



Udviklingstrekanten

– om hvordan partnere kan kombinere fortalervirksomhed, organisatorisk kapacitet og strategiske ydelser i deres arbejde

1. DERFOR ER UDVIKLINGSTREKANTEN VIGTIG

Erfaringer viser, at udviklings- og humanitære aktiviteter har de største og varige effekter, når **fortalervirksomhed** kombineret med **kapacitetsudvikling** af civilsamfundsorganisationer (CSO'er) er understøttet af relevante **strategiske ydelser**. Denne sammenkobling af fortalervirksomhed, kapacitetsudvikling og strategiske ydelser indgår i Udviklingstrekanten.

Udviklingstrekanten er af stor betydning for CISUs strategi og puljeretningslinjer om at opnå bæredygtige, fattigdomsreducerende resultater for udsatte grupper. Den er endvidere centralt placeret både i Danidas Verden 2030 strategi med dets fokus på Verdensmålene og om at 'Leave no one behind' samt i Civilsamfundspolitikken. Det er derfor vigtigt, at CSO'er samtænker fortalervirksomhed, kapacitetsudvikling og strategiske ydelser, når de planlægger og gennemfører udviklingsindsatser.

Ideen bag Udviklingstrekanten er, at strategiske ydelser og organisatorisk kapacitet ikke er **supplement** til fortalervirksomhed, men derimod et **grundlag** for god fortalervirksomhed. Omvendt kan succesfuld fortalervirksomhed også styrke CSO'ers opbakning og kapacitet og forbedre mulighed for at levere flere strategiske ydelser og få myndigheder til at påtage sig et ansvar for de temaer, man arbejder med.

2. HVAD ER UDVIKLINGSTREKANTEN?

Udviklingstrekanten viser, hvordan *strategiske ydelser*, *organisatorisk kapacitetsopbygning* og *fortalervirksomhed* i samspil kan adressere de grundlæggende årsager til fattigdom og undertrykkelse af menneskerettigheder.

Strategiske ydelser er de ydelser partnerne i deres indsatser direkte bidrager med til målgruppen og rummer såvel faglige som tekniske input rettet mod målgrupper. Det kan dreje sig om faglige metoder og processer, såsom udviklingen af innovative pædagogikker,

træning af bønder i nye landbrugsmetoder eller faglig undervisning om nye sundhedspraksisser. Strategiske ydelser kan dog også i begrænset omfang være mere håndgribelige såsom renovering af bygninger, levering af udstyr etc., men kun når det har et strategisk formål i forhold til partnerens rolle som civilsamfundsorganisation.

Hovedpointen med strategiske ydelser er, at de i et langsigtet perspektiv er et **middel** til at fremme bæredygtig forandring, frem for at være et **mål** i sig selv. Strategiske ydelser kan give de involverede organisationer en grundigere viden om konteksten samt lokal opbakning til at lave målrettet fortalervirksomhed sammen med eller på vegne af målgruppen.

Organisatorisk kapacitetsopbygning handler om to hovedaspekter. For det første organisering af målgruppens evne til at gennemføre aktiviteter samt bruge og videreføre resultater på en bæredygtig måde. Dette kan eksempelvis omhandle:

- Organisering af målgrupper i selvhjælpsgrupper
- Styrkelse af bønder til at organisere sig i landbrugsgrupper eller kooperativer
- Organisering af unge i elevråd

For det andet handler det om at udvikle CSO'ers faglige og organisatoriske kapacitet for at øge deres legitimitet i forhold til målgrupper. Det vil sige, om CSO'er har tilstrækkelig lokal opbakning og viden og evne til at kunne handle og lave fortalervirksomhed sammen med eller på målgruppens vegne. Konkret kan organisatorisk kapacitet blandt andet omfatte partnerens viden og evne til at:

- Udvikle deres faglige viden inden for det tema, de arbejder med
- Udvikle partcipatoriske tilgange til at støtte fattige målgruppens egen organisering og evne til at gennemføre forandringer og tale deres egen sag.

- Arbejde på en ansvarlig måde i forhold til målgrupper, samarbejdspartnere og donorer i forbindelse med kontekstanalyser, strategisk planlægning og gennemførelse, monitorering og rapportering på indsatser
- Sikre at man ikke er diskriminerende over for specifikke målgrupper, og at man efterlever 'Leave no one behind' princippet.
- Have åbenhed omkring finansielle og administrative procedurer
- Indgå i netværk med ligesindede organisationer og indlede samarbejde med andre aktører som for eksempel den private sektor, tænketanke og bredere, uformelle organiseringsformer.

De danske organisationer kan være med til styrke målgrupper og deres partners organisatoriske kapacitet gennem målrettet kapacitetsopbygning og således bidrage til at skabe et stærkt civilsamfund i Syd.

Fortalervirksomhed er målrettede indsatser, der gennem påvirkning af beslutningstagere eller offentlighed søger at sikre målgruppers rettigheder for at skabe varige forandringer. Fortalervirksomhed kan rette sig mod folk, der har ansvar for at imødekomme folks rettigheder som for eksempel politikere, lokale myndigheder, en skolebestyrelse eller en privat virksomhed i lokalområdet eller på internationalt plan. Fortalervirksomhed vil ofte indeholde:

- Et klart defineret mål for, hvilke rettigheder man arbejder ud fra og hvilke forandringer man vil opnå
- Argumentation baseret på rettigheder eller dokumenteret faktisk viden
- Analyse af relevante beslutningstagere og politisk kontekst
- Samarbejde med andre organisationer
- Strategi og metoder baseret på eksempelvis forhandlinger og brug af medier

3. BRUG AF UDVIKLINGSTREKANTEN I PRAKSIS

Udviklingstrekanten anvendes på forskellige måder. Humanitære indsatser tager ofte udsping i på baggrund af strategiske ydelser som nødhjælp at understøtte CSO'ers kapacitet og fortalervirksomhed for folk der er ramt af en humanitær katastrofe. I udviklingsarbejde er der ofte et stærkere fokus på kapacitetsudvikling og udførelse af fortalervirksomhed. I praksis understøtter de tre spidser i Udviklingstrekanten hinanden:

- Strategiske ydelser kan give en organisation legitimitet og styrket faglig viden i forhold til målgruppen, medlemmerne og det faglige område, der arbejdes med. Samtidig vil god organisatorisk kapacitet styrke planlægningen og kvaliteten af de strategiske ydelser.
- God organisatorisk kapacitet vil også være grundlag for god strategisk planlægning af fortalervirksomhedsaktiviteter. Vellykket fortalervirksomhed vil igen styrke organisationen yderligere til at udvide strategier, eventuelt som nye samarbejder og netværk.
- Effektiv fortalervirksomhed kan føre til, at beslutningstagere forbedrer forhold for målgruppen. Samtidig vil de strategiske ydelser, indsatsen indeholder, bidrage med viden og eksempler til arbejdet med fortalervirksomhed.

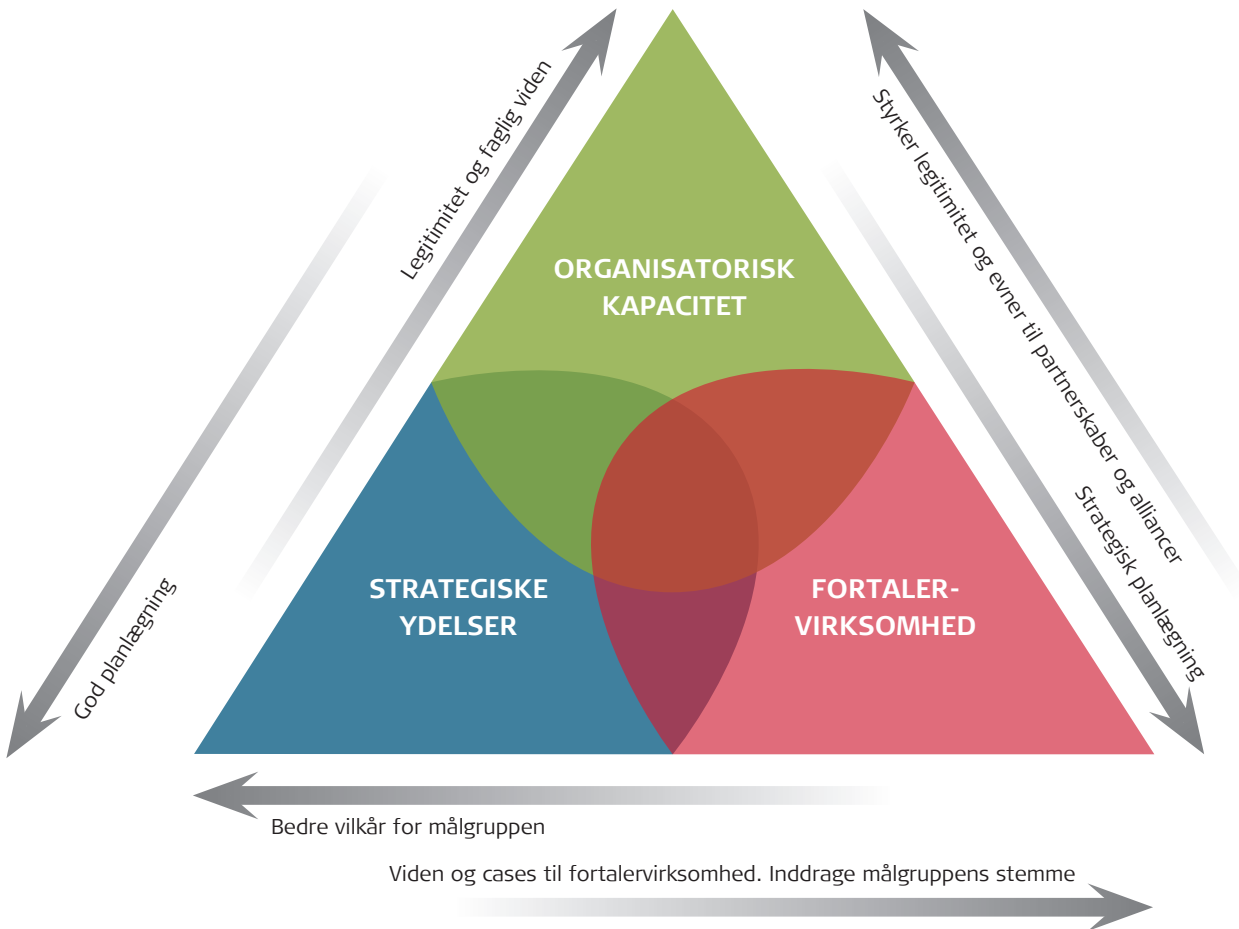
Konteksten

I forhold til kontekst er det vigtigt at vurdere, om man er i en humanitær, i en skrøbelig eller i en stabil kontekst. Der er glidende overgange mellem disse former for kontekst, og de kan ændre sig under gennemførelse af en indsats. Generelt gælder det, at man i stabile situationer for udviklingsindsatser oftest arbejder i den grøn-røde eller røde zone i modstående model. Hvor man i bevillinger op til 1 mio kr kan arbejde med at udvikle potentialet for at lave fortalervirksomhed, er det ved bevillinger over en 1 mio kr et krav at udføre egentlig fortalervirksomhed. I skrøbelige situationer er det ikke altid muligt at arbejde med fortalervirksomhed, og partnerskabet befinder sig derfor ofte i den blå-grønne zone med stærkere fokus på ydelser til udsatte målgrupper og opbygning af kapacitet. Levering af serviceydelser alene bør ikke foretages i større målestok, medmindre det sker i en humanitær kontekst.

Hvert partnerskab er unikt, og udvikler sig over tid

I udformningen af indsatser med partneren er det vigtigt at have blik for, hvordan de tre elementer i Udviklingstrekanten kan indtænkes, og tilpasses konteksten og den målsætning, som er sat for indsatsen. I en opstartsfasen kan et partnerskab have fokus på at opbygge partners organisatoriske kapacitet. Dette vil ofte foregå ved hjælp af strategiske ydelser (for eksempel træning), og hermed foregå i den blå-grønne zone af trekanten. Denne kapacitetsopbygning kan understøtte partneren til på et senere tidspunkt målrettet at arbejde med fortalervirksomhed, og hermed bevæger partnerskabet sig over i den grøn-røde zone. Et andet partnerskab kunne have fokus på en tidsbe-

UDVIKLINGSTREKANTEN



grænset målrettet advocacy kampagne, og dermed arbejde i den røde zone af trekanten.

Flere partnere i spil

Forskellige organisationer kan implementere forskellige dele af Udviklingstrekanten. I et projekt, der fokuserer på udvikling af bæredygtigt skovbrug, kan lokale kooperativer stå for træning af skovarbejdere i nye skovbrugsmetoder og FSC certificering, mens en national CSO kan inddrage kooperativernes erfaringer i deres arbejde med at påvirke den nationale lovgivning på området.

Fokus på balance

Udviklingstrekanten er et godt analyseredskab til planlægningen af en udviklingsaktivitet. Den rette balance mellem de tre elementer kan dog afhænge meget af målet for den konkrete aktivitet. Hvis målet er at organisere målgrupper i en græsrodsorganisation, vil det typisk være relevant med et stærkt fokus på organisatorisk udvikling og strategiske ydelser. Hvis målet er rettet mod at sikre målgruppers rettigheder som for

eksempel adgang til uddannelse eller handicappedes rettigheder vil der ofte være et stærkere fokus på opbygning af organisatorisk kapacitet til strategisk at planlægge og praktisk at gennemføre konkrete fortalervirksomhedsarbejde.

4. CISU VIL MED DETTE TEMATISKE PAPIR OM UDVIKLINGSTREKANTEN FREMME at danske civilsamfundsorganisationer og organisationer, der samarbejder med i partnerskaber, inddrager Udviklingstrekanten som analyse- og planlægningsredskab i deres indsatser.

- at partnere får en forståelse af fortalervirksomhed, organisatorisk kapacitet og strategiske ydelser som tre vigtige dele af indsatser, som styrker hinanden indbyrdes og fremmer, at reel forandring kan finde sted.
- at partnerne i deres samarbejde får lavet en gensidig forventningsafstemning i forhold til balancen mellem de tre elementer

- at partnere overvejer sammenhængene mellem disse tre elementer strategisk i forberedelsen af fælles aktiviteter samt anvender dem under gennemførelse af konkrete indsatser
- at partnere i deres udviklingsaktiviteter anvender samspillet mellem strategiske ydelser, organisatorisk kapacitet og fortalervirksomhed til at fremme målgruppers rettigheder og dermed bidrage til fattigdomsreducerende, bæredygtige forbedringer for disse målgrupper



5. SÅDAN KAN MAN BRUGE CISU

Puljer: Danske organisationer kan ansøge CISUs puljer om støtte til at lave samarbejde baseret på Udviklingstrekanten sammen med deres partnere.

Kapacitetsydelser: CISUs medlemsorganisationer kan henvende sig til CISU og få rådgivning om, hvordan man kan bruge Udviklingstrekanten. Man kan desuden deltage i CISUs kurser eller forslå emner.

6. HVIS DU VIL VIDE OG GØRE MERE

For at få mere viden om Fortalervirksomhed:

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

CISU har to grundlæggende råd for arbejde med Udviklingstrekanten:

- Er der en fælles forståelse af strategisk tilgang til at sikre den rette balance mellem strategiske ydelser, kapacitetsudvikling og fortalervirksomhed i jeres samarbejde?
- Er denne strategi udviklet i dialog med målgrupper for partnernes indsatser?

CISU TEMAPAPIRER

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

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

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

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

