande sätt: *Utvecklingsarbetets mål är att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor. Partnerskap är ett medel för att arbeta mot detta mål. Partnerskap är ett förhållningssätt i ett fördjupat samarbete som baseras på ömsesidig respekt, förtroende, öppenhet och långsiktighet.*

PMU definierar partnerskap så här: *Med partnerskap avses relationen mellan två eller flera nationella kyrkor/organisationer, som delar ett gemensamt engagemang inom specifika områden.*

Både Sida och PMU poängterar att arbetet ska präglas av kontinuerlig dialog, erfarenhetsutbyte, öppenhet, förståelse och ödmjukhet. Ett tydligt ansvar hos båda parter är också viktigt.

1.4 Bedömning av partnerskapets kvalitet

Bedömning av partnerskapen utifrån partnerskapskriterier

Vår helhetsbedömning, när vi väger samman de nio partnerskapskriterierna, är att de studerade partnerskapen är av god kvalitet. Bara arbetet med erfarenhetsutbyte bedömer vi som odelat svagt. Dessutom finns tydliga svagheter inom de svenska partnernas förståelse och respekt för de lokala partnernas strukturer. De övriga sju kriterierna bedömer vi som medelstarka eller starka. Därmed inte sagt att det inte finns utrymme för förbättringar även inom dessa områden.

Bedömning av partnerskapet i aktiviteter

Partnerskapets kvalitet varierar från starkt till svagt i de aktiviteter som utförs i partnerskap. Det gör att det är svårt att göra en helhetsbedömning av partnerskapet i aktiviteter. Våra viktigaste slutsatser är att

- partnerskapet är starkast i de aktiviteter där det finns en väldefinierad process med en tydlig ansvarsfördelning och där processen involverar alla parterna. Det syns tydligast i strategisk planering och förarbete till projekt
- partnerskapet är svagare där processen är mindre väldefinierad och ansvarsfördelningen otydlig. Det gäller främst missionärsarbetet men också de svenska partnernas roll i uppföljningen av projekt
- partnerskapet är svagt i de fall där det visserligen finns en väldefinierad process där ansvarsfördelningen är tydlig men där processen inte involverar alla parterna. Det är tydligast i policy- och metodutveckling samt i utvärderingsverksamheten
- partnerskapet är starkt i aktiviteter utan Sidafinansiering men att vi inte kan dra några säkra slutsatser om orsakerna till detta.

1.5 Övergripande frågor

Trepartsmodellen för partnerskap

Vår första slutsats är att den trepartsmodell som PMU använder för att förklara hur man arbetar i partnerskapet inte stämmer med verkligheten. De svenska församlingarna, som är de enda som kan uppfylla alla kriterierna för ett bra partnerskap, blir alltför ofta undanträngda av PMU eller någon annan organisation eller av missionärer.

Den svenska pingströrelsen har en, bland Sidas ramorganisationer, förmodligen unik position. Man har ett mycket brett engagemang i utvecklingsarbetet från folkrörelsens verkliga medlemsbas i församlingarna. Vi tycker att man ska ta tillvara den tillgången genom att satsa alla resurser på att ge de svenska församlingarna möjlighet att ta sin roll som partner till de lokala parterna, i en tvåpartsmodell. De starkaste partnerskapen vi har sett är där den svenska församlingen och den lokala partnern har en nära relation utan något ”filter” i form av någon annan organisation eller person inom svensk pingströrelse.

Missionärers påverkan på partnerskap

Missionärer är en av formerna för den viktiga kontakten mellan partnerna, men inte den enda. Missionärer kan förstärka eller försvaga partnerskap genom de olika roller de spelar. Missionärer blir lätt det ”filter” i relationen mellan den svenska församlingen och den lokala partnern som vi beskrev ovan.

Svenska pingstmissionens egna lokala organisationer

Den svenska pingstmissionens egna lokala organisationer, som lever kvar med ett ottydligt uppdrag, försvårar ofta partnerskapet mellan svensk församling och lokal partner, eftersom ett separat ottydligt lokalt partnerskap skapas runt denna.

Projektet för global partnerskapsutveckling

Projektet för global partnerskapsutveckling, eller Building the Kingdom of God Together (BKGT), började som ett projekt men har utvecklats till ett arbetssätt som mer eller mindre genomsyrar hela det PMU-stödda utvecklingssamarbetet. Det är tydligt att BKGT som idé har haft många gynnsamma effekter på de partnerskap som har varit med i processerna.

1.6 Uppfylls målen för partnerskap?

Förväntade resultat

Ett av de viktigaste förväntade resultaten av partnerskap i vår LFA-matris är att PMU enbart samarbetar med relevanta lokala partner med relevant verksamhet. Relevansen bedöms med utgångspunkt från EO-anslagets mål. Bland de lokala partnerna har vi sett variationer både i relevansen hos verksamheten och i relevansen hos organisationen.

Partnerskapets mål

Det kanske viktigaste målet för partnerskap i vår LFA-matris är att den lokala partnern stärkts som demokratisk aktör i det civila samhället. I drygt hälften av de studerade partnerskapen tycker vi att vi kan se att den lokala partnerns kompetens och kapacitet har stärkts för att kunna arbeta utåt i samhället med fattiga människor och marginaliserade grupper för att stärka dem och hjälpa dem att föra fram sina frågor.

2. Inledning

2.1 Bakgrund och syfte

En ansenlig del av medlen för svenskt utvecklingssamarbete kanaliseras genom svenska enskilda organisationer. Målet med Sidas stöd genom svenska enskilda organisationer är att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i samarbetsländerna i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att påverka samhällsutvecklingen och/eller förbättra sina levnadsvillkor. Eftersom stödet genom svenska enskilda organisationer utgör en så stor del av svenskt utvecklingssamarbete är det viktigt att mäta i hur stor utsträckning som stödet har bidragit till att det målet uppnåtts. Partnerskapet mellan svenska organisationer och deras lokala samarbetsorganisationer är vitalt i det avseendet och en utgångspunkt för stödet.

PMU InterLife (PMU) är sedan 1980 en av Sidas så kallade ramorganisationer. Den här partnerskapsutvärderingen är en del av Sidas uppföljning av stödet till dessa 13 organisationer.

Jarskog Konsult anlätades 2004-12-15 av Sidas enhet för samarbete med svenska enskilda organisationer, SEKA/EO, för att genomföra partnerskapsutvärderingen av PMU. Uppdraget har genomförts av

Anders Ingelstam, Aumenta; Håkan Jarskog, Jarskog Konsult, Cecilia Karlstedt, Cecilia Karlstedt Consulting och Lennart Peck, Boman & Peck Konsult.

Utvärderingen styrs av Sidas uppdragsbeskrivning, daterad 2004-08-06. Uppdragsbeskrivningen återfinns i Bilaga 1. Efter överenskommelse med Sida har tidsplanen i uppdragsbeskrivningen justerats. I uppdragsbeskrivningen anges som huvudsyftet med utvärderingen att

- bedöma kvalitet och resultat av partnerskapet mellan den svenska enskilda organisationen och dess lokala samarbetspartner, på en organisatorisk nivå.

Vidare anger uppdragsbeskrivningen att konceptet partnerskap ska definieras av konsulten i dialog med PMU och Sida.

Förtydliganden och förändringar av uppdraget

Under de inledande mötena med Sida och PMU gjordes ett antal förtydliganden för utvärderingen och i vissa fall gjordes förändringar av uppdragsbeskrivningen. De viktigaste av dessa beskrivs nedan:

1. Utvärderingsrapporten skrivs på svenska för att vara tillgänglig för alla inom PMU och de svenska församlingarna. Rapporten översätts till engelska, franska och spanska för att möjliggöra för PMU att dela den med sina lokala partners.
2. Utgångspunkten för utvärderingen är varsin definition av partnerskap från SEKA/EO respektive PMU i stället för en gemensam definition. De två definitionerna kommer att jämföras med varandra som en del av utvärderingen.
3. Del C i uppdragsbeskrivningen, resultat och effekter hos den slutliga målgruppen, utgår.

Förutom de ovanstående gemensamma förändringarna förtydligade Sida uppdragsbeskrivningens referenser till utvärderingens bedömning av relevans, hållbarhet och genomförbarhet, där följande aspekter skulle bedömas:

1. Om den lokala partnern bedriver en relevant verksamhet (hur stärker verksamheten det civila samhället, hur förbättrar verksamheten fattiga människors levnadsvillkor)?
2. Om den lokala partnern är en relevant partner, det vill säga organisationens position i civila samhället (organisationens legitimitet och representativitet och stöd hos sin målgrupp)?
3. Om de metoder som används inom partnerskapet är relevanta och genomförbara (hur stärker partnerskapet och insatserna inom detta den lokala partnern och den svenska partnern)?
4. Om den svenska partens bidrag inom partnerskapet till att stärka kapaciteten hos den lokala parten är relevanta och genomförbara.

2.2 PMU InterLife

Organisationen bildades 1965, då under namnet Stiftelsen Svenska Pingstmissionens U-landshjälp. Både namnet och organisationsformen förändrades under 1999. Det året övergick organisationen till att bli en ideell förening med namnet Pingstmissionens Utvecklingssamarbete, benämnt PMU InterLife. 2001 bytte den ideella föreningen Pingstmissionens Utvecklingssamarbete (PMU) namn till Svensk Pingstmission (SPM).

I och med förändringen skapades en ny samordningsorganisation för den svenska pingströrelsens internationella verksamhet. Förutom biståndsdelen inkluderades rörelsens mediadel. Därtill skapades en ny enhet för förkunnande och församlingsbyggande verksamhet som det tredje benet inom dessa nya ramar. Syftet med den nya organisationen är att samla alla delar av pingströrelsens missions- och

biståndsverksamhet under samma tak så att samordning bättre kan uppnås. Den nya organisationen har en gemensam styrelse och därunder tre styrgrupper, en för vart och ett av verksamhetsbenen.

För närvarande pågår ytterligare förändringar av den svenska pingströrelsen i syfte att skapa ett samfund. Beslut har fattats om att bilda ett riksförbund där all gemensam verksamhet samlas, det vill säga inte bara den internationella verksamheten.

Den biståndsinriktade delen använder sig även fortsättningsvis av namnet PMU InterLife då detta är ett väl inarbetat begrepp. PMU InterLifes huvuduppgift är att tjäna som paraply- och stödorgan åt pingstförsamlingarna runtom i Sverige inom utvecklings- och humanitär verksamhet. Enligt stadgarna är föreningens ändamål att samordna församlingarnas gemensamma arbete inom missions- och biståndsverksamhet.

Ungefär 300 av pingströrelsens 480 lokala församlingar var år 2004 medlemmar i den ideella föreningen. Det representerar cirka 80 000 av rörelsens cirka 90 000 medlemmar.

PMU InterLifes huvuduppgifter är handläggning av utvecklingsinsatser, informationsarbete, insamlingsarbete samt direkt projektarbete inom ramen för till exempel globala utvecklingsinsatser eller informationsprogram. Verksamheten är organiserad inom projektfunktionen samt info- och insamlingsfunktion.

Målen med utvecklingssamarbetet är ”att skapa välbärande och demokrati bland fattiga och marginaliserade människor...”. Sedan 1999 finns även tillägget; ”...oberoende av målgruppens etniska ursprung, religion eller kön”. Detta skall främst ske genom insatser som skapar förutsättningar för de fattiga att själva ta sig ur sin fattigdom.”

SPM och de svenska pingstförsamlingarna stöder missionsarbete i drygt 80 länder och av dessa har pingströrelsen Sidastödd verksamhet i ett sextiotal länder. PMU InterLife stödjer såväl humanitära som utvecklingsinriktade insatser och har en omfattande volontärsändande verksamhet. De svenska pingstförsamlingarna samverkar i huvudsak med lokala kyrkor och samfund även om andra samarbetspartners förekommer.

Personalsändande verksamhet är en av grundbultarna i svensk pingstmissions internationella arbete. Det övergripande syftet med missionärer är att tillföra kunskap och kompetens som det råder brist på i landet. Trenden i antal utsända missionärer har varit sjunkande de senaste åren. År 2003 uppgick antalet pingstmissionärer till 213, varav 51 med volontärbidrag från Sida. Oavsett om personen är finansierad med volontärbidrag eller med egna medel kallas personen för ”missionär”.

PMU InterLife anger att den viktigaste orsaken till nedgången i antalet missionärer är nationaliseringsprocessen. Denna process innebär en överföring av projektledningsfunktionen till lokal personal hos den lokala partnern. I dag har missionärerna en tydligare rådgivande funktion kopplad till sin yrkesroll. Behoven av yrkeskompetens och kunskap i organisationsutveckling samt folkbildning efterfrågas. I vissa länder, framförallt de med lång missionärstradition, tar det längre tid att förankra det nya arbetssättet med missionärer.

För de olika missionsländerna finns ordförandeförsamlingar som tillsammans med land-AU samordnar och ansvarar för inriktningen av missionsverksamheten för landet. De flesta församlingar som är involverade och intresserade av samarbetet med ett specifikt land i Syd är representerade i land-AU för det landet, eller i ett fåtal fall ett Region-AU. Det finns även regionråd som samordnar tematiskt över landsgränser i en region.

3. Metod

Vi har genomfört partnerskapsutvärderingen i sex tydligt avgränsade steg:

1. Definiera begreppet partnerskap, partnerskapets mål och vad som utmärker ett bra partnerskap
2. Sammanställa LFA-matris
3. Formulera partnerskapskriterier
4. Välja ut partnerskap att studera
5. Intervjua partnerrepresentanter
6. Analysera intervjurest resultaten

3.1 Definiera begreppet partnerskap, partnerskapets mål och vad som utmärker ett bra partnerskap

Uppdragsbeskrivningen anger att konceptet partnerskap ska definieras av konsulten i dialog med PMU och Sida. I stället för en definition av oss kom vi överens med Sida och PMU att utgå från varsin definition av partnerskap från SEKA/EO respektive PMU. Dessa definitioner kombinerade vi sedan till en definition som vi har använt som utgångspunkt i utvärderingen.

Samtidigt ställde vi frågan till både SEKA/EO och PMU: varför ska samarbetet ske i partnerskap? Svaret på den frågan gav oss en formulering av målsättningen med partnerskap.

Slutligen bad vi SEKA/EO och PMU att beskriva vad som utmärker ett bra partnerskap.

3.2 Sammanställa LFA-matris

Med hjälp av definitionerna från Sida och PMU sammanställde vi en modifierad LFA-matris för partnerskap som sedan låg till grund för vår utvärdering, genom att visa målen för att arbeta i partnerskap.

Utvecklingsmål

Den högsta nivån i LFA-matrisen för partnerskap, utvecklingsmål, anger vilket utvecklingsmål som arbete i partnerskap syftar till att uppnå. Det sammanfaller med målet med Sidas stöd genom svenska enskilda organisationer uttryckt i Sidas policy för det civila samhället:

Utveckling av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att påverka samhällsutvecklingen och/eller förbättra sina levnadsvillkor.

Partnerskapets mål

Nästa nivå i LFA-matrisen, partnerskapets mål, formulerades också främst utifrån SEKA/EO:s beskrivningar och definitioner. Tre mål sattes upp:

1. Den lokala partnern har stärkts som demokratisk aktör i det civila samhället.
2. Den svenska partnern har stärkts som demokratisk aktör i det globala civila samhället.
3. Den lokala partnernes verksamhet har stärkts.

På den här nivån formulerade vi även indikatorer för att kunna använda i utvärderingen.

Förväntade resultat av partnerskap

Resultaten av partnerskapet formulerade vi efter logiken: ”vad blir resultatet hos partnererna om aktiviteterna i partnerskapet genomförs på ett sätt som uppfyller partnerskapskriterierna”? Även för resultaten formulerade vi indikatorer.

Partnerskapskriterier

I den lägsta nivån i LFA-matrisen inkluderade vi partnernas gemensamma aktiviteter, som bör utföras i partnerskap. Dessa aktiviteter kompletterade vi med beskrivningar av vad som utmärker ett bra partnerskap, vilket i vår utvärdering är det viktigaste. Partnerskap handlar inte främst om vad man gör utan hur man gör det. Vår lista över olika ”hur” kallade vi för partnerskapskriterier. Partnerskapskriterierna ska tillämpas på alla aktiviteter inom samarbetet mellan partnererna.

3.3 Formulera partnerskapskriterier

De partnerskapskriterier som beskriver ett ”bra” partnerskap är centrala i vår metod för att utvärdera partnerskap. Dessa formulerade vi utifrån Sidas och PMU:s beskrivningar av vad som utmärker ett bra partnerskap. Totalt har vi använt nio olika kriterier. Kriterierna beskrivs i 4.3 *Vad utmärker ett bra partnerskap?*

3.4 Välja ut partnerskap att studera

Varje partnerskap består av tre jämbördiga partner enligt PMU:s definition:

- svensk församling
- PMU
- lokal partner.

Vår strävan har varit att i möjligaste mån dra generella slutsatser om PMU:s partnerskapsarbete. Därför har urvalet av länder och partnerskap som ska ingå i utvärderingen gjorts främst med tanke på deras representativitet för PMU:s partnerskapsarbete. Det betyder att vi har undvikit länder som utgör undantag från hur PMU normalt arbetar med partners, även om dessa undantag utgör intressanta studieobjekt. Vi har heller inte försökt hitta länder där partnerskapsarbetet fungerar särskilt bra eller särskilt dåligt.

Vi vill poängtera att vi inte har gjort ett statistiskt representativt urval, utan försökt att inkludera exempel på partnerskap som är karaktäristiska för PMU.

De svenska församlingar som ingått i utvärderingen är främst ordförandeförsamlingarna för de länder som valts ut men även övriga församlingar som arbetar i de utvalda länderna.

Vi har utgått ifrån är att det finns ett huvudsakligt förhållningssätt i PMU:s partnerskapsarbete, man försöker arbeta likadant överallt. Men trots det finns ett antal faktorer som ger skillnader i arbetsmetoder och kanske också innehåll i partnerskapet, till exempel om den lokala partnern är en kyrka eller en NGO. Dessa faktorer kan sägas beskriva olika undergrupper inom PMU:s partnerskap, fortfarande dock inom det huvudsakliga förhållningssättet. Dessa faktorer har vi använt som kriterier vid urval av länder, sedan de länder som betraktas som undantag rensats bort. Ett viktigt undantag är de länder där vi tillsammans med PMU enades om att samarbetet inte bedrevs i partnerskap (se 6.5 *Alla lokala samarbetsparter är inte partner*). Vi valde sedan ut länder som i så stor utsträckning som möjligt representerar alla de olika undergrupperna inom PMU:s partnerskap.

Kriterierna är

1. om den lokala partnern verkar i ett övervägande kristet land eller inte
2. om det finns svenska missionärer eller inte hos den lokala partnern
3. om den lokala partnern har grundats av Svensk Pingstmission eller inte

4. om den lokala partnern är en kyrka eller en NGO
5. om samarbetet har varat lång (mer än tio år) eller kort tid
6. om den lokala partnern, i de fall då den är en kyrka, är en stor kyrka (mer än 10 000 medlemmar) eller inte.

Utvalda länder och partnerskap

Baserat på kriterierna ovan valde vi ut sju länder med totalt tio olika partnerskap att ingå i utvärderingen. Det är naturligtvis ett begränsat urval, vilket medfört att vi har dragit generella slutsatser med försiktighet. Med tanke på att PMU själva var delaktiga i valet av urvalskriterierna anser vi ändå att våra slutsatser är tillräckligt väl underbyggda. De tio församlingar och tretton medarbetarna på PMU som vi har intervjuat representerar också ett mycket större antal partnerskap än tio. Under dessa intervjuer har vi fått mycket värdefull information om hur man generellt arbetar.

För att testa intervjuformat och frågor samt bestämma gemensamma referensnivåer för att tolka svar planerade vi först att gemensamt besöka Egypten. Bara två av konsulterna deltog dock i den resan.

De sju länder och tio partnerskap som ingick i utvärderingen är följande:

Land	Lokal partner	Svensk församling
Bangladesh	Health, Education & Economic Development (HEED)	Västerås
	Christian Discipleship Centre (CDC)	Linköping
Egypten	Delta Ministries	Botkyrka
Etiopien	Ethiopian Hiwot Berhan Church (EHBC)	Jönköping
Rwanda	Association des Eglises de Pentecôte du Rwanda ((ADEPR)	Eskilstuna
Sri Lanka	Fridsro	Edsbyn
	Smyrna Fellowship	Falköping
Tanzania	Free Pentecostal Church of Tanzania (FPCT)	Stockholm
	Mchukwi församling	Vännäs
Togo	Assemblée de Dieu de Togo (ADT)	Eskilstuna

De sju utvalda länderna och tio partnerskapen fördelar sig på följande sätt:

Kristendom är dominerande religion i landet	3
Kristendom är inte dominerande religion i landet	4
Antal partnerorganisationer med svensk personal	4
Antal partnerorganisationer utan svensk personal	6
Antal partnerorganisationer som grundats av svensk pingstmission	6
Antal partnerorganisationer som inte grundats av svensk pingstmission	4
Partnerorganisation är kyrka	5
Partnerorganisation är NGO	5
Samarbetet har pågått längre än tio år	7
Samarbetet har pågått mindre än tio år	3

3.5 Intervjua partnerrepresentanter

I de tio partnerskap som vi studerade intervjuade vi representanter för alla de tre partnerna. Urvalet av intervjupersoner fördelar sig så här:

- I svenska församlingar intervjuade vi främst de personer som ansvarade för samarbetet med den aktuella lokala partnern, oftast missionsrådet som grupp och i förekommande fall även missionssekreterare, pastor och styrelseordförande. I något fall intervjuade vi också land-AU.
- Hos PMU intervjuade vi landhandläggaren för det aktuella landet.
- Hos de lokala partnerna intervjuade vi organisationens chef och ofta också en vidare krets av ledningen, de personer som främst var inblandade i samarbetet med den svenska partnern, till exempel projektledare, samt ofta också delar av organisationens styrelse.

Dessutom har vi intervjuat ledningen på PMU, andra relevanta personer på PMU och representanter för SEKA/EO på Sida.

3.6 Analysera intervjuresultaten

Med hjälp av intervjuresultaten från alla tre partnerna gjorde vi stegvis analyser och bedömningar på olika nivåer och i olika dimensioner.

Analys 1. Analys av individuella partnerskap

I varje partnerskap bedömde vi vart och ett av de nio partnerskapskriterierna som ”svagt”, ”medel” eller ”starkt”. Som hjälp i vår bedömning utvecklade vi beskrivningar av vad som måste vara uppfyllt för att nå upp till respektive nivå. Samtliga nio kriterier bedöms generellt som en helhetsbedömning för partnerskapet.

Fem av de nio partnerskapskriterierna bedömde vi inte bara generellt för hela partnerskapet utan också för varje gemensam aktivitet som partnerna utför i partnerskapet. De sju bedömda aktiviteterna är:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. strategisk planering | 5. utvärdering av projekt |
| 2. policy- och metodutveckling | 6. missionärsarbete |
| 3. förarbete till projekt | 7. aktiviteter utan Sidafinansiering. |
| 4. genomförande och uppföljning av projekt | |

För de sju individuella aktiviteterna graderade vi också varje aktivitet som ”svagt”, ”medel” eller ”starkt” utifrån vart och ett av de fem partnerskapskriterierna.

Bedömning per aktivitet	Totalbedömning per partnerskap		
	Svagt	Medel	Starkt
Aktivitet 1			
Kriterium 5	X		
Kriterium 6		X	
Kriterium 7		X	
Kriterium 8			X
Kriterium 9		X	
och så vidare			
Aktivitet 7			
Kriterium 5			X
Kriterium 6	X		
Kriterium 7			X
Kriterium 8		X	
Kriterium 9		X	

Analys 2. Sammanslagen analys av partnerskapen utifrån partnerskapskriterierna

Efter att ha slagit samman graderingen av de nio partnerskapskriterierna för de tio partnerskapen vi studerat gjorde vi en totalbedömning för vart och ett av de nio kriterierna. Den analysen, med slutsatser och rekommendationer finns i 5.1 *Bedömning av partnerskapen utifrån partnerskapskriterier*.

Totalbedömning per partnerskap								
Partnerskap 1			Partnerskap 10					
	Svagt	Medel	Starkt		Svagt	Medel	Starkt	
Kriterium 1		X			Kriterium 1		X	
Kriterium 2			X		Kriterium 2	X		
Kriterium 3		X			Kriterium 3			X
Kriterium 4			X	och så vidare	Kriterium 4		X	
Kriterium 5	X				Kriterium 5	X		
Kriterium 6			X		Kriterium 6		X	
Kriterium 7		X			Kriterium 7		X	
Kriterium 8		X			Kriterium 8			X
Kriterium 9			X		Kriterium 9			X



Totalbedömning för alla partnerskap			
	Svagt	Medel	Starkt
Kriterium 1	X	XXX	XXX
			XXX
Kriterium 2	X	XXX	XXX
			XXX
Kriterium 3	XX	XXX	XXX
			XX
Kriterium 4	XXX	XXX	XXX
	X		
Kriterium 5	XX	XXX	XXX
			XX
Kriterium 6	XXX	X	X
	XXX		
	XX		
Kriterium 7	XXX	XXX	X
		XXX	
Kriterium 8	X	XXX	XXX
		X	XX
Kriterium 9	X	XXX	X
		XXX	
		XX	

Analys 3. Sammanslagen analys av aktiviteter utifrån partnerskapskriterierna

Efter att ha slagit samman graderingen av de sju olika aktiviteterna för de tio partnerskapen gjorde vi en totalbedömning för var och en av de sju aktiviteterna. Den analysen, med slutsatser och rekommendationer finns i 5.2 *Bedömning av partnerskapet i aktiviteter*.

Totalbedömning per partnerskap							
	Svagt	Medel	Starkt		Svagt	Medel	Starkt
Partnerskap 1							
Aktivitet 1		X					
Aktivitet 2			X		X		
Aktivitet 3		X		och så vidare			X
Aktivitet 4			X		Aktivitet 4		X
Aktivitet 5	X				Aktivitet 5	X	
Aktivitet 6			X		Aktivitet 6		X
Aktivitet 7		X	X	Aktivitet 7		X	



Totalbedömning för alla partnerskap			
	Svagt	Medel	Starkt
Aktivitet 1	XXX	X	XXX
Aktivitet 2	XXX	X	XXX
Aktivitet 3	X	XXX	XXX
Aktivitet 4	X	XXX	XXX
Aktivitet 5	XXX		X
Aktivitet 6	XX	XXX	
Aktivitet 7	X	XX	XXX

Analys 4. Övergripande analyser

Våra bedömningar, slutsatser och rekommendationer på en mer övergripande nivå finns i kapitel 6. *Övergripande frågor.*

Analys 5. Analys av måluppfyllelse

I kapitel 7. *Uppfylls målen för partnerskap?* analyserar vi i vilken utsträckning de förväntade resultaten och målen för partnerskap uppfylls och om arbete i partnerskap har någon effekt på verksamheten.

4. Att arbeta i partnerskap

4.1 Bakgrund till partnerskap

Ordet partnerskap används inom utvecklingssamarbete för att beskriva relationen mellan två eller flera organisationer. Det är i det sammanhanget ett diffust begrepp som är svårt att definiera. Är det en beskrivning av hur två organisationer förhåller sig till varandra, ett sätt att samarbeta eller en beskrivning av ett tillstånd?

Beskrivningen av begreppet partnerskap blir lätt abstrakt. Man pratar om förhållningssätt, vad partnerskap baseras eller bygger på och på utgångspunkten för partnerskap. Men är inte partnerskap helt enkelt en omskrivning av att driva gemensam verksamhet? Ett arbete där alla parter har en funktion att fylla. De abstrakta beskrivningarna av partnerskap blir då kriterier för hur arbetet bör bedrivas.

I betydelsen av ordet partnerskap ligger också ett gemensamt ägande. Alla parterna bör ha en känsla av ägande till den verksamhet man driver gemensamt för att det ska betecknas som partnerskap. Samarbeta kan man göra utan gemensamt ägande och det är kanske det som främst skiljer samarbete från partnerskap. Kravet på gemensamt ägande i partnerskap kan eventuellt hamna i ett motsatsförhållande till önskan om den lokala organisationens ägarskap till en insats.

Med synsättet ovan finns det både bra och dåliga partnerskap, det är inte bara en fråga om antingen eller. Ord som ömsesidig respekt och kontinuerlig dialog blir beskrivningar av hur man ska arbeta inom partnerskap, inte en definition av begreppet partnerskap. En naturlig följd av resonemanget är också att det finns andra sätt att samarbeta på än partnerskap. Det synsättet delar PMU, som delar upp sina relationer i samarbeten och partnerskap (se 4.2.2 *PMU:s definition av partnerskap*).

INTRACs partnerskapsforskning

Den brittiska forskningsorganisationen INTRAC har genomfört ett antal studier av partnerskap mellan organisationer i Nord och Syd. Bland annat har man gjort en flerårig studie av partnerskap inom sitt ”NGO Research Programme”.

INTRAC konstaterar att partnerskap är ett omtvistat koncept som flitigt debatteras i biståndskretsar. Man konstaterar att

Today's rule of thumb in international development is that everybody wants to be partner with everyone on everything, everywhere. Consequently, because of misuse and overuse, 'partnership in development' has become virtually meaningless and discredited. Too often the term is employed in ways which hide the unhealthy nature of many aid-related relationships.

INTRAC drar slutsatsen att beteckningen ”partnerskap” enbart bör användas när relationen når upp till en viss kvalitet, beskrivet så här:

- parterna arbetar tillsammans för att uppnå överenskomna resultat and tar ett gemensamt ansvar för att uppnå resultaten
- partnerskapet är ett långsiktigt åtagande
- parterna har definierat tydliga roller och ansvar
- partnerskapet innefattar förtroende, respekt, integritet, ”accountability” och jämlikhet
- partnerskap kräver som princip att den lokala partnern själv har rätt att bestämma vad man vill uppnå med sitt eget arbete.

INTRAC konstaterar att inte alla relationer är partnerskap, och inte behöver vara det. Partnerskap är bara ett av ett flertal olika typer av relationer, som alla har sitt berättigande i olika situationer. INTRAC definierar fyra olika typer av relationer som är relevanta i det här sammanhanget. Dessa överensstämmer väl med PMU:s uppdelning i 4.2.2 *PMU:s definition av partnerskap*:

PMU	Samarbete			Partnerskap
	Projektstöd	Programstöd	Organisationsstöd	Partnerskap
INTRAC	Relationen är smal och fokuserar på ett avgränsat projekt.	Relationen fokuserar på en specifik del av utvecklingsarbetet, till exempel sektor eller tema.	Relationen är främst inriktad på organisationens kapacitet och effektivitet. Stödet omfattar med andra ord både vad den lokala organisationen gör och vad den är.	Relation som beskrivs ovan.

INTRAC drar ett antal olika slutsatser från sina studier:

- Nordpartnerns roll som givare är ett stort hinder för jämlikhet. Givarpartnern förväntar sig ansenlig indirekt makt och implicit inflytande på grund av sin kontroll över pengarna, trots sin positiva inställning till jämlikt partnerskap.
- Kapacitetsskillnader mellan partnererna hindrar partnerskapsdialogen.
- Nordpartnerns ”accountability” gentemot den lokala partnern är ofta svag och nordpartner är inte lika transparenta som de förväntar sig att den lokala partnern ska vara.
- Lokala partner önskade att nordpartner skulle överge smala projektbaserade partnerskap till förmån för bredare organisationsöverskridande samarbeten över en längre tid. De önskade att partnerskapet skulle baseras på äkta dialog där deras egen expertis värderas och där den nordpartnern är mer öppen om sina beslutsprocesser.
- För nordpartner relaterade ett effektivt partnerskap till kvalitén på det utförda arbetet. Lokala partner fokuserade mer på kvalitén i relationen snarare än på arbetet. De värderade personliga kontakter och en god kvalitet på relationen högre än vad nordpartner gjorde.

Slutligen ger INTRAC ett antal rekommendationer till partner från Nord för ett bra partnerskap:

- Ha en realistisk och långsiktig inställning till relationen. Viktigt att ha en tydlig inställning och att ”satsa”.
- Försök att inte byta personer som har kontakter med lokala partner alltför ofta.
- Etablera ett nära samarbete med partnerns andra givare och tillåt större flexibilitet och kreativitet fråga om rapportformat.
- Ta större hänsyn till den lokala partnerns mål och även till den slutliga målgruppens mål.
- Genomför uppföljningar av själva partnerskapsprocessen.
- Etablera partnerskap som spänner över hela den egna organisationen, och inte bara är begränsad till individer eller avdelningar.

INTRACs observationer, slutsatser och rekommendationer är intressanta. Synen på partnerskap och vad som är bra partnerskap överensstämmer i många avseenden med både Sidas och PMU:s syn. I många avseenden överensstämmer slutsatserna med våra, i andra fall behandlar de andra dimensioner av partnerskap än vår utvärdering och kan då fungera som värdefulla synpunkter att reflektera över för PMU, och för Sida. Det kan därför vara väl värt att återvända till INTRACs resonemang för att jämföra med våra observationer och slutsatser.

4.2 Definition av partnerskap

4.2.1 Sidas definition av partnerskap

Sidas syn på partnerskap

Partnerskap som begrepp infördes i svenskt bistånd 1997 i regeringens skrivelse ”Afrika i förändring – en förnyad Afrikapolitik inför 2000-talet”. Begreppet hade innan dess introducerats och börjat användas bland internationella organisationer, till exempel Världsbanken. Sida har vidareutvecklat begreppet partnerskap i sina styrdokument ”Perspektiv på fattigdom” och i biståndspropositionen ”Gemensamt ansvar – Sveriges politik för global utveckling”. I dag används begreppet partnerskap i princip för alla Sidas samarbeten, men oftast i betydelsen av Sidas förhållningssätt till regeringar i samarbetsländer.

Trots det fanns, när denna partnerskapsutvärdering började, ingen definition av partnerskap hos SEKA/EO. För att få en tydlig referenspunkt när vi studerade PMU:s syn på partnerskap och för att möjliggöra jämförelser mellan resultatet av denna utvärdering och andra partnerskapsutvärderingar har vi bedömt det som nödvändigt att utgå från Sidas definition. I en process tillsammans med SEKA/EO formulerades därför enhetens definition av partnerskap.

Den definitionen och de kvalitativa beskrivningarna är vår tolkning av SEKA/EO:s syn på partnerskap i december 2004. Det bör påpekas att enheten befinner sig i en process där instruktioner för biståndet genom svenska enskilda organisationer håller på att vidareutvecklas, vilket troligtvis kommer att påverka partnerskapsdefinitionen ytterligare.

Grundförutsättningar för partnerskap mellan enskilda organisationer ur SEKA/EO:s synvinkel

SEKA/EO anger att partnerskapet bygger på en gemensam värdegrund där utgångspunkten är parternas gemensamma ideologiska grund. Dessutom anser SEKA/EO att parterna bör dela värderingar om fattigdomsbekämpning, mänskliga rättigheter, demokrati och jämställdhet.

Samsynen säkerställs genom dialog. En effektiv dialog innebär ibland en förhandling utifrån olika synpunkter och kräver uppriktighet, ödmjukhet och ömsesidig respekt. Den får inte utesluta känsliga ämnen utan måste tvärt om omfatta sådana.

Lokala behov och prioriteringar måste ligga till grund för partnerskapet.

Sidas definition av partnerskap

Partnerskap definieras av SEKA/EO på följande sätt:

Utvecklingssamarbetets mål är att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor. Partnerskap är ett medel för att arbeta mot detta mål.

Partnerskap är ett förhållningssätt i ett fördjupat samarbete som baseras på ömsesidig respekt, förtroende, öppenhet och långsiktighet. Partnerskapets utgångspunkt är att det råder ojämlika makt-situationer bland annat på grund av den svenska partens resursövertag, vilket parterna måste förhålla sig till.

Partnerskapet syftar till att stödja och utveckla parternas kunskaper, insikter och färdigheter att utveckla ett livskraftigt civilt samhälle och därigenom skapa förutsättningar för fattiga människor att förändra sina levnadsvillkor.

SEKA/EO:s underliggande hypotes är att partnerskap som metod leder till bättre insatser. De förväntade resultaten av partnerskapet är främst:

1. att organisationerna har stärkts som demokratiska aktörer i det civila samhället

2. att den lokala partnerskaps kunskaper, insikter och färdigheter att själv driva den aktuella verksamheten vidare har utvecklats.
3. att den lokala partnerskaps verksamhet har stärkts.
4. att breda kontaktytor och en kvalitativ och metodisk förnyelse av formerna för samarbetet har skapats.
5. ökade kunskaper, insikter och färdigheter hos båda parter om hur fattiga människor kan komma till tals, organisera sig och förändra sin livssituation, samt ökad realism i parternas bedömning av framtida möjligheter att bidra till minskad fattigdom. Dessa insikter kan föras in i andra samarbeten, samt föras hem till påverkansarbete i Sverige av den svenska parten.

På en mer övergripande nivå förväntas partnerskapet leda till att

1. det civila samhällets roll som arena för medborgerligt engagemang och organisering har stärkts
2. fattiga människors initiativ och möjlighet till organisering har tagits tillvara
3. kanaler har skapats för fattiga människor att föra fram sina intressen.

4.2.2 PMU:s definition av partnerskap

PMU:s syn på partnerskap

Vid samtal med PMU så framkommer att partnerskapet är något som man diskuterat förhållandevis länge tillsammans med sina samarbetspartners i Syd. Redan i september 1992 kallade man till ett seminarium, Nord/Syd-seminariet, dit representanter kom från svenska församlingar och från 30 kyrkor i 25 länder. Det som redovisas i dokumentationen från seminariet talar inte uttryckligen i termer av partnerskap, men det är tydligt att det är just dessa frågor som man närmar sig och diskuterar. Nord/Syd-seminariet följdes sedan upp med Saxnäs-seminariet 1996 och 2000 sjösatte PMU sitt partnerskapsprojekt, finansierat av Sida, kallat Building the Kingdom of God Together (BKGT).

De partnerrelationer som PMU arbetar med i dag, tillsammans med de svenska församlingarna, har ofta en förhållandevis lång historia jämfört med mycket annat svenskt utvecklingssamarbete via enskilda organisationer. Ofta har samarbetet och kontakten funnits långt innan det kom biståndsmedel in i bilden. Detta är viktigt att minnas när man söker förstå partnerskapets natur hos PMU.

PMU använder flera olika ord och begrepp som har med partnerskapet att göra, och som indikerar PMU:s syn på några olika aspekter av begreppet.

Syskonskap

Begreppet syskonskap används tillsammans med begreppet syskonkyrkor, eller ännu vanligare systerkyrkor. Detta indikerar en samhörighet i tro och i samfund. I den globala pingströrelsen är församlingar i princip per definition systerkyrkor och ett syskonskap finns vare sig man samarbetar eller ens träffats. Samhörigheten tar sin utgångspunkt i en teologisk identitet, en tydlig och avgörande värdegrund.

Detta syskonskap är en beskrivning av en relation och är ett vidare begrepp än det partnerskap som man sedan talar om bland annat i projektet BKGT. Det är en relation som vuxit fram genom åren och i vilken man känner djup samhörighet. Det baseras på tron och en vilja att förändra länder utifrån tron.

Samarbete

Att samarbeta är för PMU ett avsevärt mindre begrepp än syskonskapet, men också mycket mindre än partnerskap. Ett samarbete kan vara på kort sikt, till och med ad-hoc, och den gemensamma värdegrunden är inte lika viktig här. Det viktigaste är att man på kort sikt har ett gemensamt intresse, ett uppsatt mål. Samarbetet genomförs och kan sedan avslutas utan att kontakter fortsätter.

Partnerskap

Utan att redan här gå in djupare på partnerskapets definition (beskrivs utförligt nedan) så behöver det sättas i relation till de båda ovan beskrivna begreppen. Partnerskapet finns, nästan alltid, inom ramen för det värdegrundade syskonskapet och är större, långsiktigare och djupare än samarbetet. Partnerskap ses av PMU som ett sätt att arbeta, en metod.

Man kan gå in och ur partnerskapet beroende om man har projekt tillsammans. Partnerskapet uppstår när man gör konkreta saker tillsammans. Det innehåller mer formella delar, som ansvar och roller samt har konkreta, uttalade mål.

PMU:s definition av partnerskap

För att kunna definiera partnerskap i PMU:s mening så måste det ställas i relation till syskonskapet.

För det första så är inte partnerskapet ett ”antingen eller”. I de fördjupade samarbeten PMU avser med begreppet partnerskap så finns det alltid, men dess kvalitet kan vara av olika omfattning. Detta gör alltså att ett partnerskap kan vara mer eller mindre utvecklat i sin kvalitet. Syskonskapet finns alltid, över hela partnerskapets kvalitetsskala och blir en förutsättning för de utvecklande samtal som förs förtroligt och rättframt för att höja kvalitén på partnerskapet.

Alltså, syskonskapet, som bygger på den teologiska samhörigheten, grundvärderingarna, ligger till grund för partnerskapet. Partnerskapet kan sedan vara av olika kvalitet och kan därför definieras utifrån några variabler eller karaktäristika.

Dessa komponenter/indikatorer på PMU:s partnerskap är alla kvalitativa. Det är också så att på samma gång som de blir ett mått på partnerskapets kvalitet, så blir de en norm för utveckling och fördjupning av partnerskapet, vilket på sikt leder till starkare partnerorganisationer.

PMU har själva definierat partnerskap så här:

Med partnerskap avses relationen mellan två eller flera nationella kyrkor/organisationer, som delar ett gemensamt engagemang inom specifika områden. Relationen grundar sig på tanken att alla parter är jämställda och har tagit ställning för samma värderingar med ömsesidig respekt för varandra. Partnerskapet baserar sig på förtroende, ansvar och öppenhet. Dess grund är Jesus Kristus. Parterna hör till samma Kristi kropp och alla delar är lika nödvändiga. De erkänner varandras svagheter och styrka.

4.2.3 Jämförelse mellan Sidas och PMU:s syn på partnerskap

I stor utsträckning delar Sida och PMU åsikter om vad partnerskap är och vad samarbete i partnerskap leder till.

Områden där Sida och PMU har gemensam syn på vad partnerskap är

Partnerskap är ett förhållningssätt i en relation. Partnerskapet är baserat på

- gemensamma värderingar, med utgångspunkt i parternas gemensamma ideologiska grund
- ömsesidig respekt
- förtroende
- öppenhet
- långsiktighet.

Områden där Sida och PMU har olika syn på vad partnerskap är

Sida anser att partnerskapets utgångspunkt är att det råder ojämlika maktsituationer bland annat på grund av den svenska partens resursövertag. Enligt PMU grundar sig relationen på tanken att alla parter är jämställda. Skillnaden i synsätt här kan möjligen förklaras i att Sida beskriver hur det faktiskt

är och PMU hur det borde vara. En annan förklaring kan vara att Sida ser ojämlikhet ur ett resursperspektiv medan PMU ser jämlikheten ur ett människovärdeperspektiv.

Sida anser att parterna bör dela värderingar om fattigdomsbekämpning, mänskliga rättigheter, demokrati och jämställdhet. Dessa nämner inte PMU men möjligtvis kan de inkluderas i att ”dela ett gemensamt engagemang inom specifika områden”.

Sidas och PMU:s gemensamma syn på vad samarbete i partnerskap leder till

Både Sida och PMU anger att partnerskap som metod leder till bättre insatser genom att precisionen på insatsen blir högre och de knappa resurserna används effektivare.

4.3 Vad utmärker ett bra partnerskap?

SEKA/EO:s beskrivning av ett bra partnerskap

De följande punkterna anser SEKA/EO kännetecknar ett gott partnerskap:

- Parterna är öppna och tydliga med premisserna för partnerskapet och definierar hur de vill att samarbetet skall bedrivas. Klara definitioner finns beträffande varje partners rättigheter, skyldigheter, roller och ansvar. Parterna är transparenta med sina ibland olika värderingar och intressen som styr samarbetet.
- Parterna har en gemensam uppfattning om målen och hur de ska uppnås. Båda parter skjuter till kompetens och resurser för att nå gemensamma mål. Partnerskapet präglas av kompetens-, metod- och organisationsutveckling.
- Utveckling av gemensam värdegrund, premisser för partnerskap och gemensamma utvecklingsmål sker genom processer där partnern i Syd eller Öst ansvar för att driva processen för probleminventering och formulering av gemensamma mål för insatser.
- En gemensam grundläggande inställning hos båda parter avseende uthållighet och långsiktighet.
- Öppenhet, ansvarsutkrävande, en ödmjuk och lyssnande inställning som uppmuntrar till eftertanke, kontinuerlig dialog och respekt för alla lika värde är bärande principer mellan parterna.
- Utveckling av attityder som främjar ömsesidig anpassning och förändring.

PMU:s beskrivning av ett bra partnerskap

De följande punkterna anser PMU kännetecknar ett gott partnerskap:

- Att leva värderingarna. Det räcker inte att man är överens om grundvärderingarna i sak – de måste också praktiseras i det vardagliga arbetet. I PMU:s grundvärderingar ingår tankar om allas lika värde, om demokratisk samhällsordning och ekonomisk rättvisa. Resonemanget har sin grund i teologiska grundtankar hämtade ur bibeln.
- Kontinuerlig dialog. Ett partnerskap karaktäriseras av parternas intresse för varandra och den relation man har. Ett partnerskap måste därför innehålla en nära och kontinuerlig dialog mellan parterna. Dialogen handlar naturligtvis om sakinnehållet i samarbetet, men det ger också möjlighet att löpande diskutera och reflektera över värdegrunden och andra mer långsiktiga tankar kring partnerskapet.
- Ömsesidig omsorg. Partnerskapet skall präglas av en uppriktig omtanke om varandra. Ett partnerskap kan inte bara vara ”affärsmässigt” administrativt utan måste enligt PMU bygga på ett verkligt intresse för varandra och varandras situation. I ett kvalitativt partnerskap står inte bara den praktiska biståndsinsatsen i fokus.

- Erfarenhetsutbyte. I den positiva kontinuerliga dialogen mellan partners så finns det en nyfikenhet och en vilja, från båda håll, att lära. Ett konstruktivt kritiskt diskussionsklimat, som öppnar för reflektion, och en vilja att bli bättre i arbetet är en viktig del i det positiva partnerskapet. Parterna lär av varandra och detta erfarenhetsutbyte leder också till att man i ett partnerskap tillsammans beslutar om strategier och arbetsmetoder.
- Förståelse för varandras struktur. Det är viktigt att parterna ser och förstår varandras struktur. Med detta avses beslutsprocesser, ansvarsområden, resurser, arbetscykler och så vidare. Denna komponent har dels att göra med såväl dialogen, omsorgen och erfarenhetsutbytet som beskrivits ovan, men också med att få samarbetet att flyta på som det var tänkt. Det handlar om respekt för varandras situation när det gäller arbetet med rapportering och uppföljning, det handlar om att ha klart för sig vem man skall kontakta i ett särskilt ärende och det handlar om att se varandras arbets-situation.

Jämförelse mellan SEKA/EO:s och PMU:s beskrivningar av ett bra partnerskap

Både Sida och PMU poängterar att arbetet ska präglas av kontinuerlig dialog, erfarenhetsutbyte, öppenhet, förståelse och ödmjukhet. Ett tydligt ansvar hos båda parter är också viktigt.

Sida fokuserar något mer på själva samarbetet i insatser än PMU medan PMU fokuserar något mer på själva relationen, utan hänsyn till insatser, än vad Sida gör. Det är inte nödvändigtvis motsägelsefull utan kan vara uttryck för två olika kompletterande perspektiv.

Utvärderingens nio partnerskapskriterier

Utifrån SEKA/EO:s och PMU:s tankegångar runt goda partnerskap och genom att väga samman dem har vi tagit fram följande nio karaktärsdrag för vad som utmärker bra partnerskap. Vi kallar dem för partnerskapskriterier:

1. *Alla partner känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund.* I detta kriterium ingår att bedöma hur långt parterna har kommit och hur systematiskt de arbetar med värdegrunden. Vi är speciellt intresserade av att se om innebörden av värderingarna har omtolkats som visioner för utvecklings-samarbetet.
2. *Partnerna visar öppriktig omtanke.* Här tittar vi på om relationen mellan parterna är avhängigt projek-ten samt hur breda relationer som finns mellan parterna. Vi försöker se hur närvarande man är i varandras vardag.
3. *En gemensam inställning avseende uthållighet och långsiktighet.* I detta kriterium studerar vi parternas gemensamma historia och hur man ser på sin gemensamma framtid ur ett utvecklingsperspektiv.
4. *Partnerna visar förståelse och respekt för varandras strukturer och varför de ser ut som de gör.* I ett partnerskap måste man förstå varandra väl och respektera varandras strukturer och beslutsprocesser. I detta kriterium tittar vi på hur väl parterna kan beskriva varandra och hur medvetna de är om varför partnern är organiserad på ett visst sätt. Vi tittar även på om parterna känner till hur beslut fattas i respektive organisation.
5. *Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog.* I ett gott partnerskap förväntar vi oss att det dels finns tydliga rutiner för kommunikation och dels att det förekommer en regelbunden dialog mellan parterna runt samtliga aktiviteter som ingår i partnerskapet. Vi bedömer om parterna ger dialogen ett värde i sig.
6. *Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet, som präglas av öppenhet och förändringsvilja.* I detta krite-rium studerar vi parternas syn på gemensamt lärande ur gjorda erfarenheter och hur strukturerat detta sker.

7. Tydlig ansvarsfördelning. Vi studerar om det finns en formaliserad arbets- och ansvarsfördelning som partnererna följer och om ansvar utkrävs.
8. Alla partner känner engagemang och ansvar för den gemensamma verksamheten. Även om den lokala partnern ”äger” verksamheten bör det i ett partnerskap finnas en känsla hos alla partnererna att de har ett gemensamt ansvar för att aktiviteterna går bra och leder till de förväntade resultaten.
9. Alla partner bidrar med resurser och kompetens. I detta kriterium bedömer vi om alla partner upplever att de har en tydlig uppgift i de olika aktiviteterna som sker inom partnerskapet och kan beskriva vad de själva och de andra har bidragit med.

5. Bedömning av partnerskapens kvalitet

I det här kapitlet bedömer vi kvalitén på de partnerskap som vi har studerat. Vi presenterar vår bedömning av partnerskapen utifrån

- de nio kriterierna för ett gott partnerskap (5.1)
- aktiviteterna som utförs i partnerskap (5.2).

I kapitel 6 tar vi upp övergripande frågor. Där gör vi analyser och drar slutsatser med utgångspunkt från de bedömningar som vi presenterar i det här kapitlet. Resultaten i kapitel 5 ligger alltså till grund för resultaten i kapitel 6.

5.1 Bedömning av partnerskapen utifrån partnerskapskriterier

De nio partnerskapskriterierna är centrala i vår utvärdering. Nedan presenterar vi vår bedömning av partnerskapen utifrån vart och ett av kriterierna och ett avslutande avsnitt med sammanfattande slutsatser och rekommendationer.

5.1.1 Gemensam värdegrund

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Alla partner känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund	X	XXX	XXX XXX
<i>Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.</i>			

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Vi har diskuterat betydelsen av demokrati mycket med våra partner. Vi har upptäckt att vi har olika visioner för demokrati här i Egypten jämfört med i Sverige vilket kanske beror på våra olika kulturella utgångspunkter.
- Det är viktigt att tillämpa värderingar, snarare än att diskutera värderingar.
- Kristna värderingar är en naturlig bas. Det är självklart och diskuteras inte mycket.
- Värderingar diskuteras vi med Edsbyn, inte med PMU.
- Skillnaderna i värderingar är större i social verksamhet än i evangeliska.

Den kristna tron är oftast den gemensamma utgångspunkten för partnerskap och partnerna hänvisar alltid till detta.

Det är dock inte helt ovanligt att både svenska församlingar och lokala partner enbart ser till sin gemensamma tro och därefter inte berör värderingar i sina kontakter. ”Vi delar vår kristna tro, alltså delar vi värdegrund”, resonerar man. Så enkelt är det inte i verkligheten. Flera svenska församlingar och lokala partner betonar att de kristna värderingarna inte alltid tolkas på samma sätt av dem båda.

Ofta verkar den gemensamma värdegrunden utvecklas i tre steg:

- a. Den gemensamma kristna tron är grunden för syskonskapet.

- b. Uttalade, diskuterade och exemplifierade kristna värderingar är inkörsporten till partnerskap.
- c. Gemensamt uttolkad innebörd av värderingarna i visioner för det sociala arbetet, till exempel inom områdena demokrati, försoning och jämställdhet, ger partnerna fullt ut en gemensam hållning till utvecklingssamarbetet.

En intressant observation är att vi har bedömt den gemensamma värdegrunden som starkare i partnerskap där den lokala partnern är en NGO jämfört när den är en kyrka.

Slutsatser – Gemensam värdegrund

Den gemensamma värdegrunden är svårbedömd. Å ena sidan är den gemensamma värdegrunden i den kristna tron kanske partnerskapets starkaste del.

Å andra sidan befinner sig partnerskapen i de flesta fall i det andra steget, där värderingarna hålls på ett ganska allmänt plan och där man inte har exemplifierat eller fördjupat diskussionen för att säkerställa att man ger värderingarna samma innebörd. Partnerskapsprocessen i BKGK-seminarierna verkar i många fall ha lett till att man har nått det andra steget.

Kanske är därför inte den gemensamma värdegrunden inom utvecklingssamarbetet fullt så starkt som PMU, svenska församlingar och lokala partner hävdar, och som vi har bedömt den. Den gemensamma tron som grund för syskonskapet är solid men som vi har beskrivit ovan omsätts den inte alltid i uttalade värderingar inom utvecklingssamarbetets partnerskap.

Kanske är det så att mer tid ägnas åt att diskutera de kristna värderingarnas tolkning med en NGO än med en kyrka, där värdegrunden i och med syskonskapet mera tas för givet.

5.1.2 Omtanke

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Partnerna visar uppriktig omtanke	X	XXX	XXX XXX
<i>Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.</i>			

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Vi känner deras styrelse, har bott hemma hos församlingsmedlemmar och ätit deras mat. Vår samfundsledare har predikat i deras kyrka. Vi har regelbunden kontakt runt allt vi gör och ibland hör vi av oss till varandra bara för att säga hej och höra hur den andre mår.
- Med den svenska församlingen förenas vi spirituellt i ett syskonskap. Med PMU har vi mer en teknisk relation för det utvecklingssamarbete som finansieras med statligt stöd.
- Med församlingen har vi en personlig relation. Relationen till PMU är helt och hållet arbetsrelaterad.

Omtanken ligger till stor del förankrad i syskonskapet. En kyrka grundad av och länge ledd av den svenska pingströrelsen med en stor mängd före detta svenska missionärer, med vilka lokala församlingar i landet och den lokala samfundsledningen har starka vänskapsband och breda kontaktytor, verkar skapa uppriktig omtanke.

Exemplet ADT i Togo visar dock att omtanken kan bli stark relativt fort även om relationen är ny och kontinuerlig personlig närvaro saknas.

I samtliga fall av en stark och uppriktig omtanke om varandra som vi har sett har den funnits mellan den svenska församling och den lokala partnern. PMU:s relation kan ibland kännas stark men det verkar då mer handla om kollegialt samarbete, tjänstemän emellan.

Slutsatser – Omtanke

Omtanken är generellt stark inom partnerskapen. För att omtanken ska finnas där krävs det att en svensk församling har en stark relation till den lokala partnern. Omtanken bygger oftast på en långvarig personlig relation som PMU eller ett landkontor har svårt att uppnå.

I exemplet ADT i Togo har förutsättningarna för att uppnå en djup relation på kort tid varit öppenhet, tät dialog och förtroende.

Omtanken hålls ofta vid liv av dem som varit och besökt den lokala partnern, men med rätt strategi så kan man få stora delar av församlingen att känna en stark omtanke.

5.1.3 Uthållighet och långsiktighet

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
En gemensam inställning avseende uthållighet och långsiktighet	XX	XXX	XXX XX
<i>Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.</i>			

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Relationen till PMU är inte nödvändigtvis begränsad till projekt, fast då bygger det förstås mer på relationer till personer.
- Vi hör ihop tills Jesus kommer. Det finns inget slut på vår relation. Vårt mål är att skapa Guds rike på jorden och därför kommer det sociala arbetet alltid att fortsätta eftersom kyrkan är där för att utveckla samhället.

I de allra flesta fall sträcker sig partnernas tidshorisont för relationen längre än till det pågående projektet. De svenska partnerna har en historia av långa relationer med sina lokala partner där man sällan avslutar en relation. Relationen är baserad på syskonskapet och partnerna säger sig därför inte se något slut på relationen. Man driver inte nödvändigtvis hela tiden utvecklingsprojekt tillsammans, men man har ändå en relation.

Även om relationerna beskrivs som mycket långsiktiga är det inte alltid man har en gemensam syn på långsiktigheten i utvecklings-samarbetet, eller en gemensam syn på vad

man vill förändra i samhället. Därav vår något blandade bedömningen av långsiktigheten.

Utmärkande är också att PMU inte har samma långsiktiga inställning till relationerna som de svenska församlingarna och de lokala partnerna. PMU:s inriktning är utvecklingssamarbetet och tidshorisonten sträcker sig ofta inte längre än till en eventuell förlängning av den pågående projektfasen eller de gemensamma landplanernas tidshorisont.

Slutsatser – Uthållighet och långsiktighet

Exemplet HEED i Bangladesh visar hur viktigt det är att ha en relation mellan partnerna, byggd på de nio partnerskapskriterierna, och inte bara fokusera på ett projekt. Man måste diskutera den långsiktiga relationen och sina långsiktiga gemensamma mål, inte bara det aktuella projektet, annars kan man inte nå en gemensam inställning till relationens långsiktighet.

Grundläggande för långsiktigheten är dels att det finns ett djupt förtroende mellan partnerna, dels att man har uppnått gemensamma värderingar inom utvecklingssamarbetet och därigenom kan formulera gemensamma långsiktiga mål. En strukturerad process för utveckling av långsiktiga mål, gemensamma prioriteringar och gemensamma landplaner tycks vara viktiga komponenter i att skapa långsiktighet. ADEPR i Rwanda är ett exempel på en relation där förtroendet har skadats på grund av de tragiska händelser som skedde under och efter folkmordet. Detta har lett till att den strategiska planeringsprocessen inte har funnits och långsiktigheten inte varit självklar.

5.1.4 Förståelse och respekt för varandras strukturer

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Partnerna visar förståelse och respekt för varandras strukturer och varför de ser ut som de gör	XXX X	XXX	XXX
<i>Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.</i>			

Som tabellen bredvid visar varierar förståelsen och respekten för varandras strukturer mycket. I vissa fall är relationen så nära att partnernas kunskap om varandras strukturer verkar ha uppnåtts utan ansträngning. Det är Fridsro på Sri Lanka ett exempel på. Partnerskapet med ADT i Togo är ett exempel där dessa frågor

gavs stort utrymme innan någon gemensam projektverksamhet startades, vilket skapade tydlig ansvars-fördelning redan från början. I andra fall verkar partnerna, eller vissa av dem, inte ha något större intresse av att förstå varandras strukturer.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Vi lärde oss den svenska strukturen på PMU:s utbildning i projekthantering, som var mycket värdefull.
- BKG T var viktigt. Där lärde vi förstå varandra, förklarade varandras strukturer och hur vi jobbar.

Ett mönster som vi tycker oss se är att de svenska partnerna generellt har sämre förståelse och respekt för de lokala partnernas strukturer än tvärtom. I de flesta fall visade de lokala partnerna en relativt god förståelse och kunde förklara den svenska strukturen.

De svenska partnerna urskuldade sig vid flera tillfällen med att den lokala partnerns struktur är invecklad och svår att förstå eller, för handläggare på PMU, att man inte hade arbetat med landet så länge och inte hunnit sätta sig in i allt.

Några lokala partner beskriver både BKG T och de ”projektadministrationskurser” som PMU hållit som viktiga, och välkomna, för förståelsen av den svenska strukturen.

Slutsatser – Förståelse och respekt för varandras strukturer

BKG T, med dess fördjupade samtal, har varit ett steg på vägen mot att förstå varandras organisationer, men fortfarande är det skevt vid jämförelsen mellan de svenska partnernas och de lokala partnernas förståelse. Kanske är det så att den som är beroende har mer att vinna på att förstå systemet i andra änden av bistandsflödet än den som fördelar resurser och sitter på makt.

En förutsättning för förståelsen tycks vara att partnerna besöker varandra någorlunda regelbundet, och att resandet inte är ensidigt från nord till syd.

5.1.5 Dialog

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog	XX	XXX	XXX XX
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

I en trepartsrelation krävs disciplin för att upprätthålla en tät dialog. En förutsättning är att man konsekvent respekterar varandras roller, annars riskerar relationen att bli otydlig och förvirrande. På den svenska sidan finns dessutom fler parter än den svenska partnerförsamlingen och PMU som kan ha en dialog

med den lokala partnern. Ordförandeförsamlingar, stödförsamlingar, missionärer i landet, landkontor, regionkontor och även IBRA kan vara inblandade i relationen. Ibland beskriver den lokala partnern odefinierat att man har en relation till ”svenska pingströrelsen”.

En vanlig situation är att svenska missionärer tar på sig en kommunikationsroll mellan partnerna. Partnerna upplever ofta detta som en styrka, eftersom missionärerna bättre kan förklara verkligheten så att alla förstår. I Togo däremot, där man aldrig har haft missionärer, har man tydliga rutiner och tät kontakt mellan partnerna.

Innehållet i dialogen är också avgörande, ber man varandra om råd, synpunkter, för en diskussion och informerar om diskussioner som sker på respektive ställe, eller rapporterar och informerar man bara?

Slutsatser – Dialog

Även om dialogen i många fall är tät försvagas den ibland av otydligheten om vem man för dialogen med. Liksom i så många andra fall anser vi att den svenska församlingen har en central roll och att de tydligt ska framgå att alla andra som har en dialog med den lokala partnern agerar på uppdrag av den svenska församlingen.

Vi ser en stor risk i att missionärer påverkar partnerskapet negativt genom att fungera som ett ”filter” mot Sverige. Ofta blir det oklart i vilken egenskap missionären uttalar sig: som representant för PMU eller svensk församling eller som självständig individ.

5.1.6 Erfarenhetsutbyte

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet, som präglas av öppenhet och förändringsvilja	XXX XXX XX	X	X
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

Även om man har täta kontakter mellan partnererna är dessa ofta allmänt hållna och handlar om specifika problem eller allmän avstämning av verksamheten.

Ett exempel som visar bristerna i erfarenhetsutbyte är utvärderingar. Utvärderingar betraktas i stor utsträckning av svenska

församlingar och lokala partner som PMU:s ansvar och PMU genomförde tidigare utvärderingar relativt isolerat från sina partner. PMU har dock numera ambitionen att involvera de övriga två partnererna i sina utvärderingar. Ibland utvärderar också den lokala partneren den gemensamma verksamheten utan att involvera de svenska partnererna i någon större utsträckning.

En utvärdering i Togo är det enda exemplet vi har sett där en utvärdering genomfördes i partnerskap. Alla partnererna möttes i Sverige för att diskutera uppdragsbeskrivning och för att förbereda konsulten som skulle genomföra utvärderingen. Efter utvärderingen diskuterade partnererna lärdomar vid ett gemensamt seminarium i Sverige. Detta är ett mycket gott exempel på hur utvärderingar genomförs i partnerskap.

Det tydligaste exemplet på brister i erfarenhetsutbyte är kanske ändå kvartalsrapporterna. En rapport är ett tillfälle till eftertanke och reflektion för alla tre partnererna och i ett partnerskap borde det vara självklart att en rapport utgör ett tillfälle för strukturerad dialog och erfarenhetsutbyte. Detta verkar inte ske, utan det är vårt intryck att de svenska partnererna enbart tar emot rapporter utan att ge feedback. I en del fall skickas rapporten inte ens till den svenska församlingen, utan bara till PMU.

Vi har inte heller kunnat se något tydligt exempel där den svenska sidan, konkret, tagit lärdom av sin lokala partner och förändrat något i sin verksamhet. De kommentarer man ger handlar mer om exotism och att ”vi har mycket att lära”.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Vi lär oss mest av vår lokala partner på ett personlig plan, nya kulturer och så vidare. Men teologiskt är vi på samma nivå.

Inom områdena strategisk planering och förarbete inför projekt är erfarenhetsutbytet genomgående större än inom andra områden av samarbetet. I fallet strategisk planering är det BKG-processen som involverar alla part-

nerna och ger möjligheter till erfarenhetsutbyte. Vid förarbete inför projekt är det tack vare den tydliga ansvarsfördelningen, som ger även den svenska församlingen en stark roll, som skapar möjligheter till erfarenhetsutbyte.

Slutsatser – Erfarenhetsutbyte

Erfarenhetsutbyte är genomgående en svaghet i partnerskapen. Erfarenhetsutbyte kräver en strukturerad process med diskussion av lärdomar, dokumentation och handlingsplaner där lärdomarna tas tillvara i verksamheten. En viktig orsak är förmodligen tidsbrist. Erfarenhetsutbyte kräver mycket tid och är besvärligt. Tid är något som alla partner har ont om:

- PMU:s handläggare har alla ett stort antal länder att hantera.
- De svenska församlingarna arbetar oftast ideellt och har även de ofta samarbete med ett stort antal lokala partner.
- De lokala partnererna är fokuserade på att driva verksamheten.

5.1.7 Ansvarsfördelning

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Tydlig ansvarsfördelning	XXX	XXX	X
		XXX	
<i>Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.</i>			

Inom flera aktiviteter saknas tydlig ansvarsfördelning. Till exempel vid genomförande och uppföljning av insatser är ansvars- och rollfördelningen mellan den svenska församlingen, PMU och missionärer otydlig. Ansvaret för genomförandet av insatsen ligger dock tydligt

på den lokala partnern. Ansvarsfördelningen inom missionärsverksamheten är ett annat exempel på otydlig ansvarsfördelning, främst mellan lokal partner och svensk församling. Vi har fått intrycket av att det kan finnas en relativt tydlig ansvarsfördelning i förarbetet till en missionärsinsats men när personen väl finns på plats saknas i princip ansvarsfördelning för genomförande, uppföljning och utvärdering av missionärsinsatsen.

Inom andra områden, till exempel inom förarbetet till insatser och strategisk planering, har man på ett tydligt sätt fördelat ansvaret.

Om den svenska församlingen har starka band till PMU, till exempel genom att nyckelpersoner har jobbat på PMU, tycks ansvarsfördelningen upplevas som tydligare och man refererar till PMU:s projektmanual som det viktigaste styrinstrumentet.

Slutsatser – Ansvarsfördelning

Tydligheten i ansvarsfördelningen varierar mycket, främst mellan olika aktiviteter men också mellan olika partnerskap. Man har försökt förtydliga ansvarsfördelningen, bland annat genom BKGTT och i vissa avseenden har man också lyckats, till exempel planering av insatser och genomförandet, även om det i det senare fallet ofta blir suddigt mellan PMU och svensk församling.

Trepartsmodellen är en kritisk faktor i ansvarsfördelningsfrågan. På flera punkter är det inte tydligt uttryckt vem som har ansvaret, eller som för uppföljning av projekt, där man säger att alla har ansvaret. Båda dessa val medför att ansvaret hamnar mellan stolar. När alla är ansvariga så är ingen ansvarig.

5.1.8 Engagemang och ansvarskänsla

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Alla partner känner engagemang och ansvar för den gemensamma verksamheten	X	XXX	XXX
		X	XX
<i>Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.</i>			

Ägarskapet för projekten ligger i de flesta fall hos den lokala partnern och den svenska församlingen känner ett stort ansvar för att det ska "gå bra". De visar båda ett stort engagemang för den gemensamma verksamheten. Handläggarna på PMU fokuserar

främst på att projekten genomförs i enlighet med planer. Deras engagemang blir därför mer fokuserat på leverans än på resultat.

Exemplet HEED i Bangladesh visar vikten av att en svensk församling känner ett långsiktigt ansvar. PMU:s engagemang och ansvarskänsla, och i exemplet HEED ansvaret från InterLife Bangladesh (ILB), sträcker sig inte längre än till den pågående projektfasen. Man har där så tydligt förmedlat budskapet att HEED efter den pågående projektfasen själv måste ordna finansiering för verksamheten att HEED har uppfattat det som att PMU och ILB därefter inte tar något som helst ansvar för den.

Slutsatser – Engagemang och ansvarskänsla

Generellt är engagemanget och ansvarskänslan en styrka inom partnerskapen. Från församlingarnas och de lokala partnernas sida är det oftast tydligt, däremot är det svårare att se samma typ av engagemang från PMU, i alla fall om man ger ordet en djupare betydelse än att bara kunna rapportera till Sida. Engagemanget blir där lätt kortsiktigare och mindre personligt. Det är vårt intryck att handläggarna har allt för stor arbetsbörda för att kunna tränga djupare in i projekten.

5.1.9 Resurser och kompetens

Partnerskapskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Alla partner bidrar med resurser och kompetens	X	XXX XXX XX	X
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

I vissa aktiviteter är det tydligt att alla tre parterna bidrar, främst i strategisk planering och förarbete till projekt. Många andra aktiviteter sker främst som tvåpartssamarbeten, till exempel genomförande och uppföljning av insatser samt policy och metodutveckling, i vilka den svenska församlingen ofta lyser med sin frånvaro. I vissa fall planeras och genom-

förs aktiviteten i stort sett av en partner, främst gäller det utvärderingar, där varken svenska församlingar eller lokal partner bidrar i någon större utsträckning.

I insatsens inledande faser är det ofta tydligt att alla bidrar utifrån en ganska klart definierad rollfördelning, men sedan får i alla studerade fall en av de svenska parterna en plats i skuggan. I Egyptenfallet var det Botkyrka, i Etiopien var det PMU och i Mchukwi, Tanzania, har det, märkligt nog blivit Vännäs församling eftersom skolan i Vännäs har blivit den viktigaste partnern i utvecklingssamarbetet.

Slutsatser – Resurser och kompetens

Partnerns bidrag med resurser och kompetens varierar mycket. Återigen är det starkast inom strategisk planering och förarbete till insatser. I andra aktiviteter faller en eller flera partner ifrån.

5.1.10 Förtroende

Förtroende fanns inte med bland de nio partnerskapskriterierna. Däremot tog flera av de lokala parterna upp det som en viktig förutsättning för ett bra partnerskap och både PMU och Sida nämner det i sina beskrivningar. Om inte parterna har förtroende för varandra kan inte partnerskapet vara starkt, ansåg de lokala parterna som tog upp förtroende som ett viktigt kriterium. Vi såg också flera exempel på detta under utvärderingen:

- Om man inte litar på sin partner är man inte öppen för att ändra sig baserat på parterns erfarenheter
- Om man inte litar på sin partners avsikter och målsättning är det svårt att ha en genuint långsiktig inställning till samarbetet.
- Om man inte har förtroende för sin partner är det lätt hänt att man inte respekterar parterns struktur.
- Om man inte har förtroende för sin partner lämnar man inte gärna över ansvar till partnern.

Slutsatser – Förtroende

Om man ser på exemplen ovan inser man att förtroende är grundläggande i ett partnerskap. Förtroendet är en grundförutsättning för att flera andra kriterier ska kunna uppfyllas. Förtroende kräver också arbete och oftast tid att uppnå. Man kan inte bara bestämma sig för att man litar på varandra utan man måste i handling visa att man är att lita på. Man måste förtjäna förtroende.

5.1.11 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Bedömning av partnerskapen utifrån partnerskapskriterier

Vår helhetsbedömning, när vi väger samman de nio partnerskapskriterierna, är att de studerade partnerskapen är av god kvalitet. Bara arbetet med erfarenhetsutbyte bedömer vi som odelat svagt. Dessutom finns tydliga svagheter inom de svenska parternas förståelse och respekt för de lokala parternas strukturer. De övriga sju kriterierna bedömer vi som medelstarka eller starka. Därmed inte sagt att det inte finns utrymme för förbättringar även inom dessa områden.

Jämförelse mellan PMU:s och våra bedömningar

I början av utvärderingsarbetet, innan vi gjorde våra intervjuer, bad vi personalen på PMU att generellt bedöma sina partnerskap utifrån de nio partnerskapskriterierna. Den bedömningen redovisar vi i tabellen nedan. Bredvid PMU:s initiala bedömning redovisar vi vår egen bedömning av kriterierna. Här visar tabellen hur vi bedömt majoriteten av de tio partnerskapen som vi har studerat.

Om man jämför PMU:s bedömning och vår bedömning kan man se att den inte skiljer sig i någon större utsträckning. Genomgående har PMU bedömt partnerskapen som något svagare än vi har gjort. Bara inom området erfarenhetsutbyte har PMU bedömt partnerskapet som starkare än vi. Att PMU och vi har gjort liknande bedömningar stärker dessa.

PMU:s roll

PMU arbetar med en trepartsmodell för partnerskap, där PMU, svenska församling och lokal partner är de tre parterna. För tre av de nio partnerskapskriterierna fann vi att PMU hade svårt att uppfylla kriterierna på grund av sin struktur som projektnriktad tjänstemannaorganisation. För dessa tre kriterier har vi tonat ned PMU:s vikt i vår bedömning. Om PMU hade inkluderats fullt ut i bedömningen hade den blivit betydligt svagare. I tabellen nedan markerar vi vilka kriterier PMU inte kan uppfylla.

I dialogarbetet anser vi att PMU i värsta fall kan ha en negativ inverkan på partnerskapet genom att ”stå i vägen” för den svenska församlingens dialog med den lokala partnern. Slutligen gör modellen med två svenska partner att ansvarsfördelningen mellan dem ibland blir otydlig.

Vår bedömning av tre kriterier förutsätter alltså att PMU inte betraktas som en partner. Den förändringen rekommenderar vi också i 6.1 *Trepartmodellen för partnerskap*.

Rekommendationer

För ett antal av partnerskapskriterierna ger vi rekommendationer för förbättringar. Rekommendationerna avser både kriterier som är svaga och kriterier som är starka men där det ändå finns förbättringspotential. Rekommendationerna för de olika partnerskapskriterierna finns i tabellen nedan.

Partnerskapskriterium	PMU:s bedömning	Vår bedömning	PMU kan inte uppfylla	Rekommendationer
Alla partner känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund	Starkt	Starkt		Vi rekommenderar att PMU stimulerar till samtal om hur de kristna värderingarna ska tolkas för att de ska utgöra en gemensam värdegrund för parternas utvecklings-samarbete.
Partnerna visar uppriktig omtanke	Medel/starkt	Starkt	X	
En gemensam inställning avseende uthållighet och långsiktighet	Medel	Starkt	X	
Partnerna visar förståelse och respekt för varandras strukturer och varför de ser ut som de gör	Medel	Svagt/medel/starkt		Vi rekommenderar att PMU och svenska församlingar lägger ned mer arbete på att förstå de lokal parternas formella och informella strukturer.

Partnerskapskriterium	PMU:s bedömning	Vår bedömning	PMU kan inte uppfylla	Rekommendationer
Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog	Medel	Starkt		Vi rekommenderar att den svenska församlingen får en mer central roll i dialogen och att det tydligt ska framgå att alla andra som har en dialog med den lokala partnern agerar på uppdrag av den svenska församlingen. Denna rekommendation hänger ihop med våra rekommendationer om trepartsmodellen i 6.1.
Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet, som präglas av öppenhet och förändringsvilja	Medel	Svagt		Vi rekommenderar att större resurser satsas på erfarenhetsutbyte. Det kräver nya rutiner, nytt fokus och omprioriteringar till färre samarbetspartner. De tydligaste förbättringarna kan göras inom utvärderingsarbetet och uppföljningen av rapporter.
Tydlig ansvarsfördelning	Svagt/medel	Medel		Vi rekommenderar att PMU tar initiativ till tydligare ansvarsfördelning inom de områden där det behövs, främst policy- och metodutveckling, uppföljning av insatser, utvärderingar och missionärsarbete. BKG-processen och den ansvarsfördelning som finns inom förarbetet till insatser är goda förebilder.
Alla partner känner engagemang och ansvar för den gemensamma verksamheten	Medel/starkt	Medel/starkt	X	
Alla partner bidrar med resurser och kompetens	Medel/starkt	Medel		Förbättringar inom det här området hänger ihop med arbetet med en tydligare ansvarsfördelning.

Att ”känna” och att ”göra”

De nio partnerskapskriterierna kan delas upp i två olika kategorier: att ”känna” och att ”göra”. Den första kategorin fokuserar på partnerns inställning till relationen och hur man känner för partnerna och verksamheten. Den andra kategorin fokuserar på hur man praktiskt arbetar inom partnerskapet. I tabellen nedan visar vi uppdelningen mellan ”känna” och ”göra” samt vår bedömning för varje kriterium.

”Känna”		”Göra”	
Partnerskapskriterium	Vår bedömning	Partnerskapskriterium	Vår bedömning
Alla partner känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund	Starkt	Partnerna visar förståelse och respekt för varandras strukturer och varför de ser ut som de gör	Svagt/medel/starkt
Partnerna visar uppriktig omtanke	Starkt	Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog	Starkt
En gemensam inställning avseende uthållighet och långsiktighet	Starkt	Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet, som präglas av öppenhet och förändringsvilja	Svagt
Alla partner känner engagemang och ansvar för den gemensamma verksamheten	Medel/starkt	Tydlig ansvarsfördelning	Medel
		Alla partner bidrar med resurser och kompetens	Medel

Jämförelsen ovan visar tydligt att partnererna är bättre på att ”känna” än på att ”göra”. Bedömningen av kategorin ”göra” är inte alls att den är uppseendeväckande svag, men de svagare bitarna finns inom den kategorin. Man kan tolka resultatet som att man har en mycket bra grund för samarbetet, med en gemensam inställning till relationen och ett stort engagemang. När man sedan sätter i gång och arbetar räcker man inte riktigt ända fram. Det är förståeligt eftersom det är både svårt och tidskrävande att arbeta i partnerskap och PMU och dess partner själva har stora ambitioner.

I vår analys i 5.1.1 *Gemensam värdegrund* beskrev vi den gemensamma värdegrunden som svårbedömd, med en stark och en något svagare del. Det kriteriet kan i sig delas upp i en ”känna”-del och en ”göra”-del, vilket kan förklara slutsatsen. Den gemensamma kristna tron är en ”känna”-del, och den är stark. Tolkningen av den kristna tron i utvecklingssamarbetet är en ”göra”-del, och den är svagare.

Våra rekommendationer ovan fokuserar på ”göra”-kriterierna och vi ger inga ytterligare rekommendationer här.

5.2 Bedömning av partnerskapet i aktiviteter

För fem av de nio partnerskapskriterierna har vi bedömt hur väl dessa kriterier uppfylls i enskilda aktiviteter. Detta speglar i vilken grad aktiviteterna genomförs i partnerskap. Det är här viktigt att ha i åtanke att vi bara bedömer om arbetet har genomförts enligt de fem partnerskapskriterierna. Vi bedömer inte resultatet av arbetet.

Alla partnerskap innehåller inte missionärsarbete eller aktiviteter utan Sidafinansiering. Det innebär att bedömningen av dessa aktiviteter inkluderar färre än de totalt tio partnerskap som vi har bedömt.

5.2.1 Strategisk planering

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Strategisk planering	XXX	X	XXX
			XXX
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

Den strategiska planeringen görs i huvudsak inom BKG T-processen (global partnerskapsutveckling), där partnererna gemensamt arbetar fram ett samarbetsdokument som alla undertecknar och som därefter ligger till grund för ett gemensamt landprogram. Processen är strukturerad och involverar alla partner.

BKG T-processen är oftast mycket uppskattad av alla partnererna. Men i vissa fall har processen gått snett och resultatet har då blivit samarbetsdokument och landprogram som inte alla partner står bakom. Dessa fall har främst lämnat missnöjda lokala partner efter sig.

Slutsatser – Strategisk planering

BKG T-processen är ett mycket bra exempel på ett samarbete i verkligt partnerskap och i de fall processen har varit lyckad är vår bedömning av strategisk planering ”starkt”. Samtidigt är det ingen lätt process. Om det går fel verkar det gå rejält fel och det finns egentligen inget mellanläge. I de fallen är vår bedömning ”svagt”.

Vi har svårt att bedöma varför vissa BKG T-processer går fel men en anledning kan vara att PMU i alltför stor utsträckning bestämmer målen för processen, till exempel att alla partner i ett land eller en region ska formulera gemensamma visioner och mål.

Vi anser att synsättet och metoderna i BKG T-processen representerar en ny inriktning där partnerskapet sätts i förgrunden. Därför uppmuntrar vi PMU och dess partner att överföra denna filosofi även till andra aktiviteter.

5.2.2 Policy- och metodutveckling

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Policy- och metodutveckling	XXX	XX	
	XXX		
	XX		
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- De svenska församlingarna är inte involverade i PMU:s policyutveckling.
- Vi har inte gett någon input i policyutveckling. PMU dikterar i linje med Sidas prioriteringar.

lingar är involverade i arbetet med att ta fram dem. PMU verkar inte heller i någon större utsträckning informera om arbetet, varken om utvecklingsarbetet eller färdiga policies.

Slutsatser – policy- och metodutveckling

Policy- och metodutveckling sker inte i någon partnerskapsprocess om man menar en process med en större del av partnererna inblandade eller informerade. Ändå är PMU:s process för policy- och metodutveckling mycket ambitiös. Ett stort antal partner är inblandade i processen och allt tyder på att de partner som är involverade verkligen bidrar och känner engagemang.

Frågan är också hur dessa policies tas emot av övriga partner, främst lokala partner? Ordet policy implicerar ju en beskrivning av hur man ser på en viss fråga och sätter upp regler för hur man ska agera. För en partner som inte har varit med om att utveckla en policy kan det vara svårt att acceptera den. Vi har dock fått intrycket att de inte presenteras som generella krav utan främst introduceras i projektberedningen som inspiration och som referenser till ”best practice”.

5.2.3 Förarbete till projekt

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Förarbete till projekt	X	XXX	XXX
			XXX
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

Förarbete till projekt innefattar hela processen från behovsanalys, via utveckling av projektförslag, till att PMU godkänner projektet.

Förarbetet är väl beskrivet i PMU:s projektmanual, där roller och ansvar tydligt framgår.

I allmänhet fungerar verkligheten också som modellen.

Slutsatser – Förarbete till projekt

Partnerskapet är starkt när projekt förbereds, alla har en roll att spela och bidrar till arbetet. Vi vill särskilt framhålla den svenska församlingens framträdande roll och PMU:s stödjande roll.

5.2.4 Genomförande och uppföljning av projekt

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Genomförande och uppföljning av projekt	X	XXX	XXX
		X	XX
Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.			

När projekt genomförs ligger ansvaret för genomförandet oftast tydligt på den lokala partnern. Ansvaret för uppföljningen av projekt delas mellan de tre partnererna och där är rollfördelningen otydligare, främst mellan PMU och den svenska församlingen, och stora

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Ibland finns en tendens att PMU tar över uppföljning. Det diskuteras just nu inom församlingen.
- Arbetsrelationen är mer med PMU i den här fasen. Den formella rapportering är nog främst för Sidas skull.

kopia går till den svenska församlingen. Det är också PMU som följer upp oklarheter i rapporter och som jagar sena rapporter. Den svenska församlingen får dock ta ansvaret om något går snett.

Slutsatser – Genomförande och uppföljning av projekt

Den lokala partners tydliga ägande till projekten är en styrka. Rollfördelningen mellan PMU och den svenska församlingen vid uppföljning av projekt är mer problematisk. Dels är ansvarsfördelningen otydlig och dels minskar den svenska församlingens inblandning och engagemang under den här fasen. Eftersom vi betraktar den församlingen som den viktigaste svenska partnern ser vi det som negativt.

5.2.5 Utvärdering av projekt

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Utvärdering av projekt	XXX		X
	XXX		
	XXX		

Vår bedömning av de tio partnerskap vi har studerat.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Oftast tar PMU initiativ till utvärderingar. Ibland tar den lokala partnern initiativ men aldrig församling.
- PMU har genomfört en utvärdering. Vi kanske fick se uppdragsbeskrivningen.

Den lokala partnern genomför ibland egna utvärderingar av projekt. I de fallen är inblandningen från PMU och svenska församlingar i allmänhet liten.

Slutsatser – Utvärdering av projekt

Utvärdering av projekt är en svaghet i partnerskapen. Vår slutsats gäller då inte kvalitén på själva utvärderingarna, utan att utvärderingar inte är ett gemensamt ansvar för alla parterna där alla är med och styr processen. Eftersom en eller, oftast, två av parterna inte anser sig ha något ansvar för utvärdering och är begränsat inblandade, åtminstone i initialskedet, innebär det förmodligen att de inte når upp till den potential för lärande som de skulle kunna ha.

5.2.6 Missionärsarbete

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Missionärsarbete	XX	XXX	

Vår bedömning av de fem partnerskap vi har studerat där det finns missionärer.

projekt. Man ser inte personalinsatsen som ett projekt som ska pågå under en viss tid och leda till ett visst förväntat resultat. För projektverksamheten finns system och rutiner. Motsvarande saknas i stor utsträckning för missionärsinsatser och det är, till exempel, ofta oklart

variationer förekommer i de olika partnerskapen.

Generellt minskar den svenska församlingens roll under genomförandefasen och PMU tar en mer framträdande roll. Kvartalsrapporter skickas direkt till PMU, ibland utan att någon

Liksom för policy- och metodutveckling har PMU en omfattande och ambitiös utvärderingsverksamhet. Inblandningen från de övriga parterna har tidigare varit mycket begränsad. PMU har dock numera ambitionen att involvera de övriga två parterna i sina utvärderingar. I 5.1.6 *Erfarenhetsutbyte* beskriver vi detta. I de flesta fall ser dock fortfarande både svenska församlingar och lokala partner utvärderingar som ett område där PMU har det fulla ansvaret. Flera svenska församlingar har till och med en oklar uppfattning om begreppet utvärdering och kan inte riktigt skilja mellan utvärdering och uppföljning.

I ”missionärsarbete” innefattar vi allt arbete som utförs i samband med en missionärsplanering, från planering till utvärdering via genomförande och uppföljning.

Synen på missionärer skiljer sig från synen på

- vad de tre partnererna förväntas bidra med inför och i missionärsinsatserna
- hur insatserna följs upp och vem som gör det
- hur missionärsinsatserna utvärderas.

Slutsatser – Missionärsarbete

Missionärsarbetet bedömer vi som relativt svagt. Ansvarsfördelningen är ofta otydlig och varken rekrytering eller genomförande uppfyller de nio partnerskapskriterierna.

I PMU:s studie ”Den framtida Missionären” bekräftas dessa problem, till exempel den oklara ansvarsfördelningar runt hela hanteringen av missionärer, från behovsinventering till uppföljning av insatserna.

5.2.7 Aktiviteter utan Sidafinansiering

Aktivitet	Svagt	Medel	Starkt
Aktiviteter utan Sidafinansiering	X	XX	XXX XX
<i>Vår bedömning av de åtta partnerskap vi har studerat där det förekommer aktiviteter utan Sidafinansiering.</i>			

I aktiviteter utan Sidafinansiering ingår en rad olika verksamheter som får stöd direkt från svenska församlingar. Ofta är det olika typer av projekt som inte kvalificerar för Sidastöd, till exempel stöd till drift av verksamhet.

PMU är i princip inte inblandade i den här verksamheten och vår bedömning avser därför ett partnerskap med bara två partner, svensk församling och lokal partner. Utmärkande för aktiviteter utan Sidafinansiering är att de formella kraven är lägre och samarbetet mer informellt än i insatser där PMU bidrar med Sidamedel.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner
<ul style="list-style-type: none"> • PMU kan inte ställa krav här. Det kan nog innebära stora skillnader. • Ibland mer engagemang från Edsbyn och mer inblandning i implementering. Mindre formellt. • Mer intensiva kontakter med Falköping. Falköping är mer engagerade.

Utän att ha studerat denna typ av aktiviteter i

detalj är vår observation att dessa samarbeten ofta mycket väl uppfyller de nio partnerskapskriterierna. Ansvarsfördelningen är tydlig och båda partnererna känner starkt engagemang för den gemensamma verksamheten. I flera fall har vi fått känslan av att de svenska församlingarnas engagemang är starkare när man ger stöd utan Sidafinansiering, även om beloppen är lägre än för egeninsatsen i Sidafinansierade projekt.

Slutsatser – Aktiviteter utan Sidafinansiering

Partnerskapet är ofta starkt i aktiviteter utan Sidafinansiering, i många fall starkare än i Sidafinansierade samarbeten. Det är inte uppenbart vad anledning till det är, men de följande punkterna är möjliga förklaringar:

- Partnererna driver den verksamhet de vill, på det sätt de vill, utan krav och restriktioner från någon utomstående. Det ger ett starkt engagemang.
- Den svenska partnern är ofta ensam finansiär, och bidrar inte med bara 20 procent. Det ger en stark känsla av ansvar.
- Verksamheten är ofta relativt okomplicerade och lätt att förstå för församlingsmedlemmar i Sverige.
- Partnerskapet är tydligt, med bara två partner som ofta har en haft en lång relation med varandra.
- Samarbetet är enkelt eftersom det inte kompliceras av höga formella krav för förberedelser, dokumentation och rapportering.

5.2.8 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Bedömning av partnerskapet i aktiviteter

Det är svårt att göra en helhetsbedömning av partnerskapet i de sju olika aktiviteterna eftersom partnerskapets kvalitet varierar från starkt till svagt. Våra slutsatser är att

- partnerskapet är starkast i de aktiviteter där det finns en väldefinierad process med en tydlig ansvarsfördelning och där processen involverar alla parterna. Det syns tydligast i strategisk planering och förarbete till projekt
- partnerskapet är svagare där processen är mindre väldefinierad och ansvarsfördelningen otydlig. Det gäller främst missionärsarbetet men också de svenska parternas roll i uppföljningen av projekt
- partnerskapet är svagt i de fall där det visserligen finns en väldefinierad process där ansvarsfördelningen är tydlig men där processen inte involverar alla parterna. Det är tydligt i policy- och metodutveckling samt i utvärderingsverksamheten
- partnerskapet är starkt i aktiviteter utan Sidafinansiering men att vi inte kan dra några säkra slutsatser om orsakerna till detta.

I tabellen nedan redovisar vi vår bedömning av partnerskapets kvalitet i de sju olika aktiviteterna. Tabellen visar hur vi bedömt majoriteten av de partnerskap som vi har studerat.

För de flesta av aktiviteterna ger vi rekommendationer. De avser både aktiviteter som är svaga och aktiviteter som är starka men där det finns lärdomar att göra. Rekommendationerna för de olika aktiviteterna finns också i tabellen nedan.

Aktivitet	Vår bedömning	Rekommendationer
Strategisk planering	Starkt	Se avsnitt 6.4.2 för rekommendation angående BKGT-processen.
Policy- och metodutveckling	Svagt	Vi rekommenderar att antingen involvera alla partner i policy- och metodutveckling eller att använda de policies som finns som PMU:s förslag i metoddiskussioner med de övriga parterna. PMU bör överväga att byta namn på vissa policies från policy till metodförslag.
Förarbete till projekt	Starkt	
Genomförande och uppföljning av projekt	Medel/starkt	Vi rekommenderar att man skapar en tydligare ansvarsfördelning mellan PMU och svenska församlingar för uppföljning av projekt. De svenska församlingarna bör involveras mer i uppföljningen. Till exempel anser vi att alla rapporter ska godkännas av församling innan de skickas till PMU. För att göra en sådan process möjlig bör PMU överväga att byta ut kvartalsrapporter mot halvårsrapporter. En annan naturlig förändring med vårt synsätt är att uppföljningsresor i första hand görs av de svenska församlingarna, inte av PMU. Denna rekommendation hänger ihop med våra rekommendationer om trepartsmodellen i 6.1.
Utvärdering av projekt	Svagt	Vi rekommenderar att man introducerar en process för utvärderingar där alla parterna är involverade i hela utvärderingsprocessen, från initiering och planering via genomförande till att dra lärdom av utvärderingen. Ett sådant arbete har påbörjats men inte fått fullt genomslag.
Missionärsarbete	Svagt/medel	Se avsnitt 6.2.4 för rekommendationer angående missionärsarbetet.
Aktiviteter utan Sidafinansiering	Starkt	Vi rekommenderar att PMU studerar anledningarna till det starka partnerskapet i icke Sidafinansierad verksamhet för att dra lärdomar som kan användas i den Sidafinansierade verksamheten.

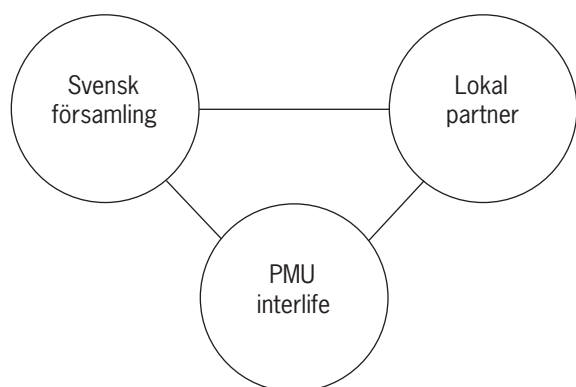
6. Övergripande frågor

I det här kapitlet tar vi upp ett antal övergripande frågor. Vi gör vi analyser och drar slutsatser med utgångspunkt från de bedömningar av partnerskapets kvalitet som vi presenterade i kapitel 5. Resultaten i kapitel 5 ligger alltså till grund för det vi tar upp i det här kapitlet.

De övergripande frågor vi tar upp här är följande:

- Trepartsmodellen för partnerskap (6.1).
- Missionärers påverkan på partnerskapet (6.2).
- Viktiga faktorer som påverkar partnerskapets kvalitet (6.3).
- Projekt för global partnerskapsutveckling – Building the Kingdom of God Together (6.4).
- Alla lokala samarbetsparter är inte partner (6.5).

6.1 Trepartsmodellen för partnerskap



Redan i inledningen av arbetet med utvärderingen så förklarade PMU att arbetet i partnerskap var byggt kring en tanke om ett jämlikt partnerskap mellan tre partner, trepartsmodellen. De tre är PMU, svensk församling och lokal partner. I denna triangel så levs, enligt PMU, samarbetet och partnerskapet där var och en, utifrån sin kompetens och sitt ansvar, bidrar och deltar. Modellen innebär inte att alla tre ska göra allt tillsammans, men att alla parter är involverade i alla processer och gemensamt kommer överens om ansvars- och rollfördelning för dem.

6.1.1 Partnerskapen som de ser ut i verkligheten

En förutsättning för att trepartsmodellen ska fungera är naturligtvis att partnerskapen uppfyller de partnerskapskriterier som PMU och Sida utvecklade genom sina beskrivningar av bra partnerskap. I det här sammanhanget är det extra intressant att studera om alla tre parterna uppfyller kriterierna. I avsnitt 5.1 *Bedömning av partnerskapen utifrån partnerskapskriterier* drar vi slutsatsen att PMU, genom sin struktur som tjänstemannaorganisation, inte kan uppfylla tre av de nio kriterierna i någon större utsträckning. I vår bedömning av partnerskapets styrka valde vi för dessa tre kriterier att bortse från PMU, eftersom bedömningen annars hade blivit ett svagt partnerskap trots att det mellan de två parterna svensk församling och lokal partner var starkt.

Verkligheten ser inte ut som modellen

Det var med utgångspunkt i bilden av ett partnerskap mellan tre jämlika partner, trepartsmodellen, som vi började vårt arbete att studera enskilda partnerskap.

Redan i det första studerade partnerskapet såg vi att triangeln av jämlikar inte stämde med verkligheten. Det har sedan visat sig att det i realiteten funnits nästan lika många olika typer av partnerskap som antalet partnerskap vi har studerat. Inte i något fall har vi sett ett partnerskap med tre fullvärdiga partner.

Ofta har antingen PMU eller den svenska församlingen hamnat lite utanför partnerskapet. Detta är en uppenbar svaghet om målsättningen är tre jämlika partner. Dessutom har i flera fall missionärer och svensk pingsts egna lokala organisationer ”stört” partnernas relationer. Dessa situationer beskriver vi i 6.2 *Missionärens påverkan på partnerskapet* och i 6.3.1 *Från svensk NGO till partnerskap med lokal partner*.

Den svenska församlingen hamnar utanför partnerskapet

I de flesta fall där den svenska församlingen hamnat utanför partnerskapet så har de uttryckt en önskan om att få komma närmare samarbetet med den lokala partnern. I något fall har utanförskapet gått så långt att den svenska församlingen, som på pappret är ansvarig part i Sverige, inte ens fått de kvartalsrapporter som den lokala partnern skickar till PMU.

Den tilltagande professionaliseringen av det utvecklingssamarbete som finansieras av Sida (i det här fallet SEKA/EO) bidrar förmodligen också till utträngningen av den svenska församlingen från samarbetet. Det krävs ofta en hög kompetensnivå för att kunna uppfylla Sidas krav på planering, uppföljning och rapportering. I den verkligheten kan ibland den svenska församlingen ha svårt att hålla måttet och det är då lätt hänt att PMU tar över den närmare relationen med den lokala partnern.

Jämför resonemanget ovan med våra observationer i 5.2.7 *Aktiviteter utan Sidafinansiering* där vi föreslår att de starka partnerskapen i dessa aktiviteter delvis kan bero på att de formella kraven är lägre. Vi föreslår där också att en annan anledning till de starka partnerskapen i aktiviteter utan Sidafinansiering kan vara att partnerskapet är tydligt, med bara två partner som ofta har en haft en lång relation med varandra.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Den lokala partnern tror nog att PMU är partnern eftersom de håller i all formalia i projektet

Det är dock inte bara de höga kraven från Sida som gör att PMU ibland ”tar över” relationen med den lokala partnern.

Det faktum att man definierar sig själv som

en partner gör att PMU är aktivt i relationen och på så sätt blockerar eller tränger bort den svenska församlingen.

PMU hamnar utanför partnerskapet

I några fall har PMU hamnat vid sidan om partnerskapet. Detta sker då den svenska församlingen har egna starka resurser och stora kunskaper i biståndsfrågor. I dessa fall missar hela samarbetet chansen att få in den kompetens och de erfarenheter som finns samlade hos PMU:s handläggare. PMU definieras ju som en partner och om man inte uppfyller sin roll som aktiv partner finns inga andra mekanismer eller kanaler för att tillföra PMU:s kompetens och erfarenheter på något annat sätt.

Trepartsmodellen och ansvarsfördelningen

I ett trepartssystem för partnerskapet uppstår det lätt otydligheter gällande ansvarsfördelningen. Det skulle man i teorin kunna förhindra med hjälp av en väl dokumenterad och överenskommen fördelning av ansvar. Men problemet går antagligen också att spåra i det otydliga partnerskap som ibland uppstår i och med trepartstanken.

Den ibland diffusa fördelningen av ansvar har fört med sig att lokala partner ibland har svårt att veta med vem man egentligen har en relation. Ett faktum som i flera samarbeten innebär att man uppger sig ha ett partnerskap med ”svenska pingströrelsen”.

6.1.2 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Trepartsmodellen för partnerskap

Vår första slutsats är att den trepartsmodell som PMU använder för att förklara hur man arbetar i partnerskapet inte stämmer med verkligheten. PMU kan inte uppfylla alla kriterierna för ett bra partnerskap och de svenska församlingarna, som är de enda som kan, blir alltför ofta undanträngda av PMU eller någon annan organisation eller av missionärer.

Med tanken i EO-anslaget om styrkan i ett partnerskap mellan organisationer av samma typ, så är det olyckligt när de svenska församlingarna hamnar vid sidan av partnerskapet. Den svenska pingströrelsen har en, bland Sidas ramorganisationer, förmodligen unik position. Man har ett mycket brett engagemang i utvecklingssamarbetet från folkrörelsens verkliga medlemsbas i församlingarna.

Vi tycker att man ska ta tillvara den tillgången genom att satsa alla resurser på att ge de svenska församlingarna möjlighet att ta sin roll som partner till de lokala partnerna. Det är bara församlingarna som kan leva upp till de höga krav som PMU själva ställer upp för partnerskap och som har legat till grund för vår utvärdering.

De starkaste partnerskapen vi har sett är där den svenska församlingen och den lokala partnern har en nära relation utan något "filter" i form av någon annan organisation eller person inom svensk pingströrelse.

Sidas krav och PMU:s roll

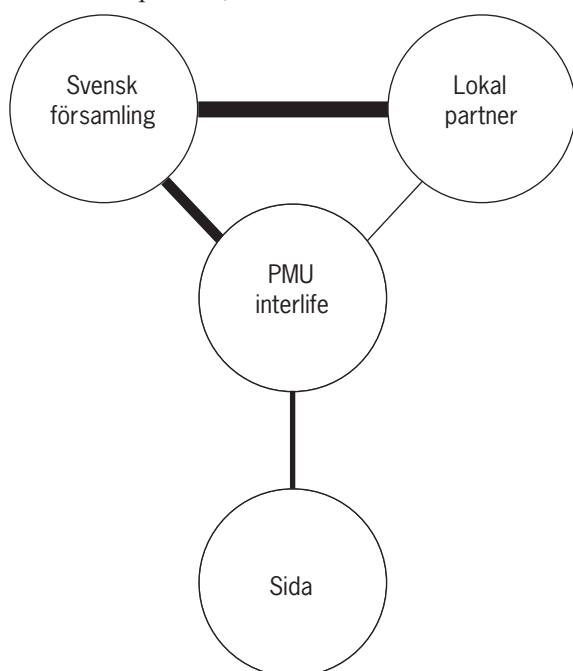
Missionsråden i de svenska församlingarna får svårt att förstå analyserna som Sida förväntar sig om abstraktionsnivån blir för hög och allt för många filter läggs på för vad som ska belysas och redovisas. Det utgör alltså en fara för engagemanget om kraven blir för höga. Sidas krav kan därigenom ses som ett hinder för ett starkt partnerskap.

Det är dock PMU:s uppgift att vara Sidas förlängda arm gentemot församlingarna och församlingarnas förlängda arm gentemot Sida. Det är alltså PMU:s roll att se till att kraven blir begripliga och inte fjärrar församlingarna från verksamheten. Sida vill se sina krav som ett redskap för partnerna att öka sitt lärande och inte som ett hinder för partnerskapet. Formalia är del av partnerskapet. Krav är till för att resultatet ska bli bättre.

Vi misstänker dock att det är på grund av Sidas krav som PMU ibland tar en alltför aktiv roll i till exempel projektuppföljning.

Vårt förslag på ny modell

Verkligheten stämmer alltså inte med kartan och vi menar att kartan bör ritas om. Om man, i stället för den nuvarande trepartsmodellen, kunde finna en modell som tog vara på de olika parternas särart och kompetens, men som samtidigt stärker och fördjupar partnerskapet mellan den svenska församlingen och lokal partner, så vore det att föredra.



Det är vår övertygelse att PMU bör söka en modell som tydligare sätter fokus på att stärka och bygga partnerskapet mellan svensk församling och lokal partner, en tvåpartsmodell. PMU:s roll blir i ett sådant arbete inte mindre än idag, men den blir annorlunda.

Genom att bli det sakkunniga stöd och den serviceorganisation till de svenska församlingarna som dessa efterfrågar så kommer PMU på sikt att höja biståndskapaciteten i församlingarna. En sådan modell kan beskrivas som på bilden till vänster.

I modellen ser vi att det starkaste partnerskapet finns mellan svensk församling och lokal partner. PMU:s roll är att vara en serviceorganisation och rådgivare åt sina huvudmän, det vill säga de svenska församlingarna.

I denna modell blir PMU:s uppgift att åt ena hållet kapacitetsstärka den svenska församlingen, och åt andra hållet kvalitetssäkra biståndsmedlen gentemot Sida. I sin uppgift med kvalitetssäkring måste naturligtvis PMU hålla en kontakt med arbetet i samarbetsländerna, men den linjen görs i modellen mycket tunn då den kontakten alltid ska tas tillsammans med eller på uppdrag av den svenska församlingen. Uppföljningsbesök och liknande planeras och genomförs tillsammans med svensk församling och på det sättet involveras också i förlängningen de lokala partnern.

Denna modell skall inte misstolkas som att PMU får en mindre viktig roll än i dag. Roll- och ansvarsfördelningen är bara tydligare och varje inblandad part gör det man är bäst skickad till och det som ligger i linje med hela partnerskapstanken och EO-anlagets idé.

Sidas roll

I modellen ser vi Sida som en del i kedjan av relationer. Detta av två anledningar:

- Dels för att peka på den viktiga dialog som pågår och skall pågå mellan PMU och Sida i önskan att genom erfarenhetsutbyte och reflektion förbättra utvecklingssamarbetet som bedrivs inom ramen för PMU:s anslag.
- Dels för att visa att det faktiskt finns ett tydligt samarbete mellan Sida och PMU, liknande det samarbete som vi föreslår mellan PMU och den svenska församlingen. Ett rådgivande och kapacitetsstärkande samarbete, som i relationen mellan PMU och svensk församling är djupare, men ändå inte väsensskilt från samarbetet mellan PMU och Sida.

Arbetet utförs i partnerskap mellan svensk församling och lokal partner

Rent praktiskt skulle en utformning lik den föreslagna innebära att allt arbete i projektcykeln först och främst sköts i en dialog mellan lokal partner och svensk församling. Idag är det egentligen endast planering av insatserna som sker på detta sätt. Det skulle innebära en stor vinst och vara gynnsamt för ett verkligt och högkvalitativt partnerskap om dessa båda partner med samma djup skulle diskutera kvartalsrapporter, arbetets utveckling och reflektera kring lärdomar tillsammans. Att det sedan inte bara skulle stärka partnerskapet, utan också öka möjligheten för PMU och de svenska församlingarna att bli mer reflekterande och lärande organisationer är naturligtvis bara positivt.

Rekommendationer till PMU

Vi rekommenderar att

- PMU och de svenska församlingarna tillsammans fattar ett beslut om en tvåpartsmodell, bestående av ett partnerskap mellan svenska församlingar och lokala partner
- PMU och de svenska församlingarna tillsammans fattar ett beslut om att definiera PMU:s roll som serviceorganisation och rådgivare till de svenska församlingarna

Rekommendation till Sida

Vi rekommenderar Sida att vidare utreda den effekt på partnerskapets kvalitet som SEKA/EO:s formella krav på ramorganisationerna har. Om Sida bedömer att alltför höga formella krav inverkar negativt på partnerskapet bör man utvärdera de krav man ställer. Denna utvärdering bör ske med utgångspunkt från en avvägning mellan kravens positiva effekter på utvecklingssamarbetet och de negativa effekterna på partnerskapen.

6.2 Missionärens påverkan på partnerskapet

6.2.1 Från missionärens relation till partnerskap

Historiskt sett har missionärer spelat en central roll i relationen till de lokala partnererna. PMU är en av de största volontärsändande ramorganisationerna. För närvarande befinner sig runt 230 missionärer i fält, varav den övervägande majoriteten finansieras med egna medel av församlingarna (under 2005 planerar PMU att finansiera 63 tjänster med Sidans volontärschablon).

Den generella samarbetsmodellen i de länder där svensk pingstmission har verkat länge har genomgått ett skifte från att vara en missionärens relation till att bli ett organisationsburet partnerskap. I denna utvecklingsprocess går samarbetet genom fyra faser. I vissa länder pågår detta skifte av samarbetsmodell fortfarande. Skissen på nästa sida illustrerar de fyra stegen i processen:

Från missionärens relation till organisationsburet partnerskap

1	2	3	4
Missionärer leder och bestämmer	Nationalisering	Missionärens partnerskap	Organisationsburet partnerskap
Missionärer startade de lokala kyrkorna och drev dem och den sociala verksamheten. Behov identifierades av missionärerna och projekten leddes av dem.	När de lokala kyrkorna hade vuxit lämnades först ansvaret för samfundet över till lokala ledare (1960-talet). Missionärerna fortsatte att hantera projektarbetet. I mitten av 1990-talet skedde en andra nationalisering där ansvar för projekt gradvis och med varierande systematik överlämnades till den lokala partnern.	Parallellt med den andra nationaliseringsprocessen förändrades missionärens rollen från projektledare till rådgivare. Samtidigt började man tala om partnerskap. Missionärerna blev bärare av partnerskapet och den lokala partnern hade i övrigt ofta begränsad kontakt med Sverige. Missionären blev representanten för de svenska partnererna och tog ansvaret för allt som de svenska partnererna skulle göra. Partnerskapet blev lokalt till sin natur.	I samband med BKG-projektets start infördes gradvis modellen med de tre organisationerna som bärare av partnerskapet. Partnerskapet sträcker sig över landsgränserna, mellan de två partnererna i Sverige och den lokala partnern.

I flera länder har man ”fastnat” i det tredje steget och ännu inte helt nått fram till det organisationsburna partnerskapet, kanske främst sett ur den lokala partnerns perspektiv. Den lokala partnern upplever ett ”lokalt partnerskap” med missionärerna på plats och ser detta som det primära partnerskapet. Detta har försvårat steget över till ett organisationsburet partnerskap eftersom vissa av missionärens roller blir ett hinder:

- Det är oklart vem missionären representerar och i vilken egenskap missionären uttalar sig i olika frågor och vem han eller hon representerar (sin utsändande församling, den svenska partnerförsamlingen, PMU, den svenska pingströrelsen eller den lokala organisationen). Detta leder i sin tur till oklar ansvarsfördelning mellan missionären och de svenska partnererna, samt mellan missionären och den lokala partnern, ibland tar missionären på sig ansvar som den lokala partnern bör ta.
- Missionären hanterar och uttolkar dialogen åt båda hållen. Eftersom missionären håller i dialogen mellan partnererna känner ingen något behov av att skapa rutiner eller kanaler för direkt dialog mellan partnererna.

Rwanda är ett land där man från den lokala partnern, på samtliga intervjuade nivåer, uppfattar att partnerskapet kräver missionärer på grund av att man anser att nationaliseringsprocessen skedde för

abrupt i samband med folkmordets utbrott. Man kan säga att partnerskapet därmed främst är missionärsburet. En god relation till missionärerna är bilden av ett gott partnerskap. När nu de sista missionärerna avslutar sin verksamhet och det för första gången inte kommer att finnas missionärer kvar i landet, känner man sig främmande för nästa steg och har svårt att förstå hur partnerskapet rent praktiskt ska fungera. Samma oro över hur partnerskap utan missionärer ska fungera har vi mött hos svenska församlingar.

Den oklara ansvarsfördelning som kan uppstå i missionärsburna partnerskap skapas ofta av rollen som ”missionärsrepresentant”. En missionärsrepresentant vi har stött på är i sin arbetsbeskrivning representant för SPM. Detta tolkar han som att han först och främst är den svenska församlingens representant, men i vissa frågor är han även PMU:s representant. Han försöker undvika att ses som den lokala partners representant gentemot parterna i Sverige, men sitter i den lokala partners styrelse. Därutöver har han en placering som rådgivare i den lokala strukturen. Det blir en sammanblandning av roller, där missionären samtidigt finns både inom och utanför den lokala organisationen.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Vi har inte haft några missionärer utsända och tycker att det är positivt att relationen inte är beroende av svenskar närvarande.
- Det är nytt för oss att jobba direkt med lokala personer istället för med missionärer. Vi känner att det är viktigt att olika personer från den lokala partnern kommer hit och bor hemma hos församlingsmedlemmar, är med på våra gudstjänster och berättar om sig själva för att våra församlingsmedlemmar ska få samma känsla av individuell kontakt som vi har haft med våra egna missionärer

Även i Egypten har partnerskapet med DM, om än inte i lika stor utsträckning, ändå till viss del blivit missionärsburet. Volontärerna, genom sina anställningskontrakt med PMU, ser sig som PMU:s representanter medan ordförandeförsamlingen uppfattar dem som sina förlängda armar. Volontärerna tar en aktiv roll i dialogen åt alla tre hållen. Huruvida missionärerna ingår i DM:s organisation eller verkar som partners utanför organisationen är oklart.

Slutsatser – Från missionärsburen relation till partnerskap

Det tycks vara lätt att ”fastna” i det missionärsburna partnerskapet av vana och tradition och därmed svårt att ta klivet vidare in i ett organisationsburet partnerskap om missionärer med representantroller finns i samarbetet. Naturligtvis är det möjligt att ha ett organisationsburet partnerskap inom vilket det finns missionärer i andra roller. Att nå fram till det organisationsburna partnerskapet kräver ett konsekvent och medvetet arbete av parterna med att utveckla rutiner för de direkta relationerna.

Det tycks finnas en rädsla för att man, när missionärerna försvinner, ska tappa församlingens kontakt med den lokala partnern. Eftersom fokus skiftas till projekten stärks relationen till PMU. I det organisationsburna partnerskapet är det viktigt att svenska församlingar har ett verkligt ansvar i projektverksamheten för att inte bli marginaliserade.

6.2.2 Missionärsroller

I det förra avsnittet drar vi slutsatsen att missionärens representantroll är problematisk för partnerskapen i och med att den leder till oklara ansvarsfördelningar och ofta blir ett ”filter” i dialogen. I vårt mycket begränsade urval av partnerskap har vi även stött på andra roller som vi anser påverkar partnerskapen. De viktigaste av dessa roller presenterar vi i tabellen på nästa sida:

Missionärens roll	Rollen är viktig för	Positiv påverkan på partnerskapet	Negativ påverkan på partnerskapet
"Kött och blod" i relationen	Svensk församling för förankring inåt	Ökat engagemang i församling stärker partnerskapet	Kan vara ett hinder för att få en djup relation med partner i stället
Förlängd arm (representant för församling)	Svensk församling för problemlösning	Ökad kännedom för svensk församling om vad som pågår	Försvarar ansvarsfördelning och dialog.
Tolk mellan parterna	Svensk församling för att underlätta kommunikation Lokal partner för att förklara verkligheten	Kan förklara vad parterna menar och uppnå bättre förståelse	Motverkar direkt dialog
Facilitatör mellan parterna	Lokal partner för att hjälpa till att lära känna svensk partner.	Hittar möjligheter för parternas interaktion.	Motverkar direkt dialog och egna initiativ av parterna
Bistå med biståndsteknisk kompetens	Lokal partner för att tolka PMU direktiv och förklara projektfrågor för styrelsen	Kompetensutveckling hos den lokala partnern	Motverkar direkt dialog runt dessa frågor
Spjutspets (resursperson)	Lokal partner för att ta tag i kontroversiella frågor	Kompetensutveckling av lokal personal Stärka lokal partners roll i samhället	
Specialist (rådgivare)	Lokal partner för att utveckla verksamheten	Kompetensutveckling av lokal personal och organisationsutveckling	
Organisations-utvecklare (resursperson och rådgivare)	Lokal partner för att utveckla egen organisation	Kompetensutveckling av lokal personal Stärka lokal partners roll i samhället	
Ta hand om besök från Sverige	Lokal partner		Hindrar direkt dialog om syfte och förväntningar, samt direkt erfarenhetsutbyte

PMU:s studie "Den framtida missionären"

PMU har nyligen genomfört en omfattande studie av missionärsarbetet, kallad "Den framtida missionären". Denna studie bygger på intervjuer med ett nittiotal ledare i Syd och 27 personer inom svenska församlingar. Studien utgår också från ett partnerskapsperspektiv och använder PMU:s olika styrande dokument i denna fråga som utgångspunkt.

Två av de missionärsroller som diskuteras i studien är rollerna som "brobyggare" och "fältkoordinatör för Svensk Pingst". Brobyggare beskrivs som:

en person som genom sina aktiviteter och arbetsmetoder underlättar kontakterna och stärker relationerna mellan Syd och Sverige. Det som är kännetecknande för en brobyggare är att personen har ett förhållningssätt där man underlättar kontakter och stärker relationen mellan olika parter, i synnerhet kyrkan i Syd och Sverige och där man har en förmåga att inte alltid själv stå i centrum.

Som exempel på vad denna roll innebär nämns att skapa möjligheter för personer från parterna att besöka, lära känna varandra och få ökade kunskaper om varandra genom till exempel besök, utbytes-

verksamhet och praktikantverksamhet. En annan uppgift är att fungera som ”kulturell tolk” åt båda hållen. Konfliktlösare och resursfinnare nämns också som exempel.

Skillnaden mellan rollen som brobyggare och fältkoordinator för svensk pingst definieras främst som att fältkoordinatören är underställd SPM och inte den inhemska ledningen, alltså att svensk pingstmission bygger upp en egen organisation i landet. Denna fråga berör vi ytterligare i avsnitt 6.3.1 *Från svensk NGO till partnerskap med lokal partner*. Fältkoordinatörens roll beskrivs så här:

En fältkoordinator bör arbeta för att underlätta genomförandet av det man kommit överens om i partnerskapskonsultationerna.

Exempel på arbetsuppgifter är att stödja den lokala partnern i alla steg projektcykeln, skapa regionala mötesplatser och nätverk mellan kyrkor i Syd och göra omvärldsanalyser åt de svenska partnerna.

Slutsatser – Missionärsroller

Vi ställer oss tveksamma till missionärsroller där missionären tar på sig uppgifter som den svenska församlingen och den lokala partnern själva skulle kunna utföra, och därigenom komma närmare varandra. Naturligtvis kan det vara mycket enkelt och smidigt om missionären tar på sig vissa av dessa roller, men vi har redan konstaterat att det inte är enkelt och snabbt att arbeta i partnerskap. Just genom att diskutera svårtydda instruktioner och tvingas förtydliga vad man menar, eller tvingas fråga vad som avses, växer partnerskapet.

Missionärsroller som stärker den lokala partnerns möjligheter att bli en aktivare aktör i samhället ser vi som positiva roller för partnerskapet. I ”kött och blodsaspekten” på missionärsarbetet kan dessa typer av roller även öka den svenska partnerns kunskaper om hur kyrkorna kan bli aktivare aktörer i samhällsfrågor.

Studien ”Den framtida missionären” behandlar ingående frågan om missionärsroller, men har intressant nog kommit till slutsatsen att de roller som vi är tveksamma till stärker partnerskapen. Till exempel ligger flera av de roller som vi ställer oss tveksamma till i brobyggjarrollen. Ur partnerskapsperspektiv ser vi det också som en risk att fältkoordinatorer gör att kunskap och beslut hamnar långt bort från de enskilda svenska församlingarna. SPM:s roll stärks och församlingarnas roll försvagas.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- PMU arbetar hårt med att förändra synen på missionärer och processen för missionärsarbetet.
- Missionären är en resurs, ej knuten till den lokala partnern utan till projektet.
- Missionärer är ofta sin egen chef. Det är otydligt ansvar och chefskap.

Vi anser att man bör hantera frågan om missionärsroller varligt. Vi rekommenderar i 6.1 *Trepartsmodellen för partnerskap* att partnerskapet bör förändras till en tvåpartsrelation, där den svenska församlingens roll stärks. Utifrån detta perspektiv har vi svårt att komma till samma slutsatser som PMU att brobyggare och fältkoordinatorer stärker

partnerskapen. Vi ser tvärt om risken att de försvagar partnerskapen.

6.2.3 Rekrytering av missionärer

PMU:s handläggare bedömer att den vanligaste metoden för rekrytering av missionärer är en matchningsprocess mellan behov, oftast uttryckta av en lokal partner, och kompetens hos personer som upplever att de har fått en gudomlig kallelse. I vilken ände processen börjar verkar variera. Den kan börja med att den lokala partnern uttrycker ett behov, till exempel under landplaneringsprocessen. Processen kan också börja med att ett par eller en individ framför till sin församling att de känner sig kallade av Gud att resa ut till en viss del av världen. Genom bön, kontakter och diskussion möts i den fortsatta processen efter ett tag lokala behov med kallade personer och uppdragsbeskrivningar tas fram för de identifierade individerna.

Med en sådan process är det svårt för lokala partner att säga nej till en föreslagen person om de anser att denna inte uppfyller deras kompetenskrav. Såväl Fridsro som Smyrna Fellowship i Sri Lanka och EHBC i Etiopien säger sig ha dåliga erfarenheter av svensk personal som man inte tyckte att man kunde säga nej till.

I studien ”Den framtida missionären” diskuteras också rekryteringsformerna. Studien påpekar att ledarna såväl i Syd som i Sverige anser att det är viktigt att missionärer är ”andligt mogna kristna”, i vilket man bland annat lägger in betydelsen att ha upplevt en gudomlig kallelse. Dock rankas denna aspekt bara som hälften så viktigt som att ha god yrkeskunskap och stark förmåga att anpassa sig till lokala förhållanden.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Missionären personligen söker stöd för sitt arbete. Ibland får vi förfrågan från lokal partner.
- Förr kom en förfrågan från Sverige: Den här personen vill komma. Kan ni använda? Nu har vi börjat säga nej och accepterar bara baserat på en förfrågan från oss.
- Vi har haft ett stort antal volontärer här. Oftast har svenska församlingen som kontaktar och frågar om vi tar emot personen.

Studien pekar också på att rekryteringsprocessen i alltför stor utsträckning inte har genomförts i partnerskap. Det är inte ens alltid de lokala partnerna som identifierar behoven. Arbetsbeskrivningarna verkar främst tas fram av de svenska partnerna, även om PMU har krävt att tjänster som finansieras via dem ska ha arbetsbeskrivningar formulerade av den lokala partnern. Studien diskuterar också

frågan om den lokala partnern kan säga nej till föreslagna missionärer och pekar på att när det har hänt har det i flera fall lett till negativa konsekvenser för relationerna mellan partnerna.

Slutsatser – Rekrytering av missionärer

När svensk personal finansieras med Sidamedel anser vi att rekryteringsrutinerna bör förändras. Vi bedömer att de nuvarande rutinerna leder till ett alltför begränsat rekryteringsunderlag i och med att det genom matchningsprocessen oftast finns endast en kandidat till tjänsten. Det gör att den lokala partnern inte har möjlighet att påverka valet av person. Utgångspunkten måste vara yrkeskunskap och erfarenhet, vilket naturligtvis måste kombineras med personlighet och social och kristen mognad.

För Sidafinansierade tjänster bör man rekrytera personer med lämpliga meriter för uttryckta behov i stället för att erbjuda personer med kallelse vettiga sysselsättningar. Vi kan inte uttala oss om hur tjänster tillsätts för evangelisk verksamhet, men vi anser att man måste rekryteras till utvecklingsarbete. Den lokala partnern måste involveras mer i processen och ha verklig möjlighet att ge sin syn på föreslagna personer och delta i rekryteringsbeslutet.

6.2.4 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Missionärens påverkan på partnerskapet

Den personliga kontakten mellan människor är utan tvekan avgörande för partnerskapen. Missionärer är en av formerna för kontakter, men inte den enda. Missionärer kan förstärka eller försvaga partnerskap genom de olika roller de spelar. Det är viktigt för partnerna att vara medvetna om hur den planerade missionären påverkar partnerskapet när man formulerar behov och uppdragsbeskrivningar. I vissa partnerskap kanske rollen som facilitator verkligen behövs för att föra partnerna närmare varandra, i andra fall har en sådan roll motsatt verkan, till exempel om partnerskapet redan är starkt.

Generellt sett bör partnerna undvika att skapa ”filter” i relationen mellan den svenska församlingen och den lokala partnern.

Vi rekommenderar att

- partnerna specificerar missionärsrollen mycket tydligare som experter inom specifika områden och undviker att blanda detta med allmänna representantroller. Fackkunskap bör också ges större fokus i rekrytering i jämförelse med kallelse

- partnerna formulerar en strategi för hur utvecklingen mot ett organisationsburet partnerskap ska ske i partnerskap som fortfarande befinner sig i steget ”missionärsburna partnerskap”
- processen för rekrytering av missionärer förändras mot ökat deltagande av alla partner
- PMU överväger om de tänkta rollerna som brobyggare och fältrepresentanter för SPM är lämpliga att införa i detta skede av partnerskapsutvecklingen.

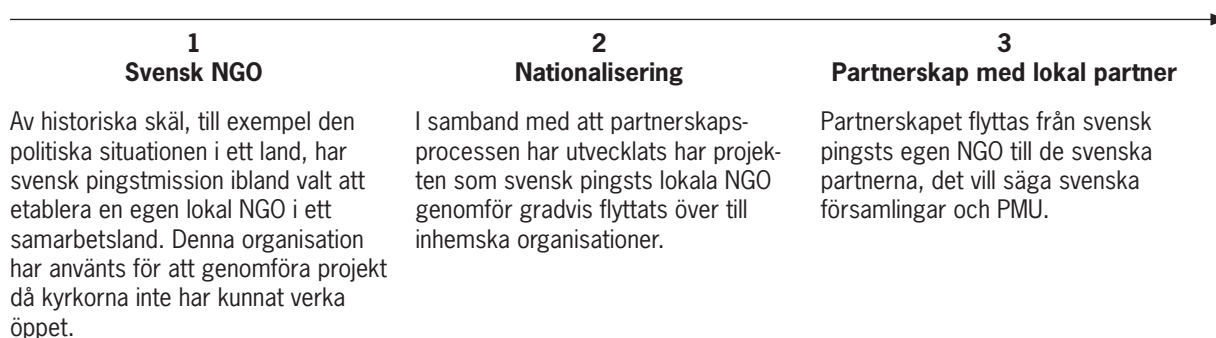
6.3 Viktiga faktorer som påverkar partnerskapets kvalitet

Det finns en rad faktorer som påverkar partnerskapen i positiv eller negativ riktning. I detta avsnitt redogör vi för de viktigaste av dessa faktorer som vi har kunnat identifiera. De tjänar som en ytterligare förklaringar till varför ett partnerskap är starkt eller svagt.

6.3.1 Från svensk NGO till partnerskap med lokal partner

I 6.2.1 *Från missionärsburen relation till partnerskap* beskrev vi skiftet av samarbetsmodell från det missionärsburna till det organisationsburna partnerskapet. I detta avsnitt visar vi på ytterligare ett skifte av samarbetsmodell, skiftet från svensk NGO till partnerskap med lokal partner. Skissen nedan illustrerar de tre stegen i den processen:

Från svensk NGO till partnerskap med lokal partner



Modellen med en egen lokal NGO tycks inte vara helt ovanlig. Vi har sett egna organisationer i Bangladesh (Interlife Bangladesh), i Etiopien (SPCM) och vi vet att det finns i Bolivia (Misión Sueca Libre). I Bangladesh pågår överföringen av verksamheten till lokala organisationer med varierande framgång. Man befinner sig alltså fortfarande i steget från 1 till 2. I Etiopien har nationaliseringen genomförts, men man har valt att behålla den egna organisationen ändå, dock inte som genomförare. Man har alltså kommit olika långt i partnerskapsprocessen i dessa fall.

De aspekter som främst försvårar processen att nå fram till partnerskap i denna modell är följande:

- Det är oklart vem som ”äger” den lokala svenska organisationen (svensk församling, land-AU, den svenska pingströrelsen eller PMU).
- Vad ska man göra med den egna lokala genomförarorganisationen efter nationaliseringen? Ska den avvecklas, bli lokal NGO med annan uppgift, eller nationaliseras?
- Om den lever kvar, vilken roll ska den spela i partnerskapet med den organisation till vilken verksamheten har förts över? Ska den vara lokal representant, kommunikationskanal eller något annat?

I och med de nationaliseringsprocesser som har skett har ansvaret och ägarskapet för behovsidentifiering, problemformulering och projektledning förts över till de lokala partnerna. Detta verkar ha skett i de flesta länderna. Väl genomförda landplaneringsprocesser, vilket vi har sett exempel på i flera länder, har lett till att övergripande mål och ramar fastställs gemensamt.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Vi vet inte vad Interlife Bangladesh har för mål och roll, de kanske är PMU:s representant.

ning av sin finansiella kapacitet. Vi har sett exempel på lokalt ägarskap av prioriteringsbeslut i starka partnerskap. Vi har också sett exempel på konsekvenser i form av osäkerhet hos den lokala partnern och avstånd mellan partnererna när den svenska partnern fattar dessa beslut.

Slutsatser – Från svensk NGO till partnerskap med lokal partner

Vi tycker oss se att svensk pingsts egna lokala organisationer som lever kvar med ett ottydligt uppdrag försvårar partnerskapet mellan svensk församling och lokal partner, eftersom ett separat ottydligt lokalt partnerskap skapas runt denna. Naturligtvis påverkar detta ansvarsfördelningen i de övriga partnerskapen. Vi har sett exempel på att ett sådant lokalt partnerskap har lett till att det i princip inte finns någon direkt relation mellan den lokala partnern och partner i Sverige vilket gör att det saknas långsiktighet och mål för partnerskapet.

Det påverkar partnerskapet negativt om prioriteringsbeslut inte fattas av den lokala partnern även om behovsidentifiering och projektledning ägs lokalt.

6.3.2 Samhällsutvecklingen påverkar partnerskapet

Ett partnerskap lever inte isolerat från omvärlden utan existerar i de sammanhang där de lokala partnererna finns. I vissa fall kan starka externa faktorer ge betydande förklaringar till varför vissa partnerskap är svagare.

När den lokala partnern i ett land är en stor rörelse är det rimligt att anta att de problem som finns i samhället där och i relationen mellan människor även finns inom den lokala partnern. Tydligast har vi sett detta i Rwanda där landets fruktansvärda historia med inbördeskrig och folkmord har lett till ett sargat samhälle med djupa sår i form av bristande förtroende mellan människor. Detta har i sin tur skapat svåra ledarskapsproblem. Dessa problem återfinns i hela samhället, men också inom den lokala partnern, ADEPR.

Rwandas moderna historia har i stor utsträckning påverkat partnerskapet mellan ADEPR och de svenska partnererna. Partnerskapet har hämmats av en djup förtroendekris, trots att man har 65 års gemensam historia bakom sig och upplever ett starkt syskonskap. Krisen har tagit kraft från alla inblandade hos partnererna och lett till att man inte har orkat utveckla partnerskapet.

Detta fall illustrerar också att en lång gemensam historia inte alltid är någon självklar förutsättning för ett gott partnerskap, utan att partnerskap bygger på ett förtroende som hela tiden måste underhållas.

6.3.3 Beroendekultur

I partnerskap i länder med lång kolonial historia, parat med en tidigare stark missionärskarvaro, verkar det vara svårare än i andra länder att skapa en jämbördig relation mellan partnererna. Den beskrivning vi har fått, både i Sverige och i samarbetslandet, av vissa partnerskap i denna typ av länder är en ”föräldrar-barn relation”. I andra mer jämbördiga partnerskap ger man istället bilden av ”delat hjärta” eller syskon. I Tanzania nämner FPCT beroendekulturen som ett problem i relationen, vilket tyder på att det finns en insikt att man måste förhålla sig till denna fråga och diskutera den inom partnerskapet.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- Det är inget jämbördigt partnerskap, den svenska församlingen är i överläge. Man diskuterar inte öppet och den lokala partnern kritiserar sällan uttalat.
- PMU trycker aldrig på oss något. De ställer frågor och ber oss förklara vad vi menar.

I det goda partnerskapet avgörs prioriteringar mellan möjliga insatser av den lokala partnern utifrån de gemensamma ramarna i landplanen och av de svenska partnerernas bedömning av sin finansiella kapacitet.

Vi har sett exempel på lokalt ägarskap av prioriteringsbeslut i starka partnerskap. Vi har också sett exempel på konsekvenser i form av osäkerhet hos den lokala partnern och avstånd mellan partnererna när den svenska partnern fattar dessa beslut.

I Etiopien har vi sett ett exempel på hur den lokala partnern, EHBC, hanterade sitt underläge.

När den svenska församlingen i ett specifikt läge inte respekterade den uppgjorda ansvars-

fördelningen avbröt EHBC relationen under ett år. Inte förrän den svenska församlingen kom till insikten att de behövde EHBC kunde relationen upptas. Detta partnerskap som sattes på sin spets under en tid, präglas idag av en stark och respektfylld relation mellan jämbördiga.

Slutsatser – Beroendekultur

Pengar är makt. Den ”vite mannen” som norm är makt. Dessa aspekter finns med som ett mentalt bagage i många av partnerskapen. I de fall där man öppet har utmanat dessa maktstrukturer har partnerskapen växt. Det är viktigt för partnerna att våga diskutera i vilken utsträckning dessa maktstrukturer finns inom partnerskapen och hur man kan hantera dem.

För att hantera beroendekulturer har vi uppfattat att det är viktigt att relationen mellan partnerna innehåller en stark relation mellan pastorerna i den svenska församlingen och hos den lokala partnern. I denna relation, som baseras på en teologisk samhörighet, är partnerna jämbördiga. Om denna relation är stark utgör den en kanal dit andra kan lyfta svåra frågor runt partnerskapets alla dimensioner (inte bara teologiska frågor). Det är svårare att skapa en sådan jämbördig relation om utgångspunkten är en projektrelation.

En tanke som förts fram av en handläggare på PMU är att partnerskap som förhållningssätt är ett redskap för att långsiktigt påverka detta mentala bagage och i grund förändra beteenden. Detta skulle tala för att partnerskap som metod inte bara är bra för projekten utan är långsiktigt nödvändigt för att förändra relationen mellan nord och syd. Vi har uppfattat att när PMU:s personal talar om sin roll i partnerskapen upplevs just detta respektfulla förhållningssätt som viktigt.

6.3.4 Viktigt att inleda partnerskap på rätt sätt

Vi har studerat två exempel på nyare partnerskap, varav det ena bedöms som svagt (HEED, Bangladesh) och det andra som starkt (ADT, Togo). Det är naturligtvis intressant att jämföra dessa för att dra lärdomar om vad som har gjort att dessa två relativt korta partnerskap har utvecklats så olika.

Hur började relationen?

I det svaga partnerskapet började relationen med gemensam verksamhet. Man började inte med att lära känna varandra, enas om en gemensam värdegrund, enas om en gemensam inställning till långsiktighet, utbyta erfarenheter och bygga upp en uppriktig omtanke om varandra. Man började med samarbete, inte med syskonskap.

I det starka partnerskapet inleddes relationen med att utifrån en upplevd känsla av förtroende hjälpte den lokala partnern den svenska församlingen med att ge skydd åt en person, man inledde relationen utifrån ett jämbördigt samarbete där den lokala partnern hjälpte den svenska församlingen. Utifrån detta lärde man sedan känna varandra, förstå varandras organisationer och att utvecklade en gemensam värdegrund. Genom relativt täta kontakter växte ett starkt syskonskap snabbt fram.

Vem har kontakt?

I det svaga partnerskapet har kontakterna har hela tiden främst varit lokala i samarbetslandet, mellan svensk pingsts lokala organisation och den lokala partnern. Man har lagt liten vikt vid att bygga upp en relation mellan en eller flera svenska församlingar, den relation där det verkliga partnerskapet måste byggas.

I det starka partnerskapet har inga ”mellanhänder” funnits vare sig i form av missionärer eller andra organisationer utan relationen har byggts direkt mellan den svenska församlingen och den lokala partnern.

Respekterar man roller?

I det svaga partnerskapet har man från svensk sida inte varit tydlig med vilka roller de olika svenska aktörerna har: svensk pingsts egen lokala organisation, PMU, svenska församlingar och Sida. Vid besök från Sverige har man heller inte tydligt förklarat från vilken organisation besökaren kommer och vilken roll han eller hon spelar. Det har skapat stor osäkerhet hos den lokala partnern om vem som är vem, vem som gör vad och vem man ska vända sig till.

I det starka partnerskapet har partnerna mycket tydligt respekterat varandras roller och ansvarsfördelning. Alla kontakter med Sverige går genom den svenska församlingen oavsett om det är PMU som ställer frågor. Den svenska församlingen är noga med att alltid berätta för den lokala partnern vad som sker hos dem, till exempel vilka diskussioner som förs i deras missionsråd och var missionssekreteraren befinner sig.

Slutsatser – Viktigt att inleda partnerskap på rätt sätt

Erfarenheterna från dessa två fall pekar mot att, för att uppnå ett gott partnerskap på kort tid, krävs att man innan någon projektverksamhet inleds bygger förtroende, skaffar kunskap om varandra, utvecklar gemensamma mål och fastställer roller, rutiner och kanaler för hur samarbetet ska ske.

6.3.5 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Några faktorer som påverkar partnerskapets kvalitet

Vi har konstaterat att det finns ett antal faktorer som kan hjälpa till att förklara varför vissa partnerskap är starkare än andra. Baserat på våra slutsatser om dessa faktorer *rekommenderar vi* att

- de svenska församlingarna och PMU tar ställning till varför de vill ha kvar egen lokal representation i samarbetsländerna eftersom vi ser att dessa påverkar partnerskapen med lokala partner negativt (6.3.1)
- undvika projektsamarbeten innan partnerna har byggt upp en god kunskap om varandra, lärt känna varandra personligen och byggt en starkt och förtroendefull relation (6.3.4).

6.4 Projekt för global partnerskapsutveckling – Building the Kingdom of God Together

6.4.1 Från projekt till arbetssätt

Vi har många gånger under arbetet med utvärderingen kommit tillbaka till PMU:s initiativ för att stärka sina partnerskapen i de samarbeten där man jobbar. PMU kallar det för sitt globala projekt för partnerskapsutveckling, eller Building the Kingdom of God Together (BKGT).

Det som, efter några års diskussioner, i slutet av nittioalet kom att bli ett projekt för att föra partnerna i utvecklingssamarbetet närmare varandra och för att öppna upp för en dialog mellan jämlikar kring ståndpunkter och strategier, har idag en central plats i PMU:s arbete.

I alla samtal vi haft så har den arbetsprocessen diskuterats och analyserats. Det har visat sig att man i de flesta fall haft mycket stor nytta av detta startskott till ett nytt arbetssätt. I de fall där man har negativa erfarenheter från BKGT så har i regel hela arbetet gått snett och man har tvingats börja om från början.

I våra bedömningar av de partnerskap vi har studerat så har vi sett att en bra BKGT-process har varit mycket gynnsam för den sammanlagda bedömningen av partnerskapets kvalitet. Arbetssättet, som innebär att öppna upp arenor för nära samtal mellan partnerna är, när det fungerar, en bra metod för att fördjupa partnerskapet. Då det inte fungerat så har det tvingat fram analyser och samtal mellan partnerna där man ibland kommit att på djupet diskutera orsakerna till att det inte fungerat, vilket i sin tur lett till en ökad förståelse för och utveckling av den gemensamma relationen.

Citat från PMU, svenska församlingar och lokala partner

- BKG T var mycket värdefullt. Alla bidrog.
- Mycket värdefull process för koordinering. Fridsro köper inte alla mål men landprogrammet fungerar ändå.
- Processen har inneburit större känsla av samhörighet både mellan lokala partner och mellan lokala partner och svenska partner.
- BKG T är för mycket en svensk process, även om alla fick säga sitt. PMU försökte få lokala partner att samarbeta utan att viljan finns. Fortsättningen borde bli individuell.
- Tveksamt om lokala partner står bakom. Sidas krav styr hela processen.
- Genom BKG T har vi rätt ut roller och ansvar gentemot församlingar och PMU.
- Syftet var att möta partners, diskutera och lyssna, hitta möjligheter. Genom våra BKG T-seminarier har vi skapat ett regionalt nätverk. Mötena har påverkat våra strategier och projekt mycket.

BKG T har fram till i dag drivits som ett projekt för att stärka PMU:s partnerskapsarbete. Projektet har, som alla projekt, ett slutdatum, även om man nu är på väg in i en andra fas.

BKG T-initiativet har varit viktigt för fördjupandet av samtalet kring partnerskapet, men det blir viktigt att i diskussionens nästa steg kritiskt diskutera erfarenheterna så här långt. I vår studie har vi märkt att den fördjupade diskussion vi fört kring partnerskapet har mötts med nyfikenhet och starkt engagemang. Vårt tydliga intryck är att de kvalitativa aspekterna av partnerskapet inte har diskuterats i någon större utsträckning så här långt. Det har inte heller varit helt klart hos alla att partnerskapet är metoden, inte primärt en beskrivning av den relation som finns mellan partnerna i samarbetet.

6.4.2 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Projekt för global partnerskapsutveckling – Building the Kingdom of God Together

Det är tydligt att BKG T som idé har haft många gynnsamma effekter på de partnerskap som har varit med i processerna. Till och med i de fall när processen har kapsejsat så har den ibland tvingat fram en diskussion och analys av det inträffade. En analys som naturligtvis berör relationen och samarbetet mellan partnerna. På det sättet har projektet kommit att spela en viktig roll i den förändringen som det avsåg att skapa.

Det som började som ett projekt har idag utvecklats till ett arbetssätt som mer eller mindre genomsyrar hela det PMU-stödda utvecklingssamarbetet. Det finns emellertid inget annat formellt beslut hos PMU än att BKG T fortfarande är ett projekt, på väg in i sin andra fas.

Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna fattar beslut om att institutionalisera synsättet och arbetsmetoderna inom BKG T till att användas inom alla aktiviteter som sker i partnerskap.

6.5 Alla lokala samarbetsparter är inte partner

PMU understryker vikten av partnerskap för ett gott samarbete med lokala samarbetsparter och goda resultat av utvecklingssamarbetet. Trots det har vi under vårt arbete träffat på två olika typer av relationer med lokala organisationer som inte kan betecknas som partnerskap.

6.5.1 Andra typer av samarbeten än partnerskap

Den första typen av relationer som vi inte betecknar som partnerskap är sådana som inte lever upp till de nio partnerskapskriterierna samtidigt som PMU inte har för avsikt att utveckla relationen till ett partnerskap. Dessa relationer bör enligt PMU:s syn på partnerskap beskrivas som samarbeten. Det enda exemplet på denna typ av relation som vi har sett är Alfalit i Latinamerika men vi vet inte om det finns fler. PMU beskriver själva inte denna relation som ett partnerskap, utan anger att man finansierar viss verksamhet hos Alfalit genom Läkarmissionen.

Enligt INTRACs klassificering av olika relationer kategoriserar vi det som programstöd. Samarbetet är det ekonomiskt sett största i hela Latinamerika men PMU planerar inte att reformera samarbetet i riktning mot partnerskap. Noterbart är att PMU i sin ansökan till Sida beskriver Alfalit som en partnerorganisation.

6.5.2 Svensk pingsts egna lokala organisationer

Den andra typen av relation som inte kan betecknas partnerskap är svensk pingsts egna lokala organisationer. Dessa grundades av svensk pingstmission för att i egen regi bedriva bistånd i Syd. Som vi beskriver i avsnitt 6.3.1 *Från svensk NGO till partnerskap med lokal partner* håller verksamheten i egen regi på att fasas ut men de egna lokala organisationerna finns kvar och har olika funktioner i olika länder. Vi har sett egna organisationer i Bangladesh (InterLife Bangladesh), i Etiopien (SPCM) och vi vet att det finns i Bolivia (Misión Sueca Libre).

Dessa organisationer är helt och hållet svenska och styrs av den svenska pingströrelsen, varför vi anser att det inte går att beteckna dem som lokala partner. Även denna typ av organisationer beskrivs i PMU:s ansökan till Sida som partnerorganisationer.

6.5.3 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Alla lokala samarbetsparter är inte partner

Det är tydligt att det finns ett antal olika typer av relationer till lokala organisationer, där inte alla är partnerrelationer. Detta faktum är ottydligt beskrivet i PMU:s ansökan till Sida och vi har inte heller funnit att PMU och de svenska församlingarna har en uttalad strategi för olika typer av relationer. Tvärtom är relationerna till de organisationer vi har beskrivit ovan mycket ottydliga och i stor utsträckning rullar de bara på utan någon uttalad strategi.

I enlighet med INTRACs resonemang som vi presenterade i 4.1 *Bakgrund till partnerskap* anser vi inte att ett samarbete nödvändigtvis är dåligt bara för att det inte bedrivs i partnerskap. Men vi anser att det är viktigt att ha tydligt uttalade mål och strategier för dessa andra typer av samarbeten.

Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna definierar de olika typerna av relationer med lokala organisationer och sitt förhållningssätt i var och en av de olika relationerna. Vidare bör de olika typerna av relationer framgå i PMU:s ansökan till Sida.

7. Uppfylls målen för partnerskap?

I det här avsnittet tar vi upp frågan om partnerskap som metod verkligen leder till de förväntade resultaten och övergripande målen. Som vi beskrev i avsnitt 3.1.2 *Sammanställa LFA-matris* utvecklade vi en LFA-matris för partnerskap under vårt metodarbete. I den kopplade vi samman de aktiviteter som utförs inom ett partnerskap till det övergripande utvecklingsmål som SEKA/EO har fastslagit för EO-anslaget. Vi kommer här att utgå från dessa olika målnivåer och vi repeterar dem nedan för att ha dem aktuella.

Utvecklingsmål

SEKA/EO:s övergripande utvecklingsmålet för partnerskap är att

utveckla ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att påverka samhällsutvecklingen och/eller förbättra sina levnadsvillkor.

Vi kan inte uttala oss om huruvida utvecklingsmålet uppnåtts eller inte. Att bedöma om de civila samhällena i de länder där PMU arbetar har blivit mer livskraftiga och demokratiska ryms inte inom utvärderingen. Däremot anser vi att om partnerskapets mål, se nedan, uppfylls bidrar detta troligtvis till att uppnå utvecklingsmålet.

Partnerskapets mål

Den underliggande nivån, ”Partnerskapets mål”, förväntas bidra till att uppnå detta utvecklingsmål. Den nivån har tre delmål:

1. Den lokala partnern har stärkts som demokratisk aktör i det civila samhället
2. Den svenska partnern har stärkts som en demokratisk aktör i det globala civila samhället.
3. Den lokala partnernes verksamhet har stärkts.

Resultat av partnerskap

Genom att genomföra olika aktiviteter i partnerskap (det vill säga enligt de nio partnerskapskriterierna) uppnås olika resultat, vilka tillsammans bidrar till att uppnå partnerskapets mål. De förväntade resultaten av partnerskap som vi vill lyfta fram är:

1. Den lokala partnern är en legitim och relevant partner utifrån sin position i det civila samhället.
2. Den lokala partnernes verksamhet är relevant.
3. Partnernas kunskaper, insikter och färdigheter att genom utvecklingssamarbete utveckla det civila samhället har stärkts.

I den följande diskussionen vandrar vi nerifrån målhierarkin och uppåt. Detta leder till viss upprepning eftersom logiken är att en nivå leder till nästa.

7.1 Har de förväntade resultaten av partnerskap uppnåtts?

Vi börjar alltså på resultatnivån och ställer oss följande frågor:

1. Är de lokala partnerna legitima och relevanta?
2. Bedriver de lokala partnerna relevant verksamhet?
3. Bidrar de metoder som används inom partnerskapen till att stärka partnernas kunskaper, insikter och färdigheter att arbeta med utvecklingsfrågor riktade mot att stärka det civila samhället?

7.1.1 Är de lokala partnerna legitima?

Med en legitim organisation menar vi att vara respekterad i samhället. Vi inkluderar också dimensionen att vara ”representativ för sin målgrupp” i detta.

Slutsatser – Är de lokala partnerna legitima?

Legitima, i betydelsen respekterade i samhället, har vi fått uppfattningen att de flesta av de lokala partner som vi har studerat är, med några undantag. Många av de stora samfundens samarbetar med olika myndigheter, främst utbildningsministerier, och verkar anses som pålitliga och seriösa aktörer. Även de NGOs som vi har träffat verkar oftast vara respekterade utanför de egna leden

Kristna organisationer i länder där kristendom inte är dominerande kan dock ha legitimitetsproblem i betydelsen av att vara respekterad i samhället. Vi har där uppfattat det som att kyrkor har störst problem i det avseendet medan renodlade NGOs oftare ses som legitima i samhället.

Vi har inte haft möjlighet att djupare undersöka de lokala partnerna, utan främst lyssnat på vad de svenska ambassaderna har sagt och i vissa fall några större NGOs. Dessa svar har vi jämfört med den bild som organisationerna själva och missionärerna på plats har gett oss.

Om man i ordet legitim också lägger in betydelsen representativ, det vill säga en demokratiskt uppbyggd organisation med valda ledare, så tycks det främst vara kyrkorna och samfundet som har en representativ struktur. Men även dessa verkar fungera olika väl i det avseendet. I vissa länder har vi inte kunnat

observera några problem med den demokratiska strukturen medan i andra länder har organisationerna själva pekat på problem som man arbetar med.

Flertalet av länderna präglas generellt sett av hierarkiska synsätt och därför finns det även i de demokratiska strukturerna arbete att göra för att öppna upp för ökat inflytande underifrån. De flesta av de NGOs som vi har studerat har inte varit medlemsbaserade organisationer, utan främst organisationer som grundats och är ledda av en grupp individer med starkt socialt patos.

7.1.2 Är de lokala partnerna relevanta och bedriver de relevant verksamhet?

Relevans måste alltid bedömas i relation till något. När vi här diskuterar relevans bedömer vi den i relation till EO-anslagets syfte. En lokal partner kan driva verksamhet som är mycket relevant för dess egna målsättningar, till exempel evangelisering, men om målsättningarna inte stämmer överens med målet att stärka det civila samhället är inte denna partner relevant ur SEKA/EO:s perspektiv. För de svenska församlingarna och även för PMU så kan en sådan partners verksamhet vara helt relevant eftersom man delar samma målsättning att bygga Guds rike på jorden.

Såväl verksamhetens, som partners relevans måste naturligtvis bedömas utifrån en analys av det sammanhang där arbetet bedrivs. I vissa länder är det relevant att arbeta med vissa frågor för att landets utvecklingssituation kräver det, medan i andra länder är inte samma typ av verksamhet relevant.

Går det att skilja på relevant verksamhet och relevant partner?

Det är svårt att skilja på en relevant verksamhet och en relevant partner. Bedriver en organisation relevant verksamhet så är organisationen oftast relevant, även om det inte nödvändigtvis alltid är så. Det är svårare att vända på påståendet och säga att en partner som inte bedriver relevant verksamhet, inte är en relevant partner eftersom en organisation kan utvecklas. En organisation som i dag inte driver verksamhet som stärker det civila samhället, kan ha potential att göra det och uttrycka en vilja ta en sådan roll. En sådan partner bör ses som relevant, även om dess nuvarande verksamhet inte är relevant.

Måste all verksamhet vara relevant?

Ytterligare en svårighet att ta ställning till är om det endast är den verksamhet som finansieras via PMU som ska bedömas som relevant eller om det är partnerns verksamhet som helhet. Stora lokala partner har en stor övrig verksamhet som överhuvudtaget inte finansieras med medel från Sverige. Här gör vi antagandet att den del av verksamheten som finansieras med medel från PMU är den som är mest relevant för EO-anslagets syfte. Om inte den verksamheten är relevant, är det negativt för organisationens relevans som helhet.

Vi anser alltså att för att en partner ska bedömas som relevant ska den

1. bedriva verksamhet som är relevant, där åtminstone de delar som finansieras av SEKA/EO bedöms som relevanta
2. har en målsättning, vision eller inriktning för sin sociala verksamhet som visar på en vilja att stärka det civila samhället.

Vad är relevant verksamhet?

För att kunna bedöma relevansen måste vi alltså koppla organisationen till det övergripande utvecklingsmålet och hoppa upp ett par nivåer i vår LFA-struktur. En relevant partner arbetar med verksamhet som är relevant utifrån målet att

utveckla ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att påverka samhällsutvecklingen och/eller förbättra sina levnadsvillkor.

När vi summerar vad de lokala partnerna arbetar med i sin sociala verksamhet finansierat av PMU har vi funnit tre typer av inriktningar:

1. produktion av samhällstjänster
2. ”empowerment” och organisering på gräsrotsnivå
3. systematiskt påverkansarbete.

Gränsdragningarna för vad som bedöms som relevant inom EO-anslaget inom området produktion av samhällstjänster är en ständigt pågående diskussionsfråga. För att få hjälp med klassificering har vi bett om hjälp från SEKA/EO, som är inne i en process att definiera vad som är relevant användning av EO-anslaget. Man har inga färdiga definitioner, men vi har tagit del av ett förslag som diskuteras för närvarande. Eftersom förslagets indelning stämmer väl med den ovanstående indelningen av verksamhetstyper som vi har sett väljer vi att luta oss mot detta förslag. Diskussionspapperet föreslår de följande fyra delmålen för EO-anslaget:

1. *Stärka organisationer som arbetar för att påverka nationella och internationella organ att verka för fattigdomsreducerande åtgärder.* Med detta avses att identifiera sociala utvecklingsfrågor som är relaterade till fattigdom och fattigdomsbekämpning utifrån ett arbete med deltagande metoder på gräsrotsnivå, samt att föra upp dessa frågor på den politiska agendan.
2. *Stärka organisationer som på olika sätt verkar för att höja fattiga kvinnors och mäns kapacitet att förändra sin livssituation.* Här avses hur man på gräsrotsnivå skapar deltagande, dialog och kunskapsspridning inom sociala utvecklingsfrågor och hur organisationen stöttar människor att använda den kunskap som genererats till att förändra sin situation. Stort fokus ligger alltså på ”empowerment”.
3. *Stärka organisationer som genom sin verksamhet bidrar till att skapa kanaler genom vilka fattiga och marginaliserade grupper kan göra sin röst hörd.* Detta delmål ligger nära det föregående, men skillnaden är att det fokuserar på mobiliseringen, det vill säga att hjälpa till att skapa grupper och mötesplatser för fattiga människor, samt stötta dem att som grupper nå ut med sina budskap.
4. *Stärka organisationer som genom sin lokala förankring och kunskap om lokala behov kan bidra till att höja kvaliteten på projekt som ytterst syftar till att förbättra fattigas och marginaliserade gruppers situation och som genom denna verksamhet samtidigt bidrar till kapacitetsutveckling.* Detta delmål, som rör produktion av samhällsservice, uppfattar vi säger att projekt för produktion av samhällstjänster måste innehålla ett stort mått av någon eller några av de övriga tre målen för att rymmas inom EO-anslaget. Vi tolkar det som att det finns en skala från ren produktion av samhällsservice, till exempel bygga och driva en skola, till att samhällsservicen utnyttjas till empowerment, organisering och påverkansarbete, till exempel mobilisering av föräldrar och skapande av grupper för påverka bystrukturer och ta kontroll över sina liv. Var tyngdpunkten ska ligga på denna skala för att verksamheten ska anses relevant inom EO-anslaget lämnar vi åt Sida att ta ställning till. Vi tar fasta på att projekt för tjänsteproduktion måste innehålla en betydande del arbete som är mobiliserande, självstärkande eller påverkande för att de ska kunna finansieras av EO-anslaget.

Som exempel på frågor som vi har sett att de lokala partnerna arbetar med under det första målområdet är handikappades rättigheter (Fridsro) och försoning (ADEPR och DM). Följande organisationer anser vi arbeta medvetet och strukturerat med det empowerment-arbete som faller inom delmål två och tre: Fridsro, ADEPR, DM, HEED, Mchukwi församling och EHBC.

De flesta lokala partner bedriver omfattande samhällsservice i form av skolor och hälsovård. Vi har inte sett någon organisation där dessa tjänster riktas endast mot medlemmar. I majoriteten av fallen finansieras inte dessa verksamheter av PMU. Vi har sett skolprojekt och alfabetiseringsprojekt med stora inslag av medvetandegörande, mobilisering och organisering hos ADT och ADEPR.

En lokal partner i Bangladesh (CDC) som på grund av sin registrering som bibelskola har begränsade möjligheter att arbeta med verksamhet som kan bedömas som relevant, bedömer vi som en inte relevant partner, även om man försöker bedriva en verksamhet som skulle kunna uppfattas som relevant.

En fråga som vi har mött i nästan alla länder är: ”Varför vill inte Sida att vi hjälper landet att förbättra utbildningssituationen genom att bygga fler skolor?” Det är viktigt att notera att Sida inte har något emot att bygga skolor och att barn lär sig läsa. Problematiken rör EO-anslagets syfte. Skolor kan byggas med Sida-anslag som är avsatta till detta, vilket EO-anslaget inte är. Vi har noterat att de lokala partnererna har saknat denna typ av kännedom om hur svenskt bistånd är organiserat, samt kännedom om Sidas övriga verksamhet i landet.

Slutsatser – Bedriver de lokala partnerna relevant verksamhet?

Utifrån den indelningen som SEKA/EO diskuterar kan vi konstatera att vi har sett verksamhet som faller inom alla fyra delmålens områden, och som vi därför anser som relevanta, samt ett par verksamheter som förmodligen faller utanför, och som därmed inte är relevanta för EO-anslagets syfte.

De exempel som vi anser inte faller inom anslagets ram är när den Sidafinansierade verksamheten har mycket stort inslag av ren tjänsteproduktion. Detta har vi till exempel sett hos Smyrna Fellowship i Sri Lanka. Vissa av samfunden har en stor andel egenfinansierad verksamhet som i huvudsak är tjänsteproduktion, men inom den del som finansieras via PMU innehåller projekten stora delar av medvetandegörande, mobiliserande och organisering av fattiga människor. Dessa projekt har vi bedömt som relevanta.

En genomgående observation är att de NGOs som vi studerat tydligare än kyrkor, eller starkt kyrkoanknutna organisationer, kopplar sitt arbete till situationen i samhället. Det är emellertid tydligt att alla de lokala partner som har en relevant verksamhet aktivt har valt att ha det. Man har alltså bestämt sig för att fokusera på och arbeta med frågor som tydligt kan kopplas till den sociala verklighet där man arbetar.

Slutsatser – Är de lokala partnerna relevanta?

De kyrkor som arbetar i länder där en annan religion än kristendom dominerar har just av den anledningen, att man är en minoritet, förklarat att man inte tillåts verka utåt i samhället i så stor utsträckning. Detta gör att kyrkor och starkt kyrkoanknutna organisationer i dessa länder har svårare att bli relevanta partner. Vi har stött på detta i Sri Lanka, Bangladesh och Egypten.

En organisation som inte har en uttalad målsättning eller vision för hur man vill arbeta med att stärka fattiga människor att påverka sin livssituation eller inte har funderat i dessa termer bedömer vi också som mindre relevant partner. Så har varit fallet med åtminstone någon av de lokala partner vi mött.

7.1.3 Bidrar de metoder som används inom partnerskapen till att stärka partnerna

Den sista dimensionen på resultatnivån handlar om huruvida de metoder som används inom partnerskapen stärker partnernas kunskaper, insikter och färdigheter att arbeta med utvecklingsfrågor riktade mot att stärka det civila samhället.

Vi har sett många metoder för att utveckla kapaciteten hos de lokala partnerna:

- genom projektverksamheten
- genom specifika organisationsutvecklingsprojekt
- genom missionärsinsatser som rådgivare
- genom stipendieverksamhet
- genom utbytesverksamhet

- genom administrativa utbildningar för partnerns personal
- genom den löpande dialogen med PMU:s handläggare runt projektarbetet
- genom de svenska församlingarnas arbete som rådgivare till den lokala partnern i frågor om struktur, ledning, stadgar och kyrkans roll i samhället
- genom utbildning och dialog mellan partnerna under BKG-T-seminarierna
- genom de aktiviteter som sker som globala projekt.

Slutsatser – Bidrar de metoder som används inom partnerskapen till att stärka partnerna

Generellt anser vi att alla dessa metoder på olika sätt bidrar till att höja kompetensen och kapaciteten att arbeta med utvecklingsfrågor hos partnerna. Huruvida de dessutom höjer kompetensen att arbeta mer medvetet med utvecklingsfrågor riktade mot att stärka det civila samhället tycker vi är svårare att bedöma.

7.1.4 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Har de förväntade resultaten av partnerskap uppnåtts?

Legitimitet är viktigt och vi bedömer att de flesta organisationer som vi besökt är legitima.

Det räcker dock inte med att man är eller strävar mot att bli en stark och livskraftig organisation. För att erhålla Sidamedel från EO-anslaget måste partnerna också bedriva en relevant verksamhet, kopplad till anslaget mål. Vi har bedömt relevansen som skiftande hos de lokala partnerna, både relevansen i verksamheten och organisationernas relevans.

De främsta orsakerna till bristande relevans är att den lokala partnern inom utvecklingssamarbetet inte tydligt arbetar utåt i samhället med utvecklingsfrågor, eller omsätter de resurser man fått genom organisationsutveckling till utvecklingsarbete.

I en strävan att samarbeta med relevanta partner så är följande viktigt:

1. val av samarbetspartner. Det är nödvändigt att förstå vad som kännetecknar en relevant partner, samt göra bedömningar av potentiella partner
2. utveckling av partner. Ett system behövs för att analysera den lokala partnerns potential att bli en relevant aktör inför nya insatser med gamla partner. Denna typ av analys har vi uppfattat görs till viss del inom de globala organisationsutvecklingsprojekten.
3. bedömning den svenska församlingens relevans och kapacitet att arbeta med sina lokala partner. Den bedömningen görs vid nya insatser.

Att det är en svår uppgift att bedöma partners relevans har visat sig då vi i diskussioner med Sida har önskat få en definition eller idé om vad man som myndighet lägger in i begreppet relevant partner. Att det kanske är ännu svårare när man som organisation redan har sina partner i princip givna, det vill säga systerkyrkor i världen, visar denna utvärdering. Det är intressant att fundera över om Sida överhuvudtaget har reflekterat över PMU:s svårigheter att välja partner och den lösning som finns vid systerkyrkorna.

Att välja sina partner

Vi finner alltså att det, av olika anledningar, finns lokala partner som inte är relevanta. Vi är medvetna om att PMU i hög grad har de partnerorganisationer man har, det vill säga de pingstkyrkor som finns i samarbetsländerna. Detta är kyrkor med vilka man ofta har en mångårig relation och en självklar samhörighet, syskonskapet.

Men är alla kyrkor samhällsaktörer? Eller kan alla kyrkor bli starka samhällsaktörer? Dessa är nyckelfrågor för PMU i sin kvalitetssäkrande roll gentemot Sida. Vad som är påfallande är att PMU inte har

något system eller uttalade kriterier för hur man bedömer partnernas relevans, deras ambition att bli relevanta och deras möjligheter att bli en relevant partner inom det samarbete som finansieras genom EO-anslaget. Om ett sådant system infördes skulle det innebära att PMU med EO-medel endast skulle finansiera utvecklingsprojekt hos de partner man tror har en verklig möjlighet att bli starka aktörer i det civila samhället. Verksamhet hos partner med annat fokus skulle få finansieras med andra medel.

I de fall man samarbetar med en lokal NGO blir situationen en annan eftersom man har valt att samarbeta med denna. Vi tycker också att vi har sett detta. De flesta NGOs, som inte haft stark kyrkoanknytning, som vi har besökt har genomgående varit relevanta utifrån våra kriterier.

Rekommendationer till PMU

Vi rekommenderar att

- PMU internt utarbetar kriterier för vad som krävs för att vara en relevant lokal partner i samarbeten med finansiering från SEKA/EO
- PMU och de svenska församlingarna utvecklar ett system för urval av samarbetspartners, baserat på urvalskriterier
- PMU fortsätter stimulera alla inblandade i partnerskapen att medvetet välja att rikta sig utåt i samhället med sitt arbete för att angripa orättvisor, fattigdom och liknande.

Rekommendationer till Sida

Vi rekommenderar Sida att utveckla kriterier för vad som utmärker en relevant aktör och en relevant verksamhet. Ett sådant förtydligande från Sida är ett nödvändigt stöd för att ramorganisationerna ska kunna välja samarbetspartner.

7.2 Har partnerskapsmålen uppnåtts?

Som vi beskrev inledningsvis har vi satt upp tre mål som partnerskapet som metod ska leda till:

1. att den lokala partnern har stärkts som demokratisk aktör i det civila samhället
2. att den svenska partnern har stärkts som demokratisk aktör i det globala civila samhället.
3. att den lokala partners verksamhet har stärkts.

7.2.1 Har den lokala partnern stärkts som demokratisk aktör i det civila samhället?

Den lokala partners roll som utåtriktad demokratisk aktör i det civila samhället diskuteras inte mycket i partnerskapen. Vi har märkt att synen på vad det innebär att vara en samhällsaktör varierar mellan PMU, de svenska församlingarna och de lokala partnerna. Hos svenska församlingar och lokala partner har vi mött synen att de lokala kyrkorna agerar som aktörer i det civila samhället genom sin tjänsteproducerande sociala verksamhet. Svenska församlingar har framfört att man genom att stärka en församling genom organisationsutveckling automatiskt stärker det civila samhället. PMU:s syn har vi uppfattat ligger närmare SEKA/EO:s syn. En handläggare på PMU har uttryckt det så här:

Vi är inte alltid överens om vad synen på kyrkan som samhällsaktör innebär. Vi (PMU) pushar på och tror verkligen att kyrkorna kan göra storverk om de engagerar sig mer och blir professionella.

Slutsatser – Har den lokala partnern stärkts som demokratisk aktör i det civila samhället?

I drygt hälften av de studerade partnerskapen tycker vi att vi kan se att den lokala partners kompetens och kapacitet har stärkts för att kunna arbeta utåt i samhället med fattiga människor och marginaliserade grupper för att stärka dem och hjälpa dem att föra fram sina frågor.

Om man i betydelsen demokratisk aktör lägger in att stärkas internt till att bli en mer demokratisk organisation, så har flera av partnerna vittnat om att de stärkts genom samarbetet med PMU och de svenska församlingarna. PMU:s arbete med organisationsutveckling och ledarskapsträning i samarbetsorganisationerna lyfts ofta fram som lyckade exempel på att stärka och reformera partnerna i en mer demokratisk riktning. Även missionärernas arbete tycks ofta ha påverkat organisationernas interna demokrati och arbetsätt. En förutsättning för att stärkas som aktör i det civila samhället är dock att den interna utvecklingen har som mål att göra organisationen starkare i det utåtriktade arbetet.

7.2.2 Har den svenska partnern stärkts som demokratisk aktör i det globala civila samhället?

Vi har inte lagt ner så mycket tid på att studera detta mål då det har känts lite vagt formulerat från Sida. Vi har tolkat avsikten med att bli en aktör i det globala civila samhället som att man, utifrån det utvecklingssamarbete man bedriver tillsammans med sin lokala partner, tar med sig uppdraget att sprida de kunskaper man får om utvecklingsproblematiken, till exempel fattighedsfrågor och hiv/aids, i Sverige, i andra europeiska och internationella nätverk och in i andra partnerskap.

Slutsatser – Har den svenska partnern stärkts som demokratisk aktör i det globala civila samhället?

Vi är övertygade om att PMU genom sina globala studier och globala projekt stärks i sin kompetens blir en starkare aktör. Denna kunskap för PMU med sig in i nätverk med andra svenska biståndsorganisationer eller liknande. PMU försöker också föra in denna ökande kunskap om ”best practice” i de pågående partnerskapen, dels genom att introducera sina policies till partnerna, dels genom att involvera olika lokala partner i de globala studierna. Som vi tidigare påpekat har vi dock inte sett resultat detta arbete i någon större utsträckning ännu och vi har påpekat detta som en svaghet i partnerskapen.

Huruvida de svenska församlingarna genom partnerskapsarbetet har stärkts som demokratiska aktörer i det globala civila samhället har varit svårare att se. I några svenska församlingar har vi sett hur man ur strategiska val har fört upp viktiga teman, till exempel hiv/aids, och gjort dem till lokala kampanjfrågor gentemot det svenska samhället.

7.2.3 Har den lokala partners verksamhet stärkts?

Detta mål handlar om huruvida partnerskapet har påverkat graden av måluppfyllelse och kostnads-effektivitet i den lokala partners verksamhet, samt hur andra ser på organisationens verksamhet. Eftersom vi inte haft en nollmätning att jämföra med, det vill säga en beskrivning av hur det såg ut när partnerskapet inleddes, så har det inte varit möjligt för oss att bestämma hur stor en eventuell förändring varit. Vi har endast kunnat gå på vad de intervjuade partnerna har uppgivit.

Slutsatser – Har den lokala partners verksamhet stärkts?

Det är rimligt att anta att PMU:s satsningar på organisationsutveckling, ledarskapsträning och metodutveckling har haft en positiv inverkan på de lokala partners verksamhet. Ett gott exempel är ADEPR:s alfabetiseringsverksamhet som har pågått i fyra faser och hela tiden vidareutvecklats. Detta program har vunnit ett pris från UNESCO för sin metod. Projektledaren har deltagit i PMU:s seminarium om alfabetisering och använt kunskaper ur detta till att vidareutveckla programmet. Generellt sett verkar det som om projekt som går vidare i nya faser vidareutvecklar sina metoder. Några av de missionärer vi har träffat har i huvudsak arbetat med metodutveckling av den lokala partners verksamhet.

Vad som däremot slår oss är hur svagt utvecklat PMU:s arbete är med partners målformulering och uppföljning av formulerade mål. Såväl lokala partner som svenska församlingar är generellt svaga inom det området.

7.2.4 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Har partnerskapsmålen uppnåtts?

Att utveckla organisationen internt är ofta ett nödvändigt steg för att kunna vända sig utåt och bli aktiv i att stärka demokrati och utveckling i det civila samhället. Vi vill dock understryka att om stärkandet

bara stannar inom organisationen så tycker vi inte att man vare sig når sin fulla potential eller lever upp till de förväntningar som vi tycker att Sida kan ställa på dem som erhåller deras stöd.

Vi tycker inte att partnererna har nått en gemensam uppfattning av vad det innebär att vara en demokratisk aktör i det civila samhället.

När det gäller de svenska partnernas aktiva deltagande i det globala civila samhället så anser vi att det främst handlar om att ha sett behovet och att ha gjort ett medvetet val att börja jobba på det sättet. Sedan kan det saknas såväl kompetens som resurser för att genomföra det. I en sådan situation kan PMU utgöra ett viktigt kapacitetsutvecklande stöd till de svenska församlingarna.

Ska man någonsin kunna konstatera huruvida arbetet leder till stärkt verksamhet och ökad kostnads-effektivitet måste man börja arbeta mer aktivt med målstyrning och indikatorer för alla insatser.

7.3 Partnerskapets effekter på verksamheten

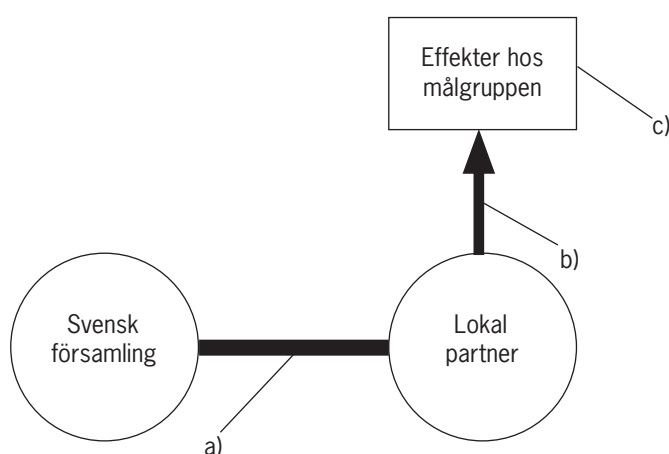
7.3.1 Blir insatserna bättre i partnerskap?

Som vi tidigare beskrivit så fanns i vår ursprungliga uppdragsbeskrivning en del som handlade om partnerskapets resultat och effekter hos den slutliga målgruppen. Efter diskussioner mellan oss och Sida så beslutade vi gemensamt att en sådan studie inte rymdes inom ramarna för detta arbete, och därför utgick denna del.

Vi beslutade emellertid internt i teamet, att vid våra fältbesök ändå försöka se om partnerskapet haft någon inverkan på kvalitén på verksamheten. De tio partnerskap vi skulle titta på var för få och tiden för knapp för att kunna dra några säkra slutsatser om partnerskapets effekter, men om vi åtminstone diskuterade det kanske det kunde ge uppslag för fortsatta studier i ämnet.

Hypotesen som vi drivit har varit att partnerskap som metod är gynnsamt för kvalitén i verksamheten som bedrivs. Det vill säga, vi antog att om en verksamhet bedrivs i partnerskap som är starkt så blir resultatet av verksamheten bättre än om samma arbete utförs i ett partnerskap som är svagt. Denna hypotes ligger helt i linje med såväl PMU:s som Sidas ståndpunkter.

När vi provat denna hypotes har vi närmat oss effektmätningen på ett alternativt, indirekt, sätt. Ett sätt som bygger på antaganden om rimliga samband och på indiciekedjor, illustrerat i figuren nedan:



- Kopplingen a) är partnerskapet mellan den svenska församlingen och den lokala partnern.
- Pilen b) är den verksamhet som den lokala partnern bedriver och som är det som partnerskapet rör sig runt.
- Rutan c) symboliserar effekten eller förändringen av målgruppens situation.

Hypotesen är alltså att om kvalitén på a) är hög, det vill säga partnerskapet är starkt, så kommer ruta c) växa, alltså effekterna av verksamheten b) bli större.

Under vår studie har vi funnit tre indikationer som stärker hypotesen om partnerskapets positiva inverkan på insatsernas effekter.

1. Arbetsmetoden och strukturen för beredning av nya projekt.

Genom den fastlagda processen för beredning av nya insatser granskas varje projekt på minst fyra nivåer av oberoende grupper (lokala partners ledning, svensk församlings missionsråd, PMU:s handläggare och PMU:s projektkommitté). Alla nivåer ställer frågor och kräver förtydliganden, vilket leder till att realismen, precisionen och relevansen ökar och att partnererna lär sig genom processen, vilket förbättrar förutsättningarna för nästa projekt.

2. Landplaneringsprocessen

Genom landplaneringsprocessen sker en prioritering av idéer för framtida projekt. Eftersom den svenska församlingens resurser är begränsade leder det till att endast de idéer som man tror på går vidare, vilket rimligen påverkar kvalitén på projekten positivt.

3. Moraliska bindningar

I goda partnerskap, där man känner varandra väl och delar känslan av syskonskap, anser lokala partner att de aldrig kan göra något som skulle skada de svenska partnerna, till exempel missbruka pengar eller inte göra det som man har kommit överens om. Eftersom de upplever sig som syskon i samma familj blir det en moralisk kvalitetssäkring.

Med denna argumentation säger vi oss inte ha säkerställt sambandet mellan metoden partnerskap och bättre resultat och effekter. Däremot pekar vårt resonemang ut några indikatorer som stärker hypotesen att ett starkt partnerskap, allt annat lika, höjer effekten av verksamheten.

7.3.2 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Partnerskapets effekter på verksamheten

Utifrån det knappa underlag på bara tio studerade partnerskap så tycker vi oss ändå kunna säga att vi redan nu kan se rimliga argument som styrker hypotesen att ett starkt partnerskap har positiv inverkan på effekterna av verksamheten.

8. Sammanställning av rekommendationer

Vi presenterar här alla rekommendationerna från rapporten, uppdelat på rekommendationer till PMU i 8.1 respektive till Sida i 8.2. I anslutning till varje rekommendation hänvisar vi till det avsnitt i rapporten där rekommendationen kommer ifrån.

8.1 Rekommendationer till PMU

Rekommendationerna till PMU presenterar vi under tre olika rubriker, som sammanfaller med de kapitel i rapporten där de kommer ifrån. Vi anger också prioriteten för varje rekommendation. Ingen rekommendation har låg prioritet eftersom vi medvetet har utelämnat sådana, utan de två olika prioritetsnivåerna är

- hög prioritet. Dessa rekommendationer är de som vi bedömer kommer ha stor positiv effekt på partnerskapets kvalitet och resultat om de genomförs
- medelhög prioritet. Dessa rekommendationer bedömer vi kommer ha en god effekt på partnerskapets kvalitet och resultat om de genomförs, dock i lägre utsträckning än de högprioriterade.

8.1.1 Rekommendationer för partnerskapens kvalitet

	Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
1.	Vi rekommenderar att PMU stimulerar till samtal om hur de kristna värderingarna ska tolkas för att de ska utgöra en gemensam värdegrund för partnernas utvecklingssamarbete.	5.1.11	Medel
2.	Vi rekommenderar att PMU och svenska församlingar lägger ned mer arbete på att förstå de lokala partnernas formella och informella strukturer.	5.1.11	Medel
3.	Vi rekommenderar att den svenska församlingen får en mer central roll i dialogen och att det tydligt ska framgå att alla andra som har en dialog med den lokala partnern agerar på uppdrag av den svenska församlingen. Denna rekommendation hänger ihop med rekommendationerna 10 och 11 om trepartsmodellen.	5.1.11	Hög
4.	Vi rekommenderar att större resurser satsas på erfarenhetsutbyte. Det kräver nya rutiner, nytt fokus och omprioriteringar till färre samarbetspartner. De tydligaste förbättringarna kan göras inom utvärderingsarbetet och uppföljningen av rapporter.	5.1.11	Hög
5.	Vi rekommenderar att PMU tar initiativ till tydligare ansvarsfördelning inom de områden där det behövs, främst policy- och metodutveckling, uppföljning av insatser, utvärderingar och missionärsarbete. BKG-processen och den ansvarsfördelning som finns inom förarbetet till insatser är goda förebilder.	5.1.11	Medel
6.	Vi rekommenderar att antingen involvera alla partner i policy- och metodutveckling eller att använda de policies som finns som PMU:s förslag i metoddiskussioner med de övriga partnerna. PMU bör överväga att byta namn på vissa policies från policy till metodförslag.	5.2.8	Medel
7.	Vi rekommenderar att man skapar en tydligare ansvarsfördelning mellan PMU och svenska församlingar för uppföljning av projekt. De svenska församlingarna bör involveras mer i uppföljningen. Till exempel anser vi att alla rapporter ska godkännas av församling innan de skickas till PMU. För att göra en sådan process möjlig bör PMU överväga att byta ut kvartalsrapporter mot halvårsrapporter. En annan naturlig förändring med vårt synsätt är att uppföljningsresor i första hand görs av de svenska församlingarna, inte av PMU. Denna rekommendation hänger ihop med rekommendationerna 10 och 11 om trepartsmodellen.	5.2.8	Medel
8.	Vi rekommenderar att man introducerar en process för utvärderingar där alla partnerna är involverade i hela utvärderingsprocessen, från initiering och planering via genomförande till att dra lärdom av utvärderingen. Ett sådant arbete har påbörjats men inte fått fullt genomslag.	5.2.8	Medel
9.	Vi rekommenderar att PMU studerar anledningarna till det starka partnerskapet i icke Sidafinansierad verksamhet för att dra lärdomar som kan användas i den Sidafinansierade verksamheten.	5.2.8	Medel

8.1.2 Rekommendationer i övergripande frågor

	Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
10.	Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna tillsammans fattar ett beslut om en tvåpartsmodell, bestående av ett partnerskap mellan svenska församlingar och lokala partner	6.1.2	Hög
11.	Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna tillsammans fattar ett beslut om att definiera PMU:s roll som serviceorganisation och rådgivare till de svenska församlingarna	6.1.2	Hög
12.	Vi rekommenderar att partnerna specificerar missionärsrollen mycket tydligare som experter inom specifika områden och undviker att blanda detta med allmänna representantroller. Fackkunskap bör också ges mer fokus i rekrytering i jämförelse med kallelse	6.2.4	Hög
13.	Vi rekommenderar att partnerna formulerar en strategi för hur utvecklingen mot ett organisationsburet partnerskap ska ske i partnerskap som fortfarande befinner sig i steget "missionärsburna partnerskap"	6.2.4	Medel
14.	Vi rekommenderar att processen för rekrytering av missionärer förändras mot ökat deltagande av alla partner	6.2.4	Medel

	Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
15.	Vi rekommenderar att PMU överväger om de tänkta rollerna som brobyggare och fält-representanter för SPM är lämpliga att införa i detta skede av partnerskapsutvecklingen.	6.2.4	Medel
16.	Vi rekommenderar att de svenska församlingarna och PMU tar ställning till varför de vill ha kvar egen lokal representation i samarbetsländerna eftersom vi ser att dessa påverkar partnerskapen med lokala partner negativt	6.3.5	Hög
17.	Vi rekommenderar att undvika projektsamarbeten innan partnerna har byggt upp en god kunskap om varandra, lärt känna varandra personligen och byggt en starkt och förtroendefull relation	6.3.5	Medel
18.	Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna fattar beslut om att institutionalisera synsättet och arbetsmetoderna inom BKGK till att användas inom alla aktiviteter som sker i partnerskap.	6.4.2	Medel
19.	Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna definierar de olika typerna av relationer med lokala organisationer och sitt förhållningssätt i var och en av de olika relationerna. Vidare bör de olika typerna av relationer framgå i PMU:s ansökan till Sida.	6.5.3	Medel

8.1.3 Rekommendationer angående måluppfyllelse

	Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
20.	Vi rekommenderar att PMU internt utarbetar kriterier för vad som krävs för att vara en relevant lokal partner i samarbeten med finansiering från SEKA/EO	7.1.4	Medel
21.	Vi rekommenderar att PMU och de svenska församlingarna utvecklar ett system för urval av samarbetspartners, baserat på urvalskriterier	7.1.4	Hög
22.	Vi rekommenderar att PMU fortsätter stimulera alla inblandade i partnerskapen att medvetet välja att rikta sig utåt i samhället med sitt arbete för att angripa orättvisor, fattigdom och liknande.	7.1.4	Medel

8.2 Rekommendationer till Sida

	Rekommendation	Avsnitt
1.	Vi rekommenderar att Sida att vidare utreda den effekt på partnerskapens kvalitet som SEKA/EO:s formella krav på ramorganisationerna har. Om Sida bedömer att alltför höga formella krav inverkar negativt på partnerskapet bör man utvärdera de krav man ställer. Denna utvärdering bör ske med utgångspunkt från en avvägning mellan kravens positiva effekter på utvecklingssamarbetet och de negativa effekterna på partnerskapen.	6.1.2
2.	Vi rekommenderar Sida att utveckla kriterier för vad som utmärker en relevant aktör och en relevant verksamhet. Ett sådant förtydligande från Sida är ett nödvändigt stöd för att ramorganisationerna ska kunna välja samarbetspartner.	7.1.4

Bilaga 1: Uppdragsbeskrivning

Terms of Reference for a Partnership Evaluation of PMU-InterLife

1 Background

A considerable part of Swedish development assistance is channelled through Non-Governmental Organisations (NGOs). Disbursements to NGOs for development co-operation during recent years have exceeded 1100 MSEK per year. At present the NGO Division at Sida contributes funds to Swedish organisations and their co-operation projects in some 100 countries.

In order to streamline the administration and assessment procedures for project proposals, Sida has introduced a system of frame agreements with thirteen large organisations. The agreements are based on procedures; principles and criteria laid down in Sida's Conditions and Guidelines for NGO support. As part of the frame agreement Sida allocates funds on a yearly basis to these large organisations which administer, assess, approve or reject project proposals from other Swedish NGOs. Sida grants cover up to 80% of the total project costs.

The aim of the co-operation with NGOs is to promote the development of vibrant and democratic civil societies in recipient countries. NGOs are increasingly regarded as potential bearers of democratic values and norms, as well as arenas for democratic training. Since a considerable part of Swedish development support is channelled through Swedish NGOs it is of growing interest to ascertain the degree to which the support has succeeded in contributing to its goal. The actual partnership between Swedish organisations and their local partners is hereby crucial and the very foundation of the support.

The thirteen organisations with a frame agreement with Sida are either operative organisations or so called umbrella organisations. The operative frameorganisations are co-operating directly with partner organisations. The umbrella organisations are channelling support through Swedish organisations to the co-operation that they have with local partners. PMU InterLife is of the latter kind.

PMU InterLife was founded in 1965 and is one of Sweden's larger development agencies with projects in 65 countries. Development projects lie primarily within the fields of education and healthcare.

PMU InterLife's goal is to heighten the competence and capacity of the national partner churches in order for them to be able to contribute to change, to raise the level of commitment to mission and development assistance in Sweden and to contribute to a deepened awareness and understanding of development co-operation.

PMU InterLife and Sida have been working in co-operation together ever since PMU InterLife's and Sida's beginning in 1965. Since the financial year 1980–1981 PMU InterLife have been one of Sida's frame-organisations. From the financial year 1999 onwards Sida defined PMU InterLife as an umbrella organisation, which does not primarily run operational work in the South and East but gives support to Swedish member organisations (in PMU InterLife's case to congregations). A partnership agreement between Sida and SPM/PMU InterLife was signed during 2001 and will apply up to (and including) 30 June 2006. During the financial year 2003, PMU InterLife's frame-agreement with Sida for development co-operation amounted to 111 050 000 Swedish crowns.

In the frame agreement of co-operation between Sida and PMU InterLife it is stated that an evaluation of results/effects of the development co-operation programme or a system-audit evaluation, should be executed during the ongoing agreement period (2001–2006).

This evaluation is part of the general follow up of programmes supported by Swedish NGOs co-financed by Sida. It is, as such, an important part of the dialogue between Sida and PMU InterLife. Sida finds an evaluation of the projects necessary as to receive a more complete picture of the co-operation financed by Sida through PMU InterLife. Any studies that recently have been undertaken in regard to PMU InterLife should be used as background material as well as the principal steering document for Sida's cooperation with NGOs, e.g. "Sida's Guidelines for support to development programmes of Swedish NGOs", "Perspectives on Poverty" and "Sida's policy for Civil Society.

An evaluation, in general, is a method of assessing the results of past actions in order to incorporate the lessons in future planning. Evaluation is integral to development and, by holding a critical mirror to what has taken place, it can a) determine how far the various aims have been met, b) assess the relevance, effectiveness, impact and sustainability of what has been achieved, c) reconsider the validity of the assumptions behind original plan and d) indicate what insights can be offered to improve broader development policy and practice.

2 Purpose and Scope of the Evaluation

The main purpose of the evaluation is to assess the quality and results of the partnership between the Swedish NGO and their local counterpart, on an organisational level.

A key word in this evaluation is 'partnership', which Sida defines as a concept involving 'relationships' and 'common values' as a base for co-operation. The evaluation is expected to analyse and discuss these concepts, within the assignment described below. No further definition is given of 'partnership' here but shall be developed by the consultant, in dialogue with PMU-InterLife and Sida.

The evaluation is intended to increase Sida's knowledge about the relationship between Swedish NGO's and its local partners in development co-operation. The evaluation is also expected to assist PMU-InterLife to better understand their role and also possible internal development.

It is expected that the evaluation will serve as an instrument in the empowering process to strengthen the civil society. Hence, it will help to improve the processes and programming in future programme of co-operation as well as an input in the forthcoming work for the development of PMU-InterLife. It is further to make co-operation through Sida more relevant and efficient as well as to increase the knowledge about the possibilities and limits for Sida's co-operation.

The evaluation shall provide Sida with a comprehensive review and analysis of Sida's development support through PMU-InterLife and projects/programs with its local partners, within the focus described in "The assignment" below. As such, the evaluation will serve as an instrument for Sida's assessment of PMU-InterLife and its partnership.

The evaluation will also be used to increase the knowledge about the relevance, possibilities and limits of Sida's co-operation with NGOs.

The evaluation should cover the years 2001–2003 (the scope can be further discussed with the consultant, PMU Interlife and Sida).

3 The Assignment

A. The evaluation shall present:

- an overview of PMU InterLife's development co-operation programme/s as covered by the evaluation (e.g. organisations, places and type of co-operation). This should be related to the concept of partnership and cooperation;

- an overview of what factors determine the focus and priorities of Swedish NGO – local NGO co-operation/projects;
- the operational structure for PMU InterLife’s co-operation, i.e. plans and applications, decisions, agreements, monitoring, control, evaluations etc. This should be related to the concept of partnership and cooperation.

B. The evaluation shall evaluate:

- on what basis the partnership was initiated;
- the relevance, sustainability and the feasibility of the co-operation, and the Swedish NGOs contribution, to strengthening the capacity of the partner organisations to pursue their operations and as such empowering the civil society to improve the living conditions of the poor;
- the quality of the relationships including roles and responsibilities between the Swedish NGO and the local partner organisation, as well as the content of co-operation between and within the organisations and beneficiaries;
- the development co-operation in relation to the issues stated in Sida’s Guidelines for support to development programmes of Swedish NGOs;
- the existence and fulfilment of formal requirement; e.g. existence of written agreements at all levels, internal organisational democratic structures, existence of systems for monitoring and control etc.

C. In addition, the evaluation shall assess:

- the actual results and effects on the direct/final target group/s – through a few random samples – achieved by the co-operation between the Swedish NGO and the local partner organisation.

Overall, the evaluation shall have a poverty perspective in its analytical approach, where the main reference document should be Sida’s “Perspectives on Poverty”.

The main focus of the evaluation shall be on section B., above.

4 Methodology, Evaluation Team and Time Schedule

The evaluation is commissioned by the Swedish International Development Co-operation Agency, the Division for Co-operation with NGOs, (Sida/SEKA). Sida/SEKA is responsible for drawing up the terms of reference for the evaluation. Representatives from both Sida and PMU-InterLife will be of access to the Consultant throughout the evaluation process.

4.1 Method

The evaluation shall include a selection of the Swedish organisations receiving support from Sida through PMU-InterLife and at least all those receiving more than ... (to be discussed with the consultant, Sida and PMU InterLife) MSEK/year. The regions that Sida proposes for the field studies are Central Africa, the Middle East/North Africa, Southern Africa and Asia. In the Middle East the evaluation is to focus more in depth on conflict management and peacebuilding and in Southern Africa on poverty reduction. PMU-InterLife have requested some specific co-operations in these regions to be analysed (in an email to Sida 2004-05-13, see annex). The Consultant shall analyse the possibility of meeting these needs of PMU-InterLife, as well as other co-operations to look into.

PMU-InterLife is currently working with a partnership process that is looking into the themes: values and relations. PMU-InterLife is planning to evaluate this work.

The Consultant shall evaluate necessary background documentation, (this documentation will be provided by PMU InterLife or Sida), visit a sample of partner organisations and projects. The partner organisations and projects shall be selected in order to ensure a reliable and representative basis for the purpose of this evaluation.

The Consultant shall relate to and comment on PMU InterLife recently adopted new strategies¹ for Civil Society Co-operation against a background of his/her findings regarding results for the evaluation period.

The selected Consultant shall begin the assignment by preparing an *inception report* elaborating on the basic design and plan for the evaluation. After approval by Sida/SEKA the Consultant shall begin to carry out the evaluation as soon as possible.

During the evaluation process, the consultant shall give feedback on and discuss the initial observations/findings with the local partner organisations, i.e. included in the visits to the chosen countries.

PMU InterLife and the concerned NGOs should be given the possibility to review the report and comment and correct factual errors, before the *draft report* is submitted to Sida.

4.2 The Consultant

The Consultant assigned to carry out the evaluation should have qualification, knowledge and experience appropriate to the purpose and scope of the evaluation. The consultant shall have documented experience of international development cooperation and knowledge about civil society issues as well as the challenges civil society organisations are facing.

The Consultant should seek to have a gender balanced team and to use a participatory approach. The Consultant shall ensure that appropriate knowledge about local contexts forms a part of the evaluation, e.g. the use of local consultants.

4.3 Time Schedule

The time needed for the assignment is estimated not to exceed 30 person weeks, including the time required to prepare the inception report and complete the final report.

5 Reporting and Timing

The evaluation shall be started no later than the 15 October 2004 and a draft of the final report shall be presented to Sida's NGO Division for consideration, no later than 15 March 2005. The draft report shall be authored in English and submitted to Sida electronically and in 5 (five) hardcopies. The report shall include a presentation of the chosen methodology and evaluation design. It shall also list all contributors to the evaluation (excepting those that have opted for anonymity).

Sida and PMU InterLife will comment on the draft report after which the Consultant shall prepare the final report. The final report shall be delivered to Sida's NGO Division within two weeks after received comments from Sida and PMU InterLife. The final report shall not exceed 50 pages excluding Annexes and be submitted electronically and in 15 (fifteen) hardcopies.

The final report must be presented in a way that enables publication without further editing. The format and outline of the final report shall therefore follow, as closely as feasible, the guidelines presented in Sida Evaluation Manual – "Looking back, moving forward". The report shall be typed on a word processor, using Word 6.0 as software. Later editions of this software may also be used (e.g. Word 7,

¹ *strengthening of civil society's learning-, competence- and methodology development,

*strengthening of civil society capacity in advocacy work on global development issues,

*strengthening of long-term effects on civil society development work through coordination of various development projects

Word for Windows 95 or 97). To facilitate editing and printing the authors shall supply Sida with a disc, containing one file only. Subject to decision by Sida, the report might be published in the series Sida Evaluation.

The assignment also includes the completion of Sida Evaluations Data Work Sheet including an Evaluation Abstract (final section G) as defined and required by DAC. Failing a completed Data Worksheet the report cannot be processed.

6 Other

Sida's strategy for the internal development of capacities implies that Sida and PMU-InterLife personnel should have a possibility to participate in the ongoing work of the Consultant when appropriate.

7 Specification of Requirements

The Consultant shall state the working methods employed in order to complete the assignment and secure the quality of the completed work.

The Consultant shall submit a proposal for time and working schedules according to the Assignment

Bilaga 2: Intervjuade personer

Sverige

PMU

Maud Andersson
Sune Elofson
Christian Holmgren
Monica Einarsson
Lena Boberg
Dag Bohlin
Bengt Brolin
Per Lilja
Niclas Lindgren
Lennart Löfstrand
Kati Hirvonen
Martin Kjällstrand
Mikael Jägerskog

Församlingar

Botkyrka

Eber Vikström
Dick Lindberg
Sven-Göran Elveborg
Esbjörn Eriksson
Ronald Öjebrant
Dag Bohlin
Sofia Rydberg
Pia Holmgren
Margareta Boberg
Maria Sandberg
Anette Johansson

Edsbyn

Tobias Karsbo
Arne Davidsson

Eskilstuna

Allan Ekstedt
Leif Agnestrand
Debora Deivard
Barbro Franzon
Sven-Olof Westerdahl
Evan Flood

Falköping

Thomas Henning
Hans Rudfelt
Rolf Johansson
Mikael Nyman
Elisabeth Andersson
Gun Britt Davidsson
Christina Mattsson
Hans Kjellström

Filadelfia Stockholm

Gunnar Swahn
Karl-Georg Winberg

Jönköping

Per Hörnmark
Ingemar Andersson
Jenny Jakobsson
Markus Söderberg
Johan Söderkvist
Johan Virdung
Greta Johannson

Linköping

Christer Wallhagen

Odensbacken

Bo Lundin

Vännäs

Annica Björk
Assar Jonsson
Börje Wahlström
Göran Sandström
Erik Hägerstam

Västerås

Birgitta Brolin
Allan Näslund
Johan Lilja
Torbjörn Strömberg

Vännäs skola

Lena Lindström
Carina Zackrisson

Sida

Henrik Mungenast
Kristina Gough
Pontus Modéer
Svante Sandberg
Johan Norqvist

Bangladesh

InterLife Bangladesh

Jan-Erik Henriksson
Barbro Henriksson

Christian Discipleship Centre

Biswanath Chowdhuri
Sudhir Halder
Labonya Prova Halder

HEED Bangladesh

Elgin Saha
S K Biswas
D L Chowdhury
Sylvester Halder
Syed Golam Kibiria
Elish Arun Majumder
John Subir Biswas
John Baroi

Lunds universitet

Malin Arvidson

Egypten

Representanter för Delta
Ministries och svenska
volontärer

Etiopien

EHBC

Yeneneh Worku

SPCM

Daniel Gezahegne
Karl Härgestam

Rwanda**ADEPR**

Rev. Jean Sibomana
Rev. Samuel Usabwimana
Rev. Fidèle Nkundabandi
Laurien Kubwimana
Odette Rwamasirabo
Amon Kajabika
Léopold Lyivuze
Rev. Jacques Kayihura
Diane Mutarutwa
Joséphine Mukarugwiza
Eugène Hitimana
Rev. Antoine Munyakazi
Bert Karlsson (Missionär)
Gunvor Karlsson (Missionär)

Svenska Ambassaden

Joanna Athlin
Arne Ström

Care

Anne Morris

Sri Lanka**Fridsro**

Jake Perera
Gihan Galekotuwa
Sanjeev Jayaweera
Marcus Shaw
Anna Greta Perera
Jacob Perera

Smyrna Fellowship

P Krishnarajah
Faith Manickam
Rajah Selvarajah
N Gnanadas

Tanzania**FPCT**

Frank Kadodo
Jackson Kaluzi
Francis Tawale
Moses Petronanyaro

Nkinga sjukhus

Martha Nestory
Mary Levai
Margaret P Mwangala
Kilunga Sabunar
Gibson Yohana
Tete K. Ngelleja

Nkinga församling

Jeremiah Paulo Mwangala
David K. Gwanyemba
Paul Mayengo

Mchukwi församling

Yussuph Barabara

Mchukwi sjukhus

Zacharia Rukeba
Habakuki Michael
Hyacinta Maneno
Karl-Göran Eriksson (Missionär)

Mchukwi Primary School

Ayoub Mwambona

Svenska ambassaden

Torbjörn Pettersson

Togo**ADT**

Rév. Djakouti Mitré
Rév. Djalla Banako
Rév. Hanani Natani
Rév. Akouté Dossou
Rév. Anani Kodjoni Gaston
Rév. Edoh Adanlessou
Roger Goch-Akue
Kassegne Kokou
Marcus Holmgren (Missionär)
Marcus Lennartsson (Missionär)
Rév. John Bodeme
Gbadamassi Mohibi

Plan Togo

Stefanie Conrad

Recent Sida Evaluations

- 05/22 General or Selective Intervention? An Evaluation of Sida's Partnership Programmes in Chile and South Africa**
Börje Svensson
Department for Infrastructure and Economic Co-operation
- 05/23 Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) An Evaluation**
Rodrigo Arocena, Eric Hershberg, Rosemary Thorp
Department for Research Co-operation
- 05/24 Fortalecimiento de iniciativas populares de la sociedad civil por la paz en Colombia, 2002–2005. Apoyo de Asdi al programa de Consejería de Proyectos (PCS)**
Nils Boesen, Bente Østergaard Madsen
Department for Latin America
- 05/25 Desmovilización y Reintegración de Niños Soldados, en Colombia. Apoyo de Asdi a UNICEF, 2003–2004**
Jaime Jesús
Department for Latin America, Department for Co-operation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance and Conflict Management
- 05/26 Programa "Acceso" en el sector de salud de Honduras**
Nils Öström, Leticia Velásquez, Sergio Rottenschweiler
Department for Democracy and Social Development
- 05/27 Approaches to Parliamentary Strengthening
A review of Sida's Support to Parliaments**
K. Scott Hubli, Martin Schmidt
Department for Democracy and Social Development
- 05/28 Building Issues Equal Rights to Good Advice
Studies on Construction and Urban Planning in Developing Countries**
Karl Heli, Gabriel Marín, Elisabeth Murcia, Brhanu Mussa, Keerthi Ranasinghe
Department for Infrastructure and Economic Co-operation
- 05/29 Institutional Sustainability and Capacity Building
within Sida Financed Road Safety Projects**
Peter Elsenaar, Åke Sahlin
Department for Infrastructure and Economic Co-operation
- 05/30 Transversalización del Enfoque de Género para el Desarrollo Integral de la Mujer
Apoyo de Asdi al Instituto Nacional de la Mujer (INAM) en Honduras**
Carolina Wennerholm, José Rodolfo Pérez
Department for Latin America
- 05/31 Utvärdering av Sidas informationsanslag
Sidas tematsatsningar**
Sven Windahl, Else Fabricius, Pär Windahl
Informationsavdelningen

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 10
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>