

Danida

UDENRIGSMINISTERIET



FRA PRIVAT SEKTOR PROGRAM TIL BUSINESS₂BUSINESS PROGRAMME

ANALYSE AF OG ANBEFALINGER TIL
EN VIDEREUDVIKLING AF
PRIVAT SEKTOR PROGRAMMET

JANUAR 2006

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|--|----------|
| 1. Udviklingsministerens forord | 3 |
| 2. Resumé af de konkrete anbefalinger | 4 |
| Udviklingseffekt og målbarhed | 4 |
| Kravene til den lokale og den danske virksomhed | 4 |
| Ændringer i programtilrettelæggelsen og -indhold | 5 |
| 3. Videreudviklingen af PS-Programmet | 6 |
| 3.1 Gør Privat Sektor Programmet en forskel i udviklingslandene? | 6 |
| Formål | 6 |
| 3.2 Hvad er udviklingseffekten, og hvordan måles den? | 7 |
| Additionalitet og Udviklingseffekt | 7 |
| Mål og resultatstyring | 7 |
| 3.3 Hvilke lokale og danske virksomheder skal medvirke i Privat Sektor Programmet og hvordan? | 8 |
| Krav til den lokale virksomhed | 9 |
| Krav til den danske virksomhed | 10 |
| Partnerskabet | 10 |
| 3.4 Konkrete ændringer i programtilrettelæggelsen og programindholdet, som kan bidrage til at øge udbyttet af programindsatsen | 11 |
| Bedre forberedelse af det enkelte PS-samarbejde | 11 |
| Effektivisering og afbureaukratisering af PS-projekterne | 12 |
| Faseopdeling – opsummering | 14 |
| Fokusering og styrkelse af PS-Programmet | 15 |
| 3.5 Hvorledes kan der gennem øget samspil med de øvrige bistandsinstrumenter sikres en bedre målopfyldelse? | 17 |
| Bilag | |
| Bilag 1: Kommissorium for konsultationsprocessen | 18 |
| Bilag 2: Referencegruppen for analyse af PS-Programmet | 20 |

1. UDVIKLINGSMINISTERENS FORORD

Med et nyt "B2B Programme" (Business-to-Business Programme) får det tidligere Privat Sektor program nu en tiltrængt fornyelse.

Efter 12 år med Privat Sektor Programmet iværksatte regeringen i efteråret 2005 en bred, fremadrettet analyse af, hvordan programmet kunne gøres bedre. Formålet var at rette ind og rette op, hvor der var brug for dét. Men også, at holde fast i dét, der har virket – og har virket godt.

Analysen anbefaler, at Udenrigsministeriet fastholder Privat Sektor Programmet. Programmet spiller en unik rolle ved at give iværksættere og virksomheder i fattige udviklingslande adgang til danske virksomheders kompetencer og viden. Og der er ikke mindst i Danmarks programsamarbejdslande en bred opbakning bag programmet.

I analysen er der mange gode forslag til, hvordan programmet kan gøres endnu bedre og mere effektivt. Dem samler regeringen nu op på gennem formuleringen af et nyt B2B program til afløsning af Privat Sektor Programmet.

Programmets succes må og skal måles på, om det bidrager til økonomisk og social vækst i udviklingslandene. Det er nu som før de lokale virksomheder og de lokale mennesker, som skal have glæde af støtten. Det er derfor, det virker!

Den levende og engagerede debat om Privat Sektor Programmet i 2005 viste imidlertid, at der har været for lidt information og oplysning om programmets formål og projekternes indhold. Derfor bliver der større krav til dokumentationen for, at støtten går til uddannelse, træning og arbejdsmiljø- og miljøindsatser i de lokale virksomheder i udviklingslandene. Samtidig vil der være større fokus på at sikre, at Danidas tværgående hensyn indgår i projektvurderingen. På sin side vil Udenrigsministeriet gøre det lettere at se, hvordan pengene bruges og hvilke resultater indsatsen giver.

Erhvervsudvikling og økonomisk vækst er en grundlæggende forudsætning for enhver langsigtet fattigdomsbekæmpelse. Jeg vil derfor gerne takke de mange mennesker i både Danmark og i vore programsamarbejdslande, der aktivt har bidraget til, at vi med det nye B2B program fremover vil stå endnu bedre rustet til at bidrage til at bekæmpe verdens fattigdom.



Ulla Tørnæs

2. RESUMÉ AF DE KONKRETE ANBEFALINGER

Gør Privat Sektor Programmet en forskel i udviklingslandene?

Privat Sektor Programmet (PS-Programmet) spiller en unik rolle i dansk udviklingssamarbejde ved at give iværksættere og virksomheder i fattige udviklingslande adgang til danske virksomheders kompetencer og viden.

Det anbefales:

- at fastholde PS-Programmet som et instrument i dansk udviklingssamarbejde
- at præcisere, at PS-Programmets overordnede formål er fattigdomsbekæmpelse i Danmarks program-samarbejdslande
- at PS-Programmets navn ændres til Business-to-Business (B2B) Programme for at understrege, at udviklingsindsatsen bygger på et direkte samarbejde mellem virksomheder.

Udviklingseffekt og målbarhed

Uanset at PS-Programmet utvivlsomt – bl.a. gennem kontaktskabelsen – bidrager til etableringen af virksomhedssamarbejder, som ellers ikke ville være blevet gennemført, er det i mange tilfælde svært at dokumentere programmets additionalitet, dvs. i hvilket omfang støtten er afgørende for et bestemt projekts gennemførelse. Samtidig har det vist sig vanskeligt at kvantificere både udviklingseffekten af det enkelte projekt og af PS-Programmet som helhed.

Det anbefales:

- at kravene til projektdokumentation skærpes, når det gælder den lokale og den danske virksomheds begrundelse for, hvorfor støtten er nødvendig for projektets gennemførelse, og at Udenrigsministeriet på den baggrund vurderer projektets forudsete additionalitetsgrad i forbindelse med bevillingen af støtte, og
- at det eksisterende monitoreringssystem videreudvikles med henblik på dels at optimere den løbende dokumentation af PS-Programmets resultater, dels at styrke styringen af programmet, og
- at supplere overvågningen af PS-Programmet med gennemførelse af et årligt review i to-tre lande, der vil kunne afdække nogle af de afledte og kvalitative resultater, som ikke vil kunne blive belyst af de kvantitative udviklingsmål, herunder additionalitetsaspektet.

Kravene til den lokale og den danske virksomhed

Den dynamiske og varierede erhvervsudvikling i Danmarks 15 programsamarbejdslande samt Sydafrika taler imod at stille bestemte krav til de deltagende virksomheders størrelse og/eller erhvervssektor. Samtidig sætter den øgede internationalisering og globalisering spørgsmålstegn ved, hvad der inden for PS-Programmets rammer kan anses for at være en lokal eller en dansk virksomhed.

Det anbefales:

- at PS-Programmet holdes åbent for alle typer af virksomheder – uanset deres størrelse og erhvervssektor
- at der lægges afgørende vægt på den lokale forankring af den lokale virksomhed, herunder hvor en virksomhed er registreret, i vurderingen af om virksomheden kvalificerer sig til støtte indenfor rammerne af PS-Programmet
- at der i vurderingen af en dansk virksomhed lægges vægt på, at den har en veletableret drift og besidder tilstrækkeligt engagement samt forudsætninger for at bidrage til en blivende udviklings-effekt hos partneren
- at lokale virksomheder, der er 100% ejede datterselskaber af udenlandske (herunder danske) virksomheder, ikke bør støttes, mens Joint Venture-konstruktioner alene bør støttes, såfremt der er tale om signifikant lokal ledelsesindsats og mindst 25% lokalt ejerskab, samt
- at det skal være muligt for flere end to virksomheder at indgå i et virksomhedssamarbejde, ligesom en dansk virksomhed skal kunne få støtte til flere PS-projekter i det samme programsamarbejdsland.

Ændringer i programtilrettelæggelsen og -indhold

En grundig forberedelse og afklaring af partnernes forventninger til samarbejdet og til hinanden er helt afgørende for et succesfuldt PS-projekt. Projektforberedelsen er i dag et svagt punkt i programmet. Mulighederne for støtte til det indledende samarbejde og forberedelsen hertil bør derfor styrkes for at sikre mere robuste projekter. Der er samtidig brug for at fokusere og effektivisere PS-Programmet og for at afbureaukratisere projektforløbet.

For at styrke mulighederne for at etablere succesfulde PS-projekter anbefales det:

- at øge partnernes tid til og muligheder for at lære hinanden at kende. Baggrunden er behovet for at afklare partnernes forventninger til samarbejdet og samtidig give dem bedre muligheder for at forberede sig på det praktiske samarbejde, f.eks. gennem mulighed for støtte til indledende, kulturelle og landespecifikke kurser
- at styrke indholdet og kvaliteten af de feasibility-studier, der udarbejdes til forberedelse af et PS-projekt, så feasibility-studiet kan bruges aktivt af den lokale virksomhed – også selv om et samarbejde ikke videreudvikles med støtte fra PS-Programmet – f.eks. til senere brug af Ordningen for Blandede Kreditter eller IFU. Samtidig bør det maksimale støttebeløb for feasibility-studier øges mod, at støtteniveauet reduceres fra de nuværende 90% til 75% svarende til niveauet i andre lignende ordninger
- at der under PS-Programmet i begrænset omfang åbnes mulighed for, at ambassaderne kan udbyde tværgående virksomhedsaktiviteter, der direkte kan fremme PS-projekternes bæredygtighed og udviklingseffekt, som f.eks. managementkurser for mellemledere, og
- at der på internettet etableres et virtuelt netværk for PS-samarbejder i de enkelte programsamarbejdslande, og at der på ambassaderne og i København efter behov arrangeres tematiske møder for potentielle og eksisterende PS-virksomheder.

2. RESUMÉ AF DE KONKRETE ANBEFALINGER

For at fokusere og styrke PS-Programmet anbefales det:

- at der arbejdes med fokuslande for PS-Programmet, samt at der sker en aktiv promovering og styrkelse af programmet inden for den gruppe af lande. I de øvrige programsamarbejdslande bør virksomhed til virksomhedssamarbejder under PS-rammen fortsat kunne bevilges. Hvilke lande der skal være fokuslande for PS-Programmet bør være genstand for en løbende vurdering. Der bør således løbende vurderes, hvorledes udvikling af erhvervssektoren i et programsamarbejdsland bedst mulig fremmes ud fra et ønske om mest mulig bistand for pengene
- at ambassaderne i programsamarbejdslandene udarbejder en erhvervsudviklingsprofil, der opridser de særlige erhvervsmæssige forhold og de kommercielle muligheder i landet, herunder det lokale PS-Programs fokusområder, og
- at den enkelte ambassade i erhvervsudviklingsprofilen specificerer særlige forhold for støttekriterier, der konkret afviger i forhold til de generelle retningslinier for PS-Programmet på grund af en differentieret tilpasning af programmet til lokale forhold
- at kønsaspektet i PS-Programmet styrkes ved at opprioritere informationsindsatsen over for særligt kvindelige iværksættere og samtidig sikre, at kønsaspektet indgår i den samlede vurdering af alle projekters udviklingseffekt
- at det maksimale støttebeløb til fremme af tværgående hensyn i PS-projekter såsom miljø- og arbejdsmiljø, arbejdstagerrettigheder, fremme af kvinders vilkår, hiv/aids og principper for sund forretningsetik øges, og
- at styrke samtænkningen mellem PS-Programmet og sektorprogrambistanden samt dansk bistands øvrige erhvervsinstrumenter i overensstemmelse med Danidas Erhvervsbehandlingsplan.

For at effektivisere administrationen af PS-Programmet anbefales det:

- at sikre en mere ensartet administration af PS-Programmet gennem en tættere løbende erfaringsudveksling mellem PS-medarbejdere i København og decentralt, samt at sikre en bedre integration med de øvrige erhvervsinstrumenter på ambassaderne
- at kvalitetssikringen af PS-Programmet styrkes gennem øget brug af mål- og resultatstyring og gennem løbende kompetenceudvikling på såvel sagsbehandler- som ledelsesniveau i programsamarbejdslande
- at projektforløbet, hvortil der kan søges støtte, opdeles i tre særskilte faser; en Kontaktfase, en Udviklingsfase og en Samarbejdsfase, således at der fastlægges konkrete mål (milepæle), som skal være opnået før støtte til næste fase i et projektforløb bevilges
- at administrationen af støtten forenkles, f.eks. ved at der indføres en global støttesats på 90% af virksomhedernes egne omkostninger (med undtagelse af støttesatsen på 75% for feasibility-studier)
- at Udenrigsministeriet overvejer, hvorvidt den eksisterende lånefacilitet skal nedlægges, mod at der til gengæld gives bedre muligheder for gavefinansiering af mindre kapitalinvesteringer, der direkte bidrager til samarbejdets udviklingseffekt.
- at samarbejdet med IFU styrkes allerede i de indledende faser af et samarbejde såvel som i arbejdet med at promovere og udvælge egnede virksomhedssamarbejder.

3. VIDEREUDVIKLINGEN AF PS-PROGRAMMET

3.1 Gør Privat Sektor Programmet en forskel i udviklingslandene?

Privat Sektor Programmet spiller en unik rolle i dansk udviklingsbistand ved at give virksomheder i fattige udviklingslande adgang til danske virksomheders kompetencer og viden. PS-Programmet har mærkbart øget danske virksomheders aktive deltagelse i udviklingsarbejdet gennem direkte investeringer i, videndeling med og teknologioverførsel til nogle af verdens fattigste udviklingslande. Samtidig er der i modtagerlandene en bred opbakning bag programmet. PS-Programmet udgør således en hensigtsmæssig ramme for erhvervsudvikling på virksomhedsniveau i Danmarks programsamarbejdslande.

- *Det anbefales at fastholde PS-Programmet som et instrument i dansk udviklingssamarbejde, og at støtten skal komme virksomheder i programsamarbejdslandene til gode.*

Formål

Der har været rejst spørgsmål til PS-Programmets formål, f.eks. om hvorvidt danske virksomheder er målgruppen. Der er derfor grund til at præcisere PS-Programmets formål gennem et nøjere ordvalg og struktur for en ny formålsparagraf.

PS-Programmets overordnede formål er fattigdomsbekæmpelse. Heri ligger, at programmets mål er udviklingen af lokale virksomheder og det lokale erhvervsliv. De danske virksomheders involvering og engagement er midlet til at skabe denne udvikling. I forhold til Danidas sektorbistand, herunder erhvervssektorprogrammerne, der arbejder med udvikling af generelle rammebetingelser for erhvervsudvikling m.v. på makroniveau, bygger PS-Programmet på et samarbejde mellem enkeltvirksomheder og fungerer dermed på mikroniveau.

Dette bør præciseres i programmets formålsparagraf, som kunne ændres til:

”Det *overordnede* formål for PS-Programmet er som en del af dansk udviklingssamarbejde at bidrage til fattigdomsbekæmpelse ved at skabe økonomisk vækst og social udvikling i udviklingslandene.

Det *umiddelbare* formål for PS-Programmet er at fremme etablering af langsigtede bæredygtige samarbejder mellem virksomheder i Danmarks programsamarbejdslande og danske virksomheder med henblik på at fremme den lokale erhvervsudvikling.”

- *Det anbefales, at præcisere, at PS-Programmets overordnede formål er fattigdomsbekæmpelse i Danmarks programsamarbejdslande, og at støtten skal komme virksomheder i disse lande til gode.*

Programmets formål og indhold kan samtidig præciseres ved at ændre navnet til Business-to-Business (B2B) Programme for at understrege, at udviklingsindsatsen finder sted på mikroniveauet:

- *Det anbefales at PS-Programmets navn ændres til Business-to-Business (B2B) Programme.*

3.2 Hvad er udviklingseffekten, og hvordan måles den?

Additionalitet og udviklingseffekt

Additionalitetskravet angår spørgsmålet om, hvorvidt PS-støtten kan påvises at have afgørende eller stor betydning for etablering eller udformning af et samarbejdsprojekt eller en samarbejdsaktivitet. Kravet om additionalitet er relevant, fordi der er tale om brug af offentlige midler til udvikling af private, kommercielle projekter.

I praksis er spørgsmålet om additionalitet eller manglende additionalitet imidlertid ofte vanskeligt at dokumentere. Det er særlig vanskeligt i PS-Programmet, fordi virksomhedernes samarbejde som udgangspunkt hviler på forventninger om et kommercielt bæredygtigt rationale. Det kan derfor være svært at dokumentere, om et konkret projekt ville være blevet gennemført uden støtte – eller gennemført på en mindre udviklingsfremmende måde.

Ser man alene på de lokale virksomheders behov, er der næppe tvivl om, at PS-Programmet lever op til forudsætningen om additionalitet. PS-støtten går til udviklingen af den lokale virksomhed. PS-projekterne gennemføres samtidig i fattige lande med dårlige rammebetingelser for erhvervslivet. Det er vanskeligt for lokale virksomheder at finde kompetente udenlandske partnere, som vil engagere sig forretningsmæssigt. Her formidler PS-Programmet de relevante virksomhedskontakter, og PS-støtten tilskynder danske virksomheder til at investere tid og kræfter i virksomheder i udviklingslandene.

For at Udenrigsministeriet skal kunne støtte et samarbejdsprojekt, er det herudover afgørende, at projektet forudses at have en klar udviklingseffekt. For godkendelse af en ansøgning er det en forudsætning, at der overføres investeringer, viden eller teknologi fra den danske virksomhed til partneren i udviklingslandet med vægt på følgende udviklingskriterier:

- Øget beskæftigelse, herunder fokus på kvinder i arbejde
- Miljøforbedringer, herunder arbejdsmiljø såvel som det ydre miljø
- Fremme af tværgående hensyn såsom arbejdstagerrettigheder
- Styrkelse af den lokale virksomheds konkurrenceevne (f.eks. importsubsidiering).

Ved samtidig at bede virksomhederne redegøre for, hvori den forudsete additionalitet består, kan partnerens egen skriftlige vurdering af projektet indgå i bedømmelsen af en ansøgning.

- *Det anbefales, at kravene til projektdokumentation skærpes, når det gælder både den lokale og den danske virksomheds begrundelse af, hvorfor støtten er nødvendig for projektets gennemførelse, og at Udenrigsministeriet på den baggrund vurderer projektets forudsete additionalitet i forbindelse med bevillingen af støtte.*

Mål og resultatstyring

Evalueringsrapporten fra 2001 om PS-Programmet såvel som Rigsrevisions rapport fra 2003 har peget på behovet for at styrke dokumentationen af programmets resultater. I 2003 blev der fastlagt 10 indikatorer til brug for de konkrete PS-projekter. Indikatorerne skulle styrke beslutningsprocessen og sikre en dokumentation af PS-Programmets resultater, herunder en systematisk erfaringsopsamling.

Udenrigsministeriet har i august-september 2005 lavet en intern gennemgang af erfaringerne med de første år med mål og resultatstyringssystemet. Gennemgangen viser, at det eksisterende system ikke er konsolideret, at opfølgningen har været usystematisk, og at systemet i sin nuværende form har vanskeligt ved at dokumentere resultaterne af PS-Programmet. Gennemgangen peger endvidere på, at der er behov for at etablere et mere simpelt system, som både kan tjene et *eksternt* formål (dokumentation af resultater til bevilligende myndigheder og offentligheden) og et *internt* formål (som ledelsesinstrument i den daglige administration). Endvidere bør mål- og resultatstyring og kvalitetssikring være en nøglefunktion for PS-Sekretariatet fremover.

Under konsultationsprocessen er der blevet peget på, at "samarbejdets varighed ud over støtteperioden" (den lokale virksomheds bæredygtighed efter f.eks. 3 år) vil være en vigtig indikator for projekternes succes, og at dette derfor med fordel kan integreres i monitoreringssystemet. Endvidere er der blevet peget på, at en vurdering af PS-Programmets udviklingseffekt kunne styrkes ved at inddrage data om PS-projekters spredningseffekt.

Det har herudover været drøftet, om indikatorerne bør vægtes afhængig af deres betydning for PS-Programmet som helhed. Dette vil dog næppe være muligt endsige ønskeligt ud fra projekternes meget forskelligartede karakter.

Beskæftigelseseffekten, både den direkte tilvækst af arbejdspladser samt den afledte merbeskæftigelse anbefales fortsat at være et centralt udviklingsmål i PS-Programmet og en central indikator i mål- og resultatstyringssystemet.

Den nuværende konsoliderede *kvantitative* indsamling af data gennem indikatorsystemet kan endvidere styrkes gennem en årlig *kvalitativ* vurdering af forvaltningen og effekterne af programmet i f.eks. to-tre lande.

Endvidere er det blevet påpeget, at hvor det er hensigtsmæssigt og muligt, bør indikatorerne gøres køns-specifikke med henblik på at bidrage til at det tværfaglige hensyn om fremme af kvinders vilkår tilstræbes og dokumenteres.

Alt i alt er der behov for at udvikle et nyt sæt indikatorer, der skal kunne operationalisere de ovenstående udviklingskriterier, der danner grundlag for Udenrigsministeriets vurdering af projektansøgninger.

- *Det anbefales, at det eksisterende monitoreringssystem videreudvikles, med henblik på dels at optimere den løbende dokumentation af PS-Programmets resultater, dels at styrke styringen af programmet, og*
- *at supplere overvågningen af PS-Programmet med gennemførelse af et årligt review i to-tre lande, der vil kunne afdække nogle af de afledte og kvalitative resultater, som ikke vil kunne blive belyst af de kvantitative udviklingsmål, herunder additionalitetsaspektet.*

3.3 Hvilke lokale og danske virksomheder skal medvirke i Privat Sektor Programmet og hvordan?

Det er under konsultationsprocessen både i Danmark, Bangladesh og Uganda blevet fremført, at programmet skal være efterspørgselsdrevet, og at det er behovet i programsamarbejdslandene, der skal være drivkraften for PS-Programmets formål.

3. VIDEREUDVIKLINGEN AF PS-PROGRAMMET

Med afsæt i ovennævnte udviklingskriterier tilskynder PS-Programmet lokale og danske virksomheder til at deltage aktivt i udviklingsarbejdet gennem direkte investeringer i, videndeling med eller teknologi-overførsel til Danmarks programsamarbejdslande.

Med udgangspunkt i kritikken af støtten til enkelte PS-projekter har der i konsultationsprocessen særligt været fokuseret på, om der bør stilles bestemte krav til hvilke typer af virksomhedssamarbejder, der kan støttes.

Den dynamiske og varierede erhvervsudvikling i Danmarks 15 programsamarbejdslande og Sydafrika taler imidlertid som udgangspunkt imod at opstille bestemte krav til de deltagende virksomheders erhvervssektor. Da der samtidig er tale om direkte samarbejder mellem enkeltvirksomheder, hvor individuel virkelyst, kommerciel indsigt og det aktuelle markedspotentiale er grundlæggende drivkræfter, er der en nærliggende risiko for, at en begrænsning af mulige projektyper utilsigtet vil skade programmets muligheder for at bidrage til en positiv erhvervsudvikling i alle landene.

Hvad angår kravene til de deltagende virksomheders størrelse, bør alle virksomheder, der har det fornødne engagement, forudsætninger og kompetence til at indgå som partner i et PS-projekt kunne deltage, så længe PS-Programmets udviklingspolitiske formål tilgodeses. Hovedreglen er, at finde de relevante virksomheder i de danske programsamarbejdslande. Små, mellemstore og store danske virksomheder har hver især forskellige styrker, som der alle er et meget stort behov for i programsamarbejdslandene.

- ***Det anbefales, at PS-Programmet holdes åbent for alle typer af virksomheder – uanset deres størrelse og erhvervssektor forudsat, at de har den fornødne kapacitet og kompetencer til at gennemføre det planlagte samarbejde.***

Krav til den lokale virksomhed

Den øgede internationalisering og globalisering samt nye ejerskabsformer sætter spørgsmålstejn ved, hvad der kan anses for at være en lokal virksomhed inden for PS-Programmets rammer. Afgørende ifølge programmets formål er først og fremmest virksomhedens lokale forankring, i det programmet skal støtte udviklingen af de lokale virksomheders konkurrenceevne, herunder teknologiudvikling, faglige kompetencer, arbejdsmiljøstandarder mv.

Der bør dog ved vurderingen af den lokale forankring lægges afgørende vægt på virksomhedens registreringsforhold, samt at der sker en kapacitetsopbygning og udvikling af lokale ledelseskompetencer. Omvendt bør der kun undtagelsesvist lægges afgørende vægt på ejernes nationalitet i vurderingen.

Hvordan en lokal virksomheds behov kan imødekommes afhænger i høj grad af udvikling af et godt projektforslag til et samarbejde med en dansk virksomhed. I denne forbindelse er det under konsultationsprocessen blevet anbefalet, at PS-koordinatorers muligheder for at trække på de virksomhedsnetværk, som findes i landene i form af erhvervsorganisationer, venture fonde, multilaterale erhvervsudviklingsfaciliteter og fagbevægelser, kunne øges i forhold til identifikationsarbejdet af gode lokale partnere.

Krav til den danske virksomhed

Samarbejde inden for PS-Programmet er bundet til danske virksomheder. I praksis styrker dette også PS-Programmets mulighed for at vurdere virksomhedernes evne, hensigter og dedikation til at gennemføre projektsamarbejdet. Det rejser imidlertid spørgsmålet om, hvad der kan forstås som en dansk virk-

3. VIDEREUDVIKLINGEN AF PS-PROGRAMMET

somhed indenfor rammerne af PS-Programmet. Her må en dansk virksomhed i PS-Programmet defineres som en virksomhed, der er registreret i Danmark – uanset ejerskab.

Det grundlæggende krav til den danske virksomhed bør fortsat være, at den med udgangspunkt i veletableret drift er i stand til og villig til at levere det investerings-, videns- og/eller teknologiløft, som samarbejdspartneren i udviklingslandet efterspørger samt bidrage til, at læringen får en blivende effekt. Især det sidste stiller store krav til den danske virksomheds engagement og forudsætninger, og en vurdering heraf bør indgå i behandlingen af en ansøgning.

Selv om målet for det konkrete projekt ikke nødvendigvis er etablering af et Joint Venture, er det vigtigt, at den danske virksomhed selv er aktiv inden for samme sektor som den lokale virksomhed og dermed løbende er ledelses- og forretningsmæssigt involveret i drift, teknologiudvikling, etc. Det taler for at fastholde reglen om, at konsulentvirksomheder normalt ikke kan accepteres som danske ”partnere”. Denne regel er nødvendig for at undgå PS-projekter, der alene betragtes som en kortvarig kontrakt om levering af ydelser, der ikke har potentialet til at udvikle sig til samarbejder, der rækker ud over støtteperioden.

- *Det anbefales, at der lægges afgørende vægt på den lokale forankring af den lokale virksomhed, herunder hvor en virksomhed er registreret, i vurderingen af om virksomheden kvalificerer sig til støtte indenfor rammerne af PS-Programmet, og*
- *at der i vurderingen af en dansk virksomhed lægges vægt på, at den har en veletableret drift og besidder tilstrækkeligt engagement samt forudsætninger for at bidrage til en blivende udviklings-effekt hos partnervirksomheden.*

Partnerskabet

PS-Programmet lægger op til udvikling af egentlige virksomhedspartnerskaber og dermed blandede ejerforhold mellem en dansk og en lokal partner. For at sikre at partnerskabet i de tilfælde er tilstrækkeligt lokalt forankret, bør etablering af et Joint Venture alene støttes, såfremt der er tale om signifikant lokal ledelsesindsats og at den lokale virksomhed ejer mindst 25% af et Joint Venture.

På samme måde er der brug for at sikre, at selskabskonstruktioner med overlappende ejerskab ikke kan bruges til at opfylde kravet om en tilstrækkelig lokal forankring.

Erfaringerne viser, at der er potentiale for at yde PS-støtte til samarbejdsprojekter mellem flere end to virksomheder. Det bør derfor fremhæves, at det er muligt at give støtte til at gennemføre projekter med to eller flere lokale partnere, hvis det giver god mening ud fra en kommerciel og udviklingsmæssig betragtning. Tilsvarende bør en dansk virksomhed kunne indgå i flere samarbejdsprojekter i et konkret udviklingsland – også med den samme partner – så længe det ikke fører til konkurrenceforvridning på det pågældende marked.

- *Det anbefales, at lokale virksomheder, som er 100% ejede datterselskaber af udenlandske herunder danske virksomheder ikke bør støttes, mens Joint Venture-konstruktioner alene bør støttes, såfremt der er tale om et signifikant lokal ledelsesindsats og mindst 25% lokalt ejerskab, og*
- *at det skal være muligt for flere end to virksomheder at indgå i et virksomhedssamarbejde, ligesom en dansk virksomhed skal kunne få støtte til flere PS-projekter – også i det samme program-samarbejdsland.*

3.4 Konkrete ændringer i programtilrettelæggelsen og programindholdet, som kan bidrage til at øge udbyttet af programindsatsen

Bedre forberedelse af det enkelte PS-samarbejde

Der er i konsultationsprocessen blevet peget på, at en grundig forberedelse og afklaring af partnernes forventninger til samarbejdet og hinanden er helt afgørende for et succesfuldt PS-projekt. Såvel Udenrigsministeriets egne erfaringer som de bidrag virksomheder og organisationer har givet i konsultationsprocessen peger på, at projektforberedelsen er et svagt punkt i programmet, og mulighederne for støtte til det indledende samarbejde derfor bør styrkes.

Hidtil har det været muligt at modtage op til 25.000 kr. til en besøgsrejse for at identificere en partner. For mange virksomheder er ét besøg dog ikke nok til at træffe en afgørelse om den rette partner eller få afstemt forventninger til indgåelse af et samarbejde. Det foreslås derfor, at loftet for tilskuddet til kontaktfasen hæves til 50.000 kr., så der kan gennemføres én eller flere indledende rejser efter behov (Jvf. side 13).

Kulturelle forskelle og sproglige problemer har også ofte gjort det vanskeligt for partnerne at få samarbejdet til at fungere tilfredsstillende.

- *Det anbefales, at øge partnernes tid til og muligheder for at lære hinanden at kende med henblik på at afklare deres forventninger til samarbejdet og samtidig give partnerne bedre muligheder for at forberede sig på det praktiske samarbejde, f.eks. gennem mulighed for støtte til indledende, kulturelle og landespecifikke kurser.*

Gennem de 12 år PS-Programmet har eksisteret, er der hos de deltagende virksomheder opsamlet megen viden om projekt- og landespecifikke forhold, som nye virksomheder under programmet kan drage stor nytte af. Med henblik på at styrke videndelingen om programmet, foreslås det at etablere et virtuelt netværk for PS-virksomheder i de enkelte programsamarbejdslande. Det bør også overvejes, at lade PS-Sekretariatet i Udenrigsministeriet i København og ambassaderne efter behov afholde tematiske møder for PS-virksomheder i et specifikt land, for en sektor m.v. hvor muligt i samarbejde med IFU.

- *Det anbefales, at der etableres et virtuelt netværk for PS-samarbejder i de enkelte programsamarbejdslande og, at der på ambassaderne og i København efter behov arrangeres tematiske møder for potentielle og eksisterende PS-virksomheder, og at dette så vidt muligt sker i samarbejde med IFU.*

Samtidig er det vurderingen, at der er brug for at stramme kravene til de feasibility-studier, som udarbejdes til forberedelse af et PS-projekt. Først og fremmest skal der udarbejdes et nyt paradigme, som sikrer, at feasibility-studierne har nytteværdi for den lokale virksomhed, uanset om det planlagte samarbejde gennemføres. Foruden en mere systematisk kvalitetssikring kunne der stilles større krav om en belysning af den forventede udviklingseffekt, herunder i relation til tværgående emner som f.eks. kønsaspektet, miljø- og arbejdsmiljø og hiv/aids. Tilsvarende bør feasibility-studierne hvor relevant medtage oplysninger til brug for en eventuel senere inddragelse af Ordningen for Blandede Kreditter eller IFU. Feasibility-studiet skal også i højere grad have den kvalitetssikrende funktion, der kan medføre, at et støtte til et samarbejde stoppes. Endelig bør partnerne opfordres til at deltage mere aktivt i udarbejdelsen af feasibility-studiet, ligesom brug af lokale konsulenter eller konsulenter med erfaring fra det pågældende land bør så vidt muligt søges.

3. VIDEREUDVIKLINGEN AF PS-PROGRAMMET

Det tilsigtede kvalitetsløft samt den potentielt bredere anvendelse af feasibility-studiet taler for at hæve det nuværende loft på støttebeløbet til eksempelvis 350.000 kr. fra det nuværende maksimumbeløb på 250.000 kr. Til gengæld bør procentsatsen for støtte harmoniseres med niveauet i andre lignende ordninger, hvilket vil indebære en reduktion fra 90% til 75% støtte.

- *Det anbefales, at styrke indholdet og kvaliteten af de feasibility-studier, der udarbejdes til forberedelse af et PS-projekt, så feasibility studiet kan bruges aktivt af den lokale virksomhed – også selv om et samarbejde ikke videreudvikles, og til eventuel senere aktiv brug af Ordningen for Blandede Kreditter eller IFU. Samtidig kan det maksimale støttebeløb for feasibility studier øges mod, at støtteniveauet reduceres fra de nuværende 90% til 75% svarende til niveauet i andre lignende ordninger.*

Erfaringerne viser, at bæredygtigheden og udviklingsaspektet af de konkrete virksomhedssamarbejder i visse tilfælde kan styrkes gennem tværgående projektaktiviteter. Ambassaderne i programsamarbejdslandene bør derfor lokalt i begrænset omfang have mulighed for at støtte generelle, tværgående aktiviteter med direkte tilknytning til eksisterende virksomhedssamarbejder under PS-Programmet, f.eks. hiv/aids moduler, antikorrptionskurser, arbejdsmiljøkurser og managementkurser for mellemledere. Der var dog i Referencegruppen forskellige holdninger til, hvorvidt sådanne aktiviteter bør støttes inden eller udenfor rammerne af PS-Programmet.

- *Det anbefales, at der under PS-Programmet i begrænset omfang åbnes mulighed for støtte til tværgående virksomhedsaktiviteter, som direkte kan fremme PS-projekternes bæredygtighed og udviklingseffekt, som f.eks. managementkurser for mellemledere. Hvor muligt bør dette koordineres med IFU.*

Effektivisering og afbureaukratisering af PS-projekterne

I forløbet med konsultationsprocessen er det fra mange sider blevet fremhævet, at rapporteringskrav har været både for omfangsrige, tidskrævende samt upræcise for den enkelte deltagende virksomhed. Gennem en øget mål- og resultatstyring af PS-projekterne kan man på én gang effektivisere PS-Programmet og styrke kvalitetssikringen af de enkelte projekter. En sådan videreudvikling af PS-Programmet stiller imidlertid krav om en effektivisering af den overordnede styring af programmet. Selve projektforberedelsen og projektførelsen bør således understøtte en øget brug af mål- og resultatstyring. Virksomhederne vil ud fra nogle fastlagte kriterier kunne gives større fleksibilitet til at bruge støtten til at opnå aftalte mål/milepæle. De aftalte mål vil således kunne danne udgangspunkt for en klarere og mere målrettet rapportering

- *Det anbefales, at kvalitetssikringen af PS-Programmet styrkes gennem øget brug af mål- og resultatstyring.*

I overensstemmelse hermed foreslås en forenkling af den nuværende støtteordning, så den falder i tre klart adskilte faser:

1. Kontaktfasen**2. Udviklingsfasen****3. Samarbejdsfasen****Kontaktfasen**

Som tidligere nævnt foreslås at tilskud til den indledende kontaktfase øges fra de nuværende max. 25.000 kr. til i alt 50.000 kr., ligesom partnerne får større fleksibilitet med henblik på brugen af støtten, f.eks. til afholdelse af indledende forventningsstyringsmøder.

Udviklingsfasen

Erfaringer viser, at et pilotprojekt i mange tilfælde er afgørende for, om der kan udvikle sig et langsigtet bæredygtigt samarbejde. Her er der brug for større fleksibilitet i forhold til virksomhedernes udvikling af et bæredygtigt forretningsgrundlag. Virksomhederne bør således have større frihed med hensyn til, hvordan støtten bruges inden for en godkendt budgetramme, f.eks. at afsætte penge til en kulturel workshop, som hidtil har ligget senere i projektfasen.

I praksis foreslås derfor, at den nuværende Igangsætterfacilitet samt feasibility-studiet lægges sammen til én samlet Udviklingsfase omfattende feasibility-studie, forretningsplan og pilotprojekt samtidig med at det maksimale tilskud øges fra 750.000 kr. til 1 mio. kr.

Det er en forudsætning for bevilling af støtte til et projekt i Udviklingsfasen, at det på baggrund af ansøgningen forekommer ønskeligt og realistisk, at pilotprojektet kan udvikle sig til et længerevarende, kommercielt levedygtigt samarbejde mellem de to partnere. Dog skal der fortsat kunne gives støtte, selvom der stadig vil være behov for at teste visse kritiske faktorer (størrelsen af et potentielt marked, muligheden for at producere et produkt under de givne betingelser osv.). Dette indebærer, at samarbejdet eventuelt ophører efter denne fase. Den langsigtede forankring og udviklingseffekt kan styrkes ved at indføre et krav om, at den danske virksomhed forpligter sig til at følge og støtte den lokale virksomhed i form af opfølgingsrejser/-aktiviteter i minimum 2 år (mod i dag kun max. 1 år) for at styrke bæredygtigheden af projektet. Udgifter til opfølgningen vil blive dækket. (Det skal f.eks. ikke være muligt at basere et projekt på rene konsulent- eller udstyrsleverancer, der ikke bliver fulgt op med rådgivning i en periode efter leverancen.)

Udviklingsfasen vil altid skulle munde ud i en egentlig forretningsplan for den lokale virksomhed *eller* et feasibility-studie for det videre længerevarende samarbejde.

| Kontaktfase | Udviklingsfase | Samarbejdsfase |
|--|--|--|
| Partner-identifikation Besøgsrejser | Feasibility-studie Forretningsplan Pilotprojekt | Gennemførelse Opfølgning |
| <i>Bevilling</i> Max. 50.000 DKK | <i>Bevilling</i> Max. 1 mio. DKK | <i>Bevilling</i> Udbetalt i takt med opfyldelse af delmål Max. inkl. forrige faser 5 mio. DKK ↓ ↓ ↓ |
| | Min. 2 års opfølgning hvis projektsamarbejdet afsluttes efter Udviklingsfase | Min. 3 års samarbejde |
| Tid | → | |

Samarbejdsfasen

Næste skridt i et samarbejde er et kommercielt levedygtigt og målrettet samarbejde. Hvis der forud herfor er blevet givet støtte under Udviklingsfasen, er en succesfuld afslutning heraf en forudsætning for at kunne ansøge om yderligere støtte under Samarbejdsfasen.

Det er en forudsætning for at modtage støtte under Samarbejdsfasen, at det i projektsøgningen er blevet sandsynliggjort, at projektet vil kunne udvikle sig til et længerevarende, kommercielt levedygtigt samarbejde. Det foreslås, at Samarbejdsfasen så vidt muligt administreres gennem opstilling af delmål, så der kun udløses støtte til nye delfaser, såfremt et givent resultat opnås.

Der har under PS-Programmet generelt været gode muligheder for at fremme tværgående hensyn som miljø- og arbejdsmiljø, arbejdstager rettigheder, fremme af kvinders vilkår, hiv/aids og principper for sund forretningsetik. Generelt vil det være ønskeligt at fremme disse tværgående hensyn yderligere i Samarbejdsfasen, hvorfor de hidtidige økonomiske maksimalrammer på 100.000 kr. for denne form for indsats bør øges mærkbart.

Det er i konsultationsprocessen fra flere sider foreslået, at det skal være et krav, at alle projekter beskæftige sig med arbejdstagerrettigheder. Mange andre har dog fundet, at arbejdstagerrettigheder bedst fremmes af frivillighedens vej. Omkring miljø- og arbejdsmiljø var der enighed om, at feasibility-studiet altid burde belyse disse aspekter.

Maksimumbeløbet for støtte til et virksomhedssamarbejde under Samarbejdsfasen bør fortsat være max. 5 mio. kr. inklusiv støtte bevilget under de forrige faser.

Faseopdeling – opsummering

Modellen med tre adskilte faser inklusiv milepæle vil kunne bidrage til at øge fokus på virksomhedssamarbejder af mere langvarig karakter og samtidig gøre det muligt at differentiere administrationen af PS-projekter på landeniveau. I nogle afrikanske lande vil det således være mere relevant og realistisk med aktiviteter, der ikke i udgangspunktet forudsætter et målrettet længerevarende virksomhedssamarbejde, mens det i andre lande vil være muligt at gennemføre PS-Programmet alene baseret på langvarige virksomhedssamarbejder, hvilket indebærer, at partnerne kan springe Udviklingsfasen over. Det anbefales:

- *at projektførelsen, hvortil der kan søges støtte, opdeles i tre særskilte faser; en Kontaktfase, en Udviklingsfase og en Samarbejdsfase således, at der fastlægges konkrete mål (milepæle), som skal være opnået, for at støtten til samarbejdet kan fortsætte til næste fase*
- *at partnerne får større fleksibilitet i brugen af støtten til at opnå de aftalte mål, og*
- *at det økonomiske loft for tværgående hensyn som miljø- og arbejdsmiljø, arbejdstager rettigheder, fremme af kvinders vilkår, hiv/aids og principper for sund forretningsetik øges.*

Størrelsen af støtteelementet bør generelt fastsættes, så det fremmer omkostningsbevidstheden i partnernes valg af løsningsmodeller og omfang. Der bør være en sund incitamentstruktur, der sikrer, at aktiviteter kun gennemføres, såfremt det gavner samarbejdet og de tiltænkte udviklingseffekter. Det nuværende støtteniveau på 100% anses på den baggrund for uhensigtsmæssig. Samarbejder, som parterne har så ringe tiltro til, at de ikke er villige til satse et minimum af egne midler, bør ikke støttes. I stedet kunne støtten fastsættes til 90% af virksomhedernes udgifter til gennemførelse af PS-projektet.

3. VIDEREUDVIKLINGEN AF PS-PROGRAMMET

Erfaringerne viser, at lånefaciliteten under PS-Programmet til indkøb af udstyr ikke fungerer effektivt. Med henblik på at sikre nødvendig fleksibilitet og afbureaukratisering bør rammerne for gavefinansiering af mindre investeringer i kapitaludstyr, som har direkte relevans for samarbejdsprojektet, øges. Hermed tænkes på gavefinansiering, der ikke viser sig direkte på bundlinien hos virksomhederne, men til gengæld kan have en afgørende betydning for samarbejdets udviklingseffekt f.eks. finansiering af et udsagningsanlæg for at forbedre arbejdsmiljøet. Større lån bør kunne dækkes af andre aktører, f.eks. IFU, som har betydelig erfaring i at vurdere anmodninger fra og samarbejde med selv mindre virksomheder. Det anbefales:

- *at administrationen af støtten forenkles, f.eks. ved at der indføres en global støttesats på 90% af virksomhedernes egne omkostninger (med undtagelse af støttesatsen på 75% for feasibility-studier)*
- *at Udenrigsministeriet overvejer, hvorvidt den eksisterende lånefacilitet skal nedlægges, mod at der til gengæld gives bedre muligheder for gavefinansiering af mindre kapitalinvesteringer, der direkte bidrager til samarbejdets udviklingseffekt.*

Fokusering og styrkelse af PS-Programmet

Der er brug for at fokusere PS-Programmet, så der opnås mest bistand for pengene. Under PS-Programmet kan der i dag støttes projekter i samtlige programsamarbejdslande. Landene er imidlertid meget forskellige, og særligt erhvervslivets rammebetingelser varierer meget. Ydermere viser erfaringerne, at der ikke er lige stort potentiale i alle lande.

PS-Programmet bør fokusere på de lande, hvor der er et både rimeligt udviklingspotentiale og fornuftige rammebetingelser for erhvervsvirksomhed. Mens det fortsat skal være muligt for interesserede virksomheder baseret på en konkret vurdering at få støtte til PS-projekter i alle programsamarbejdslande, bør indsatsen med aktivt at fremme specifikke samarbejder rette sig mod det aktuelle potentiale. Her må der ske en dynamisk vurdering af potentialet i de forskellige sektorer sammenholdt med, hvordan erhvervssektoren i det enkelte programsamarbejdsland bedst fremmes.

- *Det anbefales, at der arbejdes med fokuslande for PS-Programmet, hvor der sker en aktiv promovering og styrkelse af programmet inden for denne gruppe af lande. I de øvrige programsamarbejdslande bør virksomhed til virksomhedssamarbejder under PS-rammen fortsat kunne bevilges. Hvilke lande der skal være fokuslande for PS-Programmet bør være genstand for en løbende vurdering. Det bør således løbende vurderes, hvorledes udvikling af erhvervssektoren i et programsamarbejdsland bedst mulig fremmes ud fra et ønske om mest mulig bistand for pengene.*

Den nuværende decentrale administration af PS-Programmet har sine klare fordele, som bør bevares og videreudvikles, da den muliggør en hurtig beslutningsproces og løbende tilpasning til lokale forhold. Der er under konsultationsprocessen blevet givet udtryk for bekymring overfor risikoen for en alt for uensartet administration af programmet. Konkret er der således tilkendegivet et behov for at sikre at brugerne oplever en højere grad af ensartethed i anvendelsen af støttekriterier på tværs af PS-landene.

Under konsultationsprocessen er der endvidere blevet rejst spørgsmål om, hvorvidt der kunne være behov for et centralt bevillingsudvalg til behandling af ansøgninger om støtte til PS-projekter, for netop at sikre mere ensartet administration. Spørgsmålet har dog ikke fået bred opbakning, da dette dels ville forsinke behandling af ansøgninger til frustration for virksomhederne, og dels underminere styrken i at beslutningen træffes lokalt på baggrund af ambassadernes lokale markedskendskab. Ydermere afspejler det nuværende bevillingsforløb den generelle decentralisering af udviklingsbistand, og er identisk med

procedurerne for andre bevillinger under ambassadernes decentrale bevillingskompetence. Styrelsen for Internationalt Udviklings samarbejde skal ligeledes holdes løbende orienteret om afgivne PS-bevillinger.

For at gøre det lettere for de danske virksomheder at vurdere potentialet i de enkelte programsamarbejdslande og samtidig få indtryk af, hvorledes Udenrigsministeriet prioriterer PS-Programmet lokalt, bør ambassaderne i de enkelte PS-lande udarbejde en erhvervsudviklingsprofil. Profilen kan f.eks. identificere de sektorer, hvor der er et særligt potentiale for bl.a. PS-samarbejder, og hvor der eventuelt er muligheder for et samspil mellem PS-Programmet og andre bistandsaktiviteter som sektorprogrammerne. Det anbefales:

- *at ambassaden i programsamarbejdslandet udarbejder en erhvervsudviklingsprofil, der opridser de særlige erhvervmæssige forhold og de kommercielle muligheder i landet, herunder det lokale PS-Programs fokusområder, og*
- *at den enkelte ambassade i erhvervsudviklingsprofilen specificerer særlige forhold for støttekriterier, der konkret afviger i forhold til de generelle retningslinier for PS-Programmet på grund af en differentieret tilpasning af programmet til lokale forhold, samt*
- *at styrke samspillet og sammentænkningen mellem PS-Programmet og sektorprogrambistanden, samt med IFU og dansk bistands øvrige erhvervsinstrumenter i overensstemmelse med Danidas Erhvervsbehandlingsplan.*

PS-Programmet bør aktivt bidrage til at øge antallet af kvindelige iværksættere mest muligt. Ambassaderne bør søge at fremme opmærksomheden omkring kvindelige iværksætteres muligheder for støtte gennem PS-Programmet i forhold til f.eks. lokale erhvervs- og kvindeorganisationer, ligesom der kan afholdes seminarer med fokus på kvindelige iværksættere. Det kan ikke anbefales at stille egentlige krav om, at en særlig procentdel af iværksætterne skal være kvinder. Til gengæld bør kønsaspektet altid være en del af et feasibility-studie.

- *Det anbefales, at kønsaspektet i PS-Programmet styrkes ved at opprioritere informationsindsatsen over for særligt kvindelige iværksættere og samtidig sikre, at kønsaspektet indgår i den samlede vurdering af alle projekters udviklingseffekt.*

Udenrigsministeriets gennemgang af programmet i august-september 2005 påviste et behov for at sikre en bedre forankring af PS-Programmet både internt i Udenrigsministeriet og på ambassaderne. PS-Sekretariatet i København og PS-koordinatorerne på ambassaderne fungerer i dag relativt isoleret, hvilket kan gøre det vanskeligt at skabe synergi og samtænkning med de bredere erhvervsinstrumenter og den private sektor i de mange sektorprogrammer, der støttes i programsamarbejdslandene.

Det stiller samtidig store krav til PS-koordinatorerne for at sikre den rette balance mellem de overordnede mål for udviklingsbistanden og forretningsmæssige interesser i de enkelte PS-projekter. For at udfylde denne rolle effektivt i et system med decentraliseret bevillingskompetence, bør Udenrigsministeriet øge fokus på kompetenceudvikling på både ledelses- og koordinatorniveau.

Denne læringsproces kan sættes i system gennem hyppigere seminarer og erfaringsudvekslinger mellem ambassaderne og PS-Sekretariatet i København. Dette kan styrke mulighederne for mere synergi og samtænkning, og samtidig tage højde for de organisatoriske virkninger af decentraliseringen af dansk udviklingsbistand.

- *Det anbefales, at sikre en mere ensartet administration af PS-Programmet gennem en tættere løbende erfaringsudveksling mellem PS-medarbejdere i København og decentralt, samt at sikre en bedre integration af erhvervsinstrumenterne på ambassaderne.*

3.5 Hvorledes kan der gennem øget samspil med de øvrige bistandsinstrumenter sikres en bedre målopfyldelse?

Der bør i overensstemmelse med Danidas Erhvervshandlingsplan ske en øget samtænkning af PS-Programmet med andre erhvervsrelaterede udviklingsindsatser, særligt IFU og Danidas sektorprogrammer. PS-Programmet bør ligeledes integreres i repræsentationernes samlede bistandsadministration og ledelse og bør indgå i repræsentationernes resultatkontrakter.

Samtænkning med erhvervssektorprogrammerne forekommer oplagt, når det drejer sig om serviceringen af ”kunderne”. For så vidt angår erhvervslivets rammebetingelser i udviklingslandene, er der under konsultationsprocessen blevet udtrykt bekymring for, at PS-Programmets unikke styrke i kraft af sin virksomhed-til-virksomhedsfilosofi kan blive udvandet, hvis programmets relativt få midler også skal bruges til at styrke erhvervslivets rammebetingelser i de lande, hvor der ikke er et erhvervssektorprogram. På denne baggrund anbefales det, at Udenrigsministeriet øger antallet af erhvervssektorprogrammer, som kan gennemføre de brede tiltag til forbedring af rammebetingelserne for erhvervslivet i fokuslandene, som PS-Programmet ikke egner sig til – men som det enkelte virksomhedssamarbejde kan drage stor nytte af.

- *Det anbefales, at følge op på Erhvervshandlingsplanen 2005 og styrke samtænkningen mellem PS-Programmet og sektorprogrambistanden, samt dansk bistands øvrige erhvervsinstrumenter, og*
- *at samarbejdet med IFU styrkes i alle faser af PS-Programmet.*

BILAG 1: KOMMISSORIUM FOR KONSULTATIONSPROCESSEN

Notits

Til: Udviklingsministeren *J.nr.:* 104.X.50

CC: *Bilag:*

Fra: ERH/PS-sekretariatet *Dato:* 30. juni 2005

Emne: Kommissorium for konsultationsproces
for Privat Sektor Programmet

Baggrund

En styrkelse af den private sektor er afgørende for at tiltrække de nødvendige investeringer til sikring af en bæredygtig økonomisk vækst i de danske programsamarbejdslande.

PS-Programmet har til formål at bidrage til den økonomiske og sociale udvikling i udviklingslandene gennem rådgivning og økonomisk støtte til etablering af samarbejder mellem virksomheder i Danmark og virksomheder i de danske programsamarbejdslande. Udviklingsministeren har overfor Udenrigsudvalget tilkendegivet, at Udenrigsministeriet på grundlag af brede konsultationer vil gennemføre en analyse af PS-Programmet og dets administration.

Formål

Formålet med gennemgangen vil være at sikre, at PS-Programmet bedst muligt bidrager til den samlede danske udviklingsindsats i overensstemmelse med fattigdomsorienteringen og regeringens politik, som den er fastlagt i Regeringens bud på nye prioriteter for dansk udviklingsbistand 2004-2008. Endvidere er det ønsket gennem en konsultationsproces at skabe en bred forståelse for og enighed om vigtigheden af at inddrage den private sektor i udviklingsprocessen.

Metode

Gennemgangen vil i tillæg til en til formålet etableret projektgruppe i Udenrigsministeriet omfatte en aktiv inddragelse af programmets brugere og interessenter i en proces, hvor der etableres en referencegruppe, som tilknyttes en ekstern proceskonsulent. Referencegruppen som forventes at afholde ca. 3 møder, vil omfatte danske erhvervsorganisationer og LO, forskere samt virksomheder, der har været inddraget i programmet over årene. Endvidere vil Udenrigsministeriet foretage en gennemgang af de administrative procedurer. I forbindelse med analysen vil der blive afholdt en konference i Danmark og 1-2 seminarer i de danske programsamarbejdslande. Sideløbende hermed vil ministeren foretage politiske konsultationer. Analysen vil bl.a. blive baseret på tidligere undersøgelser, herunder evalueringen fra 2001 og Rigsrevisionens undersøgelse fra 2003.

I samspil med referencegruppen vil ministeriet udarbejde en rapport, som med afsæt i bl.a. nedenstående spørgsmål vil formulere konkrete anbefalinger til, hvordan Privat Sektor Programmet evt. kan styrkes og udvikle sin bistandsfaglige profil.

- Gør Privat Sektor Programmet en forskel i udviklingslandene?
- Hvad er udviklingseffekten, og hvordan måles den? Hvilke elementer er afgørende for en vellykket indsats?
- Hvilke danske og lokale virksomheder skal medvirke i Privat Sektor Programmet og hvordan ?
- Konkrete ændringer i programtilrettelæggelsen og programindholdet som kan bidrage til at øge udbyttet af programindsatsen.
- Hvorledes kan der gennem øget samspil med de øvrige bistandsinstrumenter sikres en bedre mål-opfyldelse.

Referencegruppen opfordres desuden til at fremkomme med evt. andre forslag som efter gruppens opfattelse kan bidrage til at sikre, at PS-Programmet får en større målopfyldelse.

ERH, den 30. juni 2005

BILAG 2: REFERENCEGRUPPEN FOR ANALYSE AF PS-PROGRAMMET

Referencegruppen har fra september til december 2005 arbejdet med at udvikle anbefalinger til at styrke og videreudvikle PS-Programmet.

1. *Dansk Industri*, direktør Jørgen K. Hansen
2. *HTS-I*, chefkonsulent Marie Visti Hansen
3. *Håndværksrådet*, chefkonsulent Jens Kvorning
4. *IFU*, direktør Sven Riskær
5. *Landbrugsrådet*, chefkonsulent Johannes Østergaard
6. *Landsorganisationen i Danmark*, konsulent Erik Nielsen
7. *L&S Flag A/S*, direktør Lisbeth Scott Reinbacher
8. *Max Havelaar Fonden*, generalsekretær Jens Erik Dalgaard Jensen
9. *Nordic Institute of Asian Studies*, direktør Jørgen Delman
10. *Orana A/S*, direktør Niels Østerberg
11. *Phd. studerende*, Peter Kragelund, DIIS
12. *Victor Print A/S*, direktør Sven-Erik Olsen
13. *WBL A/S*, direktør Svend Lund
14. *Udenrigsministeriet*, bilateral chef Ib Petersen (formand)