

Capacity Development for Partnerships with the Private Sector (CDP)

Beratungsangebot

Impressum

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn

Verantwortlich

Marike Ferguson
Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
und Corporate Social Responsibility (CSR)“
T +49 61 96 79-21 81
F +49 61 96 79-80 21 81
E marike.ferguson@giz.de

Autoren

Marike Ferguson, Christian Görg, Johannes Herde / GIZ

Layout

Eva Hofmann, Sandra Winter
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt am Main

Zweite Auflage: November 2012

Inhalt

Einleitung	5
1. Programme für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft	6
2. Public Private Partnerships	7
3. Stakeholder-Dialoge	9

Informationsunterlagen zu CDP im Überblick¹

Die Broschüre „Capacity Development for Partnerships with the Private Sector (CDP) – Beratungsangebot“ stellt als Dachpapier das CDP-Beratungsangebot zu verschiedenen Kooperationsformen zwischen Staat und Privatsektor überblicksartig vor.

Weiterhin werden die zentralen Kooperationsformen **Programme für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (EPW)**, **Public Private Partnerships (PPP)** und **Stakeholder-Dialoge (SD)** in separaten Publikationen beschrieben, die auf das spezifische CDP-Beratungs- und Trainingsangebot ausführlich eingehen und Hilfestellungen zu ersten Planungsschritten bieten.

Im Projektmanagement von Entwicklungspartnerschaften selbst kann der Leitfaden „**Steuerung und Monitoring von Partnerschaften mit der Wirtschaft (SMP)**“ für die Konzeption, die Durchführung und das begleitende Monitoring eingesetzt werden.



¹ Kontakt: Marike Ferguson (marike.ferguson@giz.de)

Einleitung

Gelungene Kooperationen zwischen Staat und Wirtschaft setzen Synergien für nachhaltige Entwicklung frei. Während Unternehmen auf Kontakte mit wichtigen Entscheidungsträgern und die politische Expertise des öffentlichen Partners zurückgreifen, profitiert dieser von der Innovationskraft, dem technischen Know-how und dem Kapital des Privatsektors. So werden sowohl entwicklungspolitische als auch betriebswirtschaftliche Ziele gemeinsam erreicht.

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH hat insbesondere in der letzten Dekade umfassende Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gesammelt. Angestoßen durch das Programm develoPPP.de² des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) reicht das Spektrum möglicher Kooperationen zwischen der deutschen EZ und der Wirtschaft inzwischen weit über die anfänglich stark auf Unternehmen ausgerichtete Zusammenarbeit hinaus.

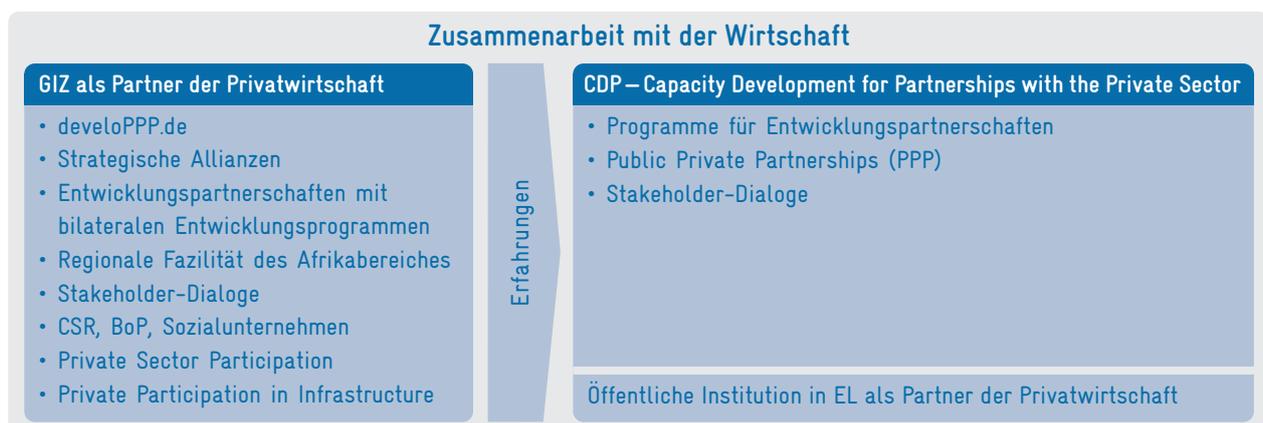
Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die Partner vor Ort – Ministerien, staatliche Durchführungsorganisationen, Verbände, Fördereinrichtungen, Nichtregierungsorganisationen, etc. – die verschiedenen Formen der Kooperation mit der Wirtschaft verstärkt selbst nutzen, um ihre Ziele

zu erreichen. Vor diesem Hintergrund sind zunehmend die Erfahrungen gefragt, die die GIZ bisher als Partner der Wirtschaft gemacht hat.

Capacity Development for Partnerships with the Private Sector (CDP) ist das Beratungsangebot der GIZ um Partnerinstitutionen zu befähigen, ihre Ziele über Kooperationen mit dem Privatsektor selbstständig effektiver und effizienter zu erreichen. Das CDP-Team versteht sich somit als ein Kompetenzzentrum für Kooperationen zwischen Staat und Wirtschaft (gegebenenfalls auch unter Einbeziehung der Zivilgesellschaft) das umsetzungsorientierte Beratung sowie nutzerfreundlich aufbereitete Erfahrungen anbietet. Zielgruppe unserer Beratung sind ProgrammmitarbeiterInnen und /oder Counterparts und Partner sowie MitarbeiterInnen der Fach- und Regionalabteilungen in der GIZ.

Der Fokus des CDP-Beratungsangebots liegt dabei auf folgenden drei Kooperationsformen mit der Wirtschaft:

1. Programme für Entwicklungspartnerschaften
2. Public Private Partnerships (PPP)
3. Stakeholder-Dialoge



Darüber hinaus bietet das CDP-Team vorbereitende Partnerschafts-Landschaftsanalysen an:

Eine **Partnerschafts-Landschaftsanalyse (PLA)** zielt darauf ab, Empfehlungen (im Stile eines „Fahrplans“) für die Realisierung von konkreten Maßnahmen und Initiativen zu geben, die ergriffen werden können, um Potenziale für die Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft in einem Land zu identifizieren und besser in Wert setzen zu können. Eine PLA macht konkrete Vorschläge für begleitende Maßnahmen zur Steigerung der Kapazitäten

lokaler Stakeholder, die sich an dem Thema Kooperation mit dem Privatsektor beteiligen wollen und schlägt vor, welche Rolle die GIZ und ihre Partner dabei übernehmen könnten. Auch im Rahmen einer PLA liegt der Fokus klar auf den oben genannten drei Kooperationsformen mit dem Privatsektor, andere Formen der Zusammenarbeit (strategische Allianzen, Ko-Finanzierungen, Direktauftrag, etc.) werden jedoch nicht ausgeschlossen.

² Siehe: www.develoPPP.de

1. Programme für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft

Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft sind gemeinsame Vorhaben von Unternehmen und Durchführungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit oder Unternehmen und öffentlichen Partnern in Entwicklungsländern. Sie werden eingegangen, weil sich ein (betriebswirtschaftliches) Interesse eines Unternehmens mit einem entwicklungspolitischen bzw. öffentlichen Interesse deckt, das Ziel jedoch durch keinen der Partner alleine bzw. nicht im angestrebten Umfang realisiert werden kann. Programme für Entwicklungspartnerschaften können wichtige entwicklungspolitische Impulse geben. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlichem Partner kann dabei von der gemeinsamen Planung, über die Finanzierung, bis zur Durchführung reichen.

Der CDP-Beratungsansatz zielt auf die Etablierung von Programmen für Entwicklungspartnerschaften bei Partnern ab, d.h. der öffentliche Partner ist dabei nicht mehr eine Durchführungsorganisation der Entwicklungszusammenarbeit, sondern eine Institution im Partnerland (Ministerium, staatliche Durchführungsorganisationen, Verband, etc.).

Für die Erbringung des öffentlichen Anteils in dieser Form von Entwicklungspartnerschaften ist dabei meist der Aufbau eines sektoralen, regionalen oder nationalen Fonds erforderlich, der bei der Partnerinstitution aufgehängt werden kann (hoher Dezentralisierungsgrad, starke Ownership des Partners) oder dezentrale Fonds, welche weiter von der GIZ abgewickelt werden (siehe Grafik).



Das CDP-Team unterstützt bei der Etablierung von Programmen für Entwicklungspartnerschaften bei Partnern alle Phasen von der Potenzialprüfung und Konzeptentwicklung bis zur Schulung der MitarbeiterInnen der Partnerinstitution in der Steuerung und dem Monitoring von Partnerschaften mit der Wirtschaft (SMP)³ sowie dem Fondsmanagement.

CDP-Beratungsangebot:

- ▶ Angebotserstellung, Projektprüfung & PFK
- ▶ Awareness raising Workshops zum Mehrwert von Kooperationen mit der Wirtschaft
- ▶ Potenzialprüfung
- ▶ Prüfung und Entwicklung von Guidelines und Vergabeverfahren
- ▶ Strategie-, Instrumenten- und Konzeptentwicklung sowie Beratung während der Implementierung
- ▶ Begleitende Stakeholder-Dialoge
- ▶ Leitfaden & Schulung/Training in der Anwendung des Instruments „Steuerung und Monitoring von Partnerschaften“ (SMP)
- ▶ Begleitendes Backstopping

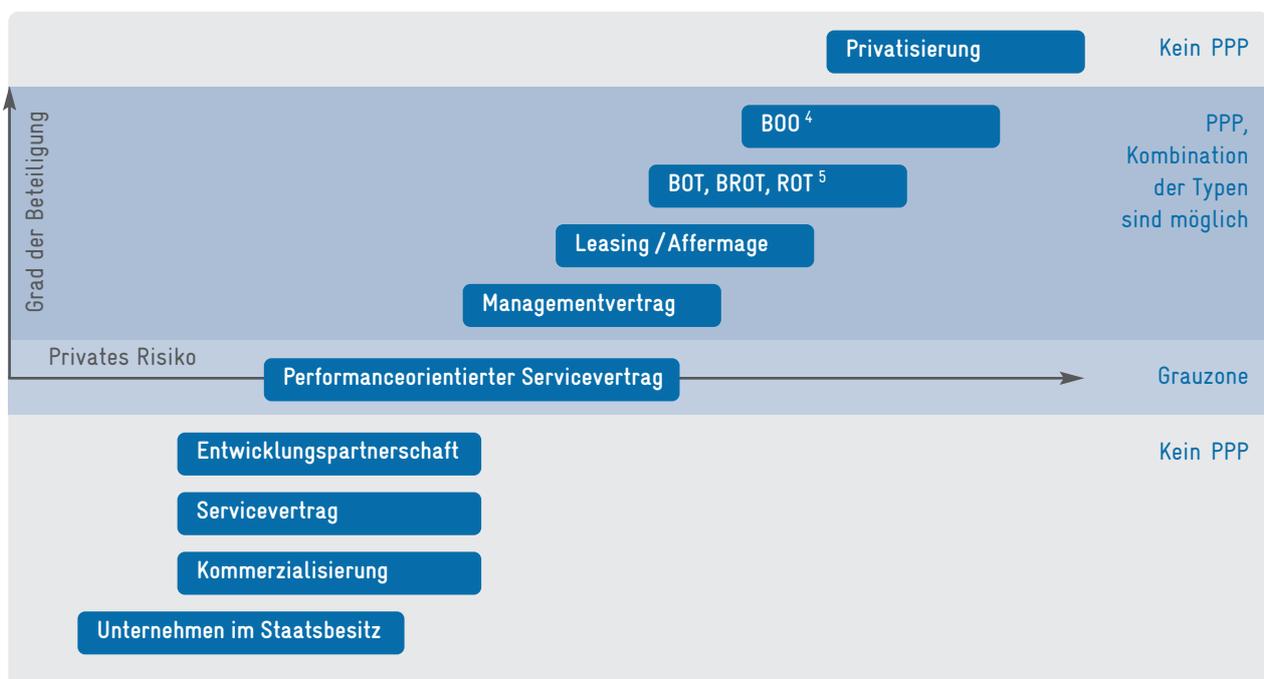
³ SMP (Steering and Monitoring Partnerships) ist ein generisches Steuerungs- und Monitoringinstrument, das sowohl GIZ-intern als auch durch Partnerinstitutionen für die Konzeption, Durchführung und das begleitende Monitoring von Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft eingesetzt werden kann. Für das SMP liegen auch entsprechende Trainingsformate vor, die für CD-Maßnahmen bei Partnerinstitutionen genutzt werden können.

2. Public Private Partnerships

Der Begriff Public Private Partnership (PPP) entstammt ursprünglich dem öffentlichen Auftragswesen und bezeichnet die Übertragung der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe an einen Privaten. Der öffentliche Partner bei diesen PPP-Projekten sind staatliche Stellen im Partnerland, die – bisweilen unterstützt durch EZ-Organisationen – auch die Projektvorbereitung übernehmen. Der „Eintritt“ des Privaten erfolgt in der Regel im Infrastrukturbereich über (inter)nationale Ausschreibungen in der Implementierungsphase des Projektes. Typische Anwendungsbereiche

sind die wirtschaftliche Infrastruktur (Abfall, Energie, Telekommunikation, Verkehr, Wasser, etc.), zunehmend auch die soziale Infrastruktur (Bildung, Gesundheit, etc.).

Allen PPP ist eine langfristige Ausrichtung, die Bereitstellung einer öffentlichen Dienstleistung, die Übertragung von Risiken auf den privaten Partner, die Bündelung von Prozessen sowie eine Ergebnisspezifizierung gemeinsam. Je nach Grad der privaten Beteiligung und des privaten Risikos lassen sich verschiedene Modelle von PPP definieren:



Für die Etablierung erfolgreicher PPP müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein: Neben der Analyse der politischen Rahmbedingungen spielen die Verfügbarkeit von Datengrundlagen, die Klärung komplexer Finanzierungsfragen sowie sektor- und kontextspezifischer Faktoren eine große Rolle. Die GIZ ist optimal aufgestellt, um Orientierungshilfe und den nötigen Einblick in die Vor- und Nachteile der Einbeziehung von privaten Partnern

in einzelnen Sektoren oder sektorübergreifend geben zu können. CDP kann sowohl öffentliche Behörden als auch private Partner unterstützen, als „honest broker“ auf der Makro-, Meso- und Mikroprojektebene fungieren und das Engagement weiterer Berater, die über den gesamten PPP-Prozess benötigt werden, fördern, wie in der nachfolgenden Grafik beschrieben:

⁴ BOO: Built Operate Own

⁵ BOT: Build Operate Transfer, BRÖT: Build Rent Operate Transfer, RÖT: Rehabilitate Operate Transfer



CDP-Beratungsangebot:

- ▶ **Angebotserstellung, Projektprüfung und PFK**
- ▶ Awareness raising Workshops
- ▶ Potenzialprüfung
- ▶ Strategie-, Instrumenten- und Konzeptentwicklung sowie Beratung während der Implementierung
- ▶ Aufbau eines Monitoring-Systems
- ▶ Begleitende Stakeholder-Dialoge
- ▶ Trainings zur Einführung und zu unterschiedlichen Teilaspekten (gesetzl. Rahmenbedingungen, Regulierung, Monitoring-Systeme etc.)
- ▶ Prüfung von Gesetzesentwürfen
- ▶ Netzwerkförderung/Match-Making Services
- ▶ Begleitendes Backstopping

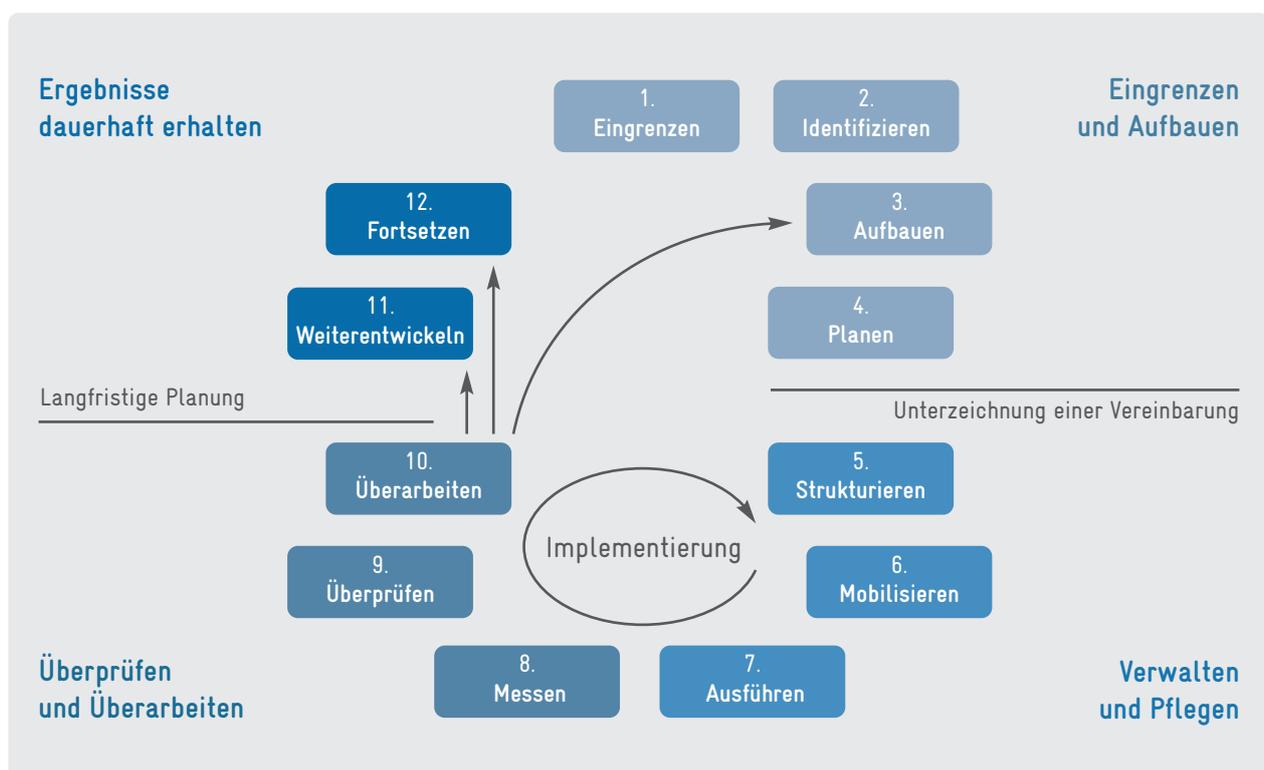
3. Stakeholder-Dialoge

Stakeholder-Dialoge sind ein methodischer Ansatz zur Gestaltung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen, der sich durch den Einbezug der für die Umsetzung eines Anliegens relevanten Akteure auszeichnet. Stakeholder-Dialoge bringen unterschiedliche Perspektiven zusammen und ermöglichen eine gemeinsame Suche nach Lösungsansätzen, die nicht auf Teillösungen oder dem Ausblenden von Schwierigkeiten beruhen. Die zwischen den verschiedenen Stakeholdern bestehenden Unterschiede und Konflikte bergen in Stakeholder-Dialogen vielmehr ein großes Potenzial für innovative Lösungsansätze im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Unter Beteiligung von Akteuren aus dem öffentlichen Sektor, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft können Stakeholder-Dialoge beispielsweise dazu dienen, ein bestimmtes entwicklungspolitisch relevantes Thema (z.B. verantwortliche Unternehmensführung) voranzutreiben, hierzu inhaltliche Lösungsvorschläge auszuarbeiten und damit auch den Boden für andere Kooperationen zu bereiten.

Der Stakeholder-Dialog Ansatz bietet somit in komplexen Situationen einen konstruktiven Weg, um geplante Ziele zu erreichen, indem er Perspektiven für neue Handlungsoptionen eröffnet, die für alle Beteiligten und Betroffenen

tragfähig sind. Durch den gemeinsamen Prozess wird nicht nur die Wahrscheinlichkeit eines Konsenses erhöht, sondern auch die Belastbarkeit der Ergebnisse. Unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen wirken zusammen, wenn sektorübergreifend an gemeinsamen Zielen gearbeitet wird. Doch auch innerhalb eines Sektors kann der Austausch von Perspektiven in Stakeholder-Dialogen Synergieeffekte fördern.

Stakeholder-Dialoge ermöglichen es, verschiedene Sichtweisen, Standpunkte und Interessen in Planungs- und Umsetzungsprozesse einzubinden. Damit begünstigen Stakeholder-Dialoge neue und innovative Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Integration unterschiedlicher Kompetenzen. Die Vorteile, die aus dieser Form der Zusammenarbeit resultieren, führen nicht nur zu einer effizienteren Realisierung von Veränderungsprozessen, sondern auch zu einer nachhaltigen Umsetzung. Der Erfolg von Stakeholder-Dialogen hängt grundlegend von der Gestaltung und Strukturierung der Zusammenarbeit ab. Stakeholder-Dialoge durchlaufen entsprechend ihrem Anliegen und Ziel verschiedene Phasen wie in der nachfolgenden Grafik dargestellt:



Im Rahmen des CDP-Beratungsansatzes können Stakeholder-Dialoge einerseits eine in sich geschlossene Beratungsleistung darstellen, andererseits aber auch als flankierende Maßnahme zu den oben beschriebenen Beratungsangeboten zur Einführung von Programmen für Entwicklungspartnerschaften sowie Public Private Partnerships etabliert werden.

CDP-Beratungsangebot:

- ▶ Stakeholder-Workshops
- ▶ Initiierung und Begleitung von Runden Tischen
- ▶ Aufbau von Stakeholder-Plattformen
- ▶ Stakeholder-Dialog-Training
- ▶ Begleitendes Backstopping

Kontakt

Wann immer Sie sich Gedanken zu Partnerschaften mit der Wirtschaft machen – unser CDP-Team berät Sie gerne.

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Marike Ferguson
Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
und Corporate Social Responsibility (CSR)“

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn

T +49 61 96 79-21 81

F +49 61 96 79-80 21 81

E marike.ferguson@giz.de

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld Weg 1-5
65760 Eschborn
Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de