

Ramme for fælles kapacitetsudvikling i det danske CSO-miljø

Godkendt maj 2014

Indhold

1.	Indledning	2
2.	Baggrund og overordnet formål	2
3.	En strategisk tilgang til kapacitetsudvikling	3
4.	Overordnede kriterier	4
5.	To modaliteter for kapacitetsudvikling	4
5.1	Puljen til Støtte af Kapacitetsudviklingsinitiativer (Puljen)	5
5.2	Tværgående Kapacitetsudviklingsindsatser	6
5.3	Dokumentation og formidling af initiativer og indsatser	7
6.	Globalt Fokus' rolle	8
7.	Allokering af ressourcer	9
7.1	Puljen til Kapacitetsudviklingsinitiativer.....	9
7.2	Tværgående kapacitetsudviklingsindsatser	10
	Bilag 1: Fordelingsnøgle for den samlede bevilling til kapacitetsudvikling	12

1. Indledning

Dette dokument opridser rammen for Globalt Fokus' forvaltning af midler til fælles kapacitetsudvikling blandt danske civilsamfundsorganisationer, der har miljø og udvikling som væsentlige arbejdsområder.

Målet er at bidrage til nytænkende læring, som udmøntet i praksis, vil styrke og udvikle organisationernes kapacitet til at levere hensigtsmæssige, tidssvarende og effektive projekter og programmer i det Globale Syd samt virkningsfuld fortalervirksomhed i relation til det internationale udviklingssamarbejde.

Rammen lægger op til et stærkt fokus på medlemsdrevne initiativer og indsatser baseret på behov og ejerskab i organisationsmiljøet, og understøttet af et fagligt stærkt og dynamisk sekretariat i regi af Globalt Fokus.

Rammen er udviklet på baggrund af erfaringerne fra den puljeordning der, siden 2009, er blevet forvaltet af NGO FORUM. Rammen er således informeret af forudgående reviews¹ samt konsultation med væsentlige interessenter i forhold til puljen² og en fælles medlemsanalyse gennemført blandt NGO FORUMs og Concord Danmarks medlemsorganisationer i 2013³. Rammen relaterer sig endvidere direkte til Danidas udkast til Civilsamfundspolitik⁴, hvori kapacitetsudvikling udgør et af fire, såkaldte byggesten i den danske støtte til civilsamfundsorganisationer/-aktører.

Rammen beskriver Globalt Fokus' overordnede tilgang til og struktur for den fælles kapacitetsudvikling i det danske civilsamfundsmiljø.

2. Baggrund og overordnet formål

Den fælles kapacitetsudvikling af danske civilsamfundsorganisationer understøttes af en bevilling fra Udenrigsministeriet (Danida) ud fra en målsætning om at støtte initiativer, som bidrager til kapacitetsudvikling af danske civilsamfundsorganisationer indenfor strategisk vigtige områder, hvor det valgte tema rækker ud over den enkelte organisations virkefelt⁵. Om bevillingen står der i finansloven: ”Fagligt netværksarbejde bidrager til fremme af kapacitetsudvikling på strategisk vigtige områder i det danske civilsamfund. Netværksarbejdet giver endvidere mulighed for udvikling og afprøvning af nye tilgange til udvikling”.

Det overordnede formål med den fælles kapacitetsudvikling er således at berige og styrke de danske civilsamfundsorganisationer ved at:

¹ Særligt Review of the Pool Funding for Support of Network Initiatives and Capacity Development, November 2013

² Dette indbefatter brugere af hidtidige pulje, netværkskoordinatorer, ansvarlige ledere i forhold til program/kampagne/fortaler fra danske NGOer, CISU samt, det stående udvalg, NGO-FORUM og ansatte hos Concord Danmark.

³ Medlemsanalysen ”Det fremtidige netværksamarbejde og organisering af danske udviklings- og miljøorganisationer: et notat med opsamling fra medlemshøring blandt NGO FORUMs og Concord Danmarks medlemsorganisationer” findes på Globalt Fokus hjemmeside.

⁴ Draft, 2014

⁵ UM, 2009

- Sikre at organisationerne er bekendt med og på højde med internationale tendenser indenfor centrale tematiske, sektorfaglige og metodiske områder samt, hvor relevant, at klæde organisationerne på til at indgå i internationale diskussioner.
- Understøtte fælles faglig og metodisk udvikling og nytænkning indenfor prioriterede områder, med mulighed for fælles læring, som rækker udover hvad der kan foregå i den enkelte organisation.
- Støtte op om at ny læring omsættes til organisatorisk praksis, som øger kvaliteten og effektiviteten af organisationernes arbejde i det Globale Syd og i relation til fortalervirksomhed.

De danske civilsamfundsorganisationer repræsenterer et stort virkefelt og en stor mangfoldighed. Den fælles kapacitetsudvikling skal således imødekomme organisationernes eksisterende kapacitetsbehov og grundlæggende bidrage til at etablere en solid og alsidig kapacitet i de danske civilsamfundsorganisationer.

3. En strategisk tilgang til kapacitetsudvikling

Globalt Fokus sonderer, som det er tilfældet i Danidas Civilsamfundspolitik, mellem **kapacitetsudvikling** og **kapacitetsopbygning**.

- **Kapacitetsudvikling** ses som en *organisk og praksisorienteret forandringsproces* hvor organisationer styrker, tilpasser og vedligeholder deres kapacitet med henblik på til stadighed at være relevante og fagligt kompetente inden for hvert deres arbejdsfelt.
- **Kapacitetsopbygning** er på den anden side en *planlagt og fokuseret* indsats, hvis umiddelbare formål er at opbygge specifik viden/færdighed eller udvikle og afprøve nye systemer/metoder etc. som potentielt (og forventeligt) vil understøtte udviklingen af kapacitet i organisationerne. Kapacitetsopbygning udgør således en væsentlig katalysator⁶ for organisationernes kontinuerlige kapacitetsudvikling, såfremt den specifikke læring omsættes i ny og forbedret praksis i organisationerne.

Kapacitetsudvikling repræsenterer dermed en forandringsproces i organisationerne. En forandringsproces som en planlagt og fokuseret kapacitetsopbyggende indsats (sammensat af konkrete træningsaktiviteter eller mere eksplorative processer) kan bidrage til, idet **kapacitetsopbygning** kan udgøre et element i **kapacitetsudvikling**.

Der eksisterer ikke nogen direkte kausalsammenhæng mellem kapacitetsopbygning og -udvikling. Derfor skal implementeringen af kapacitetsopbyggende indsatser og initiativer understøttes af en lærende og fleksibel tilgang, som gør det muligt at justere et planlagt og fokuseret lærings- og udviklingsforløb på grundlag af læring, skiftende behov i organisationerne mm.

⁶ Der findes også andre katalysatorer for kapacitetsudvikling, f.eks. uformelle relationer mellem fagfolk, sociale netværk, ikke-systematiseret vidensdeling, reviews og evalueringer, etc.

4. Overordnede kriterier

Den samlede bevilling fra Danida til kapacitetsudvikling udmøntes som kortere eller længerevarende (men tidsafgrænsede) **initiativer** og **indsatser**, som hver især omfatter flere organisationer. Initiativerne og indsatserne bevilges/godkendes ud fra følgende fire overordnede kriterier:

Behovsdrevet: Initiativer og indsatser skal begrundes ud fra den aktuelle kontekst og et velbeskrevet *kapacitetsbehov* i de aktivt involverede organisationer eller bredt i civilsamfundet.

Relevans og strategisk rækkevide: Initiativer og indsatser skal have et *klart og relevant udviklingsmål* (en ønsket forandring), samt en *strategisk rækkevide* som rækker udover selve initiativet/indsatsen og ind i de involverede organisationer.

Kapacitetsudvikling i fokus: Formålet med initiativer og indsatser er at bidrage til udvikling af organisationernes kapacitet til fortsat at være relevante i en foranderlig global udviklingskontekst og levere relevante, tidssvarende og effektive indsatser i forhold til deres virke i det Globale Syd. Udviklingsorienteret policy-arbejde og fortalervirksomhed kan indgå som væsentlige komponenter (f.eks. udvikling af værktøjer og metode samt dokumentation og udredninger, der kan danne grundlag for styrket politikudvikling og fortalervirksomhed), så længe disse komponenter er begrundet i et kapacitetsbehov i de aktivt involverede organisationer.

Ejerskab: Kapacitetsudvikling kan ikke påføres en organisation, men skal genereres af organisationen selv. Ønsket om kapacitetsudvikling skal derfor være forankret i miljøet og de aktivt involverede organisationer. De enkelte initiativer og indsatser skal således vurderes i forhold til hvorvidt de afspejler ejerskab indenfor områder, hvor det er realistisk, at ny læring udmøntes i ny og forbedret praksis i organisationerne.

5. To modaliteter for kapacitetsudvikling

Bevillingen forvaltes under hensyntagen til civilsamfundets mangfoldighed og tværgående kapacitetsbehov indenfor følgende to modaliteter:

- En **Pulje til Støtte af Kapacitetsudviklingsinitiativer** baseret på ansøgninger om støtte til specifikke kapacitetsudviklingsbehov blandt et mindre udsnit af civilsamfundets organisationer
- **Tværgående Kapacitetsudviklingsindsatser** baseret på fælles prioriterede kapacitetsudviklingsbehov blandt et bredt udsnit af organisationer

* Bevillingen fra Danida til støtte af kapacitetsudvikling udgør i alt 6 millioner kr. årligt. Beløbsrammen for Puljen er 2,5 mio. kr. årligt. Det resterende beløb (3,5 mio. kr.) afsættes til tværgående kapacitetsudviklingsindsatser (ca. 1,2 mio. kr. årligt) samt rådgivning, videndeling, bevilling og forvaltning i Globalt Fokus' sekretariat (se indikativ beregningsmodel i bilag 1).

5.1 Puljen til Støtte af Kapacitetsudviklingsinitiativer (Puljen)

Puljen kan støtte kapacitetsudviklingsinitiativer, som er udarbejdet og prioriteret af de initiativtagende organisationer og hvis gennemførelse løftes af de pågældende organisationer i fællesskab, med en lead-organisation som ansvarlig for initiativets praktiske udmøntning, læringsopsamling og dokumentation.

Puljeinitiativer vil typisk udspringe af et mindre antal (minimum 3) organisationers særinteresse eller særlige kapacitetsbehov. Formålet er at udvikle eller videreudvikle de initiativtagende organisationernes kapacitet indenfor et nyt eller uudforsket fagligt (tematisk/metodisk) område, som har en særlig bevågenhed i de pågældende organisationer og som vil styrke effekten af deres projekt-/programarbejde i det Globale Syd og/eller udviklingsrelaterede fortalervirksomhed. Et puljeinitiativ skal således være baseret på en fælles interesse og et velbeskrevet kapacitetsbehov, samt et defineret udviklingsmål (dvs. en ønsket forandring). Puljeinitiativet skal endvidere have en strategi, som sandsynliggør at initiativets konkrete aktiviteter vil bidrage til den ønskede kapacitets**udvikling** i de initiativtagende organisationer (f.eks. beskrevet i form af en ToC).

Det overordnede krav om ejerskab indebærer at de initiativtagende organisationer:

- Strategisk analyserer egne kapacitetsudviklingsbehov og relevansen af det fælles initiativ i forhold til de specifikke behov
- Afsætter ressourcer (tid/medarbejder) til at definere initiativet og til aktivt at bidrage til initiativets implementering
- Aktivt og løbende følger op på medarbejderes involvering i initiativet og den praktiske udmøntning af initiativet i egen organisation
- Bidrager til at dokumentere den kapacitetsudvikling, som initiativet har givet anledning til i egen organisation

Puljen rummer en væsentlig grad af diversitet. Det er således muligt at søge om støtte til forskellige typer initiativer, herunder korte afklarende lærings-/refleksionsforløb, mindre pilotinitiativer, løbende overvågning af specifikke tematiske fagområder, samt større, tidsafgrænsede lærings- og udviklingsforløb sammensat af forskellige delkomponenter og aktiviteter.

Med henblik på systematisk erfaringsopsamling og vidensdeling skal alle puljeinitiativer (relativt til initiativets størrelse) dokumentere den specifikke læring, som opstår som resultat af initiativet, samt hvordan denne læring, omsat i ny og forbedret praksis, har bidraget til at udvikle kapaciteten i de initiativtagende organisationer (se afsnit 5.3). For større, tidsafgrænsede lærings- og udviklingsforløb med en bevilling på mellem 75.000 – 400.000 kr. gælder det endvidere, at der *skal* sikres kommunikation, formidling og vidensdeling f.eks. ved afholdelse af åbne møder, kurser eller lignende hvor ny læring deles med alle, som har interesse for initiativet og det specifikke tematiske fagområde. Derudover er det obligatorisk at gennemføre et afsluttende refleksionsmøde, hvor de initiativtagende organisationer er repræsenteret ved medarbejdere/frivillige såvel som relevante ledere. Refleksionsmødet kan efter anmodning fra de initiativtagende organisationer faciliteres og dokumenteres af Globalt Fokus' sekretariat.

Initiativer ansøgt i Puljen vil blive vurderet ud fra de overordnede kriterier, som fremgår af afsnit 4 samt specificeringen af ejerskabskriteriet for puljen som fremgår ovenfor. Det er et gennemgående princip, at jo større beløb der søges, desto højere krav stilles der.

Den maksimale beløbsramme for et mindre puljeinitiativ er 75.000 kr. mens større og længerevarende puljeinitiativer kan bevilges op til 400.000 kr. Der kan søges om midler til frikøb eller tilkøb⁷ af specifikke tematiske eller metodefaglige ressourcer, samt ressourcer til implementeringen af initiativet. Støtte til planlægnings- samt dokumentationsfasen ydes af Globalt Fokus' sekretariat på anmodning af organisationerne bag initiativet.

Ansøgningsformater og procedurer vil blive afstemt efter puljeinitiativets størrelse. Formaterne vægter en klar beskrivelse af de identificerede kapacitetsbehov og udviklingsmål samt en beskrivelse af de strategiske tilgange til kapacitetsopbygning og -udvikling fremfor specifikke aktiviteter.

5.2 Tværgående Kapacitetsudviklingsindsatser

De tværgående indsatser skal udspringe af et udbredt og anerkendt kapacitetsbehov og engagement i medlemsbasen. Indsatserne skal defineres og prioriteres af medlemsorganisationerne og godkendes i Globalt Fokus' kompetente organer (i henhold til rammerne og processerne fastlagt for Globalt Fokus). Det forventes, at der vil blive prioriteret 2-3 årlige temaer for de tværgående kapacitetsudviklingsindsatser.

En tværgående indsats er en kortere eller længerevarende (men tidsafgrænsede) lærings- og udviklingsforløb, hvis formål er at "spotte", formidle og omsætte væsentlige nye nationale/internationale tendenser, metoder og praksisser, som har relevans i hele eller større dele af organisationsmiljøet. En tværgående indsats skal være offentlig tilgængelig for medlemmer af Globalt Fokus og have et klart beskrevet og relevant udviklingsmål, som rækker udover selve indsatsen og ind i organisationsmiljøet i form af ny og forbedret praksis, som vil fremme effekten af organisationernes projekt-/programarbejde i det Globale Syd og/eller udviklingsrelaterede fortalervirksomhed.

Identifikation af nye temaer, samt prioritering og godkendelse af de tværgående indsatser indgår som en del af Globalt Fokus' årlige planlægnings- og beslutningsproces (beskrevet under afsnit 7.2), hvor Globalt Fokus' medlemsorganisationer inddrages for at sikre, at indsatserne baseres på reelle behov og forankres bredt i miljøet.

De tværgående indsatser forankres i Globalt Fokus' sekretariat, hvis arbejde guides af generalforsamlingsgodkendte fokusområder og arbejdsplaner. Ansvar for væsentlige dele af implementeringen kan uddelegeres til en eller flere medlemsorganisationer, hvor relevant faglig ekspertise allerede er til stede.

Med henblik på systematisk erfaringsopsamling og vidensdeling dokumenterer Globalt Fokus den specifikke læring opnået gennem indsatsen samt hvordan denne har bidraget til at udvikle kapaciteten, i form af ny og forbedret praksis, i de aktivt involverede organisationer (se afsnit 5.3).

⁷ Hhv. frikøb af medarbejdere i de initiativtagende organisationer og tilkøb af menneskelige ressourcer udefra.

De tværgående indsatser skal, ligesom puljeinitiativerne, helt grundlæggende leve op til de overordnede kriterier, som fremgår af afsnit 4.

5.3 Dokumentation og formidling af initiativer og indsatser

Det er et krav, at alle puljeinitiativer og tværgående indsatser dokumenteres med det formål systematisk at opsamle og formidle den læring, der opstår som direkte og indirekte resultat af initiativerne/indsatserne, samt hvordan denne læring bidrager til at udvikle kapaciteten blandt de danske civilsamfundsorganisationer. Dokumentationsfasen har dermed som målsætning at bidrage til læring og refleksion blandt de involverede organisationer samt bredere i miljøet.

Retningslinjer og formater vil sikre en systematisk dokumentation bl.a. ved brug af narrative metoder, herunder forandringshistorier. Organisationerne tilskyndes til at anvende alternative dokumentationsformer og medier, som kan sikre en bred vidensdeling af opnået læring og ikke mindst de forandringer, som denne læring har afstedkommet i de organisationer, som har været aktivt involveret i puljeinitiativer eller tværgående indsatser.

Dokumentationen skal således besvare centrale spørgsmål såsom:

- Hvad har vi lært?
- Hvad har virket (ikke virket) og hvorfor?
- Hvordan har vi omsat læring i ny praksis - og med hvilken effekt?

Kravene til dokumentation vil stå i forhold til initiativets/indsatsens omfang. Blandt puljeinitiativerne hviler ansvaret for initiativets samlede dokumentation hos lead-organisationen, mens alle initiativtagende organisationer forpligter sig til at bidrage til denne dokumentation. Organisationerne kan efter behov hente såvel rådgivning som faglig støtte fra Globalt Fokus' sekretariat i forbindelse med dokumentationsarbejdet, herunder vælge hvorvidt det afsluttende refleksionsmøde skal faciliteres af sekretariatet.

De tværgående initiativer dokumenteres af Globalt Fokus' sekretariat. I forbindelse med større tværgående indsatser kan det være relevant periodisk at inddrage ekstern støtte til evaluering af indsatsen, og dennes udmøntning i ny og forbedret praksis i organisationerne.

For at styrke lærings- og ideudveksling på tværs af puljeinitiativer, tværgående indsatser og andre aktiviteter arrangerer Globalt Fokus en fælles årlig erfaringsudveksling (Markedsplads) hvor alle organisationer som tager del i kapacitetsudviklingsinitiativer og -indsatser inviteres til at præsentere den læring man har gjort sig, udveksle erfaringer og give inspiration på tværs i NGO-miljøet.

Den løbende og systematiske dokumentation af resultater og effekt af den samlede bevilling fra Udenrigsministeriet (Danida) varetages af Globalt Fokus' sekretariat på baggrund af rapporteringen fra de individuelle initiativer/indsatser samt dialog med de aktivt involverede organisationer.

6. Globalt Fokus' rolle

Globalt Fokus har det overordnede ansvar for administration, implementering og dokumentation af Udenrigsministeriets (Danidas) bevilling til fælles kapacitetsudvikling.

Globalt Fokus' sekretariat rummer en række relevante faglige kompetencer, der kan trækkes på i forbindelse med såvel puljeinitiativer som tværgående indsatser. Sekretariatets rolle vil, i vid udstrækning, bestå i på dynamisk vis at understøtte, facilitere og drive kapacitetsudviklingsprocesser samt at styrke den tværgående koordination, læringsopsamling, dokumentation og formidling. Til det formål skal følgende funktioner varetages:

I relation til Puljeinitiativer:

- Rådgivning og faglig støtte i forbindelse med planlægnings- og ansøgningsprocessen, herunder særligt støtte til behovsafklaring og formulering af udviklingsmål.
- Rådgivning og faglig støtte i forbindelse med implementeringsfasen, herunder særligt støtte til at omsætte ny læring i ny og forbedret praksis i de initiativtagende organisationer.
- Rådgivning og faglig støtte/facilitering i forbindelse med dokumentationsfasen, herunder særligt støtte til dokumentation af den opnåede læring og effekten af denne i de initiativtagende organisationer (samt efter anmodning fra initiativtagerne facilitering og dokumentation af det afsluttende refleksionsmøde).

I relation til tværgående indsatser:

- Pro-aktiv sporing og formidling af nye nationale/internationale tendenser, metoder og praksisser, som kan have relevans for danske civilsamfundsorganisationer, og i forhold til hvilke der er potentielt behov for kapacitetsopbygning.
- Facilitering af den årlige behovsafklaring og prioritering af de tværgående indsatser.
- Udvikling og facilitering/implementering af de prioriterede tværgående indsatser, i samarbejde med medlemsorganisationerne, herunder faglig støtte til at omsætte ny læring i ny og forbedret praksis i de aktivt involverede organisationer.
- Facilitering af fælles refleksion i miljøet, herunder dokumentation, formidling og publicering af de tværgående indsatsers resultater og effekt.

I relation til koordination, læring, dokumentation og formidling mellem puljeinitiativer og tværgående indsatser:

- Understøtte koordinering mellem puljeinitiativer og tværgående indsatser, herunder formidling af åbne møder og kursusmuligheder.
- Systematisk opsamling, publicering og formidling af erfaringer, ny viden, nye metoder og ny (lovene) praksis fra puljeinitiativer og tværgående indsatser med henblik på fælles læring og dokumentation i NGO-miljøet.
- Organisering og aktiv deltagelse i den årlige erfaringsudveksling (Markedsplads), herunder bidrage med indspark om nye internationale tendenser.

- Etablering og løbende opdatering af et system til dokumentation af ”track record” til brug i bevillingssystemet for Puljeinitiativer.
- Systematisk dokumentation af resultater og effekt af den samlede bevillingen fra Udenrigsministeriet (Danida).
- Koordinering af den kapacitetsudvikling som sker i regi af Globalt Fokus med CISU og afsøgning af nye potentielle samarbejdesflader mellem de to.

7. Allokering af ressourcer

Allokering af ressourcer indenfor de to modaliteter: Puljen til Kapacitetsudviklingsinitiativer og Tværgående Kapacitetsudviklingsindsatser; sker indenfor to forskellige rammer. Dette afspejler, at Puljen fordeles på grundlag af ansøgninger fra de initiativtagende organisationer, hvorimod tværgående indsatser er baseret på en fælles prioriterings- og godkendelsesproces i regi af Globalt Fokus (se afsnit 7.2).

7.1 Puljen til Kapacitetsudviklingsinitiativer

Ressourcerne i Puljen allokeres indenfor et bevillingssystem, som er udviklet ud fra et grundlæggende ønske om at sikre legitimitet, gennemsigtighed og ansvarlighed omkring bevillingsprocessen. Disse overordnede mål søges udmøntet gennem:

- En klar adskillelse af rådgivnings- og bevillingsfunktioner.
- Klare kriterier for vurdering af ansøgninger
- Beslutninger baseret på faglig vurdering og indstillinger fra en ekstern bevillingskonsulent.
- Beslutninger foretages af et Bevillingsudvalg
- Bruger adgang til beslutningsgrundlaget

Globalt Fokus’ sekretariat: For at sikre adskillelsen mellem bevilling og rådgivning vil Globalt Fokus kun have rent administrative opgaver i forhold til Puljebevillingerne. Dette indbefatter modtagelse, registrering og rundsending af indkomne ansøgninger og afsending af svarbreve til ansøgere samt etablering og vedligeholdelse af et ’track record’ system.

Bevillingsudvalget: Bevillingsudvalget består af fem medlemmer der alle udpeges af Koordinationsudvalget. Tre medlemmer af bevillingsudvalget vælges blandt kandidater indstillet af medlemsorganisationerne ud fra en række faglige kvalifikationer, CISU har fast repræsentation i bevillingsudvalget og det femte medlem repræsenterer Koordinationsudvalget. Der tages i sammensætningen hensyn til, at det samlede udvalg skal dække faglighed i forhold til kapacitetsudvikling såvel som programarbejde og fortalervirksomhed. Derudover skal udvalget afspejle Globalt Fokus’ medlemssammensætning.

Bevillingsudvalgets væsentligste roller er at:

- Træffe endelige beslutninger i forhold til puljeansøgninger.
- Bidrage til faglige diskussioner for at sikre sammenhængen mellem puljens kriterier og bevillingspraksis.

- Bidrage til den fortsatte udvikling af bevillingssystemets og dets praksis gennem deltagelse i en fortsat udvikling af retningslinjer og bevillingspraksis.

Bevillingskonsulenten: Bevillingskonsulenten⁸ er ekstern timebetalt konsulent, der er valgt ud fra sine faglige kompetencer i forhold til kapacitetsudvikling og erfaring med at vurdere ansøgninger. Bevillingskonsulentens rolle er:

- Faglig og administrativ vurdering og behandling af puljeansøgninger, herunder at indhente nødvendige supplerende oplysninger fra ansøgere.
- Deltage i Bevillingsudvalgsmøder.
- Bidrage til faglige diskussioner for at sikre sammenhængen mellem puljens kriterier og bevillingspraksis.
- Bidrage til den fortsatte udvikling af bevillingssystemets og dets praksis gennem deltagelse i en fortsat udvikling af retningslinjer og bevillingspraksis.

Sammenhæng mellem rådgivnings og bevillingspraksis: For at sikre en sammenhæng mellem rådgivning og bevillingspraksis vil der efter hver ansøgningsrunde, blive gennemført et fællesmøde mellem Sekretariatets rådgivere, Bevillingsudvalget og Bevillingskonsulenten. Disse møder diskuterer ikke enkeltsager, men udelukkende principielle emner der ligger til grund for afgørelserne. Møderne kan således have betydning for fremtidig praksis, men ikke for konkrete bevillinger.

7.2 Tværgående kapacitetsudviklingsindsatser

Det er afgørende, at beslutningsprocessen vedrørende de tværgående indsatser er transparent og baseret på fælles prioriteringer blandt medlemmerne af Globalt Fokus. Den primære legitimitet og ansvarlighed i forhold til indsatserne hidrører fra en *årlig* fælles prioriterings- og godkendelsesproces. Denne proces består af:

- **Forum for Kapacitetsudvikling**⁹, faciliteret af Globalt Fokus, hvor der genereres kvalificerede ideer til mulige temaer for de tværgående indsatser.
- En åben **medlemsworkshop** hvor ideerne drøftes og prioriteres, og hvor det samtidig defineres hvor meget medlemsorganisationerne selv kan løfte og hvilken rolle sekretariatet skal spille.
- Udarbejdelse af udkast til konceptpapirer¹⁰, arbejdsplaner og tentativt budget for de prioriterede tværgående indsatsområder (dette vil ske i samarbejde mellem Globalt Fokus' sekretariat og relevante medlemsorganisationer).

⁸ I udgangspunktet vurderes arbejdet at kunne klares af en konsulent.

⁹ Forum for Kapacitetsudvikling består af ledere i mindre organisationer, mellemledere med direkte personaleansvar i mellemstore og store udviklingsorganisationer samt CISU. Inddragelsen af ledelsesniveauet sker med henblik på at sikre relevans, forpligtelse, og ejerskab for de tværgående indsatser i medlemsorganisationerne.

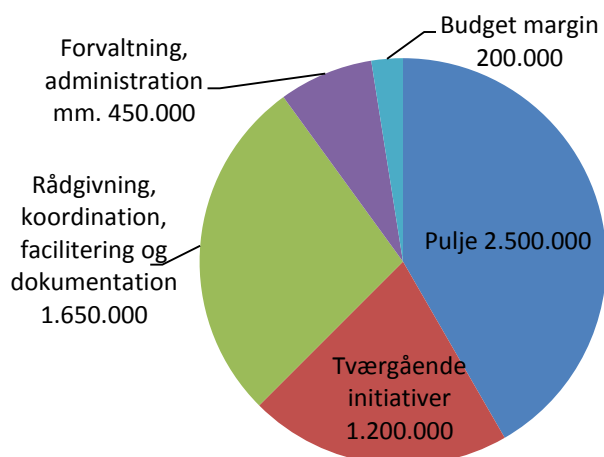
¹⁰ Et konceptpapir skal som minimum indeholde: beskrivelse af indsatsområdets relevans i relation til kontekst og kapacitetsbehov, udviklingsmål og strategien for at opnå de(t) definerede mål, samt indholdet af den konkrete indsats, medlemsopbakning og -inddragelse og hvordan indsatsen tænkes dokumenteret.

- Færdigbehandling og indstilling af konceptpapirer og arbejdsplaner (inklusive en tentativ økonomisk ramme) for de prioriterede tværgående indsatsområder (dette varetages af Forum for Kapacitetsudvikling i samarbejde med Globalt Fokus' sekretariat/sekretariatsleder).
- Den endelige beslutning vedrørende de tværgående indsatser træffes af Globalt Fokus' kompetente organer (generalforsamlingen) ud fra en konkret vurdering af konceptpapiret for de enkelte indsatsområder i relation til de fire overordnede kriterier (se afsnit 4).

De godkendte indsatsområder vil efterfølgende blive udformet til konkrete tværgående indsatser i et nært samarbejde mellem Globalt Fokus' sekretariat og det nedsatte Forum for Kapacitetsudvikling samt mulige arbejdsgrupper.

Bilag 1: Fordelingsnøgle for den samlede bevilling til kapacitetsudvikling¹¹

Formål	Årsværk	Udgift
Kapacitetsudviklingsinitiativer og –indsatser		
Puljeinitiativer		2.500.000
Tværgående indsatser (aktivitetsmidler)		1.200.000
Kapacitetsudvikling: rådgivning, koordination, facilitering og dokumentation		
Udvikling, facilitering og implementering af tværgående indsatser	1,5	825.000
Rådgivning og koordination i relation til puljeinitiativer	0,75	412.500
Dokumentation: systematisk opsamling og formidling af læring i Puljen samt tværgående indsatser	0,75	412.500
Subtotal	3	1.650.000
Ledelse, forvaltning, administration mm.		
Forvaltning af kapacitetsudviklingsmidler	0,5	200.000
Bevillingskonsulent		50.000
Administration		200.000
Subtotal	0,5	450.000
Budget margin		200.000
Total		6.000.000



¹¹ Fordelingsnøglen er tentativ og skal godkendes af Globalt Fokus' generalforsamling som en integreret del af den samlede arbejdsplan.