

Ansøgningskema – Større kapacitetsudviklingsinitiativer

Initiativets titel:	Styrkelse af kapacitet i danske CSO'ers og partnere i det Globale syd, til at indgå aktivt i et dansk innovations 'økosystem'
Juridisk og økonomisk ansvarlig organisation ('lead organisation'):	Danmission , Strandagervej 24, 2900 Hellerup Kontaktperson: Christina Dahl Jensen, Senior Innovation Adviser Tlf: 39 99 93 09 E-mail: cdj@danmission.dk
Øvrige ansøgende organisationer (Bilag 1: 'Ansøgerforpligtelse' for samtlige ansøgende organisationer skal vedlægges):	<p>Red Barnet, Rosenørns Allé 12, 1634 Kbh. V Kontaktperson: Alice Moltke Ladekarl, Senior Innovation Adviser Tlf: 23626393 E-mail: aml@redbarnet.dk</p> <p>Folkekirkens Nødhjælp, Nørregade 16, 1165 Kbh K Kontaktperson: Morten Högnesen Tlf: 33 18 77 64 E-mail: moho@dca.dk</p> <p>Oxfambis, Vesterbrogade 2B 1620 Kontaktperson: Connie Dupont, Senior Governance Advisor Tlf: +45 3520 0523, Mobil +45 31979867 E-mail: cd@oxfamibis.dk</p> <p>Røde Kors, Blegdamsvej 27, DK-2100, KBH Ø Kontaktperson: Kaspar Bro Larsen Tlf: 53611871 E-mail: kabro@rodekors.dk</p> <p>WWF, Verdensnaturfonden Danmark, Svanevej 12, 2400 Copenhagen NV Kontaktperson: Tobias Trier Fuglsang, Advisor, International Programmes Tlf.: 21 96 21 05 E-mail: t.fuglsang@wwf.dk</p> <p>CARE Danmark, Jemtelandsgade 1, 2300 København S Kontaktperson: Marie Ildvedsen, Programkoordinator Tlf.: 35245062 E-mail: mildvedsen@care.dk</p>
Ansøgt støtteperiode: min. 12 måneder – max 36. måneder:	Fra: 1.7.2018 Til: 30.6. 2019 (antal mdr. i alt) 12
Ansøgt beløb fra Globalt Fokus (min. 75.000 kr. – max. 400.000 kr):	400.000 kr.
Hvis relevant: medfinansiering af betydning for gennemførelse af initiativet i form af anden donor finansiering, deltagerbetaling etc.	Mulig deltagerbetaling for deltagere, der ikke er medlem af styregruppen, men det skal være overvejende gratis at deltage, for at sikre at mange danske CSO'er (også mindre) kan deltage

Eventuelt tidligere bevillinger til beslægtede initiativer gennemført af ansøgergruppen eller lead organisation (navn, j.nr., implementeringsperiode, afslutningsdato og beløb):	<i>Danmission har siden 2014 og frem været medansøger i netværket for Religion og Udvikling. Lige nu ansøger Red Barnet og Oxfam Ibis også samlet om bevilling relateret til "localisation". Red Barnet er Lead på ansøgningen. Red Barnet har tidligere været lead på et pulje-projekt, med titel "Accountability i praksis", med bl.a. FKN som medansøger</i>
<p>CSO'er, der arbejder med udviklingsbistand og humanitært arbejde skal kunne bidrage til innovation og sikre, at de løsninger, der skabes, også skabes for de mest marginaliserede, udsatte og fattiges bedste; at det er brugerdrevet/inddragende, og at rettigheder og væsentlige humanitære principper fastholdes. Den "røde tråd" i de foreslåede moduler er specificering af CSOerne særlige kompetencer, indsigt og partnerskaber i samarbejdslande. Der vil være særligt fokus på dét som CSO'ernes rolle og civilsamfunds tilgang og værdier; inddragelse af 'det globale Syd', styrkelse af Syd-Syd netværk, rettigheder og fortalervirksomhed i egne og i 'sam-skabte' innovationsinitiativer.</p> <p>Projektet har også til formål at skærpe CSO'ernes kompetencer og klæde dem på til at være "drivers of innovation", udføre innovation og bringe innovation til 'scale', bl.a. i samarbejder med privatsektor og andre nye(re) udviklings- og humanitære aktører. Det foreslåede projekt forventes at bidrage til, at danske CSO'er og partnere aktivt kan deltage i den danske platform¹ for teknologi og innovation, som er under udvikling i regi af Udenrigsministeriet, for at bringe interessenter på udviklingsområdet sammen om innovation og teknologi. Projektet komplementerer Globalt fokus initiativer på innovations og privatsektor området.</p>	

¹ 'Development Innovation Denmark' (DIDK er arbejdstitel for etablering af en platform, som beskrevet i UM "Concept Note TechVeloement, Pilot Projects in Africa and Development Innovation Platform, March 2018)

1. Forberedelse

Initiativet er udviklet i samarbejde mellem de ansøgende CSO'er², med har en fælles interesse i at dele erfaringer med innovation i programmer og samarbejder. Alle har ønsket at styrke sine innovationsprofiler samt bidrage til at opnå SDG'erne ved hjælp af innovative løsninger og partnerskaber. I udarbejdelse af temaerne, har styregruppen (del af Global Fokus innovationsreferencegruppe) undersøgt, hvilke andre initiativer og muligheder for træning, læring og kompetenceudvikling der er i miljøet, i Danmark og internationalt. Ligeledes har gruppens medlemmer drøftet behovene for CSO'ers aktive involvering og bidrag til danske innovative partnerskaber med Syd, med Udenrigsministeriet, Dansk Industri, 'Tech'- og andre aktører.

Hvor er de ansøgende organisationer ift. innovation og denne ansøgning? **Danmission** har som strategisk satsning i 2017 oprettet en enhed for innovation og fundraising bestående af to rådgivere, hvoraf den ene udelukkende er allokeret til innovation. Det er her indeværende initiativ vil være forankret. Enheden har bl.a. fokus på 1) at skabe en innovationskultur, 2) styrke innovationsprocesser og metoder, 3) at skabe innovative samarbejde i nord og syd samt støtte nuværende partnerorganisationer i at skabe og anvende innovative løsninger. Tematisk er der fokus på inter-religiøs dialog, fredsskabelse, tros- og religionsfrihed samt PeaceTech og hvordan teknologiske løsninger i samarbejdslandene kan styrke arbejdet. **OXFAM IBIS** har nedsat en task force for innovation bestående af ledelse og medarbejdere, som har udarbejdet et Innovations Program med finansiering fra SP rammen. I 2018 og 2021 vil Oxfam IBIS på den ene side fokusere på strategisk innovation drevet af partnere i samarbejdslande med fokus på uddannelse, ungdom og ICT - især rettet mod piger og unge kvinder og på den anden side strategisk innovation i global politik og institutionelle forandringer, med fokus på skattedialog og fredsopbygning. Lignende tiltag er taget i **Red Barnet**, der lige nu ved at færdiggøre strategi og interne retningslinjer for anvendelse af innovations (SPA) midlerne, samt intern organisering; udover at have ansat en Innovationsrådgiver, har Red Baret også ansat en SDG partnerskabsrådgiver, med henblik på yderligere samarbejde med virksomheder og fonde. SDG partnerskabsrådgiveren indgår også i projektet. Ligeledes har projektet godkendelse fra Red Barnets ledelse i international afdeling. I **Røde Kors** i Danmark er ansat en projektleder for innovation, som er igangsat under det strategiske partnerskab med Danida. I 2018 er følgende 3 initiativer identificeret som prioritet: 1) etablering af innovation som et forandringsprojekt på tværs af international afdeling, 2) udvikling af processer for at understøtte bruger-, medarbejder- og partnerskabsdrevne innovationsprocesser, samt 3) opbygning af kompetencer inden for innovative finansieringsmekanismer. I **Folkekirkens Nødhjælp** (FKN) har forberedelsen af projektet været forankret hos FKN's innovationskoordinator med input fra en nyoprettet tvær-organisatorisk Innovation Task Force der også har repræsentation fra direktion. Herudover har FKN's Learning Lab givet input og sparret i forhold til konceptudviklingen. FKN's engagement og rolle i det foreslåede projekt flugter med strategien for Innovation bredt set, og specifikt i forhold til det strategiske partnerskab med Danida. I **WWF Verdensnaturfonden** fokuseres der i 2018 på at styrke WWF's innovations økosystem på tværs af vores internationale programmer og i koordination med relevante innovations initiativer i WWF's internationale netværk. Der er særligt fokus på Østafrika hvor der ansættes en innovationsrådgiver, der skal lede, opbygge og styrke de Østafrikanske kontorer kapacitet på innovation samt drive agile innovationsprocesser (co-creation labs, innovation konkurrencer mm.) i samarbejde med lokale start-ups, sociale entreprenører og lokalsamfund. I **CARE Danmark** er innovation fra foråret 2018 blevet tildelt som et deltids fokus til en af Programkoordinatorerne i Programafdelingen, i tillæg hertil, har CARE Danmark ansat en ekstern konsulent i 7,5 time ugentligt i 2018, der sammen med Programkoordinatoren skal udvikle og styre arbejdet med og omkring innovation i organisationen. I 2018 har CARE Danmark valgt at prioritere følgende initiativer 1) Et samarbejde med Fintech er blevet etableret i primo 2018 for at udvikle teknologiske løsninger til CARE Danmarks programmer; 2) CARE Danmark har i Marts 2018 initieret en "Innovation Challenge" som er et call for proposals for CARE International landekontorer og partnere; 3) Afholdelse af et "Innovation Lab" i Sahel med unge; og til slut 4) at sikre intern organisering i CARE Danmark omkring innovation.

2. Faglig/metodisk fokus og kapacitetsmæssige behov

Innovation er en nødvendighed i en hastigt forandrende, kompleks verden, hvor der er behov for at søge nye løsninger på tværs af skel, som ikke kan løses af én aktør alene. Landskabet omkring udviklingsbistanden er i hastig forandring og mange nye aktører er på vej frem med teknologier og nye samarbejdsmodeller, som har store potentialer. Organisationer, der arbejder med udviklingsbistand og humanitært arbejde skal kunne anvende disse teknologier, hvor relevant og selv

² Danmission, Red Barnet, Folkekirkens Nødhjælp, OXFAM IBIS, WWF, CARE og Røde Kors i Danmark har været drivende på ansøgningsprocessen, med input og interessetilkendegivelse for de foreslåede 'moduler', fra Caritas og Globalt Fokus.

håndtere innovationsprocesser i de enkelte organisationer med henblik på at nytænke programmer i syd. De skal selv være i stand til at bidrage til innovation for at sikre, at de løsninger, der skabes, også skabes for de mest marginaliserede, udsatte og fattiges bedste; at det er brugerdreven og at rettigheder og væsentlige humanitære principper fastholdes³. De foreslåede aktiviteter vil komplementere Globalt Fokus aktiviteter på området og ligeledes koordineres med andre initiativer, der lige nu pågår⁴. Der er på baggrund af de ansøgende organisationers samlede kapacitetsbehov indenfor innovation, samt en vurdering af generel interesse for området i andre CSO'er (bl.a. Caritas), er der udvalgt **fire tematiske områder**, som alle ansøgende organisationer mener er relevante kapacitets- og kompetence udviklingsområder i forhold til innovation.

Tema 1: Praksisnær brugerdreven- og rettighedsbaseret innovation

Fokus er på praksisnær brugerdreven- og rettighedsbaseret innovation, set fra et civilsamfundssynspunkt, hvor der blandt andet stilles skarpt på vores særlige rolle og hvad det stiller af krav til innovationens karakter og etik. **Modulet berører følgende emner:**

1. Hvordan sikrer vi, at det er de rigtige problemer vi løser, og at vi forstår problemerne, før vi prøver at løse dem? Hvordan bidrager vi til lokalt brobyggeri mellem business, start-ups, civilsamfund og stat? Hvordan advokerer vi for rettigheder, ansvarlighed, og, innovationsetik i samarbejdet med andre?
2. Metoder til brugerdreven innovation: "Deltagelse i praksis". Partnerskabstilgange og kapacitetsopbygning af partnere til at indgå/drive innovation. Nye institutionaliserede metoder til idegenerering. Hvordan bidrager man til styrkelse af et innovationsøkosystem i de lande vi arbejder i? Og hvordan linkes ideer og netværk til danske platforme og muligheder?

Kapacitetsbehov: Alle ansøgende organisationer ønsker at styrke det brugerdreven i deres innovationsarbejde. For f.eks. FKN spiller dette modul direkte ind i den fremtidige vurdering af og udvikling af FKN's tilgang til brugerinddragelse og samskabelse. I humanitære katastrofer er det ligeledes væsentligt at sikre plads til innovative, lokale løsninger, hvilket bl.a. udforskes i Response Innovation Lab (konsortium), som bl.a. Red Barnet og Oxfam er den del af.

Tema 2: Trends, tech og Techvelopment: Modulet kigger på anvendelsen af (ny) teknologi til at støtte og effektivisere udviklings- og humanitære indsatser for danske CSOer og deres (lokale) partnere. Tema 2 inddrager og overlapper med Tema 1, idet der lægges vægt på bruger/lokaliseringdagsordenen i gennemførelsen. **Modulet omfatter følgende emner:**

1. Hvordan sikrer vi os at vi systematisk anvender 'Tech' der hvor det er relevant? Hvad betyder globale 'tech megatrends' for udvikling og humanitært arbejde?
2. Hvordan får vi vores (og lokale partners) gode ideer videre i samarbejde med 'tech'-aktører og andre relevante partnere?

Kapacitetsbehov: Alle ansøgende organisationer har ønsket at blive opgraderet omkring 'Tech og Trends'. Oxfamlbis formulerer det således; vi har brug for en nuanceret forståelse af teknologiske løsninger og til at blive klædt på til at spotte trends og tech-muligheder med et skarpt øje for risikovurdering. WWF derimod har behov for at opbygge viden og erfaringsudveksle og indgå i konkret konceptudvikling omkring anvendelse af teknologi. Begge dele indfanges i modulerne.

Tema 3a: Fra CSR til Forretningsudvikling – hvad betyder det i praksis?

Men hvordan håndterer vi samarbejder med private aktører? Og hvad betyder det at gå fra en CSR-tænkning fokuseret på compliance og storytelling til business development-samarbejde mellem virksomheder og CSOer som forretningsudvikling.

Modulet omfatter følgende emner:

1. Hvad betyder det for os som CSO'er? Hvad vil det sige at CSO skal være business orienteret? Hvordan ser sådan nogen modeller ud? Er der gode eksempler, erfaringer (gode og mindre gode), vi kan læne os op ad, når vi selv indgår i business development. Modulet vil også give indsigt i modeller for, hvordan man anskueliggør sin "value" overfor f.eks. private virksomheder.

Kapacitetsbehov: Modulet skønnes relevant for en række mindre CSO'er samt for alle i forhold til privatsektor inddragelse og dialog. RedBarnet har eksempelvis brug for mere viden om mulighederne i Techvelopment og samskabelse med private virksomheder, mens WWF har behov for at opbygge en forståelse af forretningsmodeller.

³ "World 2030" specificerer, at støtte til innovation er en prioritet. Danmark støtter dette på flere måder, bl.a. med støtte til UNWOMEN, UNFPA, UNDP og UNICEF til innovations faciliteter, støtte til globale innovations-initiativer samt via samarbejdsaftalerne med det danske civilsamfund.

⁴ Blandt andet etablering af innovations 'platforme' og kompetenceudvikling (bl.a. UM initiativ, IDA samt FinTech)

Tema 3.b.: Intern organisering af innovation i CSO'er

Vi kan ikke bære innovationsprocesser bæredygtigt uden at have stærke organisationskulturer for innovation. Fokus i modulet er på organisatoriske "enablers and blockers" af innovation. Enablers og blockers er organisatoriske "livgivere" eller "forhindringer", som hhv. fremmer eller forhindrer muligheden for innovation⁵. Innovation ledes på en anden måde end vi er vant til som CSO'er. **Modulet omfatter følgende emner:**

1. Hvordan organiseres innovation mest effektivt? Hvad er det, der skal til for at en organisation bliver innovationsdriver. Hvordan skaber man en innovationskultur. Hvordan samarbejder vi med andre CSO'er – kan vi skabe et fælles 'innovationsrum'? Hvordan organiseres innovation i vores internationale alliancer? Og med link til Tema 1, hvordan stiller vi skarpt på inddragelse af det Globale Syd.

Kapacitetsbehov: Der er udtrykt ønske fra de ansøgende organisationer om erfaringsudveksling mellem CSO'er og andre aktører, med drøftelse af forskellige modeller og muligheder for intern organisering af innovation, samt set-up til at facilitere og håndtere eksterne innovationssamarbejder. F.eks. skriver Danmission, at initiativet giver redskaber til at påbegynde en stærkere innovationskultur hvor innovation i højere grad opstår af sig selv. For organisationer med samarbejdsaftaler med Udenrigsministeriet, er det krav fra ministeriet, at de beskriver hvordan innovation forankres i organisationen.

Tema 4: Link til "Development Innovation DK" platform

Med alle disse moduler i bagagen hvordan bidrager vi til en bred koordinering af innovationsarbejdet og har vi tænkt nok ud af boksen hvad angår samarbejder? Som et input til den forestående proces med at udvikle en innovationsplatform (i UM regi), foreslås en faciliteret 'inspirationsdag' (muligvis med UM som vært) hvor hovedfokus er på forventninger fra de forskellige aktører til en platform – hvad skal den kunne? Projektets styregruppe vil drøfte dette med UM konsulent og GF – da aktiviteten muligvis kan gennemføres af UM og GF – med input fra CSO'erne til dagsorden og workshop format. *Efterfølgende* afholdes en "hack'a'thon" (12-24 timer) for CSO'er, hvor der vil være fokus på, hvordan CSO'er kan bidrage til at accelerere SDG'erne via innovative samarbejder og innovation. Også andre aktører end CSO'er vil blive inddraget.

3. Mål og forventede forandringer

Overordnet mål:

Styrke danske CSO'ers muligheder for at kunne skabe og bidrage til innovative løsninger der understøtter opnåelsen af SDG'erne samt til at være drivers of innovation.

Output 1: De ansøgende organisationer har skabt nye modeller i både nord og syd for brugerdreven innovation.

Ønsket forandring: Modulet baseres på erfaringsudveksling mellem CSO'er (og lokale og internationale partnere) og vil resultere i konkrete forslag til hvordan brugerdreven innovation kan organiseres i udviklings- og humanitære kontekster.

Outcome 1: Udvikling af specifikke initiativer, foranstaltninger og metoder, der skaber mulighed for vigtige lokale aktører, som f.eks. kvinde- og ungdomsorganisationer, til at være førende innovatører.

Output 2: De ansøgende organisationer har fået øget viden om nye teknologier

Ønsket forandring: Modulet vil med en kombination af inspiration, erfaringsudveksling (også fra det globale Syd), bidrage til konkret konceptudvikling med tech-virksomheder, videns-institutioner og andre relevante partnere. Dermed skabes der grobund for nye partnerskaber og samarbejdsmodeller.

Outcome 2: De ansøgende organisationer kan identificere, konceptudvikle og indgå i samarbejder omkring at implementere relevante teknologiske løsningsmuligheder der kan skabe positive forandringer i udviklingsarbejdet.

Output 3.a: De ansøgende organisationer har fået en bedre forståelse af sin business value.

Ønsket forandring: De deltagende CSO'er vil blive skarpere på deres profil og "value proposition" i samarbejdet med privatsektor. Ligeledes vil dialog fremme fælles 'sprog' og forståelse for incitamenter for innovationssamarbejde.

Outcome 3.a: De ansøgende organisationer er bedre i stand til at indgå i et ligeværdigt samarbejde med private aktører også i syd.

Output 3.b: Det er afsat ressourcer, tid og rum for innovatører til at udforske og afprøve nye initiativer og forretningsmodeller i de ansøgende organisationer.

⁵ Der findes mængder af bøger, der beskriver nødvendigheden af en innovationskultur for at kunne lave innovation, her er blot nogle nævnt: Lotte Darsø: Innovation in the Making, 2001, Thea Mikkelsen, 10 gode råd om innovationsledelse, 2014, Lotte Darsø, Innovationspædagogik, 2015 og Robinson & Schroeder, The Idea-Driven Organisation, 2014.

Ønsket forandring: Det forventes at temaet vil bidrage til at deltagende organisationer får inspiration til intern/ekstern organisering og håndtering af innovation, og bidrager til afklaring internt i organisationerne. Muligvis etablering af et fælles 'innovationsrum'.

Outcome 3.b: Samarbejdsorienterede ledere, der giver anerkendelse af lovende nye initiativer og hjælper med at løse organisatoriske blokeringer

Output 4: De ansøgende organisationer bidrager til processen med at udvikle en tværfaglig innovations platform i UM regi.

Ønsket forandring: Danske CSO'er bliver skubbet ud af deres CSO-bobel.

Outcome 4: De ansøgende organisationer spiller en aktiv rolle i det danske innovations økosystem og indgår i det tværfaglige arbejde omkring Development Innovation.

Ansøgergruppen har valgt at se på adfærdsmønstre i deres mini-baseline, der tager udgangspunkt i enablers og blockers⁶ inden for innovation på et organisationsniveau. Dette er beskrevet i næste sektion. Derudover vil der via Globalt Fokus blive foretaget en survey omkring innovation blandt den samlede skarpe af CSO'er. Her vil vi lægge op til et samarbejde omkring surveyen for at sikre god sammenhæng mellem gruppens arbejde og Globalt Fokus' arbejde.

4. Strategi og metoder til kapacitetsudvikling

Vi har brug for at blive forstyrret! Joanna Kerr sagde det meget præcist i 2013 til Danmarks Civilsamfundstræf; *"de danske CSO'er skal stoppe op nu, tænke sig godt om og så gøre noget andet. Ellers uddør de ligesom dinosaurerne"*. De ansøgende organisationer har valgt at stoppe op. Vi har valgt at lade os forstyrre for at kunne tænke nyt.

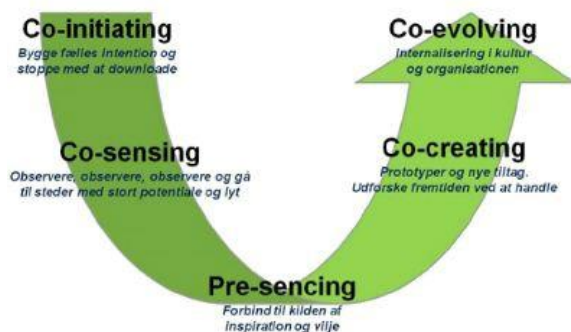
Vi vil stoppe med at downloade og begynde at lytte hvilket netop er hovedpointen i den tysk-amerikanske forsker Claus Otto Scharmers Teori U. Hvis vi ikke vil gå direkte fra fortid til handling uden den mindste forandring, så må vi dykke ned i U-processen og tage forandringen alvorligt – altså bevæge os ind i en læringsproces, hvor slutresultatet er ukendt. U-modellen er taget i brug for at beskrive den proces, som skal til, for at vi (de ansøgende organisationer) lærer at tage nye forandringer ind og handle på dem, uden at vide hvor det så måtte tage os hen.

Noget af det, som gør Otto Scharmers U-teory relevant og anvendeligt i dette initiativ, er hans interesse for begrebet presencing – altså at man er i stand til at "act in an instant". Det vil sige, at reaktioner på forandringer kommer som en integreret del af personen, organisationen eller kulturen, alt afhængigt, af hvilket niveau vi bevæger os på. Det betyder, at reaktioner på forandringen kan ske når man mindst venter det og derved ikke kan planlægges, der kan ikke opstilles mål for

læringen i sig selv. Vi kan derimod opstille mål for vores handlinger, som er det som i sidste ende vil vise, om der er sket en forandring. Der vil i opstarten af initiativet blive udarbejdet et adfærdsmønster orienteret skema, som skal udfyldes af hver deltagende organisation. Dette skal ses som et bidrag til det allerede udfyldte bilag 1. Skemaet vil hjælpe hver af de deltagende organisationer til at afdække nuværende konkrete adfærdsmønstre i forhold til innovation. Det værende sig i forhold til samarbejdspartnere, organisationskultur, beslutningsstrukturer, arbejdsmodaliteter og andre områder, hvor vi fra undersøgelser ved at der kan være "blockers & enablers" af innovation. Forskning inden for innovation og erfaringer fra internationale CSO'er såsom Oxfam viser, at der er nogle klare enablers (livgivende faktorer) i en organisation, når der skal skabes basis for innovation. Mange af disse enablers handler om at skabe en

stærkere innovationskultur. Det indbefatter overordnet en ledelse, der støtter op om samarbejde på tværs af faggrupper, skaber tid, plads og rum for at ideer kan skabes og testes, skaber en motiverende kultur, tør løbe en risiko og bakke op om en idé, allokerer risikovillig kapital og prioriterer læring. Det indbefatter også, at der er plads og rum til at fejle og lære af sine fejl, såvel som til at bruge tid på noget, der ikke nødvendigvis fremgår af jobbeskrivelsen, men som er interessant og giver energi. Der er ligeledes meget få innovationer som er skabt af enkeltpersoner. Innovation skabes i samspil mellem mennesker og det er vigtigt, at forskellige ledertyper og fagligheder sættes sammen. Nogle gange kan holdet bestå udelukkende af interne

Presencing som fælles proces



⁶ Begrebet er taget bl.a. fra Oxfams erfaringer med enablers og blockers i innovation: <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/unlocking-innovation-enabling-and-blocking-factors-in-developing-innovative-pro-558453>. Der er skrevet en del om netop dette også hos NESTA, BOND, UNDP, UNHCR.

medarbejdere, men ofte er det altafgørende at være i stand til at orientere sig grundigt eksternt og række ud efter viden, kompetencer og inspiration. Der er også identificeret en række blokerede faktorer herunder hierarkier, lange beslutningsgange og manglende ejerskab til innovationsledelse på chefgangen.

Det er de særligt identificeret livgivende og blokerende faktorer som vil indgå i adfærdsafdækningen, med udgangspunkt i de enblers og blockers, som Oxfam oprindeligt har identificeret i deres globale rapport om netop samme. Der vil i den forbindelse også blive kigget på den enkelte ansøgende organisations identificerede udfordringer i bilag 1 når faktorerne skal udvælges til at indgå i adfærdsskemaet.

Undervejs i forløbet vil de ansøgende organisationer kigge på hvor deres største udfordring er internt og eksternt ved hjælp af enablers og blockers tilgangen. Ideer til konkrete handlinger og forandringer vil blive til i både med udgangspunkt i seminarrækken og ved sparring mellem de ansøgende organisationer.

De ansøgende organisationer har allerede forskellige typer af kapacitet inden for innovation, på trods af at det for alle alligevel er relativt nyt at kunne gå så systematisk til værks som den nye SP aftale har muliggjort. Næsten alle organisationerne har arbejdet med innovationsprocesser før, der er erfaring med brug for forskellige metoder i enkelte organisationer, næsten alle har dog først for nylig etableret faste strukturer omkring innovationsarbejdet og ingen har taget fadt i spørgsmålet om innovationskultur.

Denne kapacitet sættes i spil for, i et fortroligt rum, at kunne udforske nye veje, undersøge udfordringer, fremvise sine mangler og få inspiration til forbedringer. Forandringerne sker jo netop gennem det personlige engagement, og derfor vægtes fælles processer og samskabelse højt i dette initiativ. Det konkrete forløb aftales nærmere ved første styregruppemøde.

Nu har vi gennem adfærdsmønstrene kigget på "gamle mønstre". Det næste skridt er at blive opmærksom og SE. Det kræver, at vi kan suspendere gamle mønstre. Redskabet er observation – altså at man bliver opmærksom på nogle forandringer omkring sig. Dette kobles med SANSNINGEN og fornemmelsen af, at noget nyt er på vej (disse tre niveauer udgør venstre side af modellen).

Det er her vi vil observere, lad os informere og inspirerer gennem de tre temaer om:

1. Brugerdreven, rettighedsbaseret innovation
2. Trends, tech og TechVelopment
3. Fra CSR til forretningsudvikling og intern organisering af innovation

Her får vi mulighed for at give slip på gammel viden. Giver man slip, så når man til bunden af U'et, hvor man PRENCER eller på dansk laver skabende nærvær. Herved når vi frem til det punkt hvor vi ikke længere kan sidde vores nye viden overhørig. Vores fællesskab forpligtiger hinanden på at handle og dermed bevæge os op i højre del af U-processen.

De 3 tematiske områder vil blive behandlet via moduler. Modulerne gennemføres fleksibelt og på baggrund af rapid learning (se læringsafsnit) og ikke nødvendigvis i den rækkefølge, som de er beskrevet i. Timingen skal koordineres med øvrige forløb i GF og Udenrigsministeriet – disse forløb er ikke fuldt tilrettelagte endnu. Derfor vil en endelig handlingsplan vil blive udarbejdet i løbet af maj/juni 2018.

Næste skridt i modellen er UDKRYSSTALLISERING, hvor visioner og intentioner begynder at forme sig til nye initiativer eller konkrete handlinger og afprøvninger. Næste skridt igen er PROTOTYPER, hvor man afprøver sit projekt eller initiativ i forskellige sammenhænge. Det kræver en åbenhed og villighed til at lade tingene udspille sig og lade det ske.

Der er her vi vil arbejde med tema 4: Link til "Development Innovation DK" platform – hvor de tidligere moduler skal udkrystalisere sig og vores nye kapacitet skal prototypes. Herunder gennem et hack'a'thon hvor vi vil disrupte os selv om søge at skabe nye samarbejdsformer. Generelt forsøger vi at være innovative i valg af 'venues' og "seminar-formater" (også for selv at træne innovativ proces facilitering). Forberedelse hjemme forventes af deltagere før hvert seminar.

I afslutningen af forløbet vil de ansøgende organisationer hver især igen udfylde skemaet om adfærdsmønstre hvorved det vil blive muligt at se forandringer på de udvalgte parametre. Der vil blive afholdt et afsluttende lærings-/evalueringsmøde hvor der vil blive samlet op ift. intern læring og forandringer samt en evaluering af selve forløbet.

De ansøgende organisationer har valgt, at alle temaerne/hele seminarrækken udbydes til hele CSO-miljøet for at styrke et øget vidensniveau om innovation generelt. Her kan små som store organisationer deltage i de dele som passer ind i deres arbejde,

tidsramme og kapacitet. Med tilgangen om at læring skabes bedst, når den deltagende er motiveret og oprigtigt interesseret, kan vi ikke garantere at andre organisationer (end de ansøgende organisationer) deltager i alle fire dele af projektet. Ej heller kan vi garantere en forandring efter måske kun deltagelse i et seminar. På den anden side kan det være, at netop det seminar var en tilpas forstyrrelse til at deltageren begyndte at gøre noget andet eller at tænke i andre muligheder.

Vi ønsker med vores initiativ at række udover "CSO-boblen" kommunikationsmæssigt og vil gerne dele vores viden bredt. Derfor oprettes en twitter konto som løbende vil tweete om initiativet, relevante ressourcer, læring, events, debatter, mm. Derudover vil der blive arbejdet hen mod et online workshop værktøj i samarbejde med Learning Lab hos FKN, der kan facilitere online innovation workshopping med partnere og brugere i Syd.

5. Læring, dokumentation og vidensdeling

Et initiativ som dette, som på mange måder vil forme sig efterhånden som forløbet skrider frem, stiller store krav til fokus på læring, dokumentation og vidensdeling. Vi vil gerne udfordre os selv og arbejde med rapid learning, altså læring som sker i små loops og som dermed også skal influere det fremadrettede arbejde på en mere interaktiv måde. Derved er der fortsat mange ting som ikke er planlagt i detaljen, men vil blive klarlagt efterhånden som styregruppen bliver fyldt med viden og i stand til at skabe nye og anderledes handlinger. Et dokumentationssystem, der bedst fanger disse små loops kunne f.eks. være et logbogssystem. Hver gang der sker en ændring af det planlagte, vil det blive logget i logbogen med et kort hvem, hvad, hvor og hvorfor. Det er så den samlede logbog, der fortæller historien om hvordan vi kom fra A til B. Men vi skal lære på forskellige niveauer. Det er vigtigt at vi hver især lærer ud fra vores individuelle læringsmål som beskrevet i de enkeltvise bilag 1. Som beskrevet i ovenstående vil hver organisation forholde sig til enablers og blockers særligt relevante for deres læringsmål i starten af forløbet. Vi sætter fokus på forandringen, og derfor vil hver organisation skulle udfylde et tilsvarende skema når initiativet er afsluttet. Sparring mellem så forskelligartede organisationer sker udelukkende hvis der er skabt fortrolighed og trykthed parterne imellem. Den løbende læring og sparring mellem de ansøgende organisationer vil foregå i uformelle rammer, med udgangspunkt i open space erfaringerne, hvor der lægges vægt på at dem der mødes, er de rigtige som mødes, at det der sker, er det som kan ske, og at hvis man har behov for at gå videre til nogle andre for at få sparring så er man i sin gode ret til det. Dermed ønsker vi at tage sparringsseancerne ud af planlægningsmøderne for at sikre fokus og effektivitet.

Vi ønsker, at så mange danske CSO'er som muligt får mulighed for at deltage i seminarrækken. Læring om innovation er ikke kun forbeholdt de ansøgende organisationer. At fange forandringer hos organisation mindre knyttet til seminarrækken, som de ansøgende organisationer er en udfordring som vi vil gribe an på følgende måde: Hver "ikke-ansøgende organisation" skal ved tilmelding til et eller flere seminarer forholde sig til hvilken adfærd deres organisation ønsker at ændre på baggrund af deres deltagelse i seminaret. Ved endt deltagelse vil de blive bedt om at give en kort evaluering af aktiviteten. Efter en måned vil de blive bedt om at forholde sig til hvordan det er gået med at komme i gang med deres forandring og hvor langt de er kommet med den. Derudover vil aktiviteter generelt blive monitoreret af styregruppen og specifikt LO. Dokumentation vil bestå af mødereferater, deltagerlister, programmer for seminarer, opsamlende referater fra events med deltagerkommentarer, tweets, mm. Dertil kommer en opsamlende forandringsworkshop ved afslutning af initiativet hvor der vil være fokus hvad forandringerne har haft af betydning for den enkelte organisation samt refleksioner over hvor det var man ikke kom i mål.

Vi ønsker at dele viden og skabe et fælles workshoprum hvor nord og syd kan mødes. Derfor er der afsat midler til at undersøge muligheden for et online workshop-værktøj i samarbejde med Learning Lab, der har mange erfaringer at byde ind med. Vi vil have en tilstedeværelse på twitter, hvor mange CSO'er, private virksomheder, start-ups, innovatører og regeringer er til stede og hvor vi kan dele erfaringer, rapporter, ny viden, mm. Vi vil også benytte os af Globalt Fokus' hjemmeside til annoncering om aktiviteter og evt. artikler.

6. Organisatorisk set-up, forpligtelse og ejerskab

Danmission er 'Lead organisation' (herefter LO) og overordnet ansvarlig for implementeringen af projektet samt afrapportering. Danmission var medstifter af netværket for Religion og Udvikling og ved således hvad det kræver at opstarte nye initiativer samt hvad der skal til for at et nyt initiativ mellem forskelligartede organisationer skal lykkes. Det er Danmission's seniorrådgiver indenfor innovation, Christina Dahl Jensen, der er hovedansvarlig for gennemførelsen af initiativet. Christina Dahl Jensen, har dels mange års erfaring med udviklingsbistand, har arbejdet med innovation siden 2014 og har en solid baggrund i projektledelse, facilitering og læringsprocesser. Vi vil ikke lægge skjul på at det er et ambitiøst initiativ vi ansøger om. Det kommer også til at kræve en indsats fra alle organisationer og det har alle forpligtet sig på. Alligevel vil der være en større arbejdsopgave i praktisk koordinering og ledelse, booking af lokaler, rejseaftaler for eksterne oplægsholdere, kalenderkoordinering, mødeindkaldelse, opfølgning på evalueringer, mm. Også mere end hvad

selv lead organisation kan afsætte af tid hver uge. Af den grund har vi ønsket at afsætte et tilskud til en projektassistent (studentermedhjælp), der vil blive knyttet til initiativet og som skal aflaste omkring praktiske opgaver for at vi kan komme i mål. Vedkommende vil sidde i enheden for innovation og fundraising på Danmission. LO støttes derudover i implementeringen af de øvrige ansøgende CSO'er, ved bl.a. fælles udarbejdelse af en detaljeret handlingsplan, indholdsmæssig planlægning af workshops/træning samt kontakter til relevante ressource personer og netværk. Ligeledes 'indkøbes' (til alm timesats) ansatte fra nogle af de deltagende CSO'er til planlægning og gennemførelse af de enkelte moduler, der hvor arbejds mængden overstiger hvad man kan forvente, at organisationerne selvfulgelig stiller til rådighed. Projektassistenten, ansat af LO, støtter løbende de respektive 'modul-ansvarlige' CSO'er med praktisk planlægning. Christina Dahl Jensen vil være ansvarlig for løbende ledelse af projektassistens opgaver.

Vi anvender selvfulgelig så vidt muligt interne ressourcepersoner, men der vil også være et behov for at tilkøbe eksterne konsulenter til oplæg/workshops/professionel facilitering. Ansvarsfordeling for de enkelte moduler samt tilkøb af konsulenter/ timer hos CSO ansatte ressourcer, aftales og budgetlægges, som en del af en mere detaljeret handlingsplans udarbejdelse. Vi har lavet et blok-budget hvortil vi løbende vil tilføje detaljerede budgetter. Dette er en anden måde at arbejde på (vi forsøger at bevæge os væk fra en projektankegang og over i en iterativ tankegang) og vi vil derfor selvfulgelig være i tæt og løbende kontakt med Globalt Fokus' puljerådgiver omkring det detaljerede budget.

De ansøgende CSO'er danner tilsammen en **styregruppe** for projektet, og mødes jævnligt igennem projekforløbet. LO vil sørge for et højt informationsniveau til alle ansøgende organisationer samt ekstern kommunikation via de tidligere nævnte initiativer. Første møde vil sikre udarbejdelse af en detaljeret handlingsplan og budget. Ligeledes vil styregruppen sikre koordination med centrale aktører (bl.a. UM konsulent, GF, DI og relevante oplægsholdere). Møder indkaldes og opsummeres af LO (som del af administrative forpligtelser). LO's opgave er også planlægning og løbende tilpasning af moduler/indhold, evaluering af gennemførte moduler, sikring af vidensdeling med andre CSO'er uden for styregruppen samt gensidig informationsdeling. En evt. presse/ synligheds strategi udvikles af styregruppen. Den afsluttende forandrings- samt evalueringsworkshop planlægges og gennemføres af gruppen i samarbejde med LO-organisationen. For at sikre **ledelsesmæssig involvering og ejerskab** til initiativet inviteres Mellemlider/lederniveau i CSO'erne også til deltagelse i udvalgte moduler, efter interesse/behov. Styregruppen vil ligeledes facilitere en lærings-dag (møde) med respektive CSO'ers ledelse (internationalt program niveau) for at orientere og involvere ledelsesniveauerne i organisationernes og drøfte forankring samt ønske om / viden om et innovations 'mindset'.

7. Bilag

Bilags oversigt:

Bilagsnr.	Bilagstitel:
Bilag 1	Bilag 1 RedBarnet Bilag 1 Oxfambis Bilag 1 FKN Bilag 1 Røde Kors Bilag 1.a. Danmission Bilag 1.b. Danmission Bilag 1 WWF Bilag 1 CARE
Bilag 2	Budget og finansieringsplan
Bilag 3	Implementeringsplan med tidsramme for initiativets aktiviteter og refleksionsmøder, ansvarsfordeling, mm.