



## LTA: Legitimitet, transparens og ansvarlighed

### CISU VIL FREMME:

- CISU ønsker at fremme, at de danske civilsamfundsorganisationer, CSOer, og deres partnerorganisationer arbejder systematisk med at udvikle og styrke deres legitimitet, transparens og ansvarlighed. CSOer kan kun fungere og opfylde deres mål, når deres brugere og medlemmer så vel som deres samarbejdspartnere har tillid til dem.
- I forhold til **LEGITIMITET**: At nøgleinteressenter som fx medlemmer, brugere, samarbejdspartnere og donorer opfatter civilsamfundsorganisationers eksistens, aktiviteter og resultater som berettigede i forhold til interessenternes værdier.
- I forhold til **TRANSPARENS** (på dansk *gennemsigtighed*): At civilsamfundsorganisationerne arbejder med åben og ærlig kommunikation og opfattes som åbne, gennemskelige og tilgængelige af deres nøgleinteressenter.
- I forhold til **ANSVARLIGHED** (på engelsk *accountability*): At civilsamfundsorganisationer er opmærksomme på, at der følger et ansvar med, når man arbejder for nogen eller for en sag, og at de kan drages til ansvar af deres nøgleinteressenter.

Endvidere vil CISU fremme en forståelse af:

- At civilsamfundsorganisationer er forskellige og mangfoldige, og at forskellige kontekster er med til at sætte rammerne for civilsamfundsorganisationers virke og udvikling, herunder deres arbejde med at forbedre deres legitimitet, transparens og ansvarlighed, LTA.
- At det er en kontinuerlig proces at arbejde med LTA principper, og dermed er noget der skal have mulighed for at udvikle sig.

### HVORFOR ER LTA VIGTIGT?

Civilsamfundsstrategien understreger, at *"Danmark vil støtte en mangfoldighed af civilsamfundsorganisationer, således at mange forskellige befolkningsgruppers behov og vilkår kan tilgodeses" samt at "Samarbejdet sker med de organisationer der har vilje, evne og folkelig legitimitet til at deltage i beslutningsprocesser, samt med de formelle og uformelle organisationer, der repræsenterer marginaliserede befolkningsgrupper."*

#### Den grundlæggende tanke bag arbejdet med LTA

CSOer kan kun fungere og opfylde deres mål, når deres brugere og medlemmer så vel som deres samarbejdspartnere har tillid til dem. Dette opnås bl.a. ved at brugere/medlemmer har kendskab og erfaring med dem som troværdige aktører.

Derfor er det vigtigt, at der stilles krav fra organisationerne selv, fra medlemmer og målgrupper såvel som andre organisationer, myndigheder og donorer om, at civilsamfundsorganisationer har 'orden i eget hus'. En organisation har visse rettigheder, men også forpligtelser, som skal opfyldes.

CISU mener, at arbejdet med legitimitet, transparens og ansvarlighed er relevant for CSOers arbejde i Nord og Syd - da det både bidrager til at styrke dem som organisationer og giver muligheder, ansvar og magt til de folk, de arbejder for.

#### Civilsamfundsorganisationernes arbejdsgrundlag er i stadig forandring

Der har historisk været en udvikling fra at få legitimitet fra arbejde med serviceydelser – ofte i samarbejde med myndigheder – til arbejde med rettigheder og fortalervirksomhed, hvor man i forhold til myndigheder taler på fattige folks vegne.

En CSO er kendetegnet ved at repræsentere eller "være fortaler" for en befolkningsgruppe og/eller en særlig sag. Hvis man ikke viser et godt eksempel i det man gør og måden man gør det på, vil man risikere at miskreditere dem eller det man repræsenterer. Kun organisationer, der anses for legitime, kan troværdigt stille krav til andre "dutybearers", som fx myndigheder eller andre ansvarsholdere.

Stigning i antallet af CSOer igennem de sidste 20 år har også betydet, at der findes organisationer, som agerer kun for deres egne interesser, selvom de præsenterer sig for fattige folk som deres "hjælpere". Den efterfølgende mistillid som fattige mennesker oplever, kaster et dårligt lys på CSOer generelt.

### Dutybearer og rightsholder: To centrale begreber

**Dutybearer:** De ansvarlige - den person eller institution/organisation der har ansvar for at opfylde/indfri folks rettigheder

**Rights holder:** Rettighedsindehavere - de folk, som har rettigheder, som skal opfyldes og tilgodeses

## HVORDAN FORSTÅR CISU LEGITIMITET, TRANSPARENS OG ANSVARLIGHED?

### 1. Legitimitet

Legitimitet handler om andres syn på organisationen. Legitimitet kan defineres som nøgleinteressenters opfattelse af i hvilken udstrækning civilsamfundsorganisationers eksistens, aktiviteter og resultater er berettigede i forhold til interessenternes værdier. Derfor vurderes organisationers legitimitet udefra af interessenter – og

organisationen kan indefra blot søge at fremme interessenters syn på den.

Når en organisation arbejder med sin legitimitet kan den gøre det med udgangspunkt i forståelse af fire forskellige former, som er ridset op i skemaet:

Legitimitetsform	Hovedspørgsmål	Indsatsområder	Udfordring
<b>Juridisk</b>	Er organisationen etableret og baseret på accepteret juridisk grundlag?	Basere organisationen på klare vedtægter, regler og følge lovgivning.	Staten sætter juridiske rammer. Rammebetingelser og råderum har stor betydning for civilsamfundets virke.
<b>Politisk</b>	Har organisationen en struktur som sikre deltagelse og er den kendetegnet ved transparens og ansvarlighed?	Sikre høj grad af transparens og ansvarlighed samt sikre repræsentation og deltagelse af medlemmer eller brugere.	Deltagelse og representation i CSOers struktur, vedtægter og forretningsordener varierer. Ofte forskel på papir og virkelighed: Hvem har (ikke) indflydelse? Hvem vælges (ikke) ind i bestyrelser?
<b>Praktisk</b>	Har organisationen viden og leverer den ydelser til medlemmers eller brugeres tilfredshed?	Sikre at ydelser følger accepterede standarder og good practices indenfor området samt imødekommer brugeres forventninger.	Svært at finde ud af hvilke standarder der gælder. Relevans af ydelser for målgruppe. Leveres ydelser af eller for målgruppe. Bæredygtighed af ydelser.
<b>Normativ</b>	Reflekterer organisationens virke generelt accepterede normer og værdier i samfundet og blandt medlemmer og brugere?	Sikre at organisationens arbejde reflekterer anerkendte værdier i samfundet – samt arbejder på at informere om dette.	Normer og værdier er bestemt af kultur og kontekst. Det er en politisk kamp - at sætte nye dagsordener fx om køn eller inklusion af minoriteter.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at organisationers legitimitet vurderes af medlemmer, brugere og andre interessenter.

Forskellige aktører vil anskue en organisations legitimitet ud fra den relation som de har til den pågældende organisation samt deres egen formål og interesser.

## 2. Transparens

Transparens handler basalt set om at stille sig åben og ved egen drift at oplyse om tilgængelige ressourcer, beslutningsprocesser, handlinger og resultater – dvs. at gøre kendt for hvem der måtte have interesse, hvad man har af ressourcer, hvordan og hvor mange man bruger for at opnå hvad.

På den måde, kan man understøtte at bestyrelser og ledere handler i overensstemmelse med det aftalte på en gennemsigtig og forståelig måde - og at de arbejder for deres medlemmers og/eller målgruppers – og ikke deres egne – interesser.

For at sikre transparens i sin organisation kan man, for eksempel, arbejde med emner som:

- Regler, planer og mål for organisationens arbejde der er kendte for alle interessenter
- Bestyrelsens fremlæggelse af budget og regnskab til medlemmerne

## 3. Ansvarlighed

Ansvarlighed beskriver den ansvarsforpligtelse en person eller en organisation har, når andre viser tillid til denne (giver et mandat). Det kan være en bestyrelsens ansvar over for de medlemmer der valgte dem, eller det kan være en ledelses afrapportering til samme bestyrelse.

For at ansvarsforpligtelsen fungerer skal den der

*I en organisation med solide interne ansvarligheds relationer er risikoen for svindel og korrupsion lav.*

Organisationer kan derfor ikke kontrollere legitimitet, men søge at fremme kombinationen af forskellige former for legitimitet. Organisationer har sjældent en høj grad af legitimitet på alle områder, men udvikler sin egen kombination af juridisk, politisk, praktisk og normativ legitimitet. Indenfor disse fire områder kan man se elementer der omhandler ansvarlighed og transparens.

- Medlemmernes (og evt. andre interessenters) kapacitet og viden til at forstå det som de ser på, f.eks:
  - forudsætninger for at kunne forstå budget, regnskab og resultat indikatorer
  - kapacitetsopbygning af medlemmer med henblik på at de kan forstå budget og regnskab – en sådan beslutning er medvirkende til at give bestyrelsen øget legitimitet blandt medlemmerne.

I nogle lande er der juridiske rammer for CSOer som understøtter en grad af transparens og modarbejder korrupsion (f.eks. offentliggørelse af reviderede regnskaber og årsrapporter, tilgængelige lister over bestyrelse og ledere osv.). I andre lande, hvor råderummet for civilsamfundet er under pres kan det være svært for CSOer at gøre sig offentligt transparente uden at blive forfulgt af myndighederne. I de tilfælde må man ud fra en forståelse af konteksten, forsøge at arbejde målrettet med transparens og rykke grænserne for, hvad der kan være muligt.

afrapporteres til være interesseret i at modtage afrapporteringen samt i stand til at forstå den. Og hvis der konstateres fejl eller mangler skal den der rapporteres til være i stand til at stille konsekvenser op. For eksempel: medlemmer i en organisation skal modtage bestyrelsens rapport – i tide og i et sprog de kan forstå – og hvis de er utilfredse med bestyrelsens indsats skal de i sidste ende kunne vælge en ny.

Indenfor en rettighedsbaseret tilgang, kan ansvarlighed ses i relationen mellem *dutybearers* og rettighedsindehavere. *Dutybearers* skal sikre at visse rettigheder bliver opfyldt og kan indfries af rettighedsindehavere. Og rettighedsindehavere kan stille *dutybearers* til ansvar for om de har leveret rettighederne til dem, som lovet.

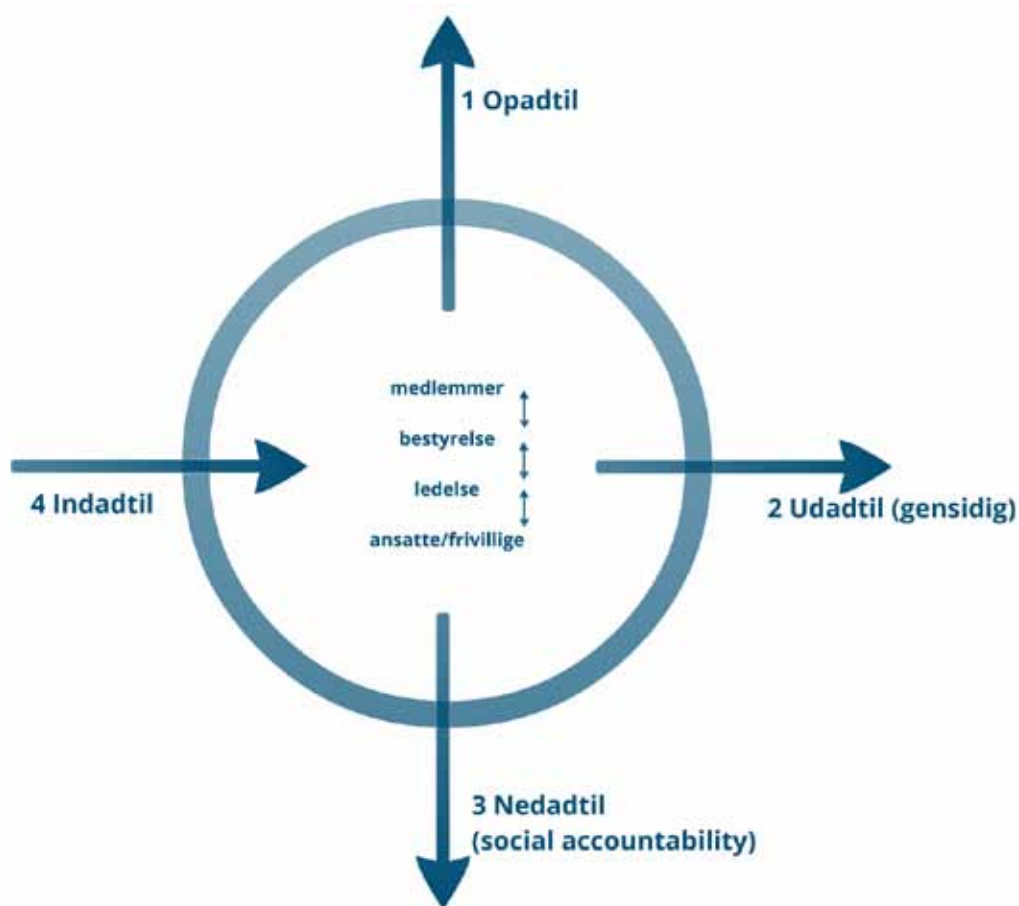
## Ansvarlighed kan ses som bestående af fire dimensioner:

### 1. Ansvarlighed opadtil

Ansvarlighed opadtil er ofte det der fokuseres og bruges mest energi på – altså en organisations afrapportering til eventuelle donorer, en ledelses afrapportering til sin bestyrelse, de ansattes afrapportering til ledelsen osv. Ofte vil magtforholdet mellem niveauerne bevirke at der lægges meget energi i dette arbejde, da niveauet over har mulighed for at sanktionere, hvis ikke det er udført på tilfredsstillende vis.

### 2. Udadtil (gensidig)

Ansvarlighed udadtil beskriver en reelt gensidig relation, hvor man inden for et nærmere bestemt område har en fælles ansvarsforpligtelse. Når vi taler om organisationer, så vil det typisk dreje sig om relationen til samarbejdspartnere og andre organisationer, der arbejder geografisk eller tematisk inden for ens område eller som man samarbejder med f.eks. i netværk eller alliancer.



### 4. Indadtil

I en organisation med solide interne ansvarligheds relationer er risikoen for svindel og korrupsion lav. Ansvarlighed indadtil beskriver relationerne mellem de interne niveauer i en organisation og hvordan det ideelt set sikres at ikke en eller ganske få personer sidder på hele magten i organisationen – eller i det mindste ikke uden at magtforhold kan ændres efter metoder der kan være nærmere beskrevet i vedtægterne. Hvor der er ansvarlighed indadtil er der typisk en høj grad af intern informationsudveksling, åbenhed og gensidig forståelse og respekt for forskellige niveaues roller og ansvar.

### 3. Ansvarlighed nedadtil

Hvor der også er ansvarlighed den anden vej - nedadtil – opstår der en gensidighed, som ligger i forlængelse af forestillingen om at selv om man har pligter har man også rettigheder. Et eksempel: Når fattige mennesker investerer tid, håb og forventninger i en organisation, der inddrager dem i et projekt så må de kunne forvente at organisationen er sin ansvarsforpligtelse voksen og giver dem mulighed for at holde organisationen ansvarlig – fx gennem inddragelse, åbenhed, informationsdeling og ved at opstille klagemuligheder. Et andet eksempel: Nok skal en projektmedarbejder rapportere til sin leder, men hun har også krav på at kende de beslutninger lederen tager som påvirker hendes arbejde.

## Ansvarligheds relationer og partnerskab

Den kendsgerning at en Sydpartner er forpligtet til at afrapportere "op" til en organisation i Nord er et af de kendte dilemmaer i Syd-Nord partnerskaber – det bliver ofte omtalt som et ulige forhold. Men Nord organisationen er også forpligtet til at være en ansvarlig og åben partner. Det er desuden muligt at de to organisationer kan etablere gensidige ansvarlighedsrelationer inden for andre samarbejdsområder der ikke er eksternt finansierede.

*Gennemsigtighed, informationsdeling og en åben kommunikation er kernekompetencer for at sikre ansvarlighed.*

## HVORDAN KAN MAN ARBEJDE MED LTA I PRAKSIS?

Afhængig af de konkrete udfordringer og den kontekst I står i kan man i praksis arbejde med legitimitet, transparens og ansvarlighed på mange forskellige måder:

- Hvis I ønsker at øge LTA gennem organisatorisk udvikling kan I søge inspiration i Danske Handikaporganisationer/CISUs 'Guide til organisationsudvikling i Civilsamfundsorganisationer', som kan findes på [www.cisu.dk/od](http://www.cisu.dk/od)
- Hvis I ønsker at arbejde konkret med accountability kan I bruge et Accountability Dialogue Tool, som kan findes på [www.cisu.dk/korruption](http://www.cisu.dk/korruption). Yderligere inspiration til accountability og rapportering herom kan findes her: [www.ingoaccountabilitycharter.org](http://www.ingoaccountabilitycharter.org)
- Hvis I ønsker at arbejde med finansielle aspekter af LTA kan I bruge MANGO's Financial Health Check, som kan findes på [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)
- Hvis I ønsker at arbejde med aspekter relateret til forebyggelse af korruption kan I søge inspiration på [www.corruption-agenda.org](http://www.corruption-agenda.org)
- Hvis I ønsker international inspiration til arbejdet med LTA kan I bl.a. bruge CIVICUS's 'Turning Principles into Practice'. Hent dokumentet på [lta.civicus.org/component/content/article/48](http://lta.civicus.org/component/content/article/48)
- Der er flere initiativer på nationale, regionale og internationale niveauer, hvor CSOer arbejder sammen om at udvikle fælles selv-regulerende mekanismer som kan inspirere os i arbejdet med transparens. Et eksempel er Philippine Council for NGO Certification [www.pcnc.com.ph](http://www.pcnc.com.ph) og The NGO Quality Assurance Mechanism i Uganda [www.ngoforum.or.ug](http://www.ngoforum.or.ug)



## CIVILSAMFUNDSPULJEN OG LTA

Civilsamfundspuljen, som administreres af CISU, har et klart fokus på de organisationer og deres relationer, der samarbejder omkring gennemførelse af indsatser (partnerskabsindsats, projekt eller program). Det er med andre ord ikke kun indsatsens kvalitet, der bliver vurderet, men i lige så høj grad de organisationer, der gennemfører den og står bag den.

I forhold til partnerne i Syd er de støttede indsatser i sig selv ofte et middel til at styrke disse organisationer til at blive solide og troværdige, legitime aktører i civilsamfundet, blandt andet ved at arbejde med LTA begreber som en del af organisationsudvikling.

Indsatser støttet af Civilsamfundspuljen kan ligeledes bidrage til at danske organisationer kan udvikle deres legitimitet, dels ved gennem opbakning fra medlemmer til deres virke at øge deres folkelige forankring, dels ved at demonstrere resultater fra deres arbejde, som kan øge legitimitet hos andre CSOer og andre aktører.

Det tager tid at udvikle sin organisatoriske kapacitet og gennem civilsamfundspuljen kan der søges om støtte - som en del af en indsats - til at udvikle denne. Partnerskabsindsatser kan fx have styrkelse af LTA som hovedfokus.

### Krav og forventninger

Når der søges om store beløb i Civilsamfundspuljen forventes det at den organisatoriske kapacitet blandt de involverede organisationer er tilsvarende høj – herunder at de arbejder aktivt med at styrke og dokumentere, deres legitimitet, transparens og ansvarlighed.

Særligt bilag A (den danske organisations stamdata) og bilag B (partner organisationen) til ansøgningen giver de ansøgende organisationer mulighed for at gøre rede for den organisatoriske kapacitet generelt og også i forhold til LTA begreberne.

### **Partnerskab**

*LTA drejer sig om viljen til at forandre og forbedre sine praksisser og det skal der tages højde for når man vælger sin partner.*

*Læs mere om partnerskab i CISUs Positionspapir Nr.4 Partnerskab og styrkelse af civilsamfundet.*

## POSITIONSPAPIRER FRA CISU - CIVILSAMFUND I UDVIKLING

CISUs bestyrelse har vedtaget en række faglige positionspapirer, som beskriver vores opfattelse af, hvordan forskellige centrale begreber i udviklingsarbejdet skal forstås og fortolkes i praksis.

De faglige positionspapirer udarbejdes på baggrund af vores praksis og erfaringer fra medlemsorganisationernes udviklingsprojekter og aktiviteter, vores rådgivning og kursusvirksomhed samt vores administration af Civilsamfundspuljen.

Papirerne bliver til på baggrund af høring og den endelige formulering godkendes af CISUs bestyrelse.

Papirerne er ikke statiske dokumenter men vil med passende mellemrum blive revideret på baggrund af indhøstede erfaringer. Samtidig vil flere positionspapirer blive udarbejdet om andre emner.

Se seneste version og øvrige positionspapirer på [www.cisu.dk](http://www.cisu.dk)

