

## Udviklingstrekanten

– om forholdet mellem fortalervirksomhed, organisatorisk kapacitet og strategiske ydelser i udviklingsprojekter<sup>1</sup>

**Ved at inddrage Udviklingstrekanten som analyse- og planlægningsredskab, vil Projektrådgivningen fremme:**

- En forståelse af fortalervirksomhed, organisatorisk kapacitet og strategiske ydelser som tre vigtige dele af et udviklingsprojekt, som styrker hinanden indbyrdes og fremmer, at reel forandring kan finde sted.
- At sammenhængene mellem disse tre elementer overvejes strategisk i forberedelsen af ethvert udviklingsprojekt.
- At partnerne i et udviklingsprojekt får lavet en gensidig forventningsafstemning i forhold til balancen mellem elementerne.
- At udviklingsprojekter ses som del af langsigtede partnerskaber og forandringsprocesser frem for som isolerede indsatser.

### UDVIKLINGSTREKANTEN – HVORFOR?

I løbet af de sidste 10-15 år er der kommet stadigt større fokus på fortalervirksomhed som et vigtigt redskab til at skabe strukturelle og varige forandringer. Tanken om at individuelle organisationer kan skabe udvikling gennem traditionelle serviceydelser - eksempelvis bygning af skoler og boring af brønde - er blevet nedtonet. I stedet vil mange donorer hellere støtte lokale organisationer i at lave fortalervirksomhed. Der er dog en stigende erkendelse af, at hvis fortalervirksomhed skal være effektiv, vil de involverede organisationer være nødt til at opbygge en stærk, forankret viden om og opbakning fra den gruppe, de repræsenterer. Dette kan de få gennem såkaldte strategiske ydelser.

Eksempelvis kan en uddannelsesorganisation have som mål at påvirke lokale myndigheder til at forøge distriktets uddannelsesbudget. For at kunne gøre dette overbevisende, skal organisationen have et solidt

kendskab til elever og forældres behov og dagligdag – samt opbakning fra samme gruppe. Det kan de få ved eksempelvis at designe et træningsforløb med de lokale lærere eller øge muligheden for undervisning ved at renovere faldefærdige klasselokaler. Derved får de både en grundigere viden om den specifikke kontekst eller det specifikke felt de arbejder med, samt dygtiggør sig rent organisatorisk.

Ideen bag Udviklingstrekanten er, at strategiske ydelser og organisatorisk kapacitet ikke er et supplement til fortalervirksomhed, men derimod en forudsætning for at god fortalervirksomhed kan finde sted. Omvendt kan succesfuld fortalervirksomhed også styrke organisationens opbakning og kapacitet yderligere og forbedre muligheden for at levere flere strategiske ydelser, såvel som – på sigt – at få myndigheder eller andre beslutningstagere til at påtage sig et ansvar for området.

Hvis en landbrugsorganisation for eksempel har haft succes med at få kommunen i tale omkring adgangen til jord, kan de være bedre rustede til næste gang at udvide deres strategi. Eksempelvis ved at indgå i alliancer med andre landbrugsorganisationer for at presse på for at få ændret den nationale lovgivning om jordrettigheder.

Når sammenhængene mellem strategiske ydelser, organisatorisk kapacitet og fortalervirksomhed er gode, kan det således forstærke komponenterne gensidigt. Når alle tre elementer tænkes integreret i et projekt, vil det oftest styrke både muligheden for at skabe varige forandringer samt organisationernes legitimitet og forankring i lokalsamfundet.

---

<sup>1</sup> Dette positionspapir er inspireret af en udgivelse fra Tematisk Forum 'The Change Triangle - An integrated model to strengthen advocacy in the South through thematic competencies and organizational capacity' (2009).



## DEFINITIONER

**Strategiske ydelser** er en udvidelse af det tidligere begreb 'serviceydelser'. Strategiske ydelser handler om, hvad partnerne i projektet direkte bidrager med til målgruppen. Strategiske ydelser dækker over såvel faglige som tekniske input. Det kan dreje sig om faglige metoder og processer, såsom udviklingen af innovative pædagogikker, træning af bønder i nye landbrugsmetoder eller organisering af selvhjælpsgrupper. Strategiske ydelser kan dog også være mere håndfaste services, såsom renovering af bygninger, levering af udstyr etc., men kun hvis det har et strategisk formål i forhold til partnerens rolle som civilsamfundsorganisation.

Hovedpointen med strategiske ydelser er, at det 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 kapacitet** handler dels om den lokale partners evne til at gennemføre aktiviteter samt bruge og videreføre resultater på en bæredygtig måde. Dels handler det om organisationens legitimitet i forhold til målgruppen. Det vil sige, om organisationen har tilstrækkelig lokal opbakning og viden til at kunne handle og lave fortalervirksomhed sammen med eller på målgruppens vegne.

Konkret kan organisatorisk kapacitet blandt andet omfatte partnerens evne og vilje til at:

- Udvikle deres faglige viden
- Arbejde med strategisk planlægning
- Have gennemsigtighed i finansielle og administrative procedurer

- Arbejde for interne demokratiske processer
- Arbejde med organisationsudvikling, herunder udvikling af ledelsesstrukturer, procedurer og processer
- Lave relevante kontekstanalyser som grundlag for blandt andet at kunne gennemføre fortalervirksomhed
- Støtte fattige målgruppers egen organisering og evne til at gennemføre forandringer og tale deres egen sag.
- Indgå i netværk med ligesindede organisationer

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

**Fortalervirksomhed** er en målrettet indsats, der gennem påvirkning af beslutningstagere eller offentlighed søger at skabe varige forandringer for et betragteligt antal mennesker. Fortalervirksomhed kan rette sig mod politikere og internationale fora, men kan også finde sted i forhold til lokale myndigheder, lokalsamfund, en skolebestyrelse eller måske en privat virksomhed i lokalområdet. Fortalervirksomhed vil ofte indeholde:

- Et klart defineret mål for, hvilken forandring man vil opnå
- Argumentation baseret på rettigheder eller dokumenteret faktuel viden
- Analyse af relevante beslutningstagere og politisk kontekst
- Alliancer med andre organisationer
- Strategi baseret på eksempelvis forhandlinger og brug af medier

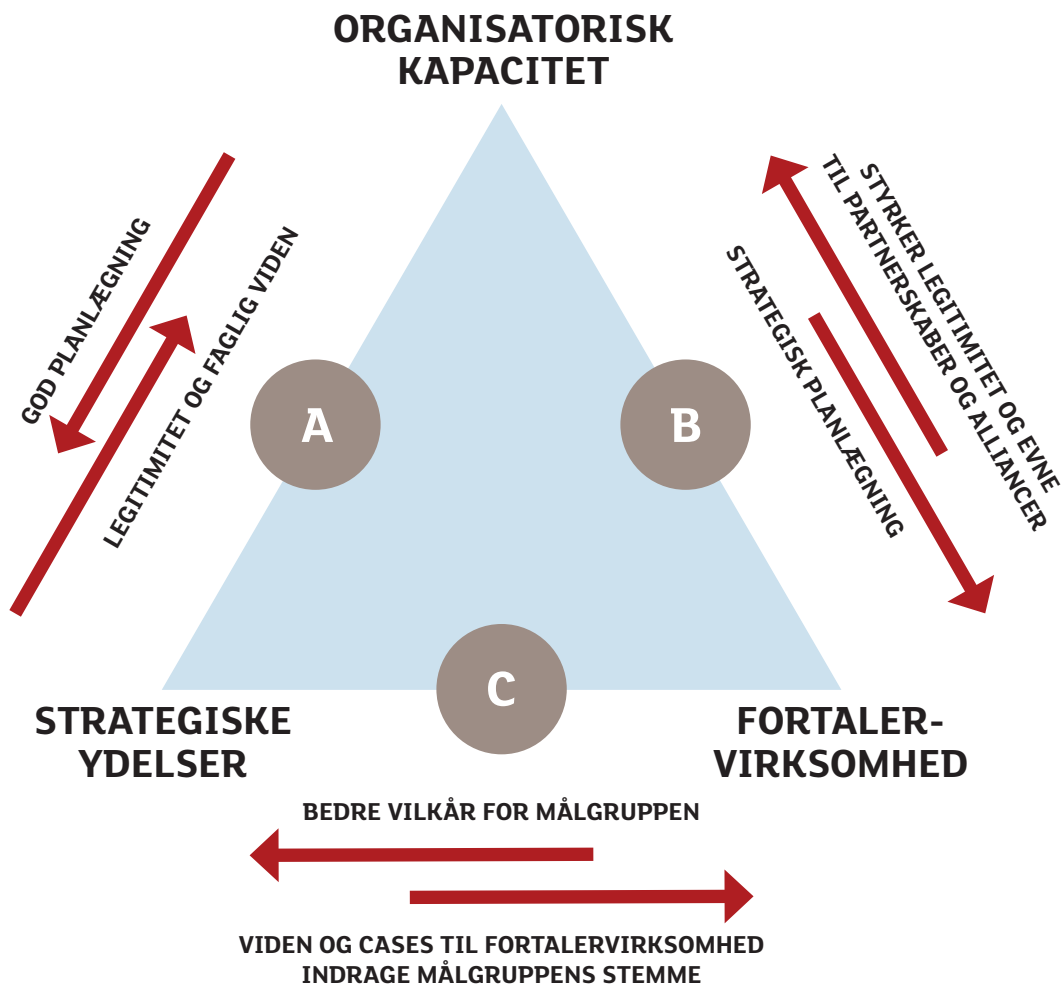
Der findes en længere beskrivelse af fortalervirksomhed i Projektrådgivningens positionspapir nr. 2.

## FORKLARING AF MODELLEN

Udviklingstrekanten på næste side illustrerer relationen mellem de tre komponenter, og hvordan de gensidigt påvirker 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, evt. i form af nye alliancer og netværk.
- Effektiv fortalervirksomhed kan føre til, at beslutningstagere forbedrer forhold for målgruppen. Samtidig vil de strategiske ydelser, projektet indeholder, bidrage med viden og cases til arbejdet med fortalervirksomhed.





## FORSKELLIGE ASPEKTER AF UDVIKLINGSTREKANTEN

**Variierende balance i Udviklingstrekanten:** Modellen kan være et godt analyseredskab til planlægningen af et udviklingsprojekt. Den rette balance mellem de tre elementer kan dog afhænge meget af det konkrete projekt og den konkrete kontekst. I tilfælde hvor en græsrodsorganisation er ny, vil det typisk være relevant med et stærkt fokus på organisatorisk udvikling og strategiske ydelser. Organisationen vil skulle styrkes i sin struktur samtidig med, at der ofte vil være et behov for at 'yde noget konkret' i forhold til målgruppen.

Strategier omkring fortalervirksomhed kan så blive integreret på et senere tidspunkt. Handler det eksempelvis om en etableret interesseorganisation i forhold til handicappedes rettigheder og adgang til sundhedsydelser, kan det være vigtigt at fokusere på udviklingen af en strategi for fortalervirksomhed. Dette kan kombineres med strategiske ydelser i form af træning af sundhedspersonale i anti-diskriminerende behandling. I skrøbelige situationer i eksempelvis postkonfliktområder kan

der også være behov for at levere nogle konkrete strategiske ydelser som fx renovering af klasseværelser eller lign., for at et projekt overhovedet vil kunne komme fra start.

**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 NGO kan inddrage kooperativernes erfaringer i deres arbejde med at påvirke den nationale lovgivning på området.

**Tidsperspektiv:** Når man planlægger et projekt, er det vigtigt at nå synlige og mærkbare resultater indenfor alle tre elementer i Udviklingstrekanten. Resultaterne kan dog godt planlægges i forhold til forskellige faser af projektet. Der kan eksempelvis defineres mål og indikatorer på strategiske ydelser og kapacitetsopbygning i første fase af et projekt, hvorimod definerede mål for fortalervirksomhed ofte først bliver relevant i en senere fase af projektet. Der kan også være mindre projekter

over kortere tid, hvis mål eksempelvis er oprettelsen af selvhjælpsgrupper, øget samarbejde i en landsby eller lignende, hvor fortalervirksomhed aldrig når at blive en relevant komponent, men hvor det stadig kan være relevant at overveje potentialet i forhold til efterfølgende indsatser.

#### **Afklaring af forventninger og ressourcer:**

Udviklingstrekanter kan være gavnlige som redskab i en afklaringsproces med sin partnerorganisation. Har partnerne indbyrdes lige store forventninger til eksempelvis strategiske ydelser og fortalervirksomhed? Samtidig kan modellen sætte fokus på partnernes styrker og svagheder hver især. På hvilke punkter i Udviklingstrekanter kan henholdsvis Nord- og Sydpartnernes bidrage, og på hvilke punkter er der brug for kapacitetsopbygning eller ressourcer udefra?

## **PROJEKTPULJEN<sup>2</sup>**

Ansøgninger til Projektpuljen vurderes ud fra at jo større projekt, jo højere vil kravet være til at samtænke strategiske ydelser, organisationsudvikling og fortalervirksomhed. Ved projekter under 1 million kr. er det ikke et krav, at projektet har elementer af fortalervirksomhed. Ansøgningen skal dog beskrive potentialet for fortalervirksomhed i en evt. senere fase af projektet.

<sup>2</sup>-Se 'Projektpuljen – en støttemulighed for folkelige foreningers samarbejde med civilsamfundet i udviklingslande'. Projektrådgivningen 2011.

### **Case**

En organisation starter et projekt for gadebørn. Deres strategi er at lave shelters, hvor børnene får mad og tag over hovedet samt lærer et håndværk. Organisationen har succes med projektet og får en del børn væk fra gaden og i stand til at tjene nogle penge. De begynder at danne netværk med andre shelters i området, og sammen påvirker de provinsmyndighederne til at se på deres metode og indføre den i statsligt regi. Gennem strategiske ydelser såsom shelters og håndværkstræning opnår organisationen legitimitet til at tale på gadebørnenes vegne. De kan vise overfor myndighederne, at de ved, hvad der sker. De kender børnene, og de har afprøvet en metode, der virker. Gennem deres arbejde med at oprette shelters bliver organisationen generelt bedre til at organisere og administrere, og formår herefter at danne netværk med ligesindede shelters. Det er på baggrund af både deres erfaringer med gadebørnene samt styrken ved at være flere shelters sammen, der gør, at det lykkes dem at få myndighederne i tale og i sidste ende få flere statsfinansierede shelters.

## **PROJEKTRÅDGIVNINGENS POSITIONSPAPIRER**

Projektrådgivningens styregruppe 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 i fra medlemsorganisationernes udviklingsprojekter og aktiviteter, vores rådgivning og kursusvirksomhed samt vores administration af Projektpuljen. Papirerne bliver til på baggrund af høring

og den endelige formulering godkendes af Projektrådgivningens Styregruppe.

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.prnngo.dk](http://www.prnngo.dk)



projektrådgivningen