

Genbrug til Syd:

**Review af kapacitetsopbygning i
Genbrug til Syd**

FINAL 22. oktober 2014

ByMarianneBo

Marianne Bo Paludan

Jens Juels Gade 50

2100 KBH Ø

mariannebopaludan@gmail.com

Mobil: +45 21714898

Indholdsfortegnelse:

Summary: Review af kapacitetsopbygning i Genbrug til Syd	1
1. Indledning	3
2. Baggrund.....	3
3. Formål med review.....	4
4. Metode	4
5. GTS programmet – administrative og organisatoriske rammer	5
5.1 GTS principper og vejledning:.....	5
5.2 GTS ansøgninger 2013-2014:.....	8
5.3 GTS-ansøgerne:.....	9
5.4 Syd-partnere:	9
5.5 DMRU-sekretariatet:	10
5.6 CISU kursus for GTS-brugere:	11
5.7 Renoveringsværksteder:.....	13
5.8 Udenrigsministeriet:	14
6. Begrebet kapacitetsopbygning	14
7. Kapacitetsopbygning i GTS: opfattelser og tilgange.....	16
8. Kapacitetsopbygning: skitse til muligt begrebsapparat/model.....	18
9. Observationer og læring fra partnerbesøg i Gambia/Senegal.....	20
10. Opsamling og anbefalinger: Ressourcer og redskaber til kapacitetsopbygning:	25
11. “The sky is a stepping stone.....”	29

Bilag:

1. TOR for review af kapacitetsopbygning i GTS
2. Spørgeguide
3. Liste over interviewede personer
4. Liste over baggrundsdokumenter
5. TOOLS: TO BE - TO DO – TO RELATE i PRAKSIS
6. Summary in English - 5 pages

Summary: Review af kapacitetsopbygning i Genbrug til Syd

Genbrug til Syd/GTS, som er en del af den danske udviklingsbistand og støtte til civilsamfundet i udviklingslandene, finansieres af Udenrigsministeriet. Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling/DMRU administrerer ordningen og har i perioden maj-oktober 2014 gennemført review af kapacitetsopbygning i Genbrug til Syd/GTS. Reviewet er baseret på desk-studie, deltagelse i GTS-kursus samt interviews med udvalgte GTS-ansøgere, DMRU-konsulenter, renoveringsværksteder og andre GTS aktører, samt på rejse til Gambia/Senegal og besøg hos syd-partnere september 2014. I det følgende sammenfattes reviewets hovedobservationer.

I tråd med udkommet af UM review af GTS i 2012 har DMRU i perioden siden januar 2013 som vært for GTS arbejdet på at sikre, at **GTS-ordningen i højere grad implementeres i overensstemmelse med Civilsamfundspolitikken**. DMRU har revideret ansøgningskriterier og vejledning for GTS-bevillingen samt formater for ansøgning og rapportering. I de nye kriterier lægges der øget vægt på, at bevillingen bruges strategisk i udviklingsarbejdet i Syd og er med til at opbygge syd-partnerens kapacitet i forhold til at gennemføre udviklingsarbejde. Der er fokus på partnerskabet, og forsendelser skal i dag ske i et samarbejde mellem civilsamfundsorganisationer i nord og syd (ikke enkelt-personer). I forhold til nærværende review's **fokus på kapacitetsopbygning** er der i dag en række systemer og procedurer i forvaltningen af GTS-ordningen, som skal sikre fokus på dette. Det må konkluderes, at **DMRU i løbet af den relativt korte tid, man har administreret GTS-ordningen, har formået at styrke GTS-ordningens relation til Civilsamfundspolitikken** på en række af de områder, som tidligere er identificeret som ordningens svagheder.

GTS-ansøgerne er en mangfoldig gruppe: nogle er "gamle" i GTS-regi, andre nye, nogle store, andre mindre, nogle med CISU projekter, andre med anden finansiering ud over GTS - de fleste med en syd-partner, som er godt forankret i den lokale kontekst, nogle med myndighedssamarbejde, og atter andre er egentlige diaspora-organisationer. Organisationerne har dog det til fælles, at de generelt er **drevet af et stærkt personligt engagement, hvor relationerne, både internt i organisationen men særligt til syd-partner og den lokale kontekst, er helt centrale**. Baseret på interviews, læsning af ansøgninger og interaktion på GTS-kursus samt rejse er det overvejende indtryk dog, at GTS-ansøgerne og deres partnere generelt har begrænset erfaring med egentlige udviklingsproblemstillinger, hvorfor de nye GTS-kriterier af mange opleves som udfordrende. Det skal her understreges, at de ansøgere, som allerede har projektbevillinger, f.eks. gennem CISU, tilsyneladende ikke har problemer med kriterierne og synes at have langt nemmere ved at redegøre for, hvordan forsendelsen indgår i det lokale udviklingsarbejde. Samlet giver cases og interviews indtryk af, at modtagelse af en forsendelse medvirker til at markere, at **det nytter at være sammen i en organisation** – hvilket jo er en væsentlig forudsætning for udviklingen af et stærkt og aktivt civilsamfund.

Det forhold, at ansøgerne er så forskellige, stiller krav til både DMRU og også renoveringsværkstederne, og idet man sætter fokus på kapacitetsopbygning, bliver det vigtigt, at dette sker **med kyndig hensyntagen til den enkelte organisations formåen/kapacitet**. Hvis **tilgangen til kapacitetsopbygning** skal styrkes i GTS, er det en forudsætning, at dette bygger på et fælles begrebsapparat. Det foreslås at gøre brug af **INTRAC's "to be-to do-to relate" model**, som er en forholdsvis enkel model for, hvordan det er muligt at forstå organisatorisk kapacitet, og modellen har den fordel, at den tilmed allerede indgår i DMRU's politik for kapacitetsopbygning og dermed er afprøvet i DMRU-regi.

Organisationer er komplekse, organiske organismer, som er under konstant forandring. Civilsamfundsorganisationer opererer ikke i isolation men kan beskrives som åbne systemer, som søger at påvirke den kontekst, de er en del af – men som også selv påvirkes af konteksten. Udover at have fokus på organisationen og dens evne til at navigere i konteksten/det eksterne miljø opererer INTRAC's "to be-to do-to relate" med organisatorisk kapacitet i relation til dimensionerne: **To be**: organisationens interne virke/funktioner, **To do**: organisationens aktiviteter/projekter, og **To relate**: organisationens relationer. Det centrale princip i modellen er, at de listede dimensioner for organisatorisk kapacitet griber ind i og påvirker hinanden.

Betragter man GTS på samme måde, som INTRAC beskriver organisationer, altså som **et organisk levende system, hvor de forskellige dele har forskellige opgaver rettet mod det samme formål**, og hvor delene påvirker hinanden, så bliver interaktionen mellem delene central – og i det perspektiv er initiativer, som fremmer interaktionen, væsentlig for videreudviklingen af GTS. Hvis man ønsker at styrke fokus på kapacitetsopbygning, så skal dette primært ske **i interaktion med og mellem de forskellige GTS-aktører** – understøttet af en light-revision af retningslinjer og procedurer, *ikke omvendt!*. Dette understreges af, at GTS-ansøgerne og deres syd-partnere som nævnt har begrænset erfaring med egentlige udviklingsproblemstillinger, ligesom de øgede krav til skriftlig analyse og præsentation af partneren og aktiviteterne af mange opleves som vanskelige. Derfor er det afgørende, at opgaven med at styrke kapacitetsopbygning ikke primært ses, som noget, der skal varetages af de danske GTS-ansøgere og deres syd-partnere - som må betegnes som "det svageste led" set i relation til udviklingsmetodisk fundering og kendskab til Civilsamfundspolitikken

I stedet må man **søge at styrke interaktionen i GTS-systemet på måder, som har fokus på viden om, tilgange til, afprøvning af og læring i relation til kapacitetsopbygning, men som også ressourcemæssigt er realistiske.**

Rejse til Gambia/Senegal blev gennemført i september 2014, hvilket inkluderede møde med 5 syd-partnere, som har modtaget GTS-forsendelser. Der er næppe tvivl om, at container-modtagelsen bidrager til **at styrke syd-partnerens profil** og muligvis også legitimitet. Sidstnævnte har det dog ikke reelt været muligt at vurdere under de korte GTS-besøg lokalt. På baggrund af besøget må det konkluderes, at der er **en række eksempler på, at forsendelserne har gjort en forskel i lokalområderne**. Der er også eksempler på, at forsendelserne har spillet en rolle **som katalysator for at styrke syd-partnerens kapacitet til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede grupper**. Til trods for at dokumentation er svag, vurderes det, at flere af disse eksempler har en kvalitet, som giver mulighed for fortsat spredning af forsendelsens resultater/forbedringer til andre målgrupper eller partnere. Ydermere **styrker GTS-forsendelserne både organisering og relationer lokalt**, både syd-partneres relationer til målgruppe, andre CS-organisationer og myndigheder, men også lokalbefolkningens evne til med brug af GTS-udstyr at kunne kommunikere og mødes. Endelig er GTS-forsendelsen en meget væsentlig katalysator for **den fortsatte kontakt mellem nord og syd**, altså mellem den danske organisation og syd-partneren – samt udviklingen af denne relation. Partnerskabet er dog nok i begrænset omfang styret af strategiske overvejelser om udvikling, og idet **det personlige engagement** næsten kan siges at udgøre GTS-ordningens DNA, så er der uden tvivl et væsentligt udviklingspotentiale i netop partnerskabet.

På baggrund af ovenstående observationer præsenterer rapporten afslutningsvis **13 anbefalinger til, hvordan kapacitetsopbygning kan styrkes i GTS.**

1. Indledning

Genbrug til Syd, GTS (også kendt som Udenrigsministeriets Renoverings- og Forsendelsesbevilling) er en del af den danske udviklingsbistand og den danske støtte til civilsamfundet i udviklingslandene. Genbrug til Syd finansieres af Udenrigsministeriet, som siden 1975 har ydet økonomisk støtte til forsendelser af doneret, brugt udstyr til det globale syd. Med virkning fra 1. Januar 2012 er et nyt aftalegrundlag trådt i kraft, og Genbrug til Syd er underlagt regelgrundlaget "Administrative retningslinjer for forvaltning af tilskudsmidler fra Udenrigsministeriet til Puljeordninger".

GTS' puljeordning giver en række muligheder for at søge støtte til det praktiske arbejde med at indsamle og sende brugt udstyr til lokale partnere i udviklingslandene. Modtagerne af bevillingerne er en mangfoldig gruppe af danske foreninger, blandt andet solidaritetsorganisationer, humanitære organisationer, indvandregrupper og kirkelige organisationer. Udstyret, der primært er enten skole- eller hospitalsudstyr, bliver sendt til partnere i Syd, primært i Afrika, men også Asien, Latinamerika og Østeuropa.

GTS blev fra 1990-2012 administreret af Mellemløst Samvirke (ActionAid Danmark). Fra januar 2013 er administrationen af ordningen blevet overtaget af Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling (DMRU).

I sin ansøgning om at varetage administrationen af bevillingen understregede DMRU, at:

"DMRU betragter kapacitetsopbygning som den vigtigste strategiske tilgang til udvikling af civilsamfundet, idet kapacitetsopbygning af civilsamfundet kan skabe fælles fora med plads til alle, styrke allerede eksisterende fora i forhold til at blive mere inklusive, åbne og tilgængelige for fattige og marginaliserede, samt være medvirkende til at sikre fattige og marginaliserede en styrket/fælles stemme. [...] Samtidig skal målet med kapacitetsopbygningen være at udvikle og styrke eksisterende strukturer fremfor for at skabe nye."

Med henblik på at undersøge i hvilken udstrækning ovennævnte finder sted, har DMRU i perioden maj - oktober 2014 gennemført review af arbejdet med kapacitetsopbygning i GTS.

Nærværende review-rapport er struktureret på følgende vis:

1. del: Analyse af GTS-programmets administrative og organisatoriske rammer
2. del: Begrebet kapacitetsopbygning og mulig model til brug i GTS.
3. del: Observationer fra besøg hos syd-partnere i Gambia/Senegal september 2014.
4. del: Sammenfattende konklusioner og anbefalinger.

2. Baggrund

Udenrigsministeriet gennemførte i 2011-2012 et review af det organisatoriske og administrative set-up i Genbrug til Syd-ordningen, samt en kortlægning af modtagere af bevillinger fra GTS. Formålet var at vurdere, i hvilket omfang GTS programmet understøtter målene i den danske Civilsamfundsstrategi – fra juni 2014: Politik for dansk støtte til civilsamfundet.

Review'et pegede på en række svagheder, herunder at GTS kun i begrænset omfang blev gennemført i tråd med civilsamfundsstrategiens principper. Fokus for tilskuddene var begrænset til transport af genbrugsudstyr med ringe hensyntagen til den institutionelle kontekst og bæredygtighed på sigt, ligesom der var begrænset fokus på udviklingen af civilsamfundets organisationer og færdigheder i relation til fortalervirksomhed.

Undersøgelsen konkluderede, at der var et stort behov for at opbygge brugernes udviklingskompetencer, hvis GTS skal tilpasse sig prioriteringerne i Civilsamfundspolitikken.

På baggrund af reviewet valgte Udenrigsministeriet at sende forvaltningen af GTS i udbud med krav om, at GTS tilpasses målsætningerne i Civilsamfundspolitikken om kapacitetsopbygning af civilsamfundsorganisationer i Syd, og partnerskaber mellem civilsamfundsorganisationer i Nord og Syd. Fra januar 2013 overgik administrationen af ordningen til DMRU. Parallelt med at kravene til en GTS-ansøgning er blevet skærpet, er den samlede årlige bevilling reduceret fra 17 mio. (2012) til en årlig bevilling på 10 mio. (2013-14). Der er bevilliget yderligere 2 mio. i 2014, og bevillingen forventes også i 2015 at udgøre 12 millioner.

DMRU har i perioden siden januar 2013 revideret ansøgningskriterier og vejledning for GTS-bevillingen. I de nye kriterier lægges der øget vægt på, at bevillingen bruges strategisk i udviklingsarbejdet i Syd og er med til at opbygge syd-partnerens kapacitet i forhold til at gennemføre udviklingsarbejde. Det overordnede formål med GTS er med udgangspunkt i Udenrigsministeriets Civilsamfundspolitik fastsat til at bidrage til målsætningen, nemlig:

”Sikre, at civilsamfundet i det globale syd har råderum og kapacitet til at opnå indflydelse til at bekæmpe fattigdom og ulighed, fremme menneskerettigheder og bæredygtig udvikling på en ansvarlig, inkluderende og transparent måde, særligt til gavn for fattige og ekskluderede grupper”.
Målsætning – Politik for dansk støtte til civilsamfundet, juni 2014

3. Formål med review

Formålet med nærværende review er, jævnfør TOR (se bilag 1):

- ”at afdække på hvilke områder og i hvilket omfang der sker kapacitetsopbygning af syd-partnere i GTS-regi. Der fokuseres på organisatorisk kapacitetsopbygning, og community- samt sektor-niveauerne (jf. ovenfor) vil derfor kun blive berørt, hvor dette har direkte relevans for forståelsen af syd-partnerens organisatoriske kapacitet.
- at bidrage til læring hos danske GTS-brugere, disses syd-partnere samt hos DMRU, og reviewet skal derfor give eksempler på best practices.
- at afdække hvordan bevillingshavere og syd-partnere forstår begrebet og udvikle et enkelt begrebsapparat vedr. kapacitetsopbygning i GTS.
- at afklare hvilke ressourcer der er i GTS for kapacitetsopbygning, og komme med anbefalinger, evt. i form af et idékatalog med muligheder, herunder komme med forslag til, hvor syd-partnere i GTS-regi (f.eks. i samarbejde med de danske GTS brugere) kan finde ressourcer til kapacitetsopbygning udenfor GTS bevillingsrammerne.

Udgangspunktet i reviewet er DMRUs politik på området, og det skal afklares om denne politik også er brugbar i GTS sammenhæng” - (TOR Review af kapacitetsopbygning i Genbrug til Syd, side 3-4).

4. Metode

Den metodiske tilgang anvendt i reviewet er en kombination af følgende:

- Desk-review af ansøgninger, rapporter, tilsynsrapporter m.m.
- Interviews, inkl. gruppe interviews, med danske bevillingshavere, renoveringsværksteder, DMRU og UM.
- Deltagelse i et CISU-faciliteret kursus for GTS-ansøgere (København 11. og 16. juni 2014)

- Besøg til Gambia/Senegal og interview med syd-partnere, som er udvalgt på baggrund af graden af forskelligartede partnere og projekter (gamle, nye, store, mindre, nogle med CISU-projekter, andre med anden finansiering ud over GTS - de fleste solidt forankret i den lokale kontekst, og nogle med myndighedssamarbejde).

Spørgeguide, opdelt i relation til interviewpersonens relation til GTS, findes i bilag 2.
Liste over interviewede personer findes i bilag 3.

DMRU har udvalgt 25 cases/danske foreninger – i alt 33 ansøgninger – som danner udgangspunkt for reviewet's fokus på tilgange til og læring i relation til kapacitetsopbygning. Disse fordeler sig på følgende lande i Afrika:

Land	Antal	Danske foreninger	Syd-partner
Burundi	1	Danske Baptisters Kvindenetværk	Union des Eglises Baptistes du Burundi UEBB
Gambia	5	Børn uden Grænser Yasally Gambias Venner	Young People Without Borders The association YaSally Ndye Pakau Sintet Fullakunda Association
Ghana	3	Akrowa Aged-Life Foundation Akwamus Venner	Akrowa Aged-Life Foundation Friends of Akwamus
Guinea	1	Living-Village	Fondation Conde Djene Kaba-Prosmi
Mali	1	Dooni-Dooni Danmark	Dooni-Dooni Mali
Niger	1	ARD (Art Research Dialogue)	Pensee sans frontiere
Senegal	4	Cykler til Senegal Karambenor Danmark	COLUFIFA ADASEC
Sierra Leone	1	Masanga DK	Masanga Hospital
Somalia	5	Somali Diaspora Org We-Aid ARD Action for Relief and Dev. Somalia Fremskridt Organisation	Heardo Vulnerable Action Aid of Somaila UGEYA-United Gedo Educational Youth Association Deegaan Relief & Development Organization
Tanzania	4	Friends of Mugumu International Aid Services Livafrika.dk Grenaa Produktionsskole	Nyerere Designated District Hospital Free Pentecostal Church of Tanzania (FPCT) Ndugu Development Foundation Nyanguge Development Foundation
Zambia	3	Apostolsk Kirke Kolding Ubumi Prisons Initiative	Danish Apostolic Church Mission in Zambia (DACMZ) PRISCCA
Zimbabwe	4	Disuzu-Kwekwe Care4People Disuzomarondera	Zhombe Ohakamani Trust Christian Care / Christian Youth Volunteers Association Uzumba Orphan Care Trust
Ialt	33		

5. GTS programmet – administrative og organisatoriske rammer

5.1 GTS principper og vejledning:

I tråd med udkommet af UM review af GTS-ordningen har DMRU som nævnt revideret ansøgningskriterier og **vejledningen for GTS-bevillingen**. I de nye kriterier lægges der øget vægt på, at bevillingen bruges strategisk i udviklingsarbejdet i Syd og er med til at opbygge

syd-partnerens kapacitet i forhold til at gennemføre udviklingsarbejde. Der er fokus på partnerskabet, og forsendelser skal i dag ske i et samarbejde mellem civilsamfundsorganisationer i nord og syd (ikke enkeltpersoner).

De fire overordnede principper for GTS er:

- **Bekæmpe fattigdom:** Dansk udviklingsbistand har som mål at bekæmpe fattigdom. Man har internationalt (gennem OECD) aftalt landeindkomstgrænser for, hvilke lande der kan modtage udviklingsbistand. GTS støtter kun aktiviteter i lande, der ligger under denne grænse.
- **Støtte civilsamfundet:** Et projekt, der modtager støtte, skal have civilsamfundet som omdrejningspunkt. Målet er at styrke en mangfoldig, dynamisk og demokratisk udvikling i et givent land. Civilsamfundet skal forstås i bred forstand.
- **Skabe udvikling:** Social udvikling er en hjørnesteen i dansk udviklingsbistand. Det udstyr, man søger renoverings- og forsendelsesstøtte til, skal derfor have en udviklingsfremmende effekt. Med udviklingsfremmende effekt menes, at man tænker fremad og i et bæredygtigt perspektiv, således at udstyret bidrager til at opbygge den lokale kapacitet.
- **Være baseret på partnerskaber:** Fra dansk side vil man gerne støtte lokale planer og aktiviteter for at bekæmpe fattigdom. Det sikrer ejerskab og sikrer, at forskellige befolkningsgruppers behov og vilkår bliver tilgodeset. Man skal derfor samarbejde med en lokal partnerorganisation for at kunne få tildelt støtte. Udstyret bliver sendt fra Danmark, men det er den lokale partner, der har det daglige ansvar og sørger for den videre distribution.

GTS-vejledningen, juli 2014, beskriver ansøgningsprocessen og kriterierne for at opnå en bevilling gennem GTS, dvs. de formelle krav til ansøgningen, praktiske forhold vedr. udstyr og forsendelse, udbetaling af tilskud og afrapportering. Der er reference til Civilsamfundspolitikken (officielt: Politik for dansk støtte til civilsamfundet), og i forhold til kapacitet understreges det, at "syd-partneren skal være engageret i udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede befolkningsgrupper, og forsendelsen skal medvirke til at styrke syd-partnerens kapacitet og legitimitet".

GTS-ordningen har 3 ansøgningsrunder om året: marts, august og november.

Ansøgningsskemaet består af:

- Beskrivelse af den ansøgende organisation og svar på, hvordan GTS ansøgningskriterier opfyldes
- Vedtægter for den ansøgende forening
- Beskrivelse af partnerorganisationen og målgruppen
- Partnerens anmodning om udstyr
- Foreløbig liste over det udstyr, der indgår i forsendelsen
- Tax Exemption Certificate fra partnerorganisationen
- 2 fragttilbud på transporten fra Danmark til modtagerlandet (Ved dør til havn: 1 tilbud på spedition og lokalfragt i modtagerlandet)

Der efterspørges i ansøgningsskemaet følgende information i relation til ansøgningskriterierne:

- Beskriv hvordan forsendelsen vil medvirke til **at styrke syd-partnerens kapacitet** til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede målgrupper

- Hvis modtageren af udstyret er en lokal offentlig institution (f.eks. en skole, en sundhedsklinik eller et hospital): Beskriv syd-partnerens og civilsamfundets muligheder for **at kontrollere og samarbejde med den offentlige institution**

- Beskriv **hvordan forsendelsen hænger sammen med partnerskabet** mellem den danske organisation og syd-partneren
- Beskriv **om udstyret kan produceres eller købes lokalt**, og om der er taget hensyn til det lokale erhvervslivs rolle
- Beskriv **den langsigtede virkning af udstyret** ud over at dække de umiddelbare behov - Hvilken forskel vil det gøre og er udstyret tilpasset den lokale situation?
- Beskriv **hvordan den langsigtede virkning af udstyret vil blive monitoreret** og evalueret af den danske forening og syd-partneren?
- Beskriv **hvem som har ansvaret for udstyret**, herunder brugen og vedligeholdelsen af udstyret (bæredygtighed). I tilfælde af særligt udstyr, beskriv de lokale kompetencer til at vedligeholde og reparere udstyret.
- Beskriv **om udstyret kan have nogen negativ påvirkning af miljøet**, og om der er taget hensyn til lokale miljøforhold og standarder .

Ansøgningskriterierne, jf. ovenstående, og den information, som efterspørges i ansøgningen, afspejler en udviklingsorienteret tilgang til forsendelsen. Der er dog kun **begrænset hjælp at hente i relation til at beskrive de mere udviklingsorienterede aspekter** af en forsendelse, herunder partnerskabet med syd-partneren, og hvordan kapacitetsopbygning indgår i dette. For en brugergruppe, som nok er bedst klædt på i forhold til de praktisk-tekniske aspekter af en forsendelse, opleves de reviderede kriterier og ansøgningskema som vanskelige. Vejledning og ansøgningskema kan derfor med fordel inkludere eksempler eller uddybende spørgsmål, som kan guide ansøgeren i relation til de udviklingsorienterede aspekter, herunder detaljeringsgrad og refleksionsniveau.

Det er muligt at søge om tilskud til oplysningsaktiviteter og en **partnerskabsrejse**¹. Formålet med partnerrejsen beskrives i vejledningen som, udover at føre tilsyn med forsendelsen, at kunne igangsætte en bredere dialog med partneren om fremtidigt samarbejde og partnerskab. "En partnerskabsrejse bør, bortset fra tilsyn med forsendelsen, omfatte en bredere dialog med partneren om fremtidigt samarbejde og partnerskab. Partnerskabsrejsen kan f.eks. omfatte en undersøgelse af partnerens kapacitet og behov for støtte via privat indsamlede midler eller offentlige midler, som er tilgængelige i Danmark. Dialogen bør dokumenteres og kan typisk relatere sig til kriterierne og/eller kurserne under GTS om støtte til civilsamfundsorganisationer i udviklingslandene" (GTS vejledning side 16).

Hovedparten af ansøgningerne inkluderer tilskud til en partnerrejse: 88 af de 109 bevillinger i 2013-2014 inkluderer en sådan. Efter endt rejse skal ansøgerne aflevere en 3-siders rapport, baseret på et enkelt format udviklet af DMRU, som sætter fokus på rejsens formål og vurdering af udstyrets relevans og brug, partnerkapacitet i relation til udviklingsarbejde, samt partnerskabet. Flere ansøgere afleverer mere omfattende rapporter med foto-materiale, som reflekterer over en række aspekter i relation til den lokale udviklingskontekst.

Rapportering på en forsendelsesbevilling sker ved fremsendelse af "afrapportering på en bevilling gennem Genbrug til Syd", inkl. bilag herunder regnskab og bekræftelse på

¹ Navn er pr. juli 2014 ændret fra projektrejse til partnerrejse iflg. DMRU for at signalere et bredere formål med rejsen end kun forsendelsen.

modtagelse af udstyr, samt partnerskabsrejse-rapport.

Review af "GTS' organisatorisk og administrativt set-up", 2012, konkluderede, at der ikke fandt nogen væsentlig rapportering sted vedr. "problemer, partnerskab, behov, fremtidige forsendelser, læringselementer osv." (p. 12). Denne kritik har DMRU således imødekommet med udvikling af formater både på dansk og engelsk for "afrapportering af forsendelse" og "afrapportering af partnerrejse", som lægger op til refleksion over udviklingsrelaterede spørgsmål.

DMRU oplyser, at de ansvarlige DMRU-konsulenter godkender, om rapporterne er fyldestgørende, og rapporterne vil i øvrigt indgå som en del af sagsbehandlingen, når/hvis GTS-brugeren søger igen. Rapporterne er altså en del af den løbende monitorering, ligesom de skaber mulighed for tværgående læring i GTS-ordningen.

5.2 GTS ansøgninger 2013-2014:

Der blev i 2013 godkendt 68 forsendelser ud af 130 ansøgninger, og DMRU oplyser, at der i de første to runder i 2014 er blevet godkendt 41 forsendelser ud af i alt 70 ansøgninger. I perioden til og med august 2014, mens GTS-ordningen har været administreret af DMRU, er der i alt godkendt 109 ansøgninger ud af 200 ansøgninger. 73 organisationer har modtaget de 109 bevillinger.

Til sammenligning blev der i 2012, da MS endnu administrerede GTS, godkendt 198 ud af 212 ansøgninger². De godkendte ansøgninger blev gennemført af 131 bevillingsmodtagere, idet en del modtog flere bevillinger. Det må altså konstateres, at **antallet af ansøgninger og bevillinger er faldet markant fra 2013**. Dette skal selvfølgelig ses i lyset af, at parallelt med at kravene til en GTS-ansøgning er blevet skærpet, er den samlede årlige bevilling reduceret fra 17 mio. (2012) til en årlig bevilling på 10 mio. i 2013 og 12 mio. i 2014.

Størrelsen på det tilskud, som man kan få, afhænger af forsendelsesprojektet og transportomkostningerne i det land, som man vil sende udstyret til. Det er også muligt at få tilskud til opfølgende arbejde såsom oplysningsaktiviteter i Danmark og som nævnt partnerrejser i modtagerlandet. En ansøgning har i 2013-2014 gennemsnitligt beløbet sig til **ca. 96.000 kr.**

År og ansøgningsrunde	Antal ansøgninger	Antal bevillinger	Bevilliget beløb	Antal afslag	Antal genansøgninger	Org. med mere end en bevilling
2013 – samlet antal:	130	68	6.616.850	62	30	8
Martsrunde:	63	28	2.820.381	35	0	
Septemberrunde:	43	25	2.325.079	18	19	
Novemberrunde:	24	15	1.471.390	9	11	

² Kilde: Resultatberetning 2012 Genbrug til Syd – MS.

2014 - samlet antal:	70	41	3.861.202	22	23	0
Marts-runde:	36	27	2.543.652	9	4	
August-runde:	34	14	1.317.550	13 ³	19	
November-runde:						

Tallene afspejler, at i 2013 var det kun ca. 50% af de organisationer, som fik afslag på en ansøgning, som forsøgte sig med en ny ansøgning. Det kan dels skyldes, at der med de nye ansøgningskriterier sker en naturlig frasortering af organisationer, som måske simpelthen ikke er gearet til at arbejde med forsendelsen i et civilsamfunds- og udviklingsperspektiv. Men det kan også skyldes, at man som ansøger finder det vanskeligt at anvende de nye ansøgningskriterier – og ikke søger rådgivning hos DMRU i relation til dette. I 2014 er billedet vendt – der er stort set det samme antal genansøgninger som afslag, hvilket kan være et udtryk for, at der er sket en frasortering, og/eller at ansøgerne er blevet mere fortrolige med de nye kriterier.

5.3 GTS-ansøgerne:

Modtagerne af bevillingerne er en mangfoldig gruppe af danske foreninger, heri blandt solidaritetsorganisationer, humanitære organisationer, indvandregrupper og kirkelige organisationer. En række organisationer er egentlige diaspora-organisationer, altså grupper af mennesker som frivilligt eller ufrivilligt lever spredt udenfor hjemlandet, og som støtter udviklingsaktiviteter i deres hjemland. Det fremgår af vejledningen, at som hovedregel er følgende foreninger berettiget til at modtage støtte:

- NGO'er/private ikke-kommercielle organisationer
- Humanitære organisationer og klubber
- Venskabsforeninger o.lign.

GTS ansøgerne er ganske forskelligartede: nogle er "gamle" i GTS-regi, andre nye, nogle store, andre mindre, nogle med CISU projekter, andre med anden finansiering ud over GTS - de fleste med en godt forankret syd-partner, nogle med myndighedssamarbejde, og atter andre er som ovenfor nævnt egentlige diaspora-organisationer. Det forhold, at ansøgerne er så forskellige, stiller krav til både DMRU og renoveringsværkstederne, og idet man sætter fokus på kapacitetsopbygning, bliver det vigtigt, at dette sker med kyndig hensyntagen til den enkelte organisations formåen/kapacitet.

5.4 Syd-partnere:

I GTS vejledningen og på GTS-hjemmeside oplyses det, at det er et krav, at den danske ansøger samarbejder med en Syd-partner, der er folkeligt forankret og har opbakning i civilsamfundet. Syd-partneren/den lokale partner kan enten være en lokal institution eller en civilsamfundsorganisation, altså en NGO'er, eller CBO'er (Community Based Organizations), som f.eks. kan have fokus på uddannelse, sundhed, beskæftigelse, håndværk og landbrug. Modtagere af forsendelsen kan være:

- Offentlige institutioner som f.eks. lokale hospitaler, sundhedsklinikker, skoler, børnehjem

³ Yderligere 4 ansøgninger er blevet administrativt afvist.

etc., såfremt det kan dokumenteres, at de har et aktivt samarbejde med civilsamfundet.

- Landsbyer, lokalområder og befolkningsgrupper, såfremt det er klart, hvem der påtager sig ansvaret for udstyret.

Følgende kan **ikke** modtage udstyr:

Enkeltpersoner, private virksomheder, regeringer, centrale/landsdækkende offentlige myndigheder, ministerier mv.

Syd-partneren skal arbejde for at skabe varige forbedringer – økonomisk, politisk og socialt – for fattige mennesker i samarbejdslandet. Forudsætningen for at modtage støtte via GTS er, at den lokale partner har et dokumenteret behov for relevant udstyr, at partneren har myndighedernes tilladelse til at modtage udstyret, og forsendelsen også medvirker til at styrke den lokale partners kapacitet til at udføre udviklingsarbejde.

5.5 DMRU-sekretariatet:

De danske foreninger har mulighed for at få rådgivning hos DMRU om ansøgningsprocessen, herunder i relation til de udviklingsmæssige aspekter af forsendelsen. 5 DMRU projektkonsulenter er involveret i GTS-ordningen – heraf har en konsulent det koordinerende ansvar. Projektkonsulenterne vurderer GTS-ansøgninger, yder rådgivning og foretager **tilsynsbesøg** til partnere og projekter, som har modtaget GTS-forsendelser – fordelingen er geografisk, sådan at en projektkonsulent er involveret i GTS-ordningen i overensstemmelse med det geografiske ansvar, som vedkommende i øvrigt har i DMRU. Dette sikrer, at projektkonsulenten har et vist kendskab til den given kontekst og kan kombinere et GTS-tilsynsbesøg med en DMRU-projektrejse. Projektkonsulenterne oplyser, at **rådgivning** af de danske foreninger primært har fokus på selve ansøgningen og tekniske forhold i relation til forsendelsen. Der er i rådgivningen mindre fokus på udviklingsrelaterede spørgsmål, f.eks. i forhold til partnerskabet eller kapacitetsopbygning.

Projektkonsulenterne vurderer GTS-ansøgningerne og indstiller til sekretariatschefen for DMRU. Til brug for dette har DMRU udviklet et såkaldt **screeningsformat**, hvor ansøgningen vurderes i relation til GTS-ansøgningskriterierne, og den ansøgende organisation og partneren i syd vurderes i relation til folkelig forankring og kapacitet, samt om der er tale om en diaspora-organisation. Projektkonsulenten kan anbefale, at en ansøger deltager i det CISU-faciliterede GTS-kursus, før næste ansøgning indsendes (se i øvrigt afsnit 5.6).

Bevilling godkendes med fremsendelse af et **bevillingsbrev**, som udover information om bevilliget beløb og krav til regnskab og rapportering m.m., også kan indeholde betingelser i relation til bevillingen – f.eks. information, som skal tilvejebringes, før forsendelse kan igangsættes.

Information om GTS-ordningen, vejledning og formater er at finde på **GTS-hjemmeside** (<http://genbrugtilsyd.dk>), som løbende opdateres. Hjemmesiden indeholder information om godkendte bevillinger, men selve ansøgningerne er ikke tilgængelig på hjemmesiden. Hjemmesiden er generelt lidt "usprælsk", og den signalerer i sin nuværende form, at den primært henvender sig til eksisterende GTS-brugere. Hvis GTS har ambitioner om at nå nye og yngre målgrupper, bør man nok overveje, hvordan hjemmesiden kan gøres mere dynamisk og interaktiv.

Efter hver ansøgningsrunde afholder DMRU-sekretariatet en intern **faglig dag**, hvor ansøgningsrunden evalueres, og det giver løbende anledning til justering af ansøgningskriterier, ansøgnings-skema og screeningsformat. Der udarbejdes referater fra

faglig-dag møder – disse har dog en karakter, hvor det kan være vanskeligt at få overblik over de bevillingsmæssige problemstillinger, og hvordan der følges op på disse.

I forbindelse med **tilsynsbesøg** udarbejder DMRU-projektkonsulenterne en tilsynsrapport – baseret på formatet *GTS monitoring sheet*, som er på engelsk, således at det er muligt at dele observationerne med syd-partneren. Det er dog ikke alle tilsynsrapporter, som er skrevet med brug af formatet – og ikke alle tilsynsrapporter er på engelsk.

Formatet sætter fokus på **organisatoriske forhold**, herunder partnerskabet og syd-partnerens kapacitet, og også på forhold i relation til **forsendelsen**, herunder om forsendelsen er modtaget og er i brug, og hvordan forsendelsen indgår i lokalt udviklingsarbejde og bidrager til fattigdomsreduktion. **Monitoreringsformatet forholder sig således til flere af de forhold, som også indgår i ansøgningskemaet, men i overvejende grad i overskriftsform.** Det er derfor i høj grad op til den enkelte projektkonsulent at lægge niveauet for analysen af, hvordan forsendelsen eksempelvis indgår i partnerskabet mellem den danske organisation og syd-partneren, samt hvordan forsendelsen vil medvirke til at styrke syd-partnerens kapacitet. Monitoreringsformatet lægger op til, at der afsluttes med anbefalinger rettet mod såvel syd-partner som GTS-ansøger. DMRU oplyser, at rapporterne som regel deles med både GTS-ansøgeren og syd-partneren – og dette kan afføde spørgsmål eller reaktioner, såfremt der er uenighed om forhold i rapporten. Den konsulent, som har foretaget tilsynsbesøget, vil som regel også behandle den efterfølgende ansøgning fra den givne bruger og på den måde inddrage erfaringer fra besøget i behandling af ansøgning samt efterfølgende rådgivning af brugerne. Der sker pt. ikke nogen "læsning på tværs" af tilsynsrapporterne og altså ikke nogen tværgående opsamling på baggrund af tilsynsbesøg.

DMRU-projektkonsulenterne giver enstemmigt udtryk for, at administrationen af GTS-ordningen har bidraget til at styrke deres interne samspil – blandt andet fordi der har været mange forhold at tage stilling til i opstartsfasen, hvor etablering af systemer og udvikling af procedurer og bevillingspraksis har fyldt en del. Med **GTS' placering som en integreret del af DMRU-sekretariatet** er der mulighed for, at programmet ses i et mere strategisk perspektiv, og at der sættes fokus på udviklingsrelaterede spørgsmål, herunder kapacitetsopbygning.

Det har DMRU allerede gjort på en række områder, og der er flere ideer, som venter på at blive implementeret, herunder ide om "fra 2014 og frem at anvende **faglige paneler** til at komplementere og kvalitetssikre sekretariatets løbende sagsbehandling af ansøgere fra danske organisationer og i forhold til kapacitetsudviklingstiltag i forhold til syd-partnere" (DMRU-ansøgning vedr. administration af Renoverings og Forsendelsesbevillingen i perioden 2013-2016, august 2016).

Betragter man GTS som et levende system, hvor de forskellige dele har forskellige opgaver rettet mod det samme formål, og hvor delene påvirker hinanden, så bliver interaktionen mellem delene central – og i det perspektiv er initiativer som f.eks. etablering af faglige paneler eller andre fora for interaktion væsentlige for videreudviklingen af GTS.

5.6 CISU kursus for GTS-brugere:

De danske GTS-ansøgere har mulighed for at deltage i et kursus (fordelt på to dage: 15.30-19.30) om partnerskabsudvikling og kapacitetsopbygning. Kurserne er ikke obligatoriske og omhandler ikke praktisk-tekniske forhold i relation til ansøgning eller forsendelse. Kurserne afholdes i både Århus og København og faciliteres af to rådgivere fra CISU, som DMRU har indgået aftale med. Kurserne er gennemført foreløbig to gange, efterår 2013 og forår 2014. DMRU deltager på kurserne med oplæg. Ifølge vejledningen skal kurserne "medvirke til udvikling af stærke partnerskaber som ramme for forsendelse af udstyr. De danske

foreninger under GTS forventes at deltage i kurserne, eller på anden vis sikre sig den fornødne viden til at støtte op om partnerskabet og Syd-partnerens udviklingsarbejde". 42 organisationer har deltaget i kurserne i 2013 og 2014 – nogle få flere gange, og flere med mere end en deltager. Hvis man antager, at de 42 organisationer også er GTS-ansøgere, så har ca. 35 % af de ansøgende organisationer (= 120 organisationer i 2013-2014) deltaget i et kursus.

Partnerskabsudvikling belyses på kurset gennem en kort introduktion til Civilsamfundsstrategien/politikken⁴, hvorefter der arbejdes med formålet med de deltagende organisationers partnerskab med syd-partneren – og hvordan partnerskabet relaterer sig til Civilsamfundspolitikken. Typer af partnerskab, elementer i og forventninger til et partnerskab, udvikling og faser samt eksempel på en partnerskabsaftale indgår i kurset.

Kapacitetsopbygning belyses ved at inddrage udviklingstrekanten, som omfatter både strategiske ydelser, kapacitetsopbygning og fortalervirksomhed. Kurset understreger, at strategiske ydelser er *ikke* et mål i sig selv, men derimod et middel til at fremme bæredygtig udvikling og lokal organisering. Fortalervirksomhed berøres kort, og organisatorisk kapacitet uddybes med definition og eksempler. Deltagerne introduceres til SWOT-analyseredskabet, og inviteres til at lave en analyse af egen organisation med brug af SWOT. Udpluk af analysen deles i plenum, og der reflekteres over, hvordan det er muligt at følge op på observationer i SWOT-analysen efter kursets afslutning.

Kurserne lægger stor vægt på **aktiv inddragelse af deltagerne**, og flere organisationer giver udtryk for, at det i et lærings- og organisationsudviklingsperspektiv er givtigt at være mere end en deltager fra samme organisation på kurset.

Det er indtrykket, at deltagerne generelt oplever, at kurserne er meget anvendelige – både fordi de introduceres til centrale aspekter af Civilsamfundspolitikken og GTS-udviklingskriterierne samt redskaber i relation til dette, men også fordi de møder andre GTS-brugere og har mulighed for at udveksle med disse.

Det er værd at bemærke, at CISU faciliterer kurserne uden at have en mere direkte berøringsflade med GTS-ansøgerne, idet det dog skal understreges, at nogle GTS-ansøgere også er CISU medlemmer. Den manglende direkte berøringsflade kan gøre det vanskeligt at målrette kurset tilstrækkeligt til GTS-ansøgernes behov – eksempelvis kan man overveje, om SWOT er det mest anvendelige redskab for en GTS-ansøger i relation til arbejdet med kapacitetsopbygning? Det kunne være nyttigt at anvende eksempler fra en GTS-udviklingsvirksomhed på kurserne, men det vil kræve et langt tættere samspil mellem DMRU og CISU om kursusindholdet. Et tættere samspil kunne imidlertid være nyttigt, også i relation til kursusmaterialet, som indeholder flere begreber fra CISU-sammenhænge, der ikke er relevante for GTS ansøgerne (eksempelvis "projektdokument", "revision" mm.) og derfor kan skabe forvirring.

Kurserne udgør en unik mulighed for at sætte fokus på udviklingsrelaterede spørgsmål og opbygge GTS-ansøgernes kapacitet i relation til dette – i tråd med Civilsamfundspolitikken. Derfor er det også vigtigt at sikre, at kursernes potentiale udnyttes, og at de i højere grad målrettes GTS-ansøgernes behov og virkelighed.

⁴ På kurset i KBH juni 2014 blev der henvist til Civilsamfundsstrategien – da Civilsamfundspolitikken nu er vedtaget, må det forventes, at denne indgår i kurset fremover.

DMRU har slut juni 2014 evalueret de afholdte kurser sammen med CISU og besluttet, at der ikke afholdes kurser i efteråret 2014 grundet et efterår med årsmøde og 2 ansøgningsrunder. Det indgår ligeledes som en overvejelse, at nærværende review kan give anledning til justeringer, hvorfor det giver mening først at gentage kurset tidligt forår 2015. DMRU overvejer, om man selv skal spille en større rolle i kurset.

5.7 Renoveringsværksteder:

Renoveringsværkstederne arbejder med at renovere alle former for brugt udstyr. Der renoveringsværksteder i Ålborg, Randers, Viborg, Holbæk, Nykøbing Falster, og Næstved. De fleste værksteder er etableret som led i aktiveringen af ledige eller som uddannelsesforberedende projekter for unge; typisk i kommunalt eller regionalt regi eller i tilknytning til en produktionsskole. Værkstederne bliver **ledet af fagfolk** med stor viden om området. Renoveringsværkstederne arbejder tæt sammen og hjælper hinanden med at løse faglige problemer.

Nogle værksteder har **særlige specialer**, f.eks. renovering af computere, hospitalsudstyr eller landbrugsudstyr. Renoveringsværkstederne har store lagre med indsamlet og renoveret udstyr til udviklingslande og har mange års erfaring med alle de praktiske ting såsom pakning, renovering og kvalitetssikring. Renoveringsværkstederne sikrer, at arbejdet bliver udført professionelt og kan desuden rådgive om udstyr og forsendelse – og har udviklet brugermanualer vedr. tekniske standarder.

Når der søges støtte til et forsendelsesprojekt, skal der angives, om man ønsker at **samarbejde med et renoveringsværksted**. Ansøgere tilskyndes til at samarbejde med et renoveringsværksted, men det er også muligt selv at stå for indsamling, pakning og forsendelse. Alle ansøgere opfordres dog til at modtage rådgivning fra et af de renoveringsværksteder, der er tilknyttet GTS. I 2013 blev ca. 35 % af forsendelserne gennemført med støtte fra et renoveringsværksted. Dette er en stigning i forhold til 2012, hvor det oplyses, at 25% af forsendelserne blev gennemført med støtte fra et renoveringsværksted⁵. Der er udarbejdet en standard for kvalitetssikring af udstyr, som ikke sendes gennem et renoveringsværksted. Ansøgere, der vælger ikke at samarbejde med et renoveringsværksted, skal fremlægge dokumentation for, at elektronisk- og andet avanceret udstyr lever op til GTS-kvalitetskrav i form af en såkaldt "kvalitetserklæring". Fra 2015 er det planen, at alle nye GTS brugere ved første forsendelse skal pakke gennem et renoveringsværksted for på den måde at blive "oplært" og modtage gode råd til pakningen.

Hvis man sender teknisk avanceret udstyr, kan der ansøges om tilskud til en såkaldt **ekspertrejse**, altså at en ekspert følger med og står for opstilling, indkøring og evt. oplæring af lokalt personale i modtagerlandet. Kun 2 bevillinger i perioden 2013-2014 har indeholdt en ekspertrejse.

Renoveringsværkstederne foretager **tilsynsbesøg** til modtagerne af forsendelserne i Syd og har derigennem mulighed for at monitorere forsendelserne, herunder opbevaring og anvendelse af udstyret, og om de nødvendige tekniske kompetencer er til stede. Der rapporteres skriftligt fra tilsynsrejser, og der afholdes møde med den danske GTS-ansøger efter hjemkomst, hvor observationer og anbefalinger deles. DMRU projektkonsulenterne deltager ikke i disse debriefing-møder.

⁵ Kilde: Resultatberetning 2012 Genbrug til Syd – MS.

DMRU sekretariatet mødes med lederne af renoveringsværkstederne flere gange om året for at diskutere og udveksle erfaringer i GTS, primært med fokus på forhold i relation til forsendelserne og driften af GTS.

5.8 Udenrigsministeriet:

Udenrigsministeriet har det overordnede ansvar for administrationen af GTS-bevillingen, og i praksis forestås dette af Civilsamfundsteamet, som hører til i *Kontoret for Humanitær bistand, Civilsamfund og Personelbistand* (HCP) – som bevilliger midler til GTS, godkender årsberetninger, regnskaber og retningslinjer. DMRU rapporterer til UM i tråd med UM's NGO retningslinjer (første gang sept. 2014), og GTS indgår i øvrigt i møder og årsforhandlinger mellem UM og DMRU. Sagsbehandleren i Civilsamfundsteamet deltager hvert år i GTS' årsmøde. Udenrigsministeriet udtrykker stor tilfredshed med den måde, som DMRU har håndteret GTS på⁶. DMRU har i løbet af den relativt korte tid, man har administreret GTS-ordningen, formået at styrke GTS-ordningens relation til Civilsamfundspolitikken på de områder, som tidligere er identificeret som ordningens svagheder. Dette understøttes af, at der i 2013 er gennemført review af oplysningsarbejdet i GTS ("Oplysning – en hovedsag?"), nærværende review, som sætter fokus på kapacitetsopbygning, og der planlægges i 2015 et review af partnerskab i GTS.

6. Begrebet kapacitetsopbygning

Kapacitetsopbygning er meget anvendt begreb i international udviklingsbistand, og definitionerne er mange. I dansk udviklingsbistand anvendes kapacitetsopbygning blandt andet i relation til civilsamfundet og det at styrke folks lokale organisering. Civilsamfundspolitikken bygger på antagelsen om, at stærke civilsamfund er med til at fremme en mere retfærdig samfundsudvikling. Civilsamfundsorganisationer har mange forskellige roller i samfundet i dag, og mangfoldigheden er vigtig. Når mennesker organiserer sig i en organisation, er det typisk med henblik på at have en fast ramme om en fælles interesse og altså for at kunne fremme en sag eller yde en service til en gruppe af mennesker. Organiseringen i civilsamfundsorganisationer er udtryk for, at folk kan opnå mere i fællesskab end som enkeltpersoner. Organiseringen har til formål at skabe afsæt for de mål, man i fællesskab har defineret. I processen med at indfri organisationens mål, kan der være behov for udvikle og justere strategier og tilgange – og altså udvikle organisationen. Kapacitetsopbygning er et middel til dette.

I Civilsamfundspolitikken skelnes mellem kapacitetsudvikling og kapacitetsopbygning, som begge dog kan fungere på flere niveauer – individuelt (kompetencer); organisation, delsektor (netværk, platforme, koalitioner osv.) samt på sektorplan (civilsamfundssektoren som helhed):

KAPACITETSUDVIKLING OG KAPACITETSOPBYGNING

Kapacitetsudvikling

Kapacitetsudvikling er en proces, der involverer kapacitetsforandring snarere end en bevidst handling med henblik på at styrke kompetencer, introducere nye systemer eller samarbejde med nye mennesker.

Forskellige ting kan fungere som katalysator for kapacitetsudvikling – engagement i nye kontekster og nye arbejdsområder, ændring af finansieringskilder osv.

Kapacitetsudvikling skal ses som en gensidig proces, f.eks. bør civilsamfundsaktører i nord definere og dokumentere de fordele, de opnår ved at arbejde tæt sammen med partnere i det globale syd.

⁶ Interview med Anne Charlton Christensen 24. juni 2014

Kapacitetsopbygning

Kapacitetsopbygning er en 'katalysator'; en målrettet, bevidst indsats, hvis mål er at frembringe kapacitetsudvikling.

Kapacitetsopbygning kræver faglig støtte i form af uddannelse og deling af faglige redskaber. Det er en struktureret proces, som er formet omkring svaret på spørgsmålet 'kapacitet til hvad?'

Kapacitetsopbygning har et klart formål og en række konkrete mål.

Kilde: Civilsamfundspolitikken, juni 2014, side 23.

Denne opdeling mellem kapacitetsudvikling og kapacitetsopbygning ligger også til grund for analysen i det review af "Puljen til støtte for netværk og kapacitetsopbygning", som blev gennemført i regi af NGO-Forum/Globalt Fokus⁷, november 2013.

Kapacitet forstås i ovennævnte rapport som "**evnen til at**" og "magten til at" gøre noget (funktionelt) og **at være noget** /nogen (indre) samt **at relatere** (sig)⁸.

Kapacitet kan på organisatorisk plan give sig udtryk på forskellige måder, bl.a.:

- Menneskelige egenskaber, såsom tekniske færdigheder, viden, erfaring, og evnen til at implementere en aktivitet/et projekt, samt til at lære, tilpasse og forandre.
- Organisatoriske værdier, strategier, vision/mission, processer, systemer, politikker, procedurer.
- Relationelle kompetencer, som kan variere fra det mere immaterielle såsom fælles værdier, trossystemer eller tillid; til mere konkrete samarbejdskompetencer, evnen til at inddrage og indgå i fælles processer, forhandlings- og kommunikationskompetencer m.v.
- Ressourcemæssig kapacitet, for eksempel, materielle ressourcer såsom penge, bygninger og computere eller immaterielle ressourcer såsom tid.

I et civilsamfundsperspektiv handler **organisatorisk kapacitet** om den lokale civilsamfundsaktørs evne til at gennemføre aktiviteter samt bruge og videreføre resultater på en bæredygtig måde. Civilsamfundspolitikken tager udgangspunkt i det forhold, at Danmark har en særlig historie og tradition for et stærkt civilsamfund, hvorfor antagelsen er, de danske folkelige organisationer har genereret erfaringer, som kan bruges til at fremme, inspirere og understøtte forskellige organiseringsformer lokalt i det globale Syd.

Partnerskabet mellem organisationer i nord og i syd er derfor helt centralt, idet partnerskabet skaber mulighed for, at en civilsamfundsaktør er med til at følge og vejlede en anden gennem kortere eller længere forandringsprocesser og opbygge kapacitet i en gensidig proces, hvor begge partnere lærer og udvikler sig.

For at organisatoriske udviklingsprocesser skal lykkes, er det vigtigt, at partnerne har en fælles tilgang til kapacitetsopbygning. DMRU har i 2012, på baggrund af et "learning review" om kapacitetsudvikling⁹, udviklet en **politik for kapacitetsopbygning**, som er ganske omfattende og forholder sig til kapacitetsopbygning i både et teologisk perspektiv og i et civilsamfundsperspektiv, hvor der er fokus på kapacitetsopbygning på lokalt plan, på organisatorisk plan og på sektor plan. Kapacitetsopbygning ses som henholdsvis et middel og

⁷ NGO Forum: Review of the Pool of Funding for Support of Network Initiatives and Capacity Development, November 2013.

⁸ Sidstnævnte – at relatere sig – er min tilføjelse.

⁹ Learning Review: Capacity development, DMCCD's Mini-Programme, October 2011, by Konsulentnetværket.

et mål på de nævnte planer – og der gøres brug af forskellige modeller, herunder INTRAC's "to be-to do-to relate" model i relation til organisatorisk kapacitet.

	Kapacitetsopbygning som middel:	Kapacitetsopbygning som mål:
Kapacitetsopbygning af civilsamfundsorganisation	Styrke organisationen til at udføre specifikke aktiviteter	Styrke organisationen til at opfylde sin mission

Kilde: DMRU Capacity building policy.

DMRU's kapacitetsopbygningspolitik er forholdsvis avanceret. I forhold til GTS-ansøgerne, som er meget forskellige med hensyn til kapacitet og viden om udvikling, synes det vigtig at sigte på **at arbejde med kapacitet og kapacitetsopbygning på en måde, som møder GTS ansøgerne, hvor de er**. Det følgende afsnit 7 lister med udgangspunkt i cases og interviews eksempler på opfattelser af og tilgange til kapacitetsopbygning i GTS, og afsnit 8 præsenterer en mulig model for kapacitetsopbygning i GTS.

7. Kapacitetsopbygning i GTS: opfattelser og tilgange

Som en del af processen med at styrke GTS-ordningens relation til Civilsamfundspolitikken bliver ansøgerne som tidligere nævnt bedt om at beskrive "hvordan forsendelsen vil medvirke til **at styrke syd-partnerens kapacitet** til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede målgrupper".

Læsning af de 33 cases og interviews med GTS-ansøgere giver generelt det indtryk, at begrebet kapacitet – og kapacitetsopbygning – endnu er lidt vanskeligt at omsætte i relation til forsendelse af genbrugt udstyr.

Men der er bestemt også eksempler, som giver indtryk af, at **en forsendelse kan have et stort udviklingspotentiale**, og at der er klare overvejelser i relation til dette: "Forsendelsen styrker syd-partneren¹⁰ ved, at de kan yde en direkte hjælp til at højne standarden af de institutioner, som de yder hjælp til og ved at donere udstyr, som giver befolkningen en lettere hverdag. Hjælpen har stor betydning for syd-partnerens anseelse i civilsamfundet og har været medvirkende årsag til, at syd-partner er repræsenteret ved byrådsmøder. Derudover har det givet syd-partner mulighed for at give kvalificeret oplysning, testning og behandling ift. HIV/AIDS, da de har kunnet samarbejde med lokale klinikker og andre, som har fået doneret udstyr. Derved er mange kommet i behandling og lever takket være denne indsats" (ansøgning, Zimbabwe).

Ovenstående er et eksempel på, at forsendelsen kan medvirke til at styrke den lokale kapacitet i relation til alle 3 aspekter af **udviklingstrekanter** – som jo introduceres på GTS-kurset: kapacitetsopbygning af de lokale klinikker i relation til brugen af udstyret, serviceydelser idet de lokale kan blive HIV/AIDS testet og behandlet ved hjælp af udstyret, – og mulighed for fortalervirksomhed gennem syd-partners deltagelse i byrådsmøder.

Ligesom i ovenstående eksempel reflekteres der i flere ansøgninger over det, man kan kalde **fag-teknisk kapacitetsopbygning**, særligt i relation til brugen af hospitalsudstyr: "En hel del af udstyret er velkendt af personalet fra deres lokale uddannelse, men på grund af mangel

¹⁰ For at markere HVAD og ikke HVEM, er organisations-navne blevet anonymiseret i de citerede eksempler.

på udstyr har de ikke haft mulighed for at anvende udstyret indtil nu. Efter udstyret leveres, gives vejledning og træning til de lokale i brugen og vedligeholdelsen af udstyret. Dette gælder f. eks i forhold til forskellige slags katetre og forbindinger, kørestole, krykker m.m. I samarbejde med det uddannede personale fra hospitalet sorteres og systematiseres udstyret. Sideløbende vurderes behovet for træning i brug og vedligeholdelse af udstyret i samråd med hospitalsledelsen. Partnerorganisationen har nedsat en gruppe på 3 personer, 1 store-keeper og 2 sygeplejersker, der fører opsyn med udlevering af udstyret, og som sikrer en nøje registrering” (ansøgning, Tanzania).

Der er en række eksempler på, at forsendelsen er med til **at styrke syd-partners profil og legitimitet** lokalt: ”Forsendelserne har en stor signalværdi overfor lokalbefolkningen, da de er med til at legitimere syd-partners værdi og position som en troværdig og handlekraftig NGO, som har lokalbefolkningens behov for øje. Dette ses på syd-partners popularitet og lokale forankring, som vokser år for år” (ansøgning, Somalia).

I enkelte tilfælde reflekteres der yderligere over syd-partners profil og rolle i lokalsamfundet, og hvordan syd-partners kapacitet kan styrkes gennem **organisationsudvikling**. Der synes generelt at være stor opmærksomhed omkring syd-partners legitimitet, og i det følgende eksempel er man helt eksplicit omkring behovet for i en **kapacitetsopbygningsproces** at sætte fokus på at styrke demokratiet både internt i organisationen men også lokalt:: ”Syd-partner har en stor folkelig forankring i form af et stort netværk af frivillige og field workers, der arbejder i implementeringsområderne. I det daglige drives skolerne af ældrerådene, som er ældre fra lokalsamfundet og af Community Education Committees, som består af forældre, der er valgt af lokalsamfundet. Lokalsamfundet er dermed involveret i driften af skolerne og i syd-partners arbejde. Der kan dog argumenteres for, at der er brug for flere accountability-mekanismer, der sikrer demokratisk kontrol med syd-partners arbejde, idet syd-partner på nogle områder varetager offentlige opgaver som levering af fx skoleudstyr. Det kunne i den forbindelse fx være relevant at arbejde med community based monitors eller med at oprette uvildige klageorganer på lokalt plan. Det er også relevant med støtte til og dialog omkring syd-partners organisering og fokus på, hvordan syd-partners frivillige bedst inddrages i beslutningsprocesser i organisationen. Det kunne også være relevant at kigge på, hvordan forældrene til Community Education Committees vælges, og hvordan medlemmerne af ældrerådene vælges, og hvordan denne proces kan gøres så demokratisk og inkluderende så muligt, så man sikrer, at alle samfundsgrupper bliver involveret i beslutningsprocesser. Det er et område, som nord-partner har fokus på, og som vi allerede er i gang med at tage en dialog med syd-partner omkring, og det er et område, der vil være fokus på i vores partnerskab fremover” (ansøgning, Somalia).

Der er endvidere nogle enkelte eksempler på, at GTS-forsendelser modtages af partnere, som også implementerer CISU-finansierede projekter. **Forsendelsen supplerer det CISU-finansierede projekt, som ofte har et meget klart kapacitetsopbygningsfokus**. I nogle få tilfælde er specifikke projektaktiviteter ligefrem baseret på, at det er muligt at modtage udstyr via GTS. I de tilfælde er der eksempler på, at udstyret bidrager til at højne standarden på børnehjem og hospitaler/klinikker, eller at udstyret muliggør indkomstskabende aktiviteter blandt lokalbefolkningen (eksempelvis redskaber til dyrkning af jord), ligesom syd-partners mulighed for at udføre administrative opgaver forbedres ved hjælp af kontorhold og IT-udstyr, som modtages som en del af forsendelsen. Det er generelt indtrykket, at **når GTS-forsendelsen kobles med et CS-pulje/CISU-finansieret projekt, så skabes der et større potentiale for kapacitetsopbygning af syd-partneren** – simpelthen fordi projekter under CS-puljen i tråd med Civilsamfundspolitikens prioriteringer skal have som mål at styrke folks lokale organisering.

Endelig er mange eksempler på, at **renoverede cykler skaber muligheder for kontakt og kapacitetsopbygning** – og endda udvikler det lokale demokrati: ”Cyklerne gør det muligt for medlemmer, undervisere og konsulenter fra projekterne at udføre deres opgaver i hele området, deltage i møder, udveksle erfaringer...Cyklerne har gjort det muligt for mange elever, der bor langt væk, at komme i skole, og langt færre kommer for sent. De har fået mulighed for at komme hjem og spise frokost....” Cyklerne gør en forskel ved at give større mobilitet: ”cykle til skole, til arbejde, til sundhedsklinikken, til markedet og samles til møder, der er med til at udvikle demokratiet i organisationen” (ansøgning, Senegal).

Samlet giver cases og interviews indtryk af, at modtagelse af en forsendelse medvirker til at markere, at **det nytter at være sammen i en organisation** – hvilket jo er en væsentlig forudsætning for udviklingen af et stærkt og aktivt civilsamfund. Ydermere er der flere eksempler på, at der blandt GTS-ansøgere og syd-partnere reflekteres over, hvordan forsendelserne bidrager til at opbygge kapacitet både hos syd-partner og i lokalsamfundet – ligesom der reflekteres over, hvordan kapaciteten yderligere kan styrkes. Hvis man tager i betragtning, at der i **relation til at beskrive de mere udviklingsorienterede aspekter** af en forsendelse, som også tidligere nævnt, kun er **begrænset hjælp at hente i ansøgningsskemaer og rapporteringsformater**, og at GTS-ordningen endnu ikke har et **fælles begrebsapparat i relation til kapacitetsopbygning**, så synes der samlet set at være eksempler på tilgange og refleksioner, som giver et fornuftigt udgangspunkt for at ville sætte fokus på at styrke tilgangen til kapacitetsopbygning i GTS-ordningen.

8. Kapacitetsopbygning: skitse til muligt begrebsapparat/model

Når man skal arbejde med kapacitetsopbygning, er det vigtigt, at arbejdet bygger på en fælles tilgang. INTRAC's **”to be-to do-to relate”** model¹¹ er en forholdsvis enkel model for, hvordan det er muligt at forstå organisatorisk kapacitet, og modellen har den fordel, at den tilmed allerede er afprøvet i DMRU-regi.

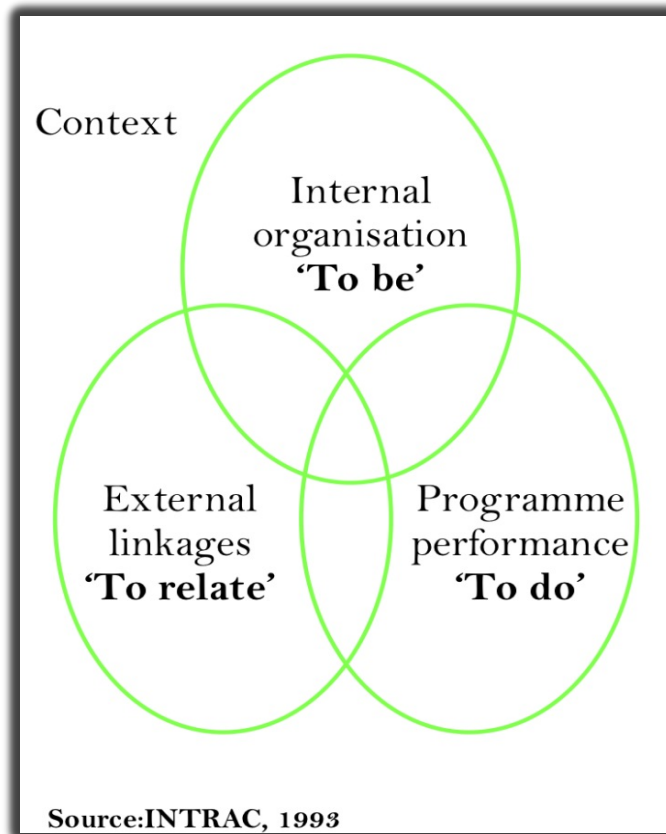
Organisationer er komplekse, organiske organismer, som er under konstant forandring. Civilsamfundsorganisationer opererer ikke i isolation men kan beskrives som åbne systemer, som søger at påvirke den kontekst, de er en del af – men som også selv påvirkes af konteksten. Udover at have fokus på organisationen og dens evne til at navigere i konteksten/det eksterne miljø opererer INTRAC's **”to be-to do-to relate”** med organisatorisk kapacitet i relation til:

To be: Organisationens interne virke/funktioner	Vedtægter, formuleret mission/strategi, klare værdier, kompetent ledelse og medarbejdere, interne systemer, beslutningsprocedurer, udstyr, bygninger, medlemsbase etc.
To do: Organisationens aktiviteter/projekter	Kompetencer i relation implementering af aktiviteter og projekter, herunder projektstyring, tekniske færdigheder og viden i relation til de emner, organisationen arbejder med, evne til at inddrage målgruppen, monitorering etc.
To relate: Organisationens relationer	Evne til strategisk at håndtere eksterne relationer, f.eks. til andre

¹¹ Kilde til afsnit er ”Capacity Building Framework – A values-based programming guide”, by Brenda Lipson and Martina Hunt, INTRAC Praxis Series no 3, 2008.

	civilsamfundsorganisationer, lokale myndigheder, donorer og partnere, inklusiv medarbejderes evne til at kommunikere og forhandle.
--	--

Det centrale princip i modellen er, at de listede dimensioner for organisatorisk kapacitet griber ind i hinanden, sådan at eksempelvis manglende ledelseskapaletet (to be) eller evne til at relatere til strategiske spillere i konteksten (to relate) vil påvirke organisationens evne til at levere resultater (to do):



Det er muligt at liste eksempler på kapacitet i forhold til hver af de tre organisatoriske dimensioner og således dermed uddybe aspekterne af kapacitet set i relation til de tre dimensioner. Det skal understreges, at de tre dimensioner naturligvis bør forstås i relation til givne organisation (type/formål, alder, størrelse,) og den kontekst og kultur, den opererer i.

Eksempler på kapacitets-elementer:

Med udgangspunkt i Genbrug til Syd og forsendelsen som middel til kapacitetsopbygning er det muligt at identificere kapacitets-elementer i relation til henholdsvis den danske GTS-ansøger (DK) og syd-partneren (SP) – med udgangspunkt i den **kontekst**, som forsendelsen indgår i, eksempelvis:

- Forsendelsen medvirker til at styrke syd-partnerens kapacitet til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede målgrupper;
- Forsendelsen styrker organiseringsformer i det lokale civilsamfund;
- Forsendelsen er relevant og tager højde for kapaciteten i konteksten og målgruppens behov;

- Kriterierne for distribuering af udstyret er klare og gennemsigtige, og hverken syd-partneren eller målgruppen efterlades i en uhensigtsmæssig situation, når udstyret er fordelt;
- Udstyret vil lede til varige forbedringer af målgruppens livsvilkår og/eller syd-partnerens kapacitet;

Se i øvrigt **annex 5** for en mere udtømmende liste af indikatorer, struktureret omkring ”to be-to do-to relate-modellen”.

GTS ansøgerne er som tidligere nævnt ganske forskelligartede, hvilket i et kapacitets-opbygningsperspektiv rejser spørgsmålet, om **hvordan det i GTS er muligt at sætte fokus på progression i relation til kapacitetsopbygning**: hvis en GTS-ansøger gentagne gange søger og får forsendelsesbevillinger, som gennemføres med den samme partner i syd, må det være relevant at sætte fokus på progression i relation til kapacitet hos både den danske GTS-ansøger og hos syd-partneren, således at forsendelsen ikke blot bliver ”mere af det samme”. Med andre ord: på hvilke områder er der sket udvikling i organisationen og dens arbejde, og hvordan kan forsendelse bidrage til dette?

Organisation: (GTS-ansøger eller syd-partner)			
Kontekst:			
Kapacitet:	To be	To do	To relate
Status:			
Potentiale for udvikling:			

Man kan overveje om ovenstående redskab kan indgå i både GTS-kursus og også en partnerrejse, hvor det udvikles af partnerne i fællesskab. Man kan endvidere overveje at inkludere ovenstående i selve GTS-ansøgningen, således at kapacitets- og organisationsudvikling – og progression i relation til dette – i højere grad medtages i vurderingen af ansøgninger – selvfølgelig med fornuftig hensyntagen til potentialet hos den enkelte organisation/i det givne forsendelsesprojekt.

Endelig kan det ofte være ganske **anvendeligt at have en mere konkret vurdering af den organisatoriske kapacitet (= et tal)**. I annex 5 indgår en matrix til scoring af organisatorisk kapacitet, som er bygget op omkring ”to be - to do - to relate”-modellen, og som samtidig reflekterer de kriterier, der er anvendt i GTS-ansøgningsskemaet. Det anbefales forsøgsvis at afprøve redskabet, og at dette sker i **et samspil mellem DMRU og den danske ansøger og/eller den danske ansøger og syd-partneren, hvorved der i forbindelse med selve brugen af redskabet er mulighed for at styrke den organisatoriske kapacitet gennem refleksion omkring dette.**

9. Observationer og læring fra partnerbesøg i Gambia/Senegal

Som en del af reviewet besøgte ekstern konsulent Marianne Bo Paludan og DMRU-konsulent Mette Schmidt i perioden 30. august til 9. september 5 syd-partnere i Gambia og Senegal¹², som har modtaget GTS-forsendelser: Young People Without Borders (Gambia), YaSally (Gambia), Sintet Fullakunda Association (Gambia), COLUFIFA (Gambia/Senegal) og ADASEC (Senegal).

¹² Ekstern konsulent Marianne Bo Paludan var ikke i Senegal og mødtes derfor ikke med ADASEC - observationer bygger på DMRU-konsulent Mette Schmidt’s interview med organisationen – på baggrund af spørgsmål udarbejdet af den eksterne konsulent.

Inspireret af "to be-to do-to relate"- modellen har GTS-review besøget blandt andet haft fokus på følgende forhold:

- hvorvidt forsendelserne er relevante og tager højde for kapaciteten i konteksten og målgruppens behov;
- i hvilken udstrækning forsendelsen styrker syd-partnerens legitimitet – i relation til målgruppe og fokus for organisationens arbejde,
- hvorvidt forsendelserne medvirker til at styrke syd-partnerens kapacitet til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede grupper;
- samt hvorvidt forsendelserne styrker organisering og relationer lokalt.

Kontekst: Gambia ligger omgrænset af Senegal som det mindste land på det afrikanske kontinent med ca. 1,7 mio indbyggere opdelt i forskellige etniske grupper, hvor Wolof, Madinka og Fula er blandt de største. Senegal har omkring 14 mio indbyggere. ¾ af befolkningen lever på landet og ernærer sig primært af subsistens-landbrug. Befolkningen er overvejende muslimsk og er ung i begge lande – omkring halvdelen er under 25 år. I både Gambia og Senegal er gennemsnitslevealderen på omkring 60 år. Politisk har Gambia siden 1994 været ledet af præsident Yahya Jammeh, som holder landet i et fast greb med stærkt begrænset ytringsfrihed. Senegal derimod har afholdt demokratiske valg af flere omgange. Casamance-regionen, som er hjemsted for COLUFIFA's og ADASEC's arbejde, har dog været præget af uro gennem mange år. En stærk separatistbevægelse har kæmpet voldeligt for regionens selvstændighed. En fredaftale blev indgået i 1. maj 2014, men den politiske situation er fortsat følsom. Historien og den geografiske isolation fra Dakar betyder, at der ikke er megen støtte til lokaludvikling.

Infrastrukturen er generelt dårlig – i Gambia siger man humoristisk, at landet kun har 5 trafikryds med lyssignal, og som regel virker kun det ene af de 5! Få landbyer har elektricitet, der er få sundhedsklinikker og hospitaler, og skolerne er i en meget nedslidt tilstand. Klimaændringer har de seneste år givet voldsommere og hyppigere regn i regntiden. Konsekvensen er, at såsæd skylles væk fra markerne, afgrøder giver mindre udbytte, og huse falder sammen.

Antallet af børn, som begynder i skole, ligger forholdsvis højt i både Gambia og Senegal – henholdsvis 71% og 73%, mens kun 60-70 % afslutter grundskolen, heraf flere drenge end piger. Lærerne er dårligt uddannede, og kun ca. 50 % af befolkningen i begge lande kan læse og skrive. Unge dropper ud af skolen, og da mulighederne for videreuddannelse og beskæftigelse er få, er ungdomsarbejdsløsheden høj. Familien udgør det sociale sikkerhedsnet, og hvis en familie er så heldig at have en søn, der er emigreret til Europa, så følger der med dette forventninger om, at der sendes økonomiske bidrag hjem til landbyen.

Seneste udvikling er ebola-udbruddet i Vest-afrika, hvor Senegal i skrivende stund kun har ét registreret tilfælde og Gambia officielt endnu ingen. Men ebolaen er på alles læber, der måles temperatur ved indrejse, sprittes hænder ved indgange til banker og hospitaler, og man holder vejret.....

Det er i denne kontekst, at man skal forsøge at forstå **betydningen og virkningen af en GTS-forsendelse.**

De besøgte organisationer er ikke alle lige erfarne i forhold til modtagelse af en GTS-container. Nogle har modtaget mange forsendelser gennem årene: COLUFIFA og Sintet Fullakunda Association, mens YaSally har modtaget tre, Young People Without Borders har

modtaget en forsendelse i 2012 og to i 2013, og den seneste ankom 3. september 2014 – lige efter GTS-besøget. Karambenor/ADASEC har modtaget forsendelser hvert år siden 2009. Sintet Fullakunda Association har via Gambias Venner, som tidligere har drevet en container opbevarings- og fordelings-facilitet i Banjul, tætte forbindelser til den ansvarlige for tolddeklarering i Banjul havn, hvilket også kommer COLUFIFA til gode, idet de grundet CBO-registrering i Senegal kun kan modtage forsendelser via Gambia.

To be:

”.....det er første gang nogensinde, at en container med hjælp er ankommet i distriktet. Det er første gang, at de har modtaget noget helt gratis fra en organisation. Det er første gang, de har set noget, som kan koste helt op mod 6 millioner Gambiske Dalasi, ca. en million danske kroner, givet væk til folk, skole og klinikker, uden at det koster dem noget. Ifølge vores sekretær i Gambia, var der nogen, som synes, at Momodou Sise og alle dem fra Danmark, der hjælper, må være tosset. Man kan ikke bare give så mange penge væk, bare sådan. Der blev konkluderet, at hjælpen kom direkte fra Danmark til dem – de har aldrig troet, at man kan det” (citat fra YaSally-rapport fra projektrejse til Gambia i 2013).

Når en container ankommer til en landsby med diverse udstyr fra Danmark, så vækker det opsigt jævnfør ovenstående citat. Der er næppe tvivl om, at **containeren bidrager til at styrke syd-partnerens profil** og muligvis også legitimitet, afhængig af hvordan fordelingen af udstyret håndteres. Legitimitet kan bl.a. vurderes i forhold til, hvorvidt forsendelserne har bidraget til, at de modtagende organisationer er blevet mere inklusive, åbne og tilgængelige for fattige og marginaliserede, eller hvorvidt de har været medvirkende til at sikre fattige og marginaliserede en styrket/fælles stemme. GTS-besøgets relativt korte varighed i hver landsby gør det dog ikke muligt reelt at foretage en sådan vurdering.

Alle organisationerne har **registrering** som CBO eller association – flere vil gerne være NGO, som gør, at man lettere kan søge penge fra udenlandske fonde og organisationer, men det kræver en større omsætning, og at man har ansatte. Alle gør brug af **frivillig arbejdskraft**, og kun få har ansatte – COLUFIFA har ca. 10 ansatte. Alle har **vedtægter** og en **bestyrelse** på mellem 4 og 11 medlemmer. Alle bestyrelser ledes af mænd, og få bestyrelser har kvindelige medlemmer.

Organisationerne har enten egen **hjemmeside** eller præsenteres som en del af deres danske partners hjemmeside. Flere organisationer har **finansiering udover GTS-forsendelsen** – heraf har to en CISU-bevilling, og en tredje har søgt en CISU-bevilling men fået afslag.

Planer og strategier synes generelt ikke at styre arbejdet, og **den administrative kapacitet vurderes som svag**, idet GTS-forsendelserne dog i flere tilfælde har medvirket til at udstyre organisationernes kontorer (borde, stole, skabe, IT-udstyr m.m.). Det er med andre ord i højere grad en verbal end en skriftlig organisationskultur, som styrer arbejdet – og så længe organisationens aktiviteter er begrænsede, er dette formodentligt ikke problematisk. Men ønsker man at styrke syd-partnerens kapacitet til ikke blot at uddele ting i et velgørehedsperspektiv, men til at udføre egentligt udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede grupper, så er opbygningen af den administrative og organisatoriske kapacitet væsentlig. Klare beslutningsgange, formulering af mål og udvikling af planer, samt monitorering og rapportskrivning er blot nogle af de organisatoriske færdigheder, som kommer i fokus. COLUFIFA, som er en bondebevægelse med mange års erfaring med organisering af befolkningen, sætter nu fokus på egen organisatorisk udvikling (generationsskifte), hvilket understreger, at man aldrig er i mål i forhold til intern organisatorisk kapacitet.

Flere af de besøgte organisationer støttes af en dansk partner, som må betegnes som en **diaspora organisation**, altså en gruppe af mennesker som frivilligt eller ufrivilligt lever spredt udenfor hjemlandet, og som støtter udviklingsaktiviteter i deres hjemland. Det må formodes, at GTS-forsendelserne i nogen grad indgår i at imødekomme de forventninger, der er om økonomisk/materiel støtte, når et lokalområde har en "søn" i den mere velstående del af verden. Dette er blot et opmærksomhedspunkt, og GTS-besøget giver ikke belæg for at konkludere, at der er noget problematisk i dette.

To do:

Der var under GTS-besøget masser af eksempler på, at forsendelserne har gjort en forskel i lokalområderne. På de skoler, som har modtaget møbler til klasseværelserne, oplyses det, at **flere piger er kommet i skole**. Forældre skal nemlig selv skaffe skolemøbler til deres børn, og for fattige familier betyder den økonomiske byrde forbundet med dette, at man undlader at prioritere pigernes skolegang. Flere understregede, at de langt mere komfortable møbler har **forbedret indlæringsmiljøet**, og som resultat klarer de skoler sig bedre i de nationale tests. Der er alle steder stort ønske om at modtage IT-udstyr til skolerne, og man er flere steder i gang med at **etablere IT-undervisningslokaler** - også for de unge uden for skolens område (Sintet). Den helt store udfordring er dog **elforsyningen**, og flere steder har man kun få solceller til at forsyne computerne med strøm. Hos YaSally, som lige havde modtaget en forsendelse med computere, var batteriet til skolens solceller desværre gået i stykker.

På de sundhedsklinikker, vi besøgte, blev der over en bred kam givet udtryk for, at **udstyret har hævet klinikkernes standard markant**. Sengene betyder, at patienterne nu ikke skal ligge på gulvet – man har endda fået mulighed for at indrette separate mande- og kvindestuer – og grundet de plastik/gummi-betrukne madrasser er hygiejnen blevet markant forbedret. Udstyr til patientundersøgelser, fødebrikse, hospitalstøj, kørestole, krykker osv. samt mere avanceret hospitalsudstyr er også værdsat. Sundhedsklinikkerne var dog generelt ikke særligt travle, og de relativt få patienter har tilsyneladende baggrund i, at man nu i Gambia skal betale et **brugergebyr for brug af sundhedssystemet**, ikke blot per gang men for et helt år ad gangen. Det har fået antallet af patienter til at falde – og man må formode, at særligt den fattigste og mest udsatte del af befolkningen ikke længere har råd til at opsøge de offentlige klinikker. Dette stiller selvfølgelig GTS i et dilemma, idet det da bliver vanskeligt at godtgøre, at GTS-forsendelserne medvirker til "at sikre, at civilsamfundet i det globale syd har råderum og kapacitet til at opnå indflydelse til at bekæmpe fattigdom og ulighed..." jf. CS-politikens målsætning. Det skal dog understreges, at hospitalsudstyret uden tvivl – også i et tillempet fattigdomsperspektiv – gør en stor forskel på klinikkerne på landet, hvor helt elementært udstyr ofte mangler.

Der bliver tilsyneladende sendt en del brugt tøj, hvilket ikke er helt i overensstemmelse med GTS-retningslinjerne, men særligt de unge gav på flere møder udtryk for stor taknemmelighed.

Fordeling af udstyr er et centralt forhold i GTS, og det skal her understreges, at indtrykket i forbindelse med GTS-besøget var, at udstyret fordeles på baggrund af grundige overvejelser, således at det sker til alles bedste. Men realistisk set må man nok forvente, at udstyret ikke altid fordeles til alles tilfredshed. De fleste organisationer beskriver, at de indhenter ønsker på systematisk vis (YaSally – 2 agenter i hver landsby, Karambenor – stormøde og radioudsendelser). Men der er ved fordelingen af udstyret mangt og meget at tage hensyn til. Organisationerne er meget opmærksomme på dette og understreger, at **udstyret skal være synligt for lokalbefolkningen**. Spørgsmålet er, hvorvidt kriterierne for distribuering af udstyret er klare og gennemsigtige – og i hvor høj grad organisationens

(bestyrelses)medlemmer tilgodeses. I hvert fald må man formode, at der i en gennemsigtig tilgang til fordeling af udstyret ligger **en nøgle til at styrke organisationens legitimitet**. Men fortolkningen af begrebet "gennemsigtighed" skal uden tvivl tilpasses den lokale kontekst for at være anvendeligt.

Det centrale spørgsmål er, om forsendelsen kan spille en rolle **som katalysator for at styrke syd-partnerens kapacitet til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede grupper?**

Hos YaSally har man modtaget fodbolde, tøj, bolde og også pokaler (vist nok via en klub i Silkeborg). På den baggrund har man taget initiativ til "YaSally Cup" - en fodboldturnering i Upper Nuimi Distriktet. Turneringen har været en kæmpe succes, særligt fordi de unge normalt forlader lokalområdet for at søge udfordringer i de større byer. Her er ifølge flere ældre risiko for, at de gør "dumme ting". Men i år er rigtig mange blevet hjemme for at deltage i turneringen, og da de alligevel var hjemme, har de hjulpet til med arbejdet i marken. Det er en nærliggende tanke, at **den mobilisering, som YaSally har haft så stor succes med i relation til fodboldturneringen, også kan anvendes i relation til andre fælles aktiviteter i lokalområdet.**

Young People Without Borders lægger vægt på at arbejde inkluderende og inddrager målgruppen/deltagerne i implementeringen af forsendelsen og styrker dermed det lokale ejerskab. Under GTS-besøget blev der afholdt møde på skolens nye lærerværelse, og selve mødet var et imponerende eksempel på, hvad det vil sige at arbejde inddragende i praksis: **her var der ikke forskel på mænd og kvinder**, og kvinderne bidrog med mange eksempler og megen information.

Flere organisationer er optaget af at etablere **indkomstskabende aktiviteter** for kvinderne og især for de unge. Sintet Fullakunda Association er i gang med at etablere en bygning til IT-undervisning, idet man ser IT-færdigheder som væsentlige for at få adgang til jobmarkedet. Desværre er strømforsyningen til bygningen uafklaret, og der er heller ikke klart, hvem der skal undervise, når bygningen på et tidspunkt er færdig. COLUFIFA har etableret sy-værksted med over 20 GTS-symaskiner i Sintet. Underviseren er en kvinde uddannet i tilskæring, som er flyttet til området, og der bliver produceret meget professionelle ting, som med stor sandsynlighed kan afsættes. Flere organisationer har modtaget have- og markredskaber, og COLUFIFA har både i Gambia og Senegal sat en lokal kopi-produktion i gang for at kunne nå en bredere del af befolkningen. Det kunne være givtigt at lave **en egentlig analyse af udvalgte indkomstskabende aktiviteter med henblik at vurdere, hvilke aktiviteter man med fordel kan lave flere af, og hvordan udstyr fra GTS kan støtte op omkring dette.**

To relate:

"Mobiltelefonerne og cyklerne har forbundet landsbyen på en helt ny måde. Folk, der ikke havde kontakt med hinanden før, har det nu", siger en organisation, mens en anden understreger, at de jo godt kan invitere til træningsworkshop – men hvis folk har vanskeligt ved at komme frem, og der ingen stole er at sidde på, så er der ikke meget ved det. En organisation, COLUFIFA, oplever, at det bliver bedre møder – bedre drøftelser, når folk ikke skal sidde på måtter under et træ. Under GTS-besøget oplevede vi helt konkret, hvordan GTS-stole blev båret frem, så vi kunne holde møde med landsbyens ældre. Brugte mobiltelefoner, cykler og stole medvirker altså til **at sikre mobilitet og fremmer kommunikation og møder blandt lokalbefolkningen**. Cyklerne spiller en stor rolle på mange forskellige måder – hos COLUFIFA oplever man, at de styrker motivationen til at blive medlem af organisationen, som også bruger dem som belønning i deres sesamdyrkningsprojekt: hvis du dyrker meget sesam, får du en cykel.....

Alle de besøgte organisationer har faciliteret forsendelser, som har indeholdt møbler til den lokale skole – flere har også modtaget brugt hospitalsudstyr til den lokale sundhedsklinik. I de tilfælde er slut-modtageren en offentlig myndighed, og **der er flere eksempler på, at forsendelsen her medvirker til at styrke relationerne mellem den lokale CBO og den offentlige myndighed**. Ofte leder dette til yderligere udvikling – hos YaSally er de donerede sports-T-shirts nu blevet accepteret som skoleuniform, hvorved familierne lettes for en økonomisk byrde. Med hjælp fra Gambias Venner giver Sintet Fullakunda Association sponsorships til børn på den lokale skole – som udvælges med støtte fra skolens leder. Hos Young People Without Borders har man fået lov at bygge kontor på skolens grund (plastikflaskehuset), og senere har man med støtte fra Børn Uden Grænser og en hollandsk organisation etableret nyt lærerværelse – der er formet som en oprindelig rund gambisk landsbyhytte med vinduer og ligger midt i ”skolegården”, så lærerne kan ses og se eleverne. Og både kontor og lærerværelse er selvfølgelig udstyret med GTS-møbler m.m. Via den danske partner Børn Uden Grænser har man fået kontakt til Ingeniører Uden Grænser, som nu støtter etableringen af en brønd i Sifoe.

Kontakten til og udvekslingen med den danske partner har endog meget stor betydning for syd-partneren – og omvendt. **GTS-forsendelsen en meget væsentlig katalysator både for den fortsatte kontakt mellem nord og syd** og også for udviklingen af denne. Det personlige engagement og venskaberne på tværs af kontinenter er en af GTS-programmets endog meget store kvaliteter. Partnerskabet er dog nok i begrænset omfang styret af strategiske overvejelser om udvikling, og idet **det personlige engagement** næsten kan siges at udgøre GTS-ordningens DNA, så er der uden tvivl et væsentligt udviklingspotentiale i netop partnerskabet.

Flere har også formidlet hospitalsudstyr – senge, udstyr til patientundersøgelser, fødebrikse, hospitalstøj, kørestole, krykker osv. samt mere avanceret hospitalsudstyr. Udstyret værdsættes højt af både personale og patienter. Men det er indtrykket, at **de lokale partners relationer til personalet på sundhedsklinikkerne ikke er helt så ligetil**/interaktionen ikke helt så hyppig som med skolens personale. Det kan skyldes sundhedsklinikkernes beliggenhed, og det kan også skyldes, at der kommer en (sundheds)faglighed på tværs, som muligvis begrænser relationen og samtalen? Og sandsynligvis også muligheden for helt reelt at monitorere brugen af udstyret, simpelthen fordi det er vanskeligt præcist at vide, hvad man skal spørge til.

10. Opsamling og anbefalinger: Ressourcer og redskaber til kapacitetsopbygning:

I tråd med udkommet af UM review af GTS i 2012 har DMRU i perioden siden januar 2013 arbejdet på at styrke **GTS-ordningens relation til Civilsamfundspolitikken**. DMRU har revideret ansøgningskriterier og vejledning for GTS-bevillingen samt formater for ansøgning og rapportering. I de nye kriterier lægges der øget vægt på, at bevillingen bruges strategisk i udviklingsarbejdet i Syd og er med til at opbygge syd-partnerens kapacitet i forhold til at gennemføre udviklingsarbejde. I forhold til nærværende review's **fokus på kapacitetsopbygning** er der i dag en række systemer og procedurer i forvaltningen af GTS-ordningen, som skal sikre fokus på dette. Det må konkluderes, at **DMRU i løbet af den relativt korte tid, man har administreret GTS-ordningen, har formået at styrke GTS-ordningens relation til Civilsamfundspolitikken** på en række af de områder, som tidligere er identificeret som ordningens svagheder.

Men idet GTS-ansøgerne og deres syd-partnere har begrænset erfaring med egentlige

udviklingsproblemstillinger, opleves de øgede krav til skriftlig analyse og præsentation af partneren og aktiviteterne af mange som vanskelige. Hvis man derfor yderligere ønsker at styrke fokus på kapacitetsopbygning, så er det vigtigt at holde sig for øje, at dette primært skal ske **i interaktion med og mellem de forskellige GTS-aktører** – understøttet af en light-revision af retningslinjer og procedurer, *ikke omvendt!* Det er afgørende, at opgaven med at styrke kapacitetsopbygning ikke primært ses som noget, der skal varetages af de danske GTS-ansøgere og deres syd-partnere - som må betegnes som "det svageste led" set i relation til udviklingsmetodisk fundering og kendskab til Civilsamfundspolitikken

I stedet må man **søge at styrke interaktionen i GTS-systemet på måder, som har fokus på viden om, tilgange til, afprøvning af og læring i relation til kapacitetsopbygning, men som også ressourcemæssigt er realistiske.** Sidst men ikke mindst er det vigtig ikke at tage udgangspunkt i den traditionelle udviklingstænkning: nord udvikler syd: en række af syd-partnerne er mindst lige så erfarne end deres danske partnere!

Anbefaling 1: GTS-vejledningen lægger vægt på, at forsendelsen bruges strategisk i udviklingsarbejdet i syd. GTS-vejledningen har dog fortsat overvejende vægt på de praktiske/tekniske forhold, der relaterer sig til selve forsendelsen, og såvel **GTS-vejledning, som ansøgningskema og formater for rapportering kan med fordel videreudvikles**, så GTS ansøgeren i højere grad støttes i beskrivelsen af civilsamfundsstyrkelse og kapacitetsopbygning. Dette kan gøres ved at introducere et enkelt begrebsapparat for kapacitetsopbygning – her foreslås "to be- to do – to relate"- modellen - og inkludere understøttende punkter eller spørgsmål i ansøgningskemaet, som folder dette ud.

Anbefaling 2: DMRU har indgået aftale med CISU om facilitering af et **kursus**, over to eftermiddage/aftener, for GTS-ansøgere med fokus på grundlæggende indføring i Civilsamfundspolitikken og udviklingsspørgsmål med særligt fokus på partnerskab og kapacitetsopbygning. Hermed er der skabt mulighed for, at både partnerskabet mellem nord- og syd-organisationerne samt kapacitetsopbygning adresseres mere systematisk i GTS-ordningen. Med henblik på i endnu højere grad at målrette kurserne mod deltagerens behov og virkelighed bør DMRU udnytte den detailviden, som organisationen opbygger om GTS-ansøgerne via ansøgningsprocessen, rådgivning og tilsynsbesøg, og derfor **selv overtage den primære tilrettelæggelse og facilitering af kurset.**

Anbefaling 3: Efter hver ansøgningsrunde afholder DMRU-sekretariatet en intern **faglig dag**, hvor ansøgningsrunden evalueres. Der udarbejdes referater fra faglig-dag møder – disse har dog en karakter, hvor det kan være vanskeligt at få overblik over de bevillingsmæssige problemstillinger, og hvordan der følges op på disse. Med henblik på at styrke den interne kalibrering mellem DMRU konsulenterne og udvikle en ensartet bevillingspraksis i relation til udviklingsrelaterede problemstillinger, bør DMRU etablere en **mere systematisk opfølgning på ansøgningsrunder**, f.eks. ved brug af følgende format:

Emne	Baggrund (kort beskrivelse af, hvad der ønskes diskuteret og evt. principspørgsmål):	Forslag til indstilling/konklusion (herunder principbeslutning)	Ansøgninger som relaterer til dette emne:

Der er her mulighed for at indkredse **principspørgsmål, som, når der konkluderes på disse, kan sammenfattes i en egentlig vurderings/bevillingspraksis**, altså et separat dokument som opdateres efter hver ansøgningsrunde. Dermed vil DMRU styrke den institutionelle hukommelse i relation til forvaltningen af GTS.

Anbefaling 4: Monitorering sker i GTS gennem tilsynsrapporter fra både DMRU og renoveringsværkstederne og gennem GTS-ansøgernes rapportering på både forsendelse og partnerrejse. Med henblik på at styrke den tværgående læring – og potentielt opbygning af kapacitet og viden om tilgange til dette – er der behov for en **mere systematisk brug af rapporter**, for eksempel ved at læse på tværs af rapporterne, samle anbefalinger fra tilsynsbesøg og anvende disse bredere end blot i relation den givne forsendelse/projekt/syd-partner. **En sådant materiale kan med fordel informere ide om ERFA-workshops (se anbefaling 6).**

Anbefaling 5: Kontakfladerne mellem DMRU og GTS-ansøgerne kan primært indkredses til GTS-kurset, årsmødet og rådgivning i forbindelse med ansøgninger, både via fysiske møder og over telefonen. Rådgivningen har dog mest fokus på praktiske og tekniske aspekter i relation til ansøgningsformat og forsendelsen og i mindre grad fokus på egentlig udviklingsspørgsmål, idet det dog må understreges, at DMRU sekretariatet både har kompetence og ressourcer til at rådgive i udviklingsrelaterede spørgsmål. Med henblik på at styrke dialogen om både kapacitetsopbygning og udviklingsrelaterede spørgsmål i det hele taget **bør DMRU afsøge yderligere muligheder for interaktion med GTS-ansøgerne.**

Anbefaling 6: GTS-ansøgerne er generelt drevet af et stærkt personligt engagement men giver indtryk af at have begrænset erfaring med egentlige udviklingsproblemstillinger, hvorfor de nye GTS-kriterier af mange opleves som udfordrende. De ansøgere, som allerede har projektbevillinger f.eks. gennem CISU, har ikke problemer med kriterierne og har langt nemmere ved at redegøre for, hvordan forsendelsen indgår i det lokale udviklingsarbejde. DMRU bør overveje, om ikke det er muligt med enkle midler at skabe fora for erfaringsudveksling mellem de forskellige GTS-brugere – for eksempel via **ERFA workshops, hvor udvalgte problemstillinger/temaer kan sættes på dagsordenen med henblik på tværgående læring, og hvor de mere erfarne GTS-brugere kan kapacitetsopbygge de mindre erfarne.** ERFA workshops vil også være en mulighed for yderligere interaktion mellem DMRU og GTS-ansøgerne.

Anbefaling 7: DMRU har allerede formuleret ideen om at etablere såkaldte **fagpaneler til at komplementere og kvalitetssikre sekretariatets løbende sagsbehandling.** Med henblik på at sikre at det videre arbejde med kapacitetsopbygning møder GTS-ansøgerne nogenlunde i øjenhøjde bør DMRU overveje at nedsætte et fagpanel til at indgå i opfølgningen på nærværende review. Ideelt set kan et fagpanel af GTS-brugere etableres allerede, når et review igangsættes. Afhængig af erfaringerne kan fagpanel-modellen afprøves på andre GTS-forhold også, hvorved der er mulighed for yderligere interaktion mellem DMRU og GTS-ansøgerne, jf. anbefaling 5.

Anbefaling 8: Renoveringsværkstederne spiller en helt central rolle i GTS-ordningen – både praktisk i forhold til forsendelsen, og i relation til både hvilken teknisk kapacitet, der skal være til stede lokalt for at kunne anvende udstyret, men også i relation til egentlige udviklingsproblemstillinger. Flere værkstedsledere har været involveret i GTS i mere end 10 år og giver udtryk for stor forståelse for de nye GTS-kriterier. Men renoveringsværkstedernes kapacitet kan udnyttes langt bedre, hvilket understreges af, at kun ca. 35% af forsendelser i 2013 blev gennemført med støtte fra et renoveringsværksted. DMRU bør – udover som allerede besluttet at gøre det obligatorisk, at nye GTS-ansøgere sender første forsendelse via et værksted – overveje, om ikke **renoveringsværkstederne kan indgå bredere i GTS-programmet**, f.eks. deltage i GTS-kurset eller ERFA-workshop med henblik på at dele erfaring fra forsendelses- og partnerbesøg i syd.

Anbefaling 9: GTS-hjemmeside:

A) GTS-hjemmesiden (<http://genbrugtilsyd.dk>) indeholder information om godkendte bevillinger, men selve ansøgningerne er ikke tilgængelige på hjemmesiden. Manglen på gennemsigtighed i forhold til forvaltning af GTS-kriterierne i relation til bevilling/afslag gør, at DMRU potentielt kan risikere at gøre sig selv til genstand for kritik. Man kan derfor med fordel lade sig inspirere af andre pulje-forvaltere, eksempelvis CISU, som gør ansøgninger tilgængelige på hjemmesiden. Hvis **ansøgningerne gøres tilgængelige på hjemmesiden**, kan dette også tjene til inspiration og læring på tværs blandt de ansøgende organisationer.

B) Hjemmesiden er generelt lidt "usprælsk" og signalerer i sin nuværende form, at den primært henvender sig til eksisterende GTS-brugere. Hvis GTS har ambitioner om at nå nye og yngre målgrupper, bør man nok overveje, hvordan hjemmesiden kan gøres **mere dynamisk og interaktiv**.

Anbefaling 10: "To be" i praksis:

Det må konkluderes, at de besøgte organisationer formelt set har en transparent struktur med vedtægter, registrering, bestyrelse m.m., som muliggør, at organisationen kan holdes ansvarlig af medlemmer, målgruppe og donor/partner. Der er næppe tvivl om, at container-modtagelsen bidrager til at styrke syd-partnerens profil og muligvis også legitimitet. Sidstnævnte har det dog ikke reelt været muligt at vurdere under de korte GTS-besøg lokalt. Hvis man ønsker at styrke syd-partnerens evne til at udføre egentligt udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede grupper, så er der **behov for at sætte fokus på at opbygge organisatorisk kapacitet i forhold til "to be"**. Organisatorisk legitimitet er et forhold, som kan gøres til genstand for yderligere definition og monitorering i GTS, eksempelvis ved **at styrke gennemsigtighed i kriterierne for fordeling af GTS-udstyr**. De danske partnerorganisationer kan med fordel indgå i dette sammen med deres respektive syd-partner.

Anbefaling 11: "To do" i praksis:

A) Samlet må det konkluderes, at der er **en række eksempler på, at forsendelserne har gjort en forskel i lokalområderne**. For eksempel oplyses det, at bl.a. skolemøbler har medvirket til at få flere piger i skole. Disse eksempler er dog ikke dokumenteret, og **det ville styrke GTS' professionalisme og omdømme, hvis en sådan dokumentation tilvejebringes**.

B) Der er igangsat flere indkomstskabende aktiviteter, og **med henblik på at vurdere, hvilke aktiviteter man med fordel kan lave flere af, og hvordan udstyr fra GTS kan støtte op omkring dette, anbefales det at lave en egentlig analyse af de mange indkomstskabende aktiviteter**.

C) Der er også eksempler på, at forsendelserne har spillet en rolle **som katalysator for at styrke syd-partnerens kapacitet til at udføre udviklingsarbejde til gavn for fattige og marginaliserede grupper**. Flere af disse eksempler har en kvalitet, som giver mulighed for fortsat spredning af forsendelsens resultater/forbedringer til andre målgrupper eller partnere. Dette kunne muliggøres i **en lokal syd-partner til syd-partner udveksling**, faciliteret og finansieret af GTS/DMRU, som i forbindelse med tilsynsbesøg i et givent land kan samle relevante syd-partnere til lokale **syd-ERFA-workshops** – og dette kan hvis praktisk muligt involvere udvalgte danske GTS-ansøgere/reoveringsværksteder også.

Anbefaling 12: "To relate" i praksis:

Det må samlet konkluderes, at der er en række eksempler på, at **GTS-forsendelserne styrker både organisering og relationer lokalt**, både syd-partneres relationer til målgruppe, andre CS-organisationer og myndigheder, men også lokalbefolkningens evne til med brug af GTS-udstyr at kunne kommunikere og mødes. Ydermere er GTS-forsendelsen en meget væsentlig

katalysator for **den fortsatte kontakt mellem nord og syd**, altså mellem den danske organisation og syd-partneren – samt udviklingen af denne relation. Partnerskabet er dog nok i begrænset omfang styret af strategiske overvejelser om udvikling, og idet **det personlige engagement** næsten kan siges at udgøre GTS-ordningens DNA, så er der uden tvivl et væsentligt udviklingspotentiale i netop partnerskabet.

Det er generelt indtrykket, at der er **få strategiske overvejelser i forhold til hvilke relationer, der kan fremme organisationens arbejde, og hvordan man bedst opbygger, plejer og begår sig i disse, og hvilke færdigheder dette kræver** (kommunikation, forhandlingsevne m.m.). De organisationer, som ved siden af GTS-forsendelser varetager bevillinger til projektarbejde, udtrykker sig klarest, når talen kommer på relationer. En organisationen (COLUFIFA) er involveret i fortalervirksomhed, og det er indtrykket, at de erfaringer organisationen her har gjort sig, har genereret en meget solid kapacitet til at analysere og redegøre for relationernes betydning i organisationens arbejde. **Samlet er der behov for at sætte fokus på at opbygge organisatorisk kapacitet i forhold til "to relate". Det kan med fordel undersøges, om dette kan ske i et syd-partner til syd-partner set-up, hvor erfarne syd-partnere indgår i at kapacitetsopbygge de mindre erfarne.**

Anbefaling 13: Kapacitetsudvikling i GTS: DMRU har i forbindelse med ansøgning til UM om værtskabet for GTS lagt en plan for GTS reviews (oplysning/2013, kapacitetsopbygning/2014, partnerskab/2015), hvilket uden diskussion er givtigt for udviklingstænkningen i GTS-programmet. Hvis man vil styrke GTS' mission yderligere – og altså bevæge sig fra kapacitetsopbygning til kapacitetsudvikling - kan man overveje **at sætte mål for udviklingen af GTS** – gerne i et realistisk samspil med GTS-ansøgerne og hvis muligt med input fra syd-partnerne. Dette kan endvidere inspirere udviklingen af plan for brugen af et review, allerede når opgaven igangsættes, hvorved opgaven metodisk kan tilrettelægges sådan, at den udgør "en træningsmulighed" i forhold til det emne, som belyses.

11. "The sky is a stepping stone....."

Sådan sagde Kalifa fra Young People Without Borders, da han under GTS-besøget viste rundt ved det *vocational centre*, som netop er ved at blive bygget i Sifoe – og hvor det er planen, at unge kan få undervisning i tømrer/snedker-arbejde og syning. Han ved det, for han har fået mulighed for at rejse til Serekunda og København og har fået uddannelse – og er vendt hjem og har været primusmotor i etableringen af "flaskehuset" og det runde lærerværelse. Ungdomsarbejdsløsheden er stor, og ønsket om at kunne tilbyde de unge på landet en relevant uddannelse og arbejde er stor hos mange af partnerne. Og flere danske GTS-ansøgere har i interviews udtrykt ønsket om at kunne etablere renoveringsværksteder i syd, med støtte fra de danske værksteder, og måske med inddragelse af danske unge..... Iderigheden er altså stor, og det samme gælder entusiasmen, engagementet og også handlekraften i Syd. Der synes at være uudnyttede potentialer i GTS: **"The sky is not the limit, the sky is a stepping stone...."**