

“Ingenting om oss uten oss!”

En praktisk guide til deltakerdrevet tilskuddspraksis

Av Tyler Dale Hauger

TINKR



Takk til...

En stor takk til alle som har bidratt til utarbeidelsen av denne guiden, spesielt Linn Tomasdotter, Janne Dale Hauger, Aurora Nereid, Eilert Rostrup, Luisa van Erven, Inga Ingulfsen, Marion Ravna, Kelly Buhles, Diana Samarasan, Kristian Wengen, Christina Lund, Keratilo Mogotsi, Bhekinkosi Moyo, Ashley Green-Thompson, og Halima Mahomed. En spesiell takk går også til ildsjelene bak "Participatory Grantmaking Community of Practice," EDGE Funders Alliance, SoCentral og Norwegian NGO Innovation Network for deres faglige støtte.

Guiden er dedikert til mine venner i den første afrikanske "kjernegruppen" for Stiftelsen Karibus arbeid med deltakerdrevet tilskuddspraksis - Ogo, Daniel, Anne, Zo, Kolade, Ghislain og Mercia. Disse kreative og modige pådriverne våget å skape noe nytt og har bidratt til å flytte makt i tilskuddsarbeidet. Jeg vil alltid være takknemlig!

Av: Tyler Dale Hauger © 2024

Seniorrådgiver, Stiftelsen Karibu (Norge)

Gjesteforsker, Center for African Philanthropy and Social Investment (Sør-Afrika).

Tyler Dale Hauger er praktiker-forsker innen deltakerdrevet tilskuddspraksis. Han har skrevet og medforfattet fagartikler om PGM i "Innovation: European Journal of Social Science Research" og "Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations". Han har også hatt hovedansvaret for gjennomføring av den første PGM-prosessen for Stiftelsen Karibu (Norge).

Red: Linn Tomasdotter (Tinkr, Norge)

Design: Luisa van Erven (Tinkr, Norge)

Foreslått sitat: Hauger, T. D. (2024). "Ingenting om oss uten oss" - en praktisk guide til deltakerdrevet tilskuddspraksis. L. Tomasdotter (Red.). Tinkr og Stiftelsen Karibu.

Utgivelsen publiseres som Creative Commons og kan kopieres fritt og videreformidles til andre uten avgift. Navn på utgiver og redaktør må angis korrekt.



Innhold

Forord	4	3. Planlegging og design av PGM-prosess	23
1. Hvorfor PGM: Hva er deltakerdrevet tilskuddspraksis	5	A. Klar for å dele makta?	23
A. Introduksjon	5	B. Redusere risikoen for din egen organisasjon	24
B. En demokratisk tilnærming til tilskuddspraksis	5	C. Samskaping - mer enn symbolsk deltakelse	24
C. Fordeler med PGM	6	☞ Verktøy: Deltakelsematrise	25
D. Grunnprinsipper for deltakerdrevet tilskuddspraksis	7	D. Det krever en tillitsbasert praksis	26
E. Ulike grader av deltakelse	8	E. Det krever at man tenker kreativt for å unngå vanlige feller	26
F. Det handler om nytenkning	9	F. Involvering av deltakere - etiske vurderinger	27
2. Rigge oss for PGM: Hvordan kan det organiseres	11	G. Rettferdig og inkluderende praksis	27
A. "Å bygge veien mens vi går"	11	Verktøy: Hvordan redusere risikoer for deltakerne	28
B. Prosessmodell	11	H. utfordringer	29
C. Hvor starter vi?	12	☞ Slik gjorde vi det: Et implementeringsveikart fra Karibu	30
D. Ulike modeller for ulike behov	13	I. Er det situasjoner der PGM ikke er en optimal metode?	31
☞ Slik gjør vi det: Stiftelsen Karibu (Norge)	15	4. Evaluering og lærdom	33
☞ Slik gjør vi det: Menneskerettighetsfondet (Norge)	17	A. Hvordan viser man effektene?	33
☞ Slik gjør vi det: Fund Action (Europa)	17	☞ Slik gjorde vi det: Oxfam-Novib (Nederland)	33
☞ Slik gjør vi det: Other Foundation (Sør-Afrika)	17	☞ Slik gjorde vi det: Disability Rights Fund (Internasjonalt)	33
☞ Verktøy: Selvevaluering om deltakende praksis i nåværende tilskuddsforvaltning	18	B. "Measure what matters"	34
☞ Verktøy: Organisatorisk kapasitet og modenhet	20	☞ Verktøy: "Vis det!"	34
		5. Fem tips til å komme i gang	36
		6. Ressurser	39

Forord

“Ingenting om oss uten oss”

For noen år siden talte min venn, den indonesiske aktivisten Eni Lestari fra *International Migrants Alliance*, til FNs generalforsamling. Hun var den første migranten fra en grasrotbevegelse som fikk muligheten til å tale for FN, og sendte et klart budskap til statslederne: “Ikke snakk om oss uten oss.” Dette prinsippet, som først ble fremhevet av rettighetsgrupper for mennesker med funksjonsnedsettelse i Sør-Afrika, har fått økt betydning i utviklingsmiljøer, både i Norge og globalt.

Budskapet om inkludering og deltakelse belyser en større utfordring: makt er ofte konsentrert hos noen få, enten det gjelder utforming av politikk eller forvaltning av midler. Dette er spesielt tydelig i miljøer der tilskudd fordeles, hvor vi fortsatt ser lukkede prosesser og sentralisert makt.

I dag er det imidlertid en økende interesse blant givere for løsninger som fremmer en mer samskappende og lokalt forankret tilnærming. Dette er avgjørende for å sikre bærekraftige innsatsområder. Dette handler ikke bare om å forbedre praksis; det er også en kamp for rettferdighet. For at tiltak skal være bærekraftige, må de bygge på lokal kontekst, eierskap og tverrfaglige partnerskap.

Tradisjonelle top-down-modeller er på vei ut. Det er på høy tid at vi jobber sammen, tenker nytt og tør å teste ut nye modeller for tilskuddsforvaltning.

Hensikten med guiden

Hensikten med denne guiden er å gi en kort introduksjon til en fremtidsrettet tilskuddspraksis. Konseptet, kjent internasjonalt som “Participatory Grantmaking” (PGM), handler om å omfordele beslutningsmakten knyttet til utdeling av midler. Gjennom prinsippet “ingenting om oss, uten oss” blir det essensielt at de som direkte berøres av

utfordringene, får mulighet til å delta i utformingen av ordninger som påvirker dem.

Det finnes få konkrete verktøy tilpasset en norsk kontekst om medvirkning i tilskuddsordninger, til tross for Norges sterke tradisjon for tilskuddsordninger og bistandsarbeid. Denne guiden tar derfor sikte på å gi en oversikt over hva deltakerdrevet tilskuddspraksis er, hvordan det kan organiseres, samt fordeler og utfordringer med slike modeller.

Guiden vil også vise eksempler på hvordan deltakerdrevet tilskuddspraksis gjøres av både norske og internasjonale organisasjoner, samt gi noen praktiske verktøy for å komme i gang. Den kan gi et bedre grunnlag for å forstå hvordan PGM kan bidra til deres mål. I tillegg gir den noen innsikt i hvordan inkludering av målgrupper i utviklingen av nye ordninger kan fremme nytenking i forbindelse med varige forbedringer i samfunnet. Denne guiden er laget for deg som vil lære mer om hvordan beslutningsmakten kan omfordeles – enten du jobber i en NGO, er tilskuddsgiver, eller aktivist for sosial rettferdighet.

Et ønske fra forfatteren



Håpet er at dette kan inspirere til nytenkning og handling i beslutningsprosessene knyttet til tilskuddsordninger, slik at vi kan bidra til en mer inkluderende og bærekraftig fremtid for alle.

Tyler Dale Hauger
Oslo, 2024



1. Hvorfor PGM: Hva er deltakerdrevet tilskuddspraksis

A. Introduksjon

Tenk deg en verden der beslutninger om finansiering av samfunnsendrende prosesser og prosjekter tas bak lukkede dører av noen få som har tilgang til midlene.

Kanskje er du en lokal organisasjon i det globale Sør som kjemper for endring i et utsatt område, eller en grasrotleder i Norge som kjenner utfordringene på nært hold, men står likevel utenfor de avgjørende rommene, uten reell innflytelse på hva som prioriteres eller hvordan midlene fordeles.

Dette er virkeligheten i mange deler av samfunnet, både internasjonalt og i Norge, der beslutningsmakten rundt tilskuddsordninger sjelden ligger hos dem som faktisk lever med utfordringene. For tilskuddsgivere som jobber spesielt for å utfordre langvarig økonomisk og sosial urettferdighet, er det grunn til å tro at mer lukkede prosesser rundt veldedige tilskudd kan bidra til å opprettholde skjeve maktforhold, der en part har økonomiske ressurser, mens den andre parten har lite innflytelse.

Det reiser også noen grunnleggende spørsmål om sosial endring: Hvem setter premissene for partnerskapet? Hvem definerer hva som er riktige problem å fokusere på og hvordan utfordringene bør løses? Hvem setter kriterier og kan stille krav til resultatene? Hvem definerer hva som er endring?

Selv om det kan være krevende å justere etablerte praksiser, ser vi i dag et voksende antall norske, europeiske og globale tilskuddsgivere som arbeider med medvirkning og maktforskyvende metoder innen tilskuddsverden, ofte omtalt som "deltakerdrevet tilskuddspraksis". Disse modellene og metodikkene handler om nytenkning og omfordeling av makt i tilskuddsordninger for å

ivareta dem som faktisk vet hvor skoen trykker, og for å fremme bærekraftige løsninger.

Denne guiden handler om nettopp denne tilskuddspraksisen, og hvordan du kan sette i gang nyskapende prosesser i din egen organisasjon for å omfordele beslutningsmakten og legge til rette for mer lokalt eierskap.

B. En demokratisk tilnærming til tilskuddspraksis

Deltakerdrevet tilskuddspraksis ("Participatory Grantmaking", eller PGM, som brukes i denne guiden for å koble til det internasjonale fagfeltet) er et sett med tildelingsmetoder og modeller som overfører makt fra tradisjonelle beslutningstakere til tilskuddsmottakerne.

Dette innebærer at aktuelle målgrupper (ofte organisasjoner, sosiale bevegelser, sivilsamfunnsgrupper eller andre målgrupper) får en aktiv rolle i både utforming, tildeling og evaluering av tilskudd. I stedet for at myndigheter, private stiftelser, bistandsorganisasjoner eller andre institusjoner alene tar beslutninger om hvordan midler skal fordeles, blir disse prosessene i større grad styrt av deltakerne selv.

Målet med PGM er å bidra til mer demokratiske, transparente og inkluderende tildelingsprosesser som kan tilpasses lokale behov på en mer fleksibel måte. Deltakerdrevet tilskuddspraksis kan anvendes på mange forskjellige områder – fra lokale samfunnsprosjekter til internasjonale utviklingsprogrammer – og har som mål å sikre at de som har størst kjennskap til problemene, også har størst innflytelse på løsningene.

Deltakerdrevet tilskuddspraksis er derfor mer enn bare en metode; det er en holdning som understreker at meningsfull deltakelse er essensiell for å oppnå varig sosial endring.

Det finnes ingen universell definisjon av PGM, og det kan beskrives på mange måter. De som jobber med dette¹ er enige om at det handler om å omfordele beslutningsmakt ved å:



Fremheve budskapet om «ingenting om oss uten oss»

Grupper som er direkte berørte, bør ha en sentral rolle og eierskap i å forme sin egen fremtid, slik at de kan bidra til varig og dyp sosial endring.



Flytte makt i pengeutdelingen

Man bør involvere – eller gi all makt til – menneskene som er mest berørte av utfordringene på bakken.



Styrke og skape rom for «agency» / handlekraft

Lokale aktører bør kunne bestemme prioriteringene i egne kontekster.

C. Fordeler med PGM

Både forskere og praktikere har pekt på en rekke fordeler med PGM. De siste årene har det vært en særlig økning i forskning på effektene av PGM. Noen av de mest siterte fordelene med PGM er blant annet:

- Det fremmer mangfold, rettferdighet og inkludering – både i prosessen og i resultatene.
- Det bidrar til en mer gjennomtenkt og informert beslutningsprosess.
- Det skaper et rom for deltakere å dele informasjon, bygge nettverk og utvikle samarbeidsprosjekter med hverandre – som kan styrke de større bevegelsene de er involvert i.
- Det gjør det mulig for tilskuddsgivere å identifisere nye initiativer og tørre å ta større risiko.
- Det representerer konkrete handlinger som kan gjøres for å fremme lokalisering av beslutningsmakt og avkolonisering av internasjonale tilskuddsordninger.
- Det kan være en kilde til innovasjon og nytenkning i andre deler av organisasjonen.

PGM handler om nytenkning og maktfordeling i tilskuddsordninger for å skape bærekraftige løsninger.

Det tar sikte på å ivareta de som vet hvor skoen trykker.

¹ PGM har fått økende oppmerksomhet og har de siste årene blitt et velkjent tema internasjonalt, men dette er den første norske ressursen om temaet. Det finnes blant annet flere engelske ressurser som kan være nyttige for videre fordypning. Start gjerne med den første engelske guiden om PGM, utarbeidet av Gibson (2018), hvor mange av disse punktene utdypes. Videre kan man fordype seg gjennom andre ressurser, som er nevnt i kapittel 6.

D. Grunnprinsipper for deltakerdrevet tilskuddspraksis

For å forstå hvordan deltakerdrevet tilskuddspraksis fungerer i praksis, er det viktig å kjenne til noen sentrale prinsipper:

Demokratisering av makt

I tradisjonell tilskuddspraksis er beslutningsmakten ofte sentralisert hos en liten gruppe personer som bestemmer hvordan midlene skal fordeles. Deltakerdrevet tilskuddspraksis søker å bryte ned denne maktkonsentrasjonen ved å gi beslutningsmyndighet til dem som kjenner utfordringene best – lokalsamfunn, representanter for sårbare grupper eller fagfolk med nærhet til problemene. Ubalansen i maktforholdet blir enda synligere når givere i det globale Nord gir tilskudd til bevegelser i det globale Sør.

Medbestemmelse og inkludering

Et av hovedprinsippene er å sikre bred deltakelse. Det innebærer at alle relevante grupper får en stemme i prosessen, spesielt de som tradisjonelt har blitt marginalisert eller oversett. Dette skaper en mer inkluderende tilnærming der det legges vekt på representativitet, der ulike interesser, behov og erfaringer tas med i vurderingen.

Åpenhet

Deltakerdrevet tilskuddspraksis legger vekt på åpenhet og gjennomsiktighet i alle ledd. Det gjelder både hvordan beslutningsprosessene er strukturert og hvordan midlene fordeles. Åpenhet er avgjørende for å skape et tillitsfullt samarbeid mellom tilskuddsgivere og deltakere.

Fleksibilitet og lokal tilpasning

Fleksibilitet gjør det mulig å tilpasse tiltakene etter lokale forhold og behov, og er avgjørende i en dynamisk sosial prosess som involverer ulike aktører. Dette bidrar til å bygge tillit mellom aktørene og skaper mer bærekraftige løsninger som er i samsvar med realitetene på bakken.

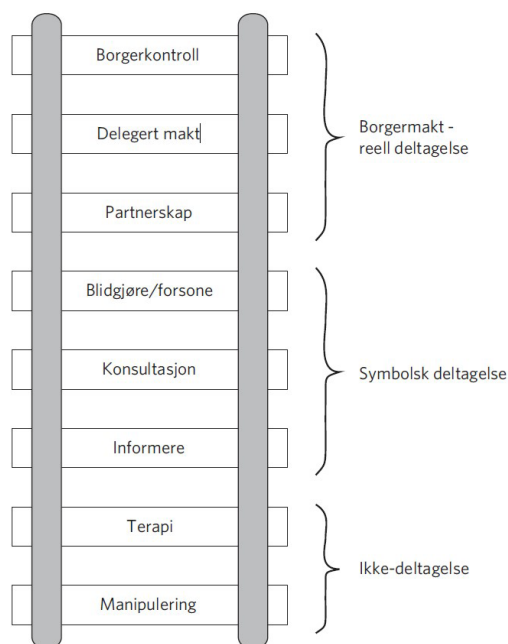
Kapasitetsbygging og "agency"

Deltakerdrevet praksis handler ikke bare om at tilskuddsmottakere er beslutningstakere, men også om å skape rom for deres evne og mulighet til å ta gode beslutninger. Dette bør være en gjensidig kapasitetsbygging, der tilskuddsgivere også må innse at de trenger nye kompetanser for å legge til rette for reell deltakelse.

PGM bygger på lang erfaring med deltakende utviklingsmodeller, som har røtter tilbake til 1960 og 70-tallet. Den brasilianske pedagogen Paulo Freire (1970) ga et klart uttrykk for det deltakende etos som fortsetter å påvirke praksisen i dag.

Sherry Arnsteins "deltakelsens stige" (1969) - nedenfor - skisserer en skala fra manipulasjon til full borgerkontroll, en ramme som er mye brukt av PGM-utøvere. Grunntanken er at økt og meningsfull deltakelse fører til bedre samfunnsutvikling. Uten reell omfordeling av makt blir deltakelsen lite meningsfull.

Å befinne seg på det nederste trinnet av stigen - der manipulasjon og symbolsk deltakelse er vanlig - betyr at målgrupper har lite reell innflytelse på beslutninger som påvirker dem. Overfladisk deltakelse ekskluderer marginaliserte grupper, forsterker maktubalanser og kan resultere i ineffektive og lite bærekraftige beslutninger som ikke møter samfunnets behov.



Hierarki av deltakelsesformer (kilde: Jordhus-Lier og Stokke, 2017. Basert på Arnstein 1969, 2012).

E. Ulike grader av deltakelse

En modell som er basert på Arnsteins "deltakelsestige" og tilpasset tilskuddsfeltet, brukes ofte for å vurdere i hvilken grad medvirkning er en del av prosessen. Denne modellen, kjent som "Framework for Participatory Grantmaking" utviklet av Ford Foundation og Cynthia Gibson (2018),

presenterer fire ulike grader av medvirkning i en tilskuddsprosess. Den gir et kritisk perspektiv på hvordan vi kan bevege oss fra "informering" til "samskaping".

Det er også viktig å merke seg at behovene for ulike former for involvering kan variere avhengig av fasen i prosessen. Se mer om dette på [side 25](#).



Samskaping:

Toveissamarbeid som fører til felles beslutningstaking. Dette skjer både før, under og etter beslutninger om pengeutdeling er tatt. Her er målet en reell omfordeling av beslutningsmakt.

Felles utvikling av søknadsprosessen, beslutningskriterier og retningslinjer; felles avgjørelse på hvilke søkere eller tiltak som får finansiering; utforme og delta i fagfellevurderinger av søknader; gjennomgå tilskuddsmottakeres evalueringer, rapporter og/eller aktiviteter.



Involvering:

Toveis kommunikasjon som gjør det mulig for begge parter å høre, forstå og diskutere en rekke perspektiver.

Mer dyptgående diskusjoner, hvor samtalen er mer nyanserte, substansielle og omfattende. Diskusjoner/dialoger/arbeidsgrupper som involverer både tilskuddsgivere og eksterne grupper (tilskuddsmottakere, målgrupper, o.l.) som er påvirket av beslutningene.



Konsultering:

Lokale partnere forteller / tilskuddsgivere mottar informasjonen.

Undersøkelser, brainstorming, fokusgrupper som blir brukt av tilskuddsgivere til sitt arbeid. Det er ingen garanti for at innspill vil bli inkludert i den resulterende planen eller prosessen.



Informering:

Tilskuddsgivere forteller / lokale partnere mottar informasjon.

Nettsteder som informerer om retningslinjer for tilskudd; informasjonskampanjer som er utformet av tilskuddsgivere.

F. Det handler om nytenkning

PGM regnes som en form for innovasjon innen tilskuddspraksis, noe som er viktig fordi det gir mer bærekraftige og inkluderende løsninger i en tid der nye løsninger er nødvendige. Det kan også legge til rette for mer innovasjon som et resultat av arbeidet. For eksempel viser Hauger (2023) at PGM representerer fire former for innovasjon, noe som illustrerer hvordan disse nye tilnærmingene endrer måten ressurser fordeles på:

01.

Det handler om sosial verdiskaping

Sosial verdiskaping setter fokus på tiltak som har en reell effekt i samfunnet. Dette er viktig for tilskuddsgivere som ønsker å se konkrete samfunnsforbedringer, ikke bare økonomiske resultater. Ved å involvere mottakerne i prosessen, utvikler man løsninger som bedre treffer deres behov og skaper verdi på en mer meningsfull måte..

02.

Det handler om prosessutvikling

PGM endrer måten midler fordeles på. For de som jobber med tilskudd, betyr dette at man kan forbedre måten man leverer tjenester på - og sikre at ressursene blir brukt på mest mulig relevant måte.

03.

Det handler om brukerdrevet innovasjon

Brukerdrevet innovasjon betyr at tilskuddsmottakerne selv er med på å forme hvordan midler fordeles og hva de brukes til. Dette gir løsninger som er bedre tilpasset lokale behov og sikrer at tiltakene virkelig er nyttige for de som blir berørt.

04.

Det handler om både gradvis og radikal innovasjon

Innovasjon kan skje både gjennom små, gradvise forbedringer eller mer omfattende endringer. PGM kan være en måte å justere dagens praksis litt etter litt, eller å gjøre større endringer som fundamentalt forandrer hvordan organisasjonen og sektoren fungerer.

Spørsmål til diskusjon



1. Hvilke tanker får du/dere når du hører begrepet “ingenting om oss uten oss”?
2. På hvilke måter har vi tidligere involvert tilskuddsmottakere og målgrupper i beslutninger om tilskudd og tilskuddsprioriteringer?
3. Kan du identifisere konkrete situasjoner der du har opplevd de fire ulike gradene av medvirkning (informering, konsultering, involvering og/eller samskaping) i ditt nåværende arbeid med tilskuddsordninger?





2. Rigge oss for PGM: Hvordan kan det organiseres

A. "Å bygge veien mens vi går"

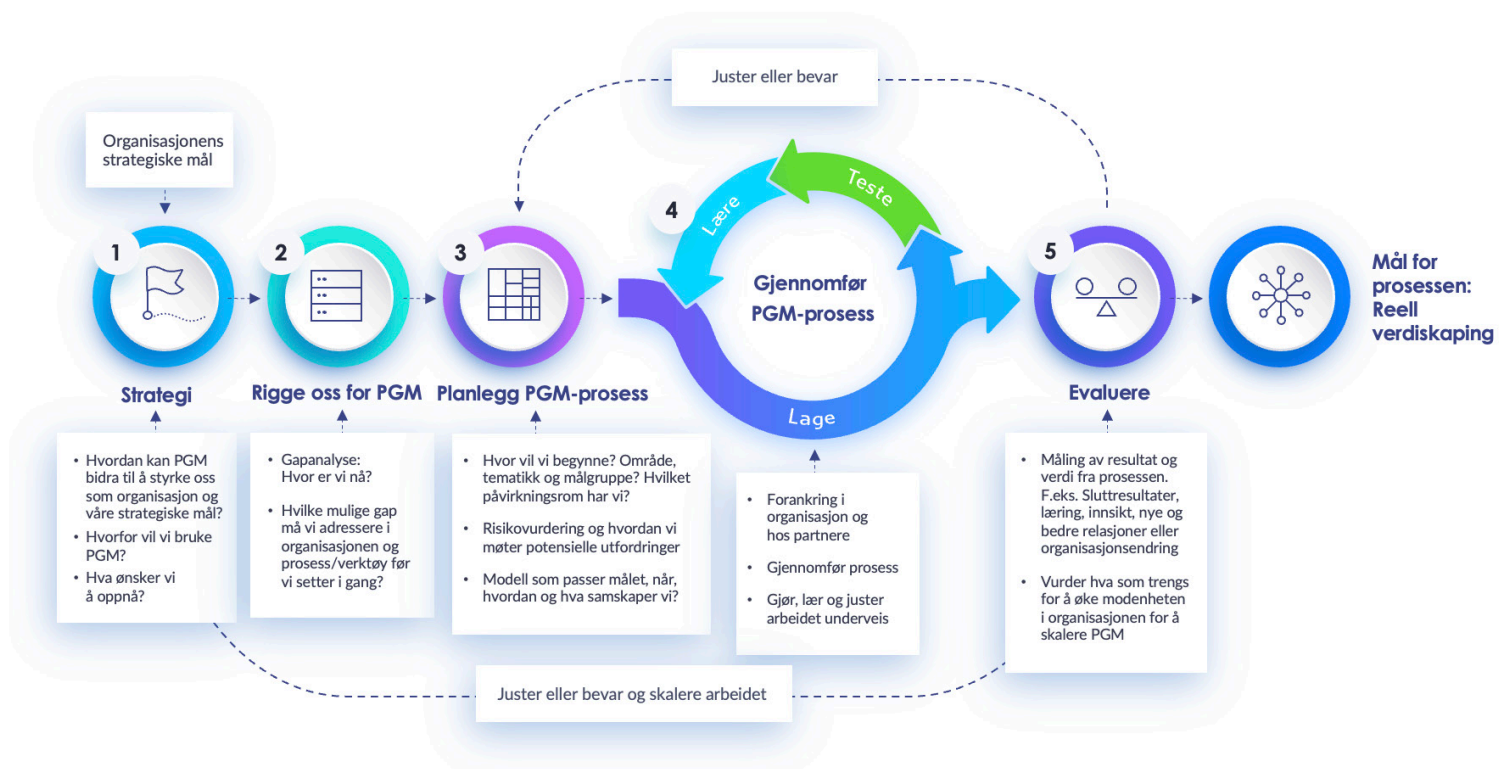
Det finnes ingen enkel modell for implementering av PGM. For mange som har iverksatt PGM, har det vært nødvendig å innta en "vi bygger veien mens vi går"-mentalitet, kombinert med en bevisst tilnærming til reell maktforskyvning. Det handler om å bygge noe nytt, men det innebærer også å gi slipp på gamle rutiner, strukturer og tankemønstre – noe som ofte viser seg å være vanskeligere.

B. Prosessmodell

Siden PGM på mange måter handler om nytekningsarbeid, har vi hentet læring fra innovasjonsfeltet. Modellen nedenfor, utviklet i samarbeid med Tinkr, kan fungere som inspirasjon og nyttig verktøy for hvordan dere kan strukturere og tilrettelegge for arbeidet. I prosesser hvor beslutninger skal tas kollektivt er det spesielt viktig at man baserer seg på bred deltakelse og at de nøyaktige verdiene og resultatet blir til mens man går.

En godt utformet prosess og struktur gir en ramme som bidrar til økt gjennomsiktighet, åpenhet og ansvarlighet i alle ledd. Den sikrer også at beslutninger forankres i både organisasjonens strategiske mål og at løsninger baseres på erfaringer og innsikter til alle parter som påvirkes av beslutningene.

Hvert trinn i modellen gir forslag til spørsmål som kan støtte en grundig og dynamisk prosess. I de første fasene fokuserer man på organisasjonens strategiske mål, hvordan PGM kan bidra til å oppnå disse og hva dere kan vurdere for å sikre at dere er rigget for PGM. De etterfølgende trinnene omfatter praktisk gjennomføring hvor vi tester, lærer og forbedrer underveis, deretter evaluering av resultatene og den faktiske verdiskapningen som prosessen har bidratt til. Modellen synliggjør betydningen av at organisasjonen kontinuerlig lærer og justerer arbeidet for å sikre en arbeidsmodell som er tilpasset deres organisasjon, mål, partnere og forutsetninger.



C. Hvor starter vi?

I starten av prosessen, er det noen grunnleggende spørsmål som bør stilles:

01

Hvorfor vil vi sette i gang med PGM?

Identifisere motivasjonen bak ønsket om å implementere PGM. Hva er de motiverende drivere for hvorfor vi vil sette i gang med PGM? Hva forventer vi å oppnå? Hva er mulig å påvirke og hva er ikke mulig å påvirke?

02

Hvor er vi nå?

Vurdere den nåværende situasjonen, inkludert eksisterende prosesser og relasjoner. Hvor har vi rom for forbedringer? Bruk f.eks. verktøyet på [side 18](#).

03

Har organisasjonen den nødvendige organisatoriske kapasiteten og modenheten for prosessen?

Analysere om organisasjonen har de nødvendige ressursene og ferdighetene. Bruk f.eks. verktøyet på [side 20](#).

D. Ulike modeller for ulike behov

Ulike modeller og metoder kan brukes i praksis, avhengig av formålet, konteksten og de involverte.

Valget av form avhenger av faktorer som tilskuddgiveres mål, hvor mye makt de er villige til å gi fra seg, og ikke minst hva målgruppene ser som den beste løsningen og strukturen for sin kontekst. Praktiske hensyn – som geo-

grafisk avstand, tilgjengelighet av de involverte, budsjettbegrensninger, og tidsbegrensninger - er ofte en del av vurderingen.

Nedenfor finner du oversikt over de mest utbredte formene for PGM globalt - og det finnes flere modeller og hybridmodeller som utvikles og testes. Kartleggingen ble først utført av Lani Evans (2015) og senere i større omfang av Katy Love (2023). Illustrasjonene er laget av Hannah Patterson (2020), tidligere koordinator for "Participatory Grantmaking Community of Practice".



Representativ deltakelse

Sektorekspert, personer med levd erfaring eller samfunnsmedlemmer er med i beslutningspaneler, komiteer eller styrer.

Beslutningstakere inkluderer representanter fra målgrupper eller lokalsamfunnet, sammen med tradisjonelle beslutningstakere.



Community Boards

Majoriteten (eller alle) av komitémedlemmer kommer fra eller representerer målgruppen som man forsøker å nå med arbeidet.

Dette kan være personer fra et spesifikt nabolag, et medlemsnettverk, eller marginaliserte grupper.

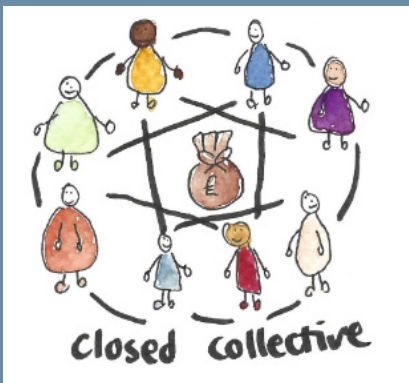


Åpne kollektiver

Alle interesserte kan delta i avstemninger. Her er det ofte et kollektiv læringsfokus, der ulike grupper kan lære mer om hverandres arbeid.

Søknader og finansiering vurderes og besluttes gjennom en samarbeidende gruppeprosess med lik makt til alle deltakere.

Her er det ofte muligheter for fagfellevurdering i søknadsbehandling.



Lukkede kollektiver

Midler fordeles innen et bestemt geografisk område eller gruppe, der organisasjoner eller grupper velger hvordan pengene skal brukes blant hverandre.

En annen modell er at alle som søker om midler vurderer forslagene og bestemmer gjennom en kollektiv avstemningsprosess.



Roterende kollektiver

De som mottar finansiering blir komiteen for neste finansieringssyklus.

Fokus er på at det kommer nye grupper som mottakere, og at lærdom fra prosessen og effektene overføres fra én gruppe til den neste.



Åpen avstemning

Midler tildeles basert på stemmer for lokale fellesskap eller målgrupper.

Dette kan handle om alt fra å identifisere strategier og temaer som skal støttes, til de som faktisk får midlene.

Spørsmål til diskusjon

1. Ligner disse modellene på noe dere allerede gjør i organisasjonen deres? Finnes det noen felles likhetstrekk med nåværende praksis?
2. Hva legger du merke til i de ulike modellene? Er det noen gjentakende mønstre?
3. Hva opplever du som de mest utfordrende og inspirerende elementene i disse modellene?





Slik gjør vi det: Stiftelsen Karibu (Norge)

Stiftelsen Karibu har siden 2021 arbeidet med deltakerdrevet tilskuddspraksis. Gjennom “Karibu New Realities Grant” har beslutningsmakt blitt flyttet ut av Karibus styrerom og over til representanter for sivilsamfunnet på det afrikanske kontinentet.

En kjernegruppe av aktivister og personer fra sivilsamfunnsorganisasjoner fra flere land på kontinentet har bygget en tilskuddsordning for Afrikanske grupper. Denne gruppa har utviklet alle hovedelementene i programmet (søknadsformat, rapporteringskrav, osv).

De har også bestemt hvilke afrikanske aktører som skal motta pengene innenfor denne ordningen. Ut ifra juridiske hensyn, måtte tilskuddene bli formelt godkjent av Karibus styre.

Modellen, som blir en form for “community board,” er bygget opp rundt fire hovedelementer:

A. Kjernegruppe:

“Kjernegruppen” er beslutningsorganet som har ansvar for å utforme retningslinjene og rutinene for tilskuddsutdeling, implementere kontinuerlig lærdom fra tidligere grupper, og ta avgjørelser om hvilke initiativer og grupper som skal støttes med tilskudd i perioden. De er også involvert i evalueringen og rapporteringsprosessen.

B. Referansegruppe:

En rådgivende gruppe som består av nåværende tilskuddsmottakere, tidligere tilskuddsmottakere og/eller medlemmer av kjernegruppen. Gruppen fungerer som faglige rådgivere for kjernegruppen når det etterspørres, og en mekler i tilfelle uenigheter mellom kjernegruppen og styret i Karibu.

Foto: Brain Builders Youth Development Initiative (BBYDI) er en ungdomsledet organisasjon i Nigeria, som har organisert kampanjer for å mobilisere unge nigerianske velgere i det nasjonale valget. Dette bildet er Kwara State i Nigeria. Bildekreditt: Adeyefa Pete

C. Styret i Karibu:

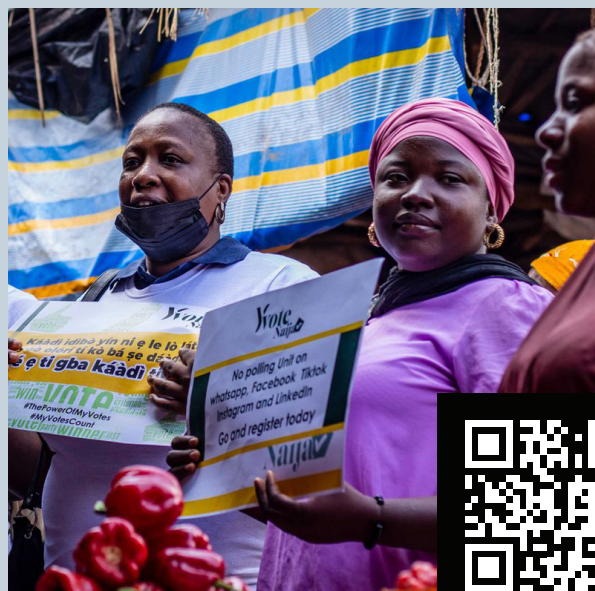
Formelt, og av juridiske grunner, gir endelig godkjenning av tilskudd, med forpliktelse om å følge beslutningene fra kjernegruppen i størst mulig grad.

D. Tilskuddsmottakere

Spiller en viktig rådgivende rolle for kjernegruppen ved å identifisere lærdommer, behov og prioriteringer på bakken.

For Karibu, har dette vært en viktig prosess for å flytte makt - og å sikre at stemmen fra Sør blir faktisk hørt. “Den deltakende tilskuddsgivingen har gitt oss viktig lærdom og det vil ikke være mulig å gå tilbake igjen til gamle forvaltningsrutiner etter dette.” - sier Aurora Nereid, Karibus daglig leder. “Det å flytte makten fra donorer i nord, til sivilsamfunnsaktører nærmere bakken er avgjørende for forvaltningens legitimitet, og effektivitet.”

Prosessen ble også opplevd som annerledes for mottakerne av ordningen. Ashok Kumar Subron fra Mauritius, som mottok støtte i 2023, beskrev det slik: “Dette programmet representerer fremtiden for tilskuddsforvaltning – hvor makten flyttes nærmere arbeidet vi aktivister gjør på bakken i Afrika.”





Slik gjør vi det: Kavlifondet (Norge)

I 2016 tok Kavlifondet, med faglig støtte fra Stiftelsen Dam, initiativ til en prosess for å redistribuere makten i beslutningsprosesser knyttet til tildeling av midler til forskning på barns psykiatriske behov.

Kavlifondet inviterte pasienter, pårørende og helsepersonell innen psykisk helse for barn og unge til å være med og påvirke hvilke forskningsprosjekter som skulle få støtte fra Kavlifondets helseforskningsprogram i 2024.

Prosessen bestod av tre trinn:

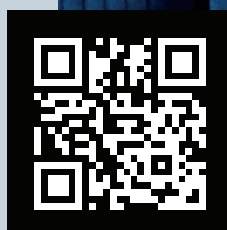
1. Først ble det opprettet et fagutvalg som identifiserte 49 kunnskapshull.
2. Deretter ble det åpnet for en avstemning blant brukerne (organisasjoner, pasienter, pårørende), der de kunne stemme frem de åtte temaene de mente var viktigst. Basert på flere tusen svar, klarte man å identifisere hvilke temaer som skulle få finansiering det året.
3. Listen ble deretter sendt til et faglig organ som fattet beslutninger basert på et forskningsperspektiv. Brukerne måtte også delta i utarbeidelsen av søknadene, noe som sikret at de med førstehåndskjennskap til utfordringene var tett involvert.

For Kavlifondet er dette en form for medvirkning, hvor brukergruppen fikk direkte innflytelse på hva som skulle støttes. Modellen omtales ofte som «community votes» – en form for åpen avstemning.

Foto: Kavlifondet

“Pasienter, pårørende og helsepersonell inviteres derfor til å stemme på de kunnskapshullene de mener bør prioriteres. De med flest stemmer legges til grunn i utlysningen,” forteller programansvarlig i Kavlifondets helseforskningsprogram, Jan-Ole Hesselberg, i en uttalelse på Kavlifondets nettside. “Det betyr at søkerne må dekke ett eller flere av de kunnskapshullene som er identifisert i utlysningen.”

“Ved å involvere pasienter, pårørende og helsepersonell på denne måten, tar Kavlifondet brukermedvirkning ett skritt lenger enn de fleste andre finansiører,” avslutter Hesselberg.”

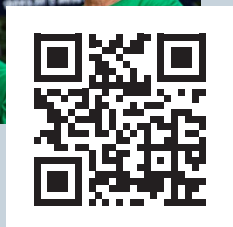




Slik gjør vi det: Menneskerettighetsfondet (Norge)

Menneskerettighetsfondet samarbeider med lokale konsulenter som er menneskerettighetsaktivister med erfaring fra grasrotorganisasjoner i en rekke land. De bidrar med både innspill og rådgivning i valg av initiativer og partnere, og tar en aktiv rolle i beslutninger om tildelinger.

Dette utgjør en form for «representativ deltakelse».

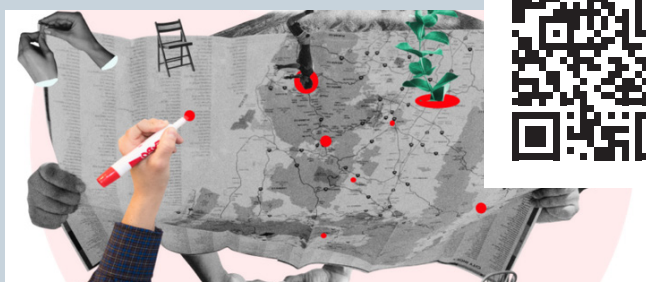


Slik gjør vi det: Fund Action (Europa)

“FundAction” er en deltakende tilskuddsordning som har som mål å overføre beslutningsmakten om finansiering til samfunnsaktører og aktivister over hele det europeiske kontinentet.

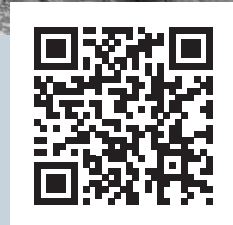
Basert på en del felles kriterier, kan grupper og aktivister melder seg inn i systemet der de presenterer ulike forslag til finansieringsbehov. Da er det en aktiv avstemning blant medlemmer for hva slags initiativer skal få støtte. Topp forslag går videre til en “peer review” prosess for endelig beslutning.

Dette er et eksempel på det som kalles for “åpen kollektiv”.



Slik gjør vi det: Other Foundation (Sør-Afrika)

The Other Foundation fremmer rettighetene til LHBTI-individer i det sørlige Afrika gjennom en PGM-prosess. Prosessen begynner med en åpen utlysning for konseptsoknader, og deretter rekrutteres 10 til 14 deltakere (hovedsakelig tidligere tilskuddsmottakere) fra LHBTQI-miljøer til en workshop i Johannesburg. Der bidrar de til fagfelleevaluering, og de anbefaler prosjekter for finansiering. Anbefalingene sendes til styret for endelig beslutning. Dette er et eksempel på en hybridmodell med “community board” og “åpen kollektiv” tilnærming.





Verktøy: Selvevaluering om deltakende praksis i nåværende tilskuddsforvaltning

De siste årene har flere internasjonale verktøy blitt utviklet for å vurdere deltakende praksis - blant annet "Advancing Participation" verktøyet (APPT) som ble utviklet av Diana Samarason og Katy Love (2023). Disse gir innsikt i deltakelse på tvers av arbeidsområder og støtter intern dialog og målsetting. Verktøyet er nyttig både for nybegynnere og for videre utvikling. For noen er deltakerdrevne prosesser en gradvis forbedring av eksisterende praksis, mens det for andre er en radikal endring. Det viktigste er å starte der du er.

Hvordan bruker man verktøyet?

Verktøyet kan hjelpe til med refleksjon for enkeltpersoner, team eller organisasjoner for å skape ideer eller endring. Selv om det kan brukes av én person, er det best å bruke det med flere. Bruk verktøyet for å diskutere og sammenlign resultater, og lag en plan for konkrete grep som kan tas umiddelbart og på lengre sikt. Konkrete spørsmål kan starte samtaler, og hele verktøyet (50+ spørsmål) finnes på deres nettside.



1. Hvem setter kriteriene for tilskudd og kontrollrutiner?

Lite eller ingen involvering	Noe deltakelse	Betydelig deltakelse	Full deltakelse
<input type="checkbox"/> Tilskuddsgivere bestemmer alle kriterier for tilskudd og kontrollrutiner	<input type="checkbox"/> Tilskuddsgivere søker noe innspill fra målgruppen via fokusgrupper eller undersøkelser, men gir ingen tilbakemelding om hva de gjorde og hvorfor.	<input type="checkbox"/> Sammen med målgrupper bestemmer tilskuddsgivere detaljer om kriteriene for tilskudd og kontrollrutiner, innenfor juridiske rammer.	<input type="checkbox"/> Målgruppene bestemmer kriterier for tilskudd og kontrollrutiner, innenfor juridiske rammer. Tilskuddsgivere driver også med påvirkning for å endre restriksjoner i det juridiske eller økonomiske miljøet for å fremme en mer rettferdig og likestilt samfunn.

2. Hvem setter parametrene for søknad om tilskudd og rapportering?

Lite eller ingen involvering	Noe deltakelse	Betydelig deltakelse	Full deltakelse
<input type="checkbox"/> Tilskuddsgivere setter parametre, inkludert budsjettering, prioriterte områder, vilkår for tilskudd, tilskuddsbeløp, og/eller skisser for søknads- og rapporteringsprosesser.	<input type="checkbox"/> Når tilskuddsgivere utvikler parametre og prosesser for søknad om tilskudd og rapportering, bes det om innspill fra samfunnet. Tilskuddsgiver bestemmer hvilke innspill som benyttes.	<input type="checkbox"/> Tilskuddsgivere samarbeider med målgruppene om å utvikle parametre for søknads- og rapporteringsprosesser.	<input type="checkbox"/> Målgruppene bestemmer parametre for tilskuddsordninger og hvilken informasjon som kreves for søknad og rapportering.

3. Hvem sin risiko blir vurdert?

Lite eller ingen involvering	Noe deltakelse	Betydelig deltakelse	Full deltakelse
<input type="checkbox"/> Fokuset er på å beskytte tilskuddsgiveres penger fra oppfattet risiko.	<input type="checkbox"/> Fokuset er fortsatt på tilskuddsgiveres risiko, men diskusjon om risikoforståelse har startet.	<input type="checkbox"/> Det er mye mindre fokus på tilskuddsgiveres risiko. Tilskuddsgivere prioriterer støtte til mottakere i områder med lav kapasitet, i stedet for å indirekte straffe dem for slike områder.	<input type="checkbox"/> Fokuset er på risikoer for tilskuddsmottakere og lokale grupper; identifiserte risiko-områder bidrar til endringer i tilskuddsgiveres drift.

4. Hvor komplisert og tidkrevende er det å søke om tilskudd og rapportere?

Lite eller ingen involvering	Noe deltakelse	Betydelig deltakelse	Full deltakelse
<input type="checkbox"/> Søknads- og rapporteringsmalene er omfattende, tidkrevende og vanskelige. De krever detaljert informasjon uten fleksibilitet, selv for gjentatte mottakere. Søkere bærer en tung byrde uten finansieringsgaranti.	<input type="checkbox"/> Søknads- og rapporteringsprosesser tar tid, men det er noe fleksibilitet, spesielt for gjentatte mottakere. Skjemaer kan være tilgjengelige på flere språk og for funksjonshemmede. Søkere og mottakere bærer det meste av byrden.	<input type="checkbox"/> Søknads- og rapporteringsprosesser tar tid, men det er noe fleksibilitet, spesielt for gjentatte mottakere. Skjemaer kan være tilgjengelige på flere språk og for funksjonshemmede. Søkere og mottakere bærer det meste av byrden.	<input type="checkbox"/> I noen tilfeller er det ingen søknads- eller rapporterings-skjemaer. Hovedmålet er å redusere byrden på målgruppene og øke fleksibiliteten. Kvalifiserte søkere kan få kompensasjon for sin innsats.

5. Hvem tar beslutninger om tilskudd?

Lite eller ingen involvering	Noe deltakelse	Betydelig deltakelse	Full deltakelse
<input type="checkbox"/> Tilskuddsbeslutninger tas av tilskuddsgivere; ingen innspill søkes før, under eller etter beslutningene.	<input type="checkbox"/> Et rådgivende målgruppeutvalg kan vurdere noen søknader og gi innspill. Tilskuddsgivere tar de endelige beslutningene.	<input type="checkbox"/> De fleste beslutninger tas av målgruppeutvalget med betydelig myndighet. Dette kan være personer med erfaring, søkere eller en samfunnsgruppe. Beslutninger tas gjennom vurdering, avstemning eller konsensus. Likhet og inkludering prioriteres, og maktforhold adresseres.	<input type="checkbox"/> Tilskuddsgivere velger ikke de nye beslutningstakere direkte; andre nominerer eller velger, med prioritet for de nærmest til utfordringene på bakken. Marginaliserte eller sårbare grupper får mest makt. Nye medlemmer blir jevnlig invitert, med roterende medlemskap.

6. Hvem bestemmer hva som skal måles og hvordan?

Lite eller ingen involvering	Noe deltakelse	Betydelig deltakelse	Full deltakelse
<input type="checkbox"/> Tilskuddsgiveres lederskap setter indikatorer for "suksess" og "påvirkning," basert på tradisjonelle evalueringskriterier.	<input type="checkbox"/> Medarbeidere bestemmer indikatorer for "suksess" eller "påvirkning." Disse kan formes av innspill fra rapporter, undersøkelser eller andre interaksjoner, men prioritering er ikke å skape kunnskap som gagnar samfunnet.	<input type="checkbox"/> Målgruppene og tilskuddsgivere samarbeider om å definere "suksess" indikatorer for tilskuddsmottakere. De blir enige om hvordan og når det skal måles, samt hvem som skal utføre datainnsamlingen.	<input type="checkbox"/> Konkrete målgrupper og tilskuddsmottakere bestemmer sammen målemetoder, krav og tilnærminger for all resultatstyring.

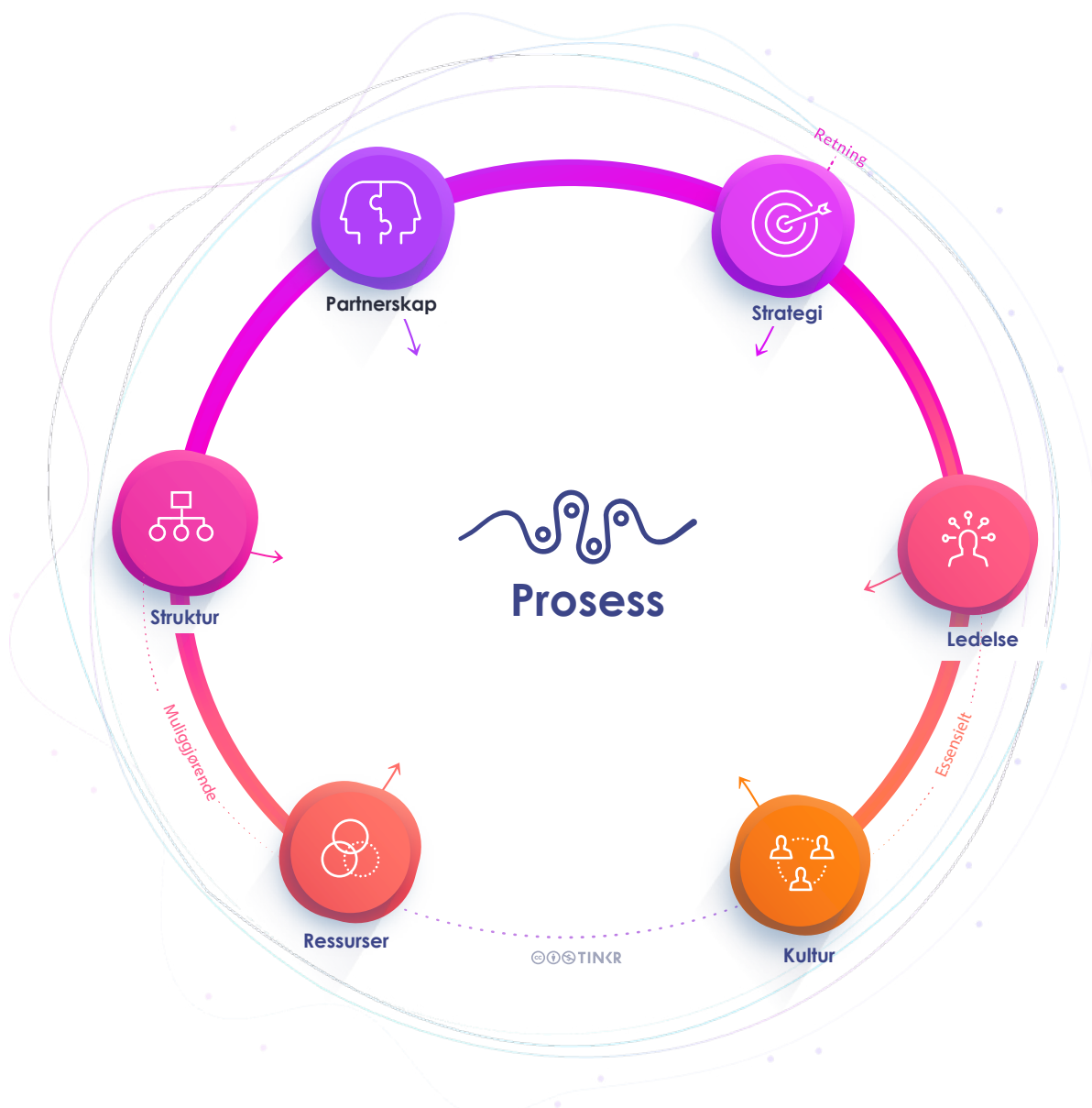


Verktøy: Organisatorisk kapasitet og modenhet

PGM er i sin kjerne basert på en tro om at nye sosiale verdier skapes ved å sørge for at støttemottakerne er en del av prosessen, og ikke bare mottakere av den. Det er også basert på troen om at mangel på innovasjon innen dette feltet – med andre ord, status quo i de mer tradisjonelle tildelingsprosessene – faktisk kan bidra til å forsterke ujevne maktdynamikker. Verktøyet nedenfor, utviklet sammen med Tinkr, er en intern refleksjonsøvelse for å diskutere organisasjonens forutsetninger for å jobbe med deltakerdrevet tilskuddspraksis. Det kan bidra til å kartlegge modenheten hos de ulike delene av organisasjonen som er sentrale for at dette skal fungere i praksis. Er alle nødvendige personer og ressurser på plass for å sette i gang?

Hvordan bruker man verktøyet?

Ta utgangspunkt i din organisasjon, avdeling eller arbeidsgruppe. Sett en score på hver påstand fra 1 – 5 der, der 1 er veldig uenig med påstandene, og 5 er svært enig. Reflekter og skriv nøkkelord som begrunner rangeringen.





Ressurser

Score

- Vi har nødvendige ressurser til gjennomføring av ønskede aktiviteter innenfor deltakerdrevet tilskuddspraksis.
- Vi har god kompetanse på hvordan jobbe med deltakerdrevet tilskuddspraksis



Ledelse

Score

- Ledelsen verdsetter og har et tydelig kommunisert ønske om deltakerdrevne, likeverdige partnerskap og tiltak.
- Ledelsen er villig til å ta nødvendige grep for å sikre at beslutningsmakt kan flyttes.



Struktur

Score

- Vi har definert ansvar/oppdrag for å jobbe med deltakerdrevet tilskuddspraksis
- Vi har gode og effektive strukturer for å gjennomføre og følge opp deltakerdrevet tilskuddspraksis.



Kultur

Score

- Vi har en kultur som verdsetter deltakerdrevne ideer og nye perspektiv.
- Vi har en kultur preget av åpenhet for endring og mer likeverdige partnerskap.
- Vi har kultur for likeverdig samarbeid og deling.



Strategi

Score

- Vi har en klar forståelse for vårt strategiske behov for, mål og satsing på, deltakerdrevet tilskuddspraksis.
- Satsinger knyttet til deltakerdrevet tilskuddspraksis er godt forankret i organisasjonens strategi.



Partnerskap

Score

- Vi har kredibilitet og legitimitet blant partnerne våre når det gjelder likestilt partnerskap
- Vi har tilgang til lokale grupper som kan engasjeres i dette arbeidet.

Spørsmål til diskusjon



1. Hvilken score gav du på de ulike kategoriene i skjemaet, og hvorfor?
2. Basert på vurderingen, deres erfaringer og felles diskusjoner; hva tenker dere er organisasjonens sterkeste og svakeste sider når det gjelder igangsettelse av en mer deltakende innovasjonsprosess knyttet til PGM?

Husk at dette er ingen fasit, kun personlige vurderinger - den største verdien ligger i diskusjonen og refleksjonen for å identifisere styrker og svakheter som man kan jobbe videre med.





3. Planlegging og design av PGM-prosess

A. Klar for å dele makta?

Å dele makt er essensen i deltakerdrevet tilskuddspraksis - det er derfor en fundamental forutsetning for en PGM-prosess er å kunne snakke åpent om maktdynamikk i tildelingsprosesser. Selv om slike diskusjoner ofte kan være ubehagelige, er de helt nødvendige. Det er en betydelig forskjell mellom å be om tilbakemeldinger fra folk eller å konsultere dem, og å være villig til å gi fra seg beslutningsmakt.

Det er også viktig at en organisasjon tar opp flere fundamentale diskusjoner for å sikre en vellykket og genuint deltakende prosess. Det finnes flere konkrete spørsmål som bør vurderes før man setter i gang, blant annet:

01

Hva er de potensielle utfordringene, og hvordan kan vi håndtere dem?

Identifisere mulige barrierer og planlegge for løsninger fra dag 1. Lær mer på [sider 26 og 29](#).

02

Hvordan kan vi legge til rette at prosessen gjennomføres på en realistisk, sunn og virkelig deltakende måte?

En godt strukturert prosess skaper en ramme som fremmer klarhet, åpenhet og ansvarlighet i alle deler av arbeidet. Se mer på [side 11](#).

03

Hvor går grensene for hva deltakerne faktisk kan gjøre?

Tenk kritisk og grundig over om det er hensiktsmessig å invitere folk til å medskape løsningen eller delta i arbeidet, dersom de ikke faktisk kan påvirke prosessen eller utfallet.

Hvis en beslutning allerede er tatt, eller du vet hvilke områder som ikke gir mulighet for reell påvirkning, bør du fra starten være tydelig på hva deltakerne faktisk kan påvirke, og hva de ikke kan. Uten denne åpenheten risikerer du at resultatet blir det motsatte av ønsket, med lavere eierskap og tillit til arbeidet som utføres.

En modell med "røde linjer" (der det ikke er reelt handlingsrom), "gule linjer" (der det er rom for dialog), og "grønne linjer" (der deltakerne kan skape fritt) kan være en praktisk måte å tydeliggjøre deltakernes reelle handlingsrom. Obs! Tør også å utfordre hvilke områder som *egentlig* er "røde": er de kanskje egentlig "gule" eller "grønne"? Bruk også verktøyet på [side 25](#) for å vurdere det reelle påvirkningsrommet.

04

Har vi vurdert hvorvidt PGM er optimalt for våre og partnernes behov?

Det kan finnes situasjoner der PGM ikke er den optimale løsningen. Er det måter vi kan sikre at stemmene som blir berørt, likevel blir hørt? Mer på [side 31](#).

B. Redusere risikoen for din egen organisasjon

De som jobber med deltakerdrevet tilskuddspraksis påpeker ofte at spørsmål om risiko har to aspekter: en legitim bekymring for risiko og en mer tilslørt bekymring for å gi fra seg makt (Patterson, 2020).

Det finnes ingen indikasjoner på at PGM er mer eller mindre risikabelt enn tradisjonelle metoder. I mange tilfeller utføres PGM faktisk på en strengere måte enn andre tildelingsrutiner. "Due diligence" styrkes med lokal kunnskap, og retningslinjer for interessekonflikt og "lojaliteter" utvikles ofte internt. Dette fremhever problemstillinger som tradisjonelle tilskuddsprosesser kanskje ikke har adressert. PGM-grupper stiller ofte grundige spørsmål om tiltakenes effekt og troverdigheten til søkerne, noe som kan bidra til å redusere den økonomiske risikoen for organisasjonen.

Det kan derfor være et interessant tankeeksperiment å vurdere risiko fra en annen vinkel: Hvilke risikoer oppstår hvis man *ikke* involverer de som kjenner de største utfordringene best?

Samtidig har donorer både juridiske og etiske forpliktelser til å sikre at midlene brukes på en ansvarlig måte. De fleste PGM-prosesser har funnet gode løsninger som kombinerer eksisterende "due diligence" med nytenkning, f.eks. ved å sende tildelingsbeslutninger tilbake til organisasjonens due diligence-mekanismer for endelig vurdering.

En annen bekymring er at PGM-grupper kan ta «feil» beslutninger. Denne bekymringen kan reflektere en feilaktig antakelse om at tradisjonelle prosesser alltid fører til riktige valg, da dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Beslutningene som tas av

PGM-grupper kan reflektere andre prioriteringer, inngangspunkter og metoder som er mer forankret i lokale forhold enn i tradisjonelle tilskuddsprosesser. Slike valg kan avdekke alternative løsninger og støtte perspektiver som ellers ikke ville blitt lagt merke til. Det er også viktig å akseptere at beslutninger tatt på et mer lokalt nivå ikke alltid samsvarer med hva donorene ønsker. Dette kan være en verdifull lærdom for alle parter, særlig for en deltakerdrevet prosess som er iterativ og tar sikte på å bygge veien mens man går.

For å gjennomføre PGM i tråd med prinsippene skissert på [side 5](#), er åpne samtaler og dialog om risiko avgjørende fra starten, sammen med en vilje til å tenke nytt om hva som vurderes som risiko.

C. Samskaping - mer enn symbolsk deltakelse

Uansett form, er det viktig å alltid huske på at PGM handler om reell deltakelse. Tilnærmingen bygger på troen på at mer robuste og bærekraftige løsninger oppstår når vi involverer de som er nærmest problemene, og utnytter samfunnets ressurser på tvers av tradisjonelle grenser.

Fordelene med god medvirkning og samskaping inkluderer mer bærekraftige løsninger, bredere bruk av samfunnets ressurser, tilgang til et større kunnskapsgrunnlag, og økt eierskap og engasjement hos deltakerne. Disse prosessene kan bidra til sterkere lokalsamfunn og systemer som er bedre rustet til å håndtere komplekse utfordringer.

Graden og formen for involvering bør tilpasses mål, verdi og rammer for prosjektet. I noen prosesser kan dyptgående samskaping være nødvendig i alle faser, mens andre ganger kan det være nok å informere eller involvere i utvalgte faser.

Det kan være et interessant tankeeksperiment å vurdere risiko fra en annen vinkel: Hvilke risikoer oppstår hvis man *ikke* involverer de som kjenner de største utfordringene best?



Verktøy: Deltakelsematrise

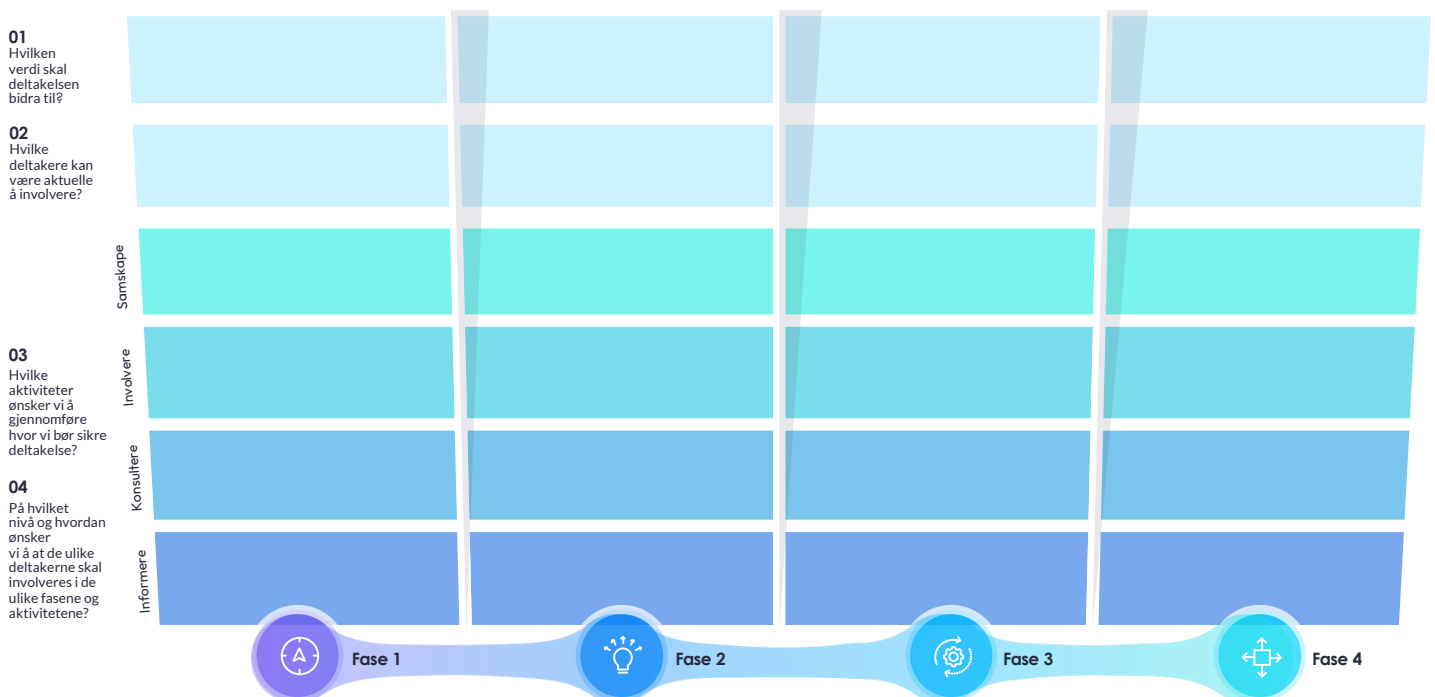
I en PGM-prosess bør vi alltid tilstrebe etter deltakelse av relevante deltakere og interessenter under arbeidet. Imidlertid kan graden, når, hvem og formen for deltakelse variere avhengig av mål og rammer. I noen prosesser vil det vært lurt å samskape i alle faser, mens i andre sammenhenger kan det være hensiktsmessig å kun informere i noen faser og samskape i andre. Den mest omfattende formen for samskaping, kalt samproduksjon, innebærer at interessenter jobber som likeverdige partnere gjennom hele prosessen og deler ansvar for løsningen også i driftsfasen (Kobro et. al, 2018).

Deltakelsematrisen under, utviklet av Tinkr og med inspirasjon fra samskapingfeltet, viser hvordan en kan tilpasse graden av deltakelse i ulike faser eller aktiviteter i en prosess.

Hvordan bruker man verktøyet?

Start med å identifisere hvilke hovedfaser og aktiviteter dere har skissert i prosessen. Deretter reflekterer dere over hva dere vil oppnå, behov, eventuelle kunnskapsgap, hva som kan påvirkes eller ei, eller grad av eierskap for resultatet dere ønsker å sikre. Neste steg er å skissere grad av hensiktsmessig deltakelse i ulike deler av prosessen for å møte dette – fra å informere, konsultere til mer dypgående involvering eller samskaping som likeverdige partnere. Bruk matrisen til å justere involveringen underveis – også dette må tilpasses læringsprosessen deres. Verktøyet gir deg en strukturert tilnærming for å reflektere over hvordan dere kan sikre at deltakelse skjer på riktig måte, til rett tid med riktige deltakere.

Tips! Se tilbake på [side 8](#), til Gibsons modell for grad av deltakelse fra et PGM-perspektiv.



Kilde: Tinkr, inspirert Kobro, L., Andersen, L. L., Espersen, H. H., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H. (2018) og "Grorud user involvement model."



D. Det krever en tillitsbasert praksis

PGM krever en bevisst, tillitsbasert praksis som er forankret i relasjonsbygging, læring og gjensidig ansvarliggjøring. I denne sammenhengen er det også nødvendig med kontinuerlig refleksjon over egen makt og privilegier, særlig i rollen som giver (Salehi, 2021).

Derfor blir spørsmålet: Bidrar måten vi gir midler på til å gi “vinger” til en prosess, eller skaper den mer stress og angst for tilskuddsmottakere?

Dette reiser behovet for ny tenkning rundt regelstyrte tilnærminger til tildelinger.

Hvordan kan vi bli mer bevisste på å identifisere og redusere maktubalansene i vårt arbeid og de problemene vi ønsker å løse?

E. Det krever at man tenker kreativt for å unngå vanlige feller

Forskere og praktikere innen deltakende prosesser, som samskaping, minner oss om å være oppmerksomme på vanlige “dødsynder” ved samskaping. Ved å være bevisst på dette i forkant, kan vi bedre navigere og finne pragmatiske og gode løsninger på disse utfordringene.

- Prosessen kan oppfattes som (eller faktisk er) en “bevisst ansvarsfraskrivelse” – vi “skyver ansvaret” slik at vi slipper å ta de vanskelige beslutningene/risikoene.
- Sviktende ansvarlighet kan utilsiktet føre til mangel på klare ansvarsområder eller roller, eller til og med “partnerskapstretthet” som gjør at én part trekker seg fra samarbeidet.
- Prosessen kan forsterke ulikheter, ettersom sterkere parter fortsatt kan utøve makt over svakere parter, selv i en ny kontekst. Nye rivaliseringer eller maktdynamikker kan oppstå, og velstående eller høyt utdannede individer dominerer ofte prosessen på grunn av sin større sosiale eller kulturelle kapital.
- Stadig mer “profesjonalisering” av sosiale prosesser kan også være en trussel fordi det kan føre til en utvanning av lokalsamfunnsengasjementet.
- Det kan bidra til implisitte krav eller psykologiske elementer av gjensidighet (“jeg hjelper deg hvis du hjelper meg”).
- Det finnes ingen enkle løsninger, og oppblåste forventninger til prosessen kan øke mistilliten mellom partnere i samskaping. Her er tydelige mål og rammer avgjørende.

F. Involvering av deltakere - etiske vurderinger

I deltakerdrevne prosesser, er det avgjørende å ta hensyn til en rekke etiske vurderinger for å sikre en rettferdig og inkluderende tilnærming. Det finnes en rekke verktøy og retningslinjer som dekker disse spørsmålene.

Forskningsrådet har i samarbeid med flere europeiske forsknings- og innovasjonsråd utviklet etiske retningslinjer for å involvere innbyggere i innovasjon og forskning på en god måte.



Redd Barna peker på FNs komité for barnets rettigheter som har utarbeidet ni prinsipper for oppfyllelse av barns rett til medvirkning.



Kommunal og moderniseringsdepartementet har utviklet veileder for å formidle prinsipper og gode eksempler for medvirkning i planprosesser.



Stanford Social Innovation Review peker på fem etiske prinsipper for humanitær innovasjon.



G. Rettferdig og inkluderende praksis

Når det gjelder rettferdig og inkluderende deltakelse, er det en rekke sentrale prinsipper eksperter anbefaler at de som vil drive med PGM bør vurderer nøye:

- Åpne prosesser for å identifisere og velge en mangfoldig gruppe deltakere, med særlig fokus på de som historisk sett har vært mest berørt og ekskludert. Her er det viktig å gjøre det man kan for å unngå å gjenskape tradisjonelle maktstrukturer i nye former.
- Klart definerte roller, krav og fordeler, samt forventninger til alle deltakere. Dersom man skal gjennomføre PGM, bør man sikre at roller, ansvar og forpliktelser er veldig klart definert (enten fra tilskuddsgiver i forkant, eller som en del av samskapingprosessen. Maktstrukturer og «mandat» for deltakere bør være klart definert når man driver PGM.
- Rettferdig kompensasjon og anerkjennelse av deltakernes tid. Man må passe på at arbeidsmengde og ansvar er proporsjonalt til lønn, goder og kompetanseutvikling som deltakerne mottar. Man må rett og slett passe på at man ikke, gjennom å ville sikre mer rettferdig fordeling, ender opp med å utnytte de man inngår partnerskap med eller som man har som deltakere
- Inkluderende og tilgjengelige metoder for rettferdig deltakelse i aktiviteter, som tar hensyn til ulike behov som digital tilgang, økonomiske utfordringer knyttet til reise og deltakelse, språkvansker, o.l.. Dette handler også om å ta hensyn til ulike kulturer og kommunikasjonsmåter mellom folk og mellom ulike grupper.
- God forberedelse og fasilitering under gruppemøter (gjerne sammenskapt!), inkludert 'grunnregler', en forpliktelse til å ta opp uenigheter, bevissthet om maktdynamikk, og en tydelig prosess og verktøy for beslutningstaking.



Verktøy: Hvordan redusere risikoer for deltakerne

En viktig utfordring er hvordan man kan sikre trygge rom for deltakerne under planlegging, gjennomføring og evaluering av deltakende tilskuddsprosesser. Det er viktig å sørge for at de involverte beskyttes mot ulike former for skade, enten den er tilsiktet eller utilsiktet.

Det er også viktig at tilskuddsgivere sørger for at de har vurdert sikringstiltakene tilstrekkelig i sin planlegging. Risikoene i deltakende tilskuddsprosesser vil avhenge av konteksten, hvem som inviteres, omfanget av deltakelsen, og ikke minst maktdynamikker – både synlige og usynlige – i relasjonene.

Ressursen '[Safeguarding and Participatory Grantmaking](#)' fra Global Fund for Children kan være et nyttig verktøy. Den inneholder konkrete eksempler på hvordan sikkerheten kan styrkes i ulike situasjoner. Ressursen dekker blant annet:

- Fysisk og psykologisk trygghet
- Klager og varsling
- Forventninger fra deltakere
- Interne retningslinjer for adferd
- Tidsbruk og utbrenthet
- Personvern



Safeguarding and Participatory Grantmaking - How do we make people safe?

[PGMs «praksisfellesskap»](#) har organisert et webinar som tar opp viktige spørsmål om sikkerhet for deltakerne.

Webinaret tilbyr konkrete tips for hvordan man kan skape et tryggere miljø for alle involverte og bidra til å forebygge potensielle trusler.

H. utfordringer

PGM er ikke en quick-fix som kan løse alle problemene og dilemmaene knyttet til maktfordeling.

Det er en rekke utfordringer innenfor arbeidet med PGM, deriblant at det kan ta mer tid og ressurser enn tradisjonelle top-down-beslutninger om tildeling, slik som de aller fleste dype demokratiske og deltakende prosesser gjør. Vi som jobber med PGM jobber for å finne gode, pragmatiske metoder for å løse slike utfordringer, men det er viktig at man allerede begynner å tenke på disse utfordringene før man setter i gang.



Nye kompetanser

PGM kan kreve et nytt sett med kompetanser som organisasjonen ikke hadde fra før. Spesielt kan det være vanskelig for tradisjonelle givere å "snu" til PGM.



Vanskelig å "gå tilbake"

Strukturer eller rutiner i den "gamle måten" å gjøre ting på i en organisasjon kan være et hinder. Omvendt kan det være vanskelig å "gå tilbake" til den gamle måten å jobbe og tenke på når man først har startet.



Vurdere ressursene

Tid, mangel på ressurser (menneskelige eller økonomiske), og behovet for å utføre andre kritiske funksjoner i en organisasjon (spesielt i små organisasjoner) kan gjøre forsøk på PGM utfordrende. Mer om dette på [side 20](#).



Risiko

For mange, blir spørsmålet om økt "risiko" sentralt. Men det er viktig å huske på at dette må handle om både risikoer for deltakerne og for organisasjonen.



Nye utfordringer ved innovasjon

Å involvere tilskuddsmottakere i innovasjonen av tilskuddsprosessen kan føre til flere nye utfordringer for alle parter:

- Behov for ny kompetanse i personalet
- Nye mellommenneskelige dynamikker mellom tilskuddsgivere og tilskuddsmottakere (og mellom de ulike tilskuddsmottakere som er med i PGM-prosessen)
- Uventede interessekonflikter
- Nye teknologiske behov
- Praktiske utfordringer knyttet til kommunikasjon og involvering
- Praktiske utfordringer når det gjelder roller



Resultatmåling

PGM kan være vanskelig å måle i form av "suksess". Prosessinnovasjon og sosial innovasjon er ofte avhengig av mindre synlige indikatorer. Resultatstyring knyttet til monitorering og evaluering av selve prosessen er fortsatt under utvikling. Mer om dette på [side 33](#).



Slik gjorde vi det: Et implementerings veikart fra Karibu

Stiftelsen Karibu (Norge) har dokumentert sin PGM-prosess med lokale partnere i Afrika via en interaktiv presentasjon på deres nettside. Prosessen viser planleggingsfasen, implementeringsfasen (inkludert de interne mekanismene i PGM-programmet) og evalueringsfasen - og er åpent tilgjengelig på Karibus nettside.

Som en del av implementeringsfasen ble et felles veikart/implementeringsplan samskapt mellom de afrikanske deltakerne («kjernegruppen»). Implementeringen av kjernegruppens arbeid ble delt inn i fem konkrete faser:

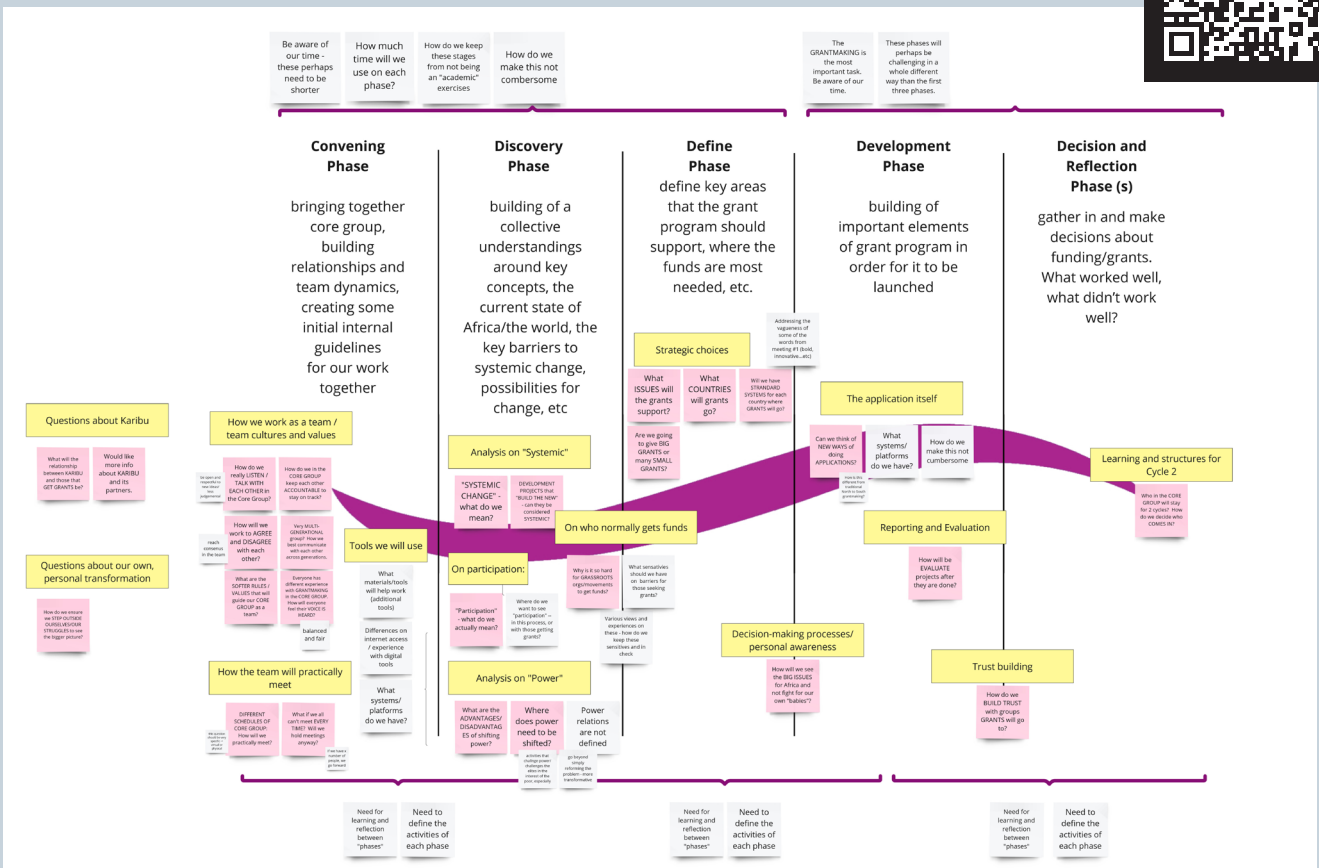
1. Samlingsfase: Samle kjerneteamet, bygge relasjoner og teamdynamikk, og lage innledende interne retningslinjer for samarbeidet.

2. Oppdagelsesfase: Skape en felles forståelse rundt nøkkelbegreper, den nåværende situasjonen i Afrika/verden, de største hindringene for systemisk endring, og muligheter for forandring.
3. Utviklingsfase: Bygge de viktigste elementene i tilskuddsprogrammet slik at det kan lanseres.
4. Beslutnings- og refleksjonsfase(r): Samle inn og ta beslutninger om finansiering/tilskudd. Hva fungerte bra, og hva fungerte mindre bra? Hva må endres for å gjøre programmet enda bedre?

Gjennom en deltakerdrevet prosess, ble viktige spørsmål om prosessen sortert i disse fasene - og tidslinjer med milepæler ble etablert i forbindelse med dette.

“Kjernegruppen” fikk tid til å snakke med andre Afrikanske organisasjoner som drev med det samme, og ble kompensert for deres tid i prosessen.

Les mer om dette, utforsk deres interaktive presentasjon, og hør en podcast fra Karibu om prosessen her.



I. Er det situasjoner der PGM ikke er en optimal metode?

Det finnes ikke noe fasitsvar på når PGM ikke er optimalt, spesielt siden medvirkning kan foregå i varierende grad og i ulike faser. Man må vurdere utfordringene som ofte oppstår med PGM (se [side 29](#)) uansett.

Praktikere i PGM har imidlertid gitt innsikt i noen områder der det kan være hensiktsmessig å vurdere hvorvidt PGM er den optimale metoden. Tidligere koordinator for det globale praksisfellesskapet for PGM, Hannah Paterson (2020), har f.eks. identifisert følgende eksempler:

- Akutt behov eller rask finansiering: Dyp og reell deltakelse tar tid, og det finnes situasjoner der akutte behov kan kreve mindre deltakende mekanismer. Her handler det om å få midlene ut så raskt som mulig. Målgrupper og lokale partnere kan allikevel bidra til å identifisere krav og behov for denne typen støtte.
- Fastlåste situasjoner der et utenforstående perspektiv kan være nødvendig: Noen ganger kan det være behov for et eksternt perspektiv, og man trenger noen nye vurderinger utenfor lokale kontekster. Men man bør være svært bevisst på maktdynamikken i en slik tilnærming, og være både transparent og åpen om dette.
- Når deltakelse ikke kan gjennomføres på en god måte: Hvis deltakelse ikke kan gjøres godt, kan man spørre seg om det faktisk kan gjøre mer skade enn nytte – og føre til flere utfordringer. Du kan lese mer om dette på [sider 27](#) og [28](#). PGM er krevende, og noen ganger kan vi utilsiktet ende opp med å gjøre mer skade på lokalsamfunn enn problemene vi prøver å løse.
- Når det kreves svært tekniske situasjoner som forutsetter fagkompetanse: Eksempler kan være teknologiske, medisinske, vitenskapelige eller digitale løsninger, der spesialisert teknisk ekspertise er nødvendig for å ta riktige avgjørelser. Igjen er det viktig å være oppmerksom på at det oppstår maktdynamikker i å definere hva som er "svært teknisk". Og medvirkning kan fremdeles brukes for å utforme kravene, strategiene, og effektstyring. Det finnes likevel måter å tilnærme seg dette – se for eksempel innsatsen til Kavlifondet på [side 16](#).

I tillegg kan det være noen flere eksempler:

- Når det ikke allerede finnes en høy grad av tillit mellom tilskuddsgivere og lokale partnere: Deltakerdrevet tilskuddspraksis er ikke effektiv hvis forholdet mellom tilskuddsgivere og partnere mangler tillit og legitimitet.
- Når tilskuddsgivere ikke er villige til å sette av nødvendig tid, ressurser og støtte fra ledelsen for å få det til. Se [side 20](#) for en selvvurdering av organisatorisk kapasitet og modenhet for PGM.

Uansett kan man ta enkelte grep på noen områder for å sikre at de som vet hvor skoen trykker er med på å sette premissene for finansiering.

Spørsmål til diskusjon



1. Hvordan definerer du "risiko" i tilskudsarbeid, og er det rom for å tenke nytt rundt dette?
2. Hvor ser du de største utfordringene – og mulighetene – for å planlegge en eventuell PGM-prosess i din egen organisasjon?
3. Hvilke skritt har dere allerede tatt mot en mer rettferdig, likestilt og inkluderende tilskudspraksis? Hvordan kan dere bygge videre på dette?





4. Evaluering og lærdom

A. Hvordan viser man effektene?

Læring og evaluering er viktige elementer i enhver tilskuddsordning. Praktikere og forskere er generelt enige om at måling og evaluering av PGM kan være utfordrende og krever kreativitet. Siden deltakende tilskuddspraksis er mer prosessorientert, iterativ og relasjonelt enn tradisjonell tilskuddsforvaltning, er det mer utfordrende å kodifisere resultatene eller redusere dem til kvantitative mål.

Videre krever deltakende tilnærminger to sett med ulike resultater:

1. Effekten av PGM-prosessen i seg selv
2. Effekten av midlene som ble utdelt

Begge krever ulike evalueringmetoder.

I deltakerdrevet tilskuddspraksis er det spesielt avgjørende å understreke at prosessen er like viktig som resultatet. Deltakende tilskuddsordninger handler om mer enn bare å bestemme hvordan midlene fordeles. Lokale grupper bør også være med på å definere hva som anses som suksess, og delta i målingen av denne prosessen. Fra et PGM ståsted, kan det være viktig å starte med kritiske spørsmål til maktdynamikker i evalueringprosesser før man setter i gang. PGM-praktikere Love og Samarasan (2023), f.eks., anbefaler å vurdere følgende spørsmål:

- Hvem definerer mål og "suksess"?
- Hvem bestemmer hva som måles?
- Hvem styrer evalueringprosessen?
- Hvem får tilgang til lærdommen?
- Hvor havner lærdommen?

PGM i seg selv kan være et verktøy for å tenke litt nytt rundt alle disse spørsmålene.

Det er mulig å inkludere PGM i et tradisjonelt resultatrammeverk for de som ønsker det, spesielt for de som kanaliserer midler fra en donor som krever slike rammeverk. Dette kan gjøres både på prosessnivå (PGM-prosessen) og med tanke på effektene av arbeidet støttet av tilskuddene. Her er noen eksempler:



Slik gjorde vi det: Oxfam-Novib (Nederland)

Oxfam Novib har kanalisert midler gjennom flere deltakerdrevne tilskuddsprosesser i samarbeid med andre organisasjoner. De skiller mellom aktivitets- og resultatindikatorer i sine logiske rammeverk (logframe) i disse ordningene.

Data knyttet til effektene av underliggende tilskudd (som antall partnere eller tildelte midler) behandles som aktivitetsindikatorer og påvirker ikke direkte resultatene i hovedrammeverket.

Data knyttet til selve prosessen er ikke alltid eksplisitt inkludert i formell rapportering eller rammeverk med mindre det kreves av spesifikke prosjekter. Men det legger vekt på "deltakelse" og "lokalt eierskap" som et viktig premiss for deres resultatstyring.

Slik gjorde vi det: Disability Rights Fund (Internasjonalt)

Disability Rights Fund (DRF) bruker PGM-prosesser for å fordele midler. Deltakelsen av personer med funksjonsnedsettelse i beslutninger om tildeling av midler følger det globale slagordet for funksjonshemmedes rettigheter, "ingenting om oss uten oss", samt mandatet i FN-konvensjonen om rettighetene til personer med funksjonsnedsettelse.

Resultatoppfølging av finansieringen skjer i en logframe: DRF måler løpende deltakelsen fra tilskuddsmottakere i arbeidet med å påvirke lover, retningslinjer og offentlige programmer for bedre å beskytte og fremme rettigheter. Selve deltakelsen fra personer med funksjonsnedsettelse i juridiske endringer blir dermed sporet som et sentralt resultat. Deltakelse måles også ved andelen av midler som går til kvinner og andre mer marginaliserte og fremvoksende grupper innen disse miljøene over tid.

B. “Measure what matters”

Når man utvikler evalueringsmekanismer for PGM prosesser, er det essensielt å fokusere på hva som virkelig betyr noe for lokalsamfunnene. Dette innebærer å sikre at evalueringen ikke bare handler om å samle inn data, men også om å skape meningsfulle målinger som reflekterer de faktiske behovene og interessene til de berørte.

I rapporten “Measuring What Matters” (Doan og Knight, 2020) presenteres det fire brede kategorier av kriterier for å vurdere suksessen i mer lokalt forankrede og deltakerdrevne prosesser – et litt bredere blikk enn bare PGM. Dette bygger på de viktige spørsmålene som er stilt på [side 33](#).

01

Det vil være nyttig, og det vil bli brukt:

Det vi måler, må bli brukt av organisasjoner og integrert i arbeidet de gjør. Man skal unngå å lage løsninger som ikke er nyttige. Målingene skal ikke bare bevise tilnærminger, men også være nyttig for de har gjennomført tiltakene på bakken. Tilnærmingen må være inspirerende og motiverende, ikke bare teknisk.

02

Det vil være lett å tilpasse ulike kontekster og interesser:

Evalueringen må kunne tilpasses til forskjellige kontekster og interesser. Både felles målinger, samtidig som individuelle behov, tas hensyn til. Dette gir fleksibilitet i målingene.

03

Det vil gi inspirasjon fremfor standardisering:

Tilnærminger bør prioritere inspirasjon fremfor standardisering. Et eksempel kan være å velge favorittindikatorer og legge til historier som gir dypere innsikt i hva som betyr noe for folk. Dette gir et rikere bilde av arbeidet, da kvantitative indikatorer alene ikke gir hele historien.

04.

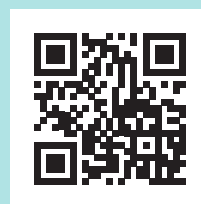
Det vil være ansvarlig og bidra til økt innflytelse:

Evalueringer bør prioritere erfaringene, behovene og stemmene til menneskene og lokalsamfunnene som har gitt data. Prosessen må ikke oppleves som utbytende, og innsiktene må kunne deles tilbake med de lokale gruppene for å kunne gi et bidrag til å forsterke deres innflytelse og arbeid.

Verktøy: “Vis det!”

Det finnes mange verktøy som har blitt utviklet for å vise effekten av sosiale prosesser og medvirkning. [VisDet!](#) er et gratis digitalt verktøy som er utviklet av “[Norge Unlimited](#),” som hjelper sosiale entreprenører med å måle effekten av arbeidet sitt på samfunnet, steg for steg. Verktøyet er laget på en måte som kan tilpasses til ulike evalueringsbehov - ikke minst for de som vil evaluere effekten av sosiale prosesser.

VisDet! guider brukeren gjennom tre steg for å avdekke og synliggjøre prosjektets faktiske effekt. Det kartlegger antagelser og visualiserer prosessen, noe som gir innsikt i de reelle endringene prosjektet skaper. Man kan dermed formidle effekten på en oversiktlig og engasjerende måte.



Spørsmål til diskusjon



1. Hvor opplever du utfordringer med å evaluere sosiale endringer i dagens praksis?
2. På hvilke måter involverer vi lokale grupper / målgrupper i dagens elueringsprosesser? I hvilken grad har de reell innflytelse i evalueringsprosessen?



5. Fem tips til å komme i gang

Nå er det din tur å flytte makta!

Deltakerdrevet tilskuddspraksis handler om å omfordele beslutningsmakten til de som vet hvor skoen trykker for å fremme mer rettferdige, inkluderende og effektive løsninger. Ved å involvere lokale partnere i beslutningsprosesser kan tilskuddsordningene tilpasses på en måte som bedre møter deres behov.

PGM krever tid, energi og kreativitet, og prosessen kan være krevende på flere måter. Likevel kan gevinsten være stor – både i hvordan vi forstår og snakker om makt, og i hvordan vi ser på menneskers evne til å forme sine egne fremtider. Selv om det kan føles uvant å gi fra seg kontroll, viser erfaring at denne tilnærmingen ofte fører til mer varige og meningsfulle resultater. Den kan gi både tilskuddsgivere og lokale partnere muligheten til å fremme bærekraftige endringer i samfunnet, og kan føre til innovative løsninger.

Det kan være nyttig å starte i det små for å komme i gang – teste ut metodene og være villig til å justere underveis. Små eksperimenter kan gi verdifulle erfaringer som legger grunnlaget for langsiktig endring. Disse metodikkene er heldigvis fleksible og kan tilpasses ulike kontekster, og det er viktig å finne de stegene som passer best for din situasjon.

For å skape en fremtid med mer rettferdig maktfordeling, må vi være åpne for å gå nye veier. Ved å prøve ut deltakerdrevet tilskuddspraksis kan vi bidra til at budskapet om "ingenting om oss uten oss" blir hørt. Vi håper denne guiden har inspirert til nye tanker i denne retningen.

Klar for å ta noen skritt? Her er noen konkrete forslag til hvordan man kan sette i gang:

01

Ta en kritisk selvevaluering, og ta konkrete skritt fremover

Bruk et av verktøyene i denne guiden (blant annet AAPT-verktøyet og "modenhets"-verktøyet), og se hvor du er i dag. Summen av mange små skritt kan ha stor effekt. Ofte gjør man deltakerdrevet arbeid uten at man legger merke til at det faktisk skjer. Du er kanskje allerede langt på vei!

02

Start med en pilot

En pilot i deltakende tilskuddspraksis kan være en verdifull mulighet for å teste ut nye tilnærminger og lære underveis. Det krever mye forarbeid og grundig planlegging, men denne guiden og andre ressurser kan hjelpe deg med å legge til rette for en gjennomtenkt og solid struktur.

Vær forberedt på at en pilot bare er et første skritt, og gå inn i det med en eksperimentell innstilling, hvor du bygger veien mens du går.

03

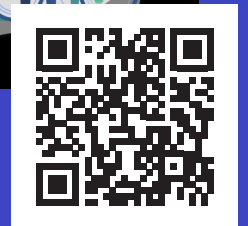
Kanaliser midler via andre donorer

Om du ikke er klar for å sette i gang en prosess innenfor din egen organisasjon enda, kan du vurdere å kanalisere støtte via andre som allerede har god erfaring med PGM. Ved å samarbeide med organisasjoner eller individer som allerede har implementert slike prosjekter, kan man dra nytte av deres lærdom og erfaringer. Dette gir mulighet for en mer målrettet tilnærming, reduserer risikoen for feil og kan øke sjansene for suksess i egne initiativer.

04

Bli med i et PGM praksisfellesskap

“Participatory Grantmaking Community of Practice” er et internasjonalt nettverk som samler aktører fra ulike sektorer for å fremme PGM. Fellesskapet består av giverorganisasjoner, samfunnsgrupper og aktivister. De deler erfaringer og best case eksempler for å involvere lokalsamfunn i beslutningsprosesser om midler. Gjennom workshops og samarbeid bidrar PGM praksisfellesskapet til å utvikle innovative metoder for finansiering, slik at de som påvirkes av beslutningene får en reell stemme.



05

Lær mer!

Finn ut hva du fortsatt trenger å vite, og snakk med andre! PGM er en iterativ prosess, og det vil alltid dukke opp nye spørsmål underveis. Derfor er det viktig å kontinuerlig hente inn ny kunnskap og erfaringer. Start med å lese noen av ressursene på [side 39](#). Det finnes mange flere ressurser om PGM enn bare disse, og det kommer stadig nye, så det er alltid mer å lære!

PGM handler om kontinuerlig læring og deling, og vi er fortsatt på vei mot å flytte makt. Vi må fortsette å søke etter nye løsninger – og dele dem – samtidig som vi bygger veien mens vi går.

Ta gjerne kontakt med guidens forfatter (tylerhauger@gmail.com) og/eller organisasjonene som er nevnt i guiden for mer informasjon!

Avslutningsspørsmål til diskusjon



1. Hva er det mest inspirerende eller spennende for deg med deltakerdrevet tilskuddspraksis?
2. Hvilke spørsmål sitter du igjen med etter å ha lest guiden, og hvordan kan du utforske dem videre?
3. Hva er noen konkrete skritt du eller din organisasjon kan ta for å begynne å omfordele og flytte beslutningsmakt i tilskuddspraksisen?



6. Ressurser og referanser

Generelt om deltakerdrevet tilskuddspraksis

- **Ang, C., Abdo, M., Rose, V., Lim, R., & Taylor, J.** (2023). *Participatory grantmaking: Building the evidence*. Centre for Evidence and Implementation.
- **Gibson, C.** (2018). *Deciding together: Shifting power and resources through participatory grantmaking*. J. Bokoff (Red.). Grantcraft, Foundation Centre.
- **Hauger, T. D.** (2023). *Nothing about us without us: Innovating grantmaking processes with participatory methodology*. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(4), 631–651.
- **Hauger, T. D.** (2023, 6.september). Vi må tørre å teste ut nye tildelingsmetoder. *Panorama Nyheter*. Hentet fra <https://www.panoramanyheter.no/afrika-lokalisering/vi-ma-torre-a-teste-ut-nye-tildelingsmetoder/329220>
- **Salehi, S.** (2021). Tips for adopting a trust-based philanthropy approach. *Blackbaud Blog*. Hentet fra <https://blog.blackbaud.com/trust-based-philanthropy-tips/>
- **Model Wrobel, B., & Massey, M.** (2021). *Letting go: How philanthropists and impact investors can do the most good by giving up control*. Selvstendig publisert.

Hvordan kan PGM organiseres?

- **Buhles, K.** (2021, 2. november). A primer for participatory grantmaking. *Nonprofit Quarterly*. Hentet fra <https://nonprofitquarterly.org/a-primer-for-participatory-grantmaking/>
- **Evans, L.** (2015). *Participatory philanthropy: An overview*. Winston Churchill Fellowship Report.
- **Mogotsi, K. S., & Hauger, T. D.** (2024). Exploring participatory grantmaking in Sub-Saharan

Africa: Current landscape, practices, and power dynamics. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-12.

- **Nereid, A.** (2024, 16.oktober). Hva skjer når man flytter makten til partnere i Sør? *Transit Magasin*. Hentet fra <https://www.transitmag.no/2024/10/16/hva-skjer-nar-man-flytter-makten-til-partnere-i-sor/>
- **Paterson, H.** (2020). *Grassroots grantmaking: Embedding participatory approaches in funding*. Winston Churchill Fellowship Report.

Planlegging og design av PGM

- **Kobro, L., Andersen, L. L., Espersen, H. H., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H.** (2018). *La oss gjøre det sammen!: Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*.
- **Samarasan, D., & Love, K.** (2023). *Advancing participation in philanthropy tool*. Hentet fra <https://www.advancingparticipation.com/>

Implementering av PGM

- **Conversations on African Philanthropy.** (2024, 7. november). Exploring Participatory Grant-Making. [Podcast/YouTube video]. Hentet fra https://www.youtube.com/watch?v=0_0e01cTGs
- **Karibu Foundation.** (2024). *Moving power in grantmaking*. Hentet fra <https://www.karibu.no/moving-power-in-grantmaking/>
- **Norsaac og Transform Trade.** (2023). *South Meets North in Power Shift: A Participatory Grantmaking (PGM) Model*. Hentet fra <https://rightscolab.org/practical-resource-south-meets-north-in-power-shift-a-participatory-grantmaking-pgm-model/>
- **Participatory Philanthropy Toolkit.** (u.å.). *How we did it: Shared Insight's participatory climate*

initiative. Fund for Shared Insight. Hentet fra <https://fundforsharedinsight.org/funder-tools/participatory-philanthropy-toolkit/>

- **Steen, T., Brandsen, T., & Verschuere, B.** (2018). The dark side of co-creation and co-production: Seven evils. I *Co-production and co-creation* (s. 284–293). Routledge.

Læring og evaluering

- **Chakma, T., Johnson, R., & Booth, G.** (2024). Expanding our understanding of evidence for meaningful participation. *Porticus*. Hentet fra https://prd-control-multisite.maneraconsult.com/media/5auckd2z/porticus_participation_report-2024_.pdf
- **Doan, D. & Knight, B.** (2020). Measuring what matters. A consultation paper. *Candid, GFCF & Philanthropy for Social Justice and Peace*. Hentet fra <https://globalfundcommunityfoundations.org/resources/measuring-what-matters/>.
- **Love, K. og D. Samarasan.** (2023, 9.oktober). An Evolution of Evaluation in Grantmaking With a Participatory Lens. *Blackbaud Blog*. Hentet fra <https://blog.blackbaud.com/an-evolution-of-evaluation-in-grantmaking-with-a-participatory-lens/>
- **Participatory Grantmaking Community of Practice.** (2021, 22. januar). Evaluating participatory grantmaking. [YouTube video]. Hentet fra https://www.youtube.com/watch?v=0__0e-01cTGs

Annet

- **Arnstein, S.** (1969). A ladder of community participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- **Arnstein, S.** (2012). A ladder of citizen participation. I A. Cornwall (Red.), *The participation reader* (s. 3–18). Sage.
- **Jordhus-Lier, D., & Stokke, K.** (2017). *Samfunnsgeografi: en innføring*. Cappelen Damm Akademisk.

- **Tinkr Tools.** (u.å.). Hentet fra <https://tinkrtools.com>

QR-kode lenker

- **side 15: Stiftelsen Karibu**
<https://www.karibu.no>
- **side 16: Kavlifondet**
<https://kavlifondet.no>
- **side 17: Menneskerettighetsfondet**
<https://nhrf.no/>
- **side 17: FundAction:**
<https://fundaction.eu>
- **side 17: The Other Foundation**
<https://theotherfoundation.org>
- **side 18: Advancing Participation in Philanthropy Tool**
<https://www.advancingparticipation.com>
- **side 27: Forskningsrådet / Etske retningslinjer**
<https://www.forskningsradet.no/nyheter/2024/nye-retningslinjer-for-etisk-innbyggerinvolvering-i-forskning-og-innovasjon>
- **side 27: Redd barna / Etske prinsipper**
<https://www.reddbarna.no/vart-arbeid/barn-i-norge/barn-og-unges-medvirkning-og-innflytelse>
- **side 27: Kommunal og moderniseringsdepartementet / Medvirkning**
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/plan/medvirkningsveileder/h2302b_veileder_medvirkning.pdf
- **side 27: Stanford Social Innovation Review / Etskeprinsipper**
https://ssir.org/articles/entry/five_ethical_principles_for_humanitarian_innovation

- **side 27: Global Fund for Children / Safeguarding**
<https://globalfundforchildren.org/wp-content/uploads/2023/04/Safeguarding-and-Participatory-Grant-Making-April-2023.pdf>
- **side 27: PGM Webinar / Safeguarding**
<https://www.youtube.com/watch?v=tW-xIVhLWzG4>
- **side 30: Implementeringskart, Stiftelsen Karibu**
<https://www.karibu.no/moving-power-in-grant-making>
- **side 32: Disability Rights Fund**
<https://www.disabilityrightsfund.org>
- **side 32: Oxfam-Novib**
<https://www.oxfamnovib.nl>
- **side 34: Vis det! Norge Unlimited**
<https://www.visdet.no>
- **side 37: PGM-praksisfellskap**
<https://www.participatorygrantmaking.org>

En praktisk guide til
deltakerdrevet tilskuddspraksis

Utgitt i samarbeid med:

TINKR

