

Desk review af  
**Rammeorganisations kandidater**

3F

September 2012

## Indholdsfortegnelse

Liste over forkortelser .....	3
1. Baggrund for omlægning af støtten til de folkelige organisationer .....	4
2. Desk-reviews formål og metode .....	6
3. 3F - kort fortalt .....	8
4. Gennemgang ift. kriterier .....	9
4.1 Administrativ og faglig kapacitet .....	9
4.2 Erfaringer med udviklingssamarbejde .....	14
4.3 Danske udviklingsstrategier .....	16
4.4 Samarbejdslandenes kontekst .....	17
4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring .....	17
5. Samlet vurdering .....	19
5.1 Administrativ og faglig kapacitet .....	19
5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet .....	20
5.3 Danske udviklingsstrategier .....	20
5.4 Samarbejdslandenes kontekst .....	20
5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring .....	20
Bilag .....	21
a. Terms for Reference .....	21
TERMS OF REFERENCE .....	21
Follow-up Capacity Assessment of Candidates for Framework Agreements .....	21
a. Candidate organisations .....	21
b. Tidsplan og konsultationer .....	25
c. Skema med kriterier .....	26
d. Opfølgning på kapacitetsanalyserne .....	29
e. Egenfinansieringsdokument .....	43
f. Notat vedrørende internationalekontingenter og overenskomstfinansieret bistand til udvikling .....	48
g. Liste over dokumenter for desk reviewet .....	49

## Liste over forkortelser

3F	Fagligt Fælles Forbund
AC	Akademikernes Centralorganisation
CSO	Civilsamfundsorganisationer
CSR	Corporate Social Responsibility (virksomhedernes sociale ansvar)
DFC	Danish Fellowship Centre
FOS	Belgium Development Cooperation
GUF	Global Union Federation
HCP	Humanitarian Action, Civil Society, and Advisors (tidl. HUC)
IHB	Internationale humanitære beredskab
ILO	International Labour Organization
INGO	International folkelig organisation
KA	Kapacitetsanalyse
KAD	Kvindelig Arbejderforbund i Danmark
KVA	Kontoret for kvalitetssikring og økonomistyring af udviklingsbistanden
LFA	Logical Framework
LO	Landsorganisationen i Danmark
MUS	Medarbejderudviklingssamtale
NGO	Folkelig organisation
RAO	Research and Advocacy Organization
S&B	Solidaritets & Bistand
SiD	Specialarbejderforbundet i Danmark
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TITU	The Ideal Trade Union
TOR	Terms of Reference (opgavebeskrivelse)
ULS	Ulandssekretariatet
UM	Udenrigsministeriet

## 1. Baggrund for omlægning af støtten til de folkelige organisationer

Den nuværende strategiske ramme for støtten til folkelige organisationer er defineret i "Strategi for dansk støtte til civilsamfundet i udviklingslandene" fra december 2008 også bedre kendt som civilsamfundsstrategien.

Det langsigtede overordnede mål for dansk støtte til folkelige organisationer er at *bidrage til udviklingen af et stærkt, uafhængigt og mangfoldigt civilsamfund i udviklingslandene*. For at indfri det langsigtede mål er der opstillet ni strategiske mål for den danske støtte til civilsamfundsudvikling i udviklingslandene:

1. Fremme af en levende og åben debat nationalt og internationalt
2. Fremme af et repræsentativt, legitimt og lokalt forankret civilsamfund
3. Fremme af kapacitetsudvikling, fortalervirksomhed og netværksmuligheder
4. Fremme af fokus på rettigheder
5. Fremme af fleksible og relevante indsatser i skrøbelige stater og situationer
6. Fremme af civilsamfundsstøtte i den danske bilaterale og multilaterale bistand
7. Danske organisationers inddragelse i udviklingsarbejdet
8. Samarbejde med andre interessenter
9. Mål og resultater

Civilsamfundsstrategien lægger også vægt på, at de danske organisationer:

- a) Bidrager med en tillægsværdi ud over det finansielle i udviklingsarbejdet. Denne tillægsværdi skal ses inden for en række forskellige områder, så som faglig viden, internationale kontakter og mangfoldighed;
- b) Styrker den mellemfolkelige forståelse og partnerskaber til udveksling af ideer og gensidig læring både i Syd og Nord;
- c) Arbejder for at fremme den folkelige forankring i Danmark, herunder sikre en solid medlemskreds og økonomisk uafhængighed. Dette indebærer blandt andet, at rammeorganisationerne skal bidrage med 10 pct. (nu i 2012 og fremover 20 %) i egenfinansiering. Den folkelige forankring skal ses i en helhed og omfatter også aspekter som omfanget af frivilligt arbejde og engagement.
- d) Fremmer forståelsen i den danske befolkning for udviklingsarbejdet. Dette understreges blandt andet ved, at organisationerne kan anvende op til 2 pct. af bevillingerne til oplysningsarbejde i Danmark.

Strategien lægger derudover vægt på støtte til kapacitetsopbygning af civilsamfundsorganisationer og fremme af fortalervirksomhed. Støtte til serviceydelser kan ikke stå alene, men bør forbindes med kapacitetsudvikling og fortalervirksomhed på lokalt, regionalt eller nationalt plan.

Der er på finansloven 2012 afsat godt 1 mia. kr. til danske folkelige organisationers gennemførelse af aktiviteter under civilsamfundsstrategien. Arbejdet gennemføres dels som støtte under rammeaftaler med større danske organisationer, dels som støtte i form af tilskud til puljeordninger og endelig i form af støtte til programmer og større enkeltprojekter.

De nuværende seks rammeorganisationer er: MS Action Aid Danmark, Folkekirkens Nødhjælp, IBIS, Dansk Røde Kors, Red Barnet, og CARE Danmark. Rammeorganisationerne får på

finansloven 2012 i alt 545 mio. kr. Rammerne ligger på mellem 48 (CARE) og 149 (MS/Action Aid Denmark) mio. kr. årligt.

Støtten til programmer, større enkeltprojekter og puljeordninger udgør på finansloven 2012 i alt 478 mio.kr.

Der er i de senere år blevet gennemført en række tiltag for at effektivisere arbejdet med støtten til danske folkelige organisationer, senest med introduktionen af programtilgangen under enkeltprojektmodaliteten, hvorved der er åbnet mulighed for, at større enkeltprojektorganisationer kan få støtte til tematisk og/eller geografisk baserede programmer, som samler flere enkeltindsatser i én bevilling.

Der er p.t. 13 programorganisationer: 3F, AC International Børnehjælp, ADRA Danmark, Caritas Danmark, Danmission, Danske Handicaporganisationer (også paraply/puljeorganisation), Foreningen Sex og Samfund, Friluftsrådet, Ghana Venskabsgrupperne, Ulandssekretariatet, Verdensnaturfonden (WWF), Vedvarende Energi, Verdens Skove samt en paraply/puljeorganisation, Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling, som har vist interesse for at indgå en rammeaftale.

Som del af forberedelsen til overgangen fra projekt til tematisk og/eller geografisk programbaseret tilgang blev der gennemført kapacitetsanalyser af de 14 organisationer. De første analyser blev igangsat i 2009 og den sidste i 2011. De nuværende programorganisationer har således maksimalt kun 2-3 års arbejds erfaringer som programorganisationer. . Flere organisationer har dog tidligere anvendt programmatisk elementer i deres arbejde, og en enkelt<sup>1</sup> har tidligere været rammeorganisation. I store træk er det dog stadigvæk relativt nyt for de 14 organisationer at arbejde strategisk med en programmatisk tilgang til udviklingssamarbejdet.

Nogle af program- og puljeorganisationerne har nu en samlet portefølje, der nærmer sig de mindre rammeorganisationers, og derfor har man besluttet at se nærmere på mulighederne for gradvist at omlægge et antal programaftaler og puljer til rammeaftaler.

Derfor har man nu igangsat et desk-review af 6 af de nuværende program- og inkl. puljeorganisationer. Med udgangspunkt i de eksisterende kriterier for rammeorganisationer, eksisterende materiale mv. har man vurderet mulighederne for, at de første 6 organisationer kan blive rammeorganisationer fra 2013.<sup>2</sup> På forslag til finanslov 2013 er der afsat 160 mio. kr. til nye rammeorganisationer. Det er planen, at de resterende organisationer bliver inkluderet i en vurderingsproces i løbet 2013.

Et mere strategisk samarbejde gennem rammeaftaler vil naturligt hænge sammen med øget krav om mål- og resultatstyring fra organisationer. Derudover er det hensigten, at den gradvise omlægning til flere rammeaftaler vil mindske Udenrigsministeriets administrative transaktionsomkostninger og betyde et øget fokus på politikdialog og mål- og resultatstyring. Rammebeløbene vil fremover blive reguleret på baggrund af en styrket mål- og resultatstyring.

Egenfinansiering i forhold til rammeorganisationer et er andet område, hvor der er sket ændringer, og hvor der ønskes større folkelig forankring og mindre afhængighed af Danidamidlerne. Egenfinansieringskravet for rammeorganisationerne øges fra 10 pct. til 20 pct., og

<sup>1</sup> Ulandssekretariatet havde indtil 2004 en rammeaftale.

<sup>2</sup> Se mere om metoden under afsnit 2.

åbner samtidig for større differentiering af finansieringskilderne med minimum 5 pct. via private midler rejst i Danmark og 15 pct. fra andre kilder, herunder andre donorer gennem samfinansieringsmodaliteter. Det er planen, at den nye ordning indføres gradvist og så vidt muligt tager hensyn til de enkelte organisationers udgangspunkt og muligheder. Anvendelse af egenfinansieringen vil fremadrettet kunne anvendes mere fleksibelt.

Tendensen i det globale udviklingssamarbejde retter sig i stigende grad mod bl.a. at styrke og udvikle ejerskab og forankring i syd, og det gælder også for området for støtte til folkelige organisationer. Derfor vil muligheder for at støtte de folkelige organisationer direkte i syd også fremover blive undersøgt for at finde modeller for, hvordan det bedst kan gøres.

Det er forventningen, at evalueringen af civilsamfundsstrategien, som gennemføres i 2012/2013, kan anvendes til inspiration vedr. mål- og resultatstyring samt til modeller for hvordan støtte til folkelige organisationer i syd kan støttes mere direkte.

Formålet med evalueringen er i øvrigt at:

“to collate lessons learned from the operationalisation of the Danish strategy for support to civil society with a particular focus on results relating to Strategic Goal 1 (Promotion of a vibrant and open debate nationally and internationally), Strategic Goal 2 (Promotion of a representative, legitimate and locally based civil society) and Strategic Goal 3 (Promotion of capacity development, advocacy work and networking opportunities).”

Evalueringen vil komme med anbefalinger vedr. den fremtidige operationalisering af civilsamfundsstrategien, inkl. på de tre niveauer: på det overordnede strategiske niveau; 2) på landeniveau og 3) på det organisatoriske niveau. Anbefalingerne vil både være rettet mod Danida, de danske folkelige organisationer og andre partner med ansvar for gennemførelsen af strategien. Evalueringen forventes afsluttet i foråret 2013.

## **2. Desk-reviews formål og metode**

Formålet med desk-reviewet er ifølge Terms of Reference (ToR)<sup>3</sup>:

“The general objective of the assignment is to provide the Department of Humanitarian Action, Civil Society, and Advisors (HCP) with a basis for decision regarding future support to possible framework organisations from 2013.”

Desk reviewet skal dels udarbejde en matrix med status på operationaliseringen af de 14 betingelser/kriterier og dels 6 del-rapporter med hovedkonklusioner ift. de potentielle rammeorganisationskandidater.

Reviewets første opgave var at udarbejde en fælles matrix for de eksisterende 14 betingelser/kriterier for rammeorganisationer til brug for gennemgang af dokumenter, strukturere den videre diskussion med organisationerne og rapportskrivning.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Se anneks a for de fulde ToR

<sup>4</sup> Se anneks c for matrix med kriterier

I følge "Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftaler med Udenrigsministeriet" (august 2012), skal rammeorganisationerne til enhver tid opfylde følgende betingelser:

1. Rammeorganisationen skal kunne dokumentere *længerevarende engagement og kontinuitet* i planlægningen af sine indsatser og kunne beskrive sine *kernekompetencer og fokusområder*.
2. Rammeorganisationen skal bidrage med en *egenfinansiering på minimum 10 pct.*<sup>5</sup> af det samlede danske offentlige tilskud til den pågældende rammeorganisations program- og projektaktiviteter under rammebevillingen.
3. Rammeorganisationens udviklingsvirksomhed finansieret over rammen, herunder valg af samarbejdslande, -partnere, målgrupper, specifikke indsatsområder og aktivitetstyper, skal med *udgangspunkt i Civilsamfundsstrategien til enhver tid bidrage til opfyldelsen af danske udviklingspolitiske målsætninger*.
4. Rammeorganisationen skal koncentrere indsatser finansieret over rammen i et *begrænset antal lande og udvikle landestrategier* med henblik på en strategisk styring af indsatserne.
5. Aktiviteter finansieret over rammen skal relatere sig til *samarbejdslandets strategier for fattigdomsbekæmpelse*.
6. Rammeorganisationen skal i sin overordnede strategi beskrive, hvorledes den forholder sig til de *tværgående hensyn* i dansk udviklingspolitik: 1) ligestilling, 2) god regeringsførelse, menneskerettigheder og demokrati og 3) miljø, samt til *prioritetsområdet hiv og aids*.
7. Aktiviteter finansieret over rammen skal formuleres som led i *større sammenhængende udviklingsprogrammer inden for afgrænsede temaer og sektorer, og der skal udarbejdes strategier herfor*.
8. Rammeorganisationen skal *samarbejde eller koordinere tæt med relevante aktører og støtte lokale samarbejdspartneres kapacitet* til effektivt at gennemføre sine aktiviteter, jf. målsætningerne i Paris erklæringen fra 2005 og Accra handlingsplanen fra 2008.
9. Rammeorganisationen skal sørge for, at der internt i organisationen opretholdes og videreudvikles et tilfredsstillende niveau for *administrativ og faglig kapacitet* til aktiviteterne gennemførelse og kvalitetssikring, herunder en professionel forberedelse, gennemførelse, overvågning og evaluering af aktiviteterne.
10. Rammeorganisationen skal sikre at partnerorganisationer og andre, der får del i rammetilskuddet, ikke står opført på hverken *FN's eller EU's terrorliste*.
11. Rammeorganisationen skal iagttage *god forvaltningsskik og udvise omkostningsbevidsthed* i administrationen af rammemidlerne.
12. Rammeorganisationen skal have udarbejdet en *antikorrupsions-politik og et etisk kodeks* for sit arbejde og for forvaltningen af midler.
13. Rammeorganisationen skal dokumentere *resultater af sine indsatser*.
14. Rammeorganisationen skal dokumentere en *stærk og vedvarende folkelig forankring*.

Kriterierne blev grupperet i 5 hovedområder (Administrativ og faglig kapacitet, Erfaringer med udviklingsarbejdet, Danske udviklingsstrategier, Samarbejdslandenes kontekst samt Egenfinansiering) og fokus og specifikke spørgsmål blev formuleret til hver hovedgruppe.

---

<sup>5</sup> Som nævnt planlægges det at ændre egenfinansieringskravet fra 10 til 20 pct. Ændringen vil blive reflekteret i den kommende revision af retningslinjerne for rammeorganisationerne.

Reviewet har i forhold til dokumenter fokuseret på de seneste kapacitetsanalyser (både fra det humanitære område og fra udviklings Samarbejdet), appraisal-rapporter og årsregnskaber. Derudover har organisationerne indsendt oversigter over opfølgning på anbefalinger fra kapacitetsanalyserne og deres forslag til, hvordan kravet om egenfinansiering vil blive håndteret. Det indgår også i baggrundsinformationerne for arbejdet. Organisationernes hjemmesider er blevet gennemgået som en del af bedømmelsen af organisationernes folkelige forankring og oplysningsaktiviteter i Danmark.

Reviewet har på baggrund af dokumentgennemgangen udarbejdet første udkast til rapport, som er blevet udsendt til organisationerne inden heldagskonsultationen vedr. udvalgte spørgsmål. Konsultationerne blev gennemført som åben og konstruktiv dialog, hvor organisationer har uddybet relevante spørgsmål. Efter konsultationerne har teamet i begrænset omfang modtaget yderligere information f.eks. vedr. specifikke personalekompetencer, lønomkostninger og egenkapital, før det endeligt udkast til rapport for hver organisation blev færdiggjort. Udkastet udsendes til organisationerne til kommentarer for faktuelle fejl og mangler, ligesom, HCP mv.

Review-teamet har også inddraget Kontoret for kvalitetssikring og økonomistyring af udviklingsbistanden (KVA) pga. af deres ansvar ift. godkendelse af årsregnskaber, erfaringer med tilsyn af eksisterende rammeprogrammer, indberetning af sager om mistanke om korrupsion mv. Sagsbehandlere fra HPC har deltaget i de respektive konsultationer i det omfang, det har været muligt.

Review-teamet vil gerne takke alle organisationerne for at have medvirket både konstruktivt og åbent i konsultationerne. Også under stort tidspres.

### **3. 3F - kort fortalt**

3F - Fagligt Fælles Forbund - er Danmarks største fagforbund, som blev dannet 1. januar 2005 ved en fusion af Kvindeligt Arbejderforbund (KAD), som stod for 20 pct. og Specialarbejderforbundet i Danmark (SiD), som stod for 80 pct. 3F er sammen med 17 andre forbund medlem af Landsorganisationen i Danmark (LO) og udgjorde pr. 31.12.2011 med sine 349.049 medlemmer ca. 31 pct. af LO's medlemmer. 3F har i de seneste år haft en betydelig medlemsnedgang og det internationale arbejde uden for EU og EU's nabostater blev af forbundets hovedbestyrelse i 2006 nedprioriteret. Det fandt dog hurtigt et nyt stabilt leje og er igen – senest med tilbageflytningen til forbundshuset i november 2011 – blevet styrket ved at den særskilte enhed under forbundet, som varetager solidaritets- og bistandsarbejdet, er blevet en mere integreret del af forbundets arbejde. Dette indebærer bl.a. støtte specielt ift. HR og har dermed givet en styrkelse af kapaciteten til programimplementering.

Målsætningen for 3F's internationale arbejde er at bidrage til en mere retfærdig, social og bæredygtig udvikling i verden, fred og sikkerhed, sundhed og demokrati, hvor grundlæggende rettigheder (arbejdstageres, kvinders, børns og oprindelige folks rettigheder) respekteres.

3F's forbund har været engageret i solidaritets- og udviklingsbistand siden 1980'erne og har modtaget støtte fra UM over en længere årrække. Siden 2002 er 3F overgået fra projektstøtte til mere sammenhængende regionale programmer i Latinamerika, fra 2005 i Sydlige Afrika og fra 2011 i Sydasiens. For indsatsen i Gaza/Vestbredden er det også strategien at fortsætte med en mere programmatisk og regional tilgang.



Igangværende programmer er:

Region	Program	Bevilling	Periode
Sydlig Afrika	Styrkelse af fagbevægelsens rolle	23,4 mio. kr.	2010-12
Latinamerika	Styrkelse af fagbevægelsens rolle	27,8 mio. kr.	2011-14
Sydasien	Tekstil og beklædningsarbejderes forhold	7,8 mio. kr.	2011-13
Gaza/Vestbredden	Styrkelse af fagbevægelsens institutionalisering	6,3 mio. kr.	2010-12

3F's kapacitet til implementering af Danida-finansierede programmer har været gennemgået flere gange gennem årene (1998, 2000, 2004 og 2009). Der er sket en løbende opfølgning på anbefalinger fra kapacitetsanalyserne, og 3F har på eget initiativ udarbejdet en opdateret status på anbefalingerne fra 2009.

## 4. Gennemgang ift. kriterier

Med udgangspunkt i de 14 kriterier opstillet i "Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftaler med Udenrigsministeriet" (juli 2012), har konsulentteamet gennemgået en række nøgledokumenter for at kunne belyse organisationens kapacitet ift. de fem hovedgrupper, som kriterierne er inddelt i:

### 4.1 Administrativ og faglig kapacitet

Der er 6 ansatte på hovedkontorets Solidaritets- & Bistandsenhed (S&B) i København, hvoraf én udelukkende varetager arbejde i forhold til Central- og Østeuropa. Regionalkontorerne er bemandede med 2 udstationerede danskere og 11 lokalansatte<sup>6</sup> i det sydlige Afrika (Maputo, Mozambique) og 1 udstationeret dansker og 11 lokalansatte i Latinamerika (Managua, Nicaragua). Begge regionalkontorer har kontorfællesskab med Ulandssekretariatet. Dertil kommer 1 dansk rådgiver på hvert af kontorerne i hhv. Asien (Dhaka, Bangladesh) og i Mellemøsten (Ramallah, Vestbredden).

Den høje grad af decentralisering med to stærke regionalkontorer, der er tæt på partnerne, både ift. faglig sparring og kapacitetsopbygning inden for administration og økonomistyring er et kendetegn for 3F. 3F ser decentraliseringen til regionalkontorerne som en langvarig proces, og der er ikke planer om umiddelbart at ændre den igangværende proces. Den store udfordring består i at skabe sammenhæng i organisationen – strategisk og på tværs af regionerne. 3F mener, at repræsentation ude er vigtig i forhold til dialog med partnerne, som har behov for et tæt samspil for at opbygge kapacitet. Dog sker der i Latinamerika en gradvis nedtoning af regionalkontoret i takt med, at de nationale forbund eller GUF-kontorerne<sup>7</sup> som de naturlige, eksisterende fagforeningsstrukturer, overtager ansvaret for kapacitetsopbygning og udvikling af fortalervirksomhed.

#### 4.1.1 Administrativ kapacitet

2009 kapacitetsanalysen konkluderer, at 3F har en høj standard for forvaltning af programmer og projekter i alle dens faser, og på den baggrund anbefales det på daværende tidspunkt at indgå en programaftale med 3F. Det konkluderes også, at den finansielle forvaltning udføres

<sup>6</sup> Af de 11 ansatte i Maputo er 5 programpersonale og 6 støttepersonale inklusiv vagter; i Latinamerika er der 7 programansatte og 4 støttepersonale. De fleste medarbejdere i kategorien "støttepersonale" er på begge kontorer fælles med Ulandssekretariatet.

<sup>7</sup> GUF (Global Union Federation) er de transnationale brancheforbund.

på en velstruktureret og meget decentraliseret facon samt, at der for den finansielle forvaltning af Danida-midler findes en komplet administrativ manual med alle regler og procedurer samt tilhørende formater og instruktioner og ansvarsfordeling (KA, 2009, p.vii). Ligeledes anvendes anti-korrupsionsklausulen i partneraftaler (KA, 2009, p.33).

Der er med ansættelse af en ny international økonomi koordinator pr. 1.april 2012 sket en opgradering af funktionen, idet den nye medarbejder er ansat på fuld tid ift. den tidligere, der var ansat på 80 %.

Kapacitetsanalysen anbefalede specifikt at *gennemgå alle administrations- og konsulentaktiviteter for at sikre, at de er korrekt klassificeret i de følgende tre typer: administration, projektstyring og tilført værdi (kapacitetsopbygning, teknisk rådgivning etc.)*. Ifølge egne oplysninger har 3F i 2010 skærpet sit fokus på at monitorere og kvalitetssikre forbruget af menneskelige ressourcer. Der gøres bl.a. ved brug af opgavebeskrivelser på hver enkelt opgave, og forbruget af rådgivnings-, tilsyns- og monitoreringstimer ved større enkelt aktiviteter kontrolleres. I juli 2012 oplyses det, at systemet for kvalitetssikring og timeregistrering, samt øget fokus på værditilførsel er under indkøring i alle dele af organisationens solidaritets- og bistandsaktiviteter.

Beredskab i tilfælde af nødsituationer. Der findes ikke nedskrevne procedurer for beredskab i tilfælde af katastrofesituationer. 3F understreger, at organisationen har en 24 timers telefonservice alle ugens dage, og at der er tale om en relativ lille enhed med 6 mennesker, som har mobiltelefonerne åbne og kan kontaktes døgnet rundt. Kommandolinjerne er klare og samles hos sekretariatslederen. Partnerorganisationerne har en kontaklinje til de regionale kontorer. Man har f.eks. oplevet, at der var statskup i Honduras under ferieperioden, men det blev samlet op via regionalkontoret. Der er også under sekretariatslederens fravær mulighed for at overføre penge mv. Det **anbefales** inden 31.1.2013 at formalisere beredskabsstrukturen og indarbejde den som en del af den nye reviderede manual og/eller personalehåndbogen. Se også nedenfor under 4.4. *Samarbejdslandenes kontekst*.

Anti-korruption, etisk kodeks og C-sager. Alle partnerskabsaftaler indeholder Danidas anti-korrupsionsklausul og henvisninger til Danidas retningslinjer. Partnerskabsaftalerne er på engelsk, portugisisk og spansk.

3F har i forbindelse med tilbud på en Danida-opgave udarbejdet og vedtaget et dokument med et detaljeret *Business Ethics and Integrity Policy and Managment System*, som indeholder oplysninger om organisations forretningsetik. Dokumentet findes på engelsk, men er ikke udbredt generelt i organisationen eller blandt partnere. Det **anbefales**, at dokumentet oversættes til spansk og portugisisk og indarbejdes i den administrative manual og anvendes udadvendt ift. partnerne for at fremme god forretningsetik.

Procedurer for omkostningsbevidsthed i forbindelse med flyrejser, seminarer og tjenesterejser er ikke specifikt nedfældet i manualer, men betegnes som en del af organisationskulturen. Man rejser på økonomiklasse, og der foretages en afvejning af flyvetid ift. pris. Ligeledes er der opmærksomhed ift. hvor møder – også partnernes – afholdes for ikke at skrue niveauet urealistisk op. Det **anbefales** at udarbejde procedurer for omkostningsbevidsthed og dele disse med partnerne som en del af partnerskabsaftalerne.

3F satser på forebyggelse og tager udgangspunkt i en tæt opfølgning af partnerorganisationerne ift. overholdelse af de foreskrevne retningslinjer og procedurer ift.

omkostningsbevidsthed og gennemsigtighed. De lokale programmedarbejdere er instrueret i at rapportere, hvis ikke eventuelle problemer eller uregelmæssigheder kan løses lokalt. Man søger at bruge de enkelte eksempler til læring. F.eks. havde man en sag fra Guatemala, hvor et bestyrelsesmedlem havde lavet mad til et fællesarrangement og gerne ville modtage et honorar. Dette blev taget op af 3F, som brugte lejligheden til at diskutere transparens og procedurer.

Erfaringen viser, at det er de lokale programmedarbejdere, der i kraft af deres lokalkendskab opdager uregelmæssigheder med dobbeltbilag, priser, der ikke svarer til det reelle niveau etc. Efterfølgende er det den regionale bogholders ansvar at følge op ift. de partnere, som programmedarbejderne har bemærkninger på ift. regnskabspraksis og økonomistyring.

3F har tidligere haft C-sager i Swaziland og Nicaragua, som er endt hhv. med politianmeldelse og domfældelse.

Administrative manual. Den administrative manual har været under revision i det sidste 1½ år. Det har trukket i langdrag, da man har kørt en meget inklusiv proces ift. det danske personale på regionalkontorerne, som igen har været ansvarlige for at inddrage det lokale personale for at sikre ejerskab. 3F erkender langsommelighed og behovet for at færdiggøre revisionen inden 31.3.2013. Man forudser også et behov for tilpasning ved overgangen til rammeorganisation, ligesom det vil være vigtigt at oversætte manualerne til spansk og portugisisk, selvom manualerne bruges af det lokale 3F personale, som arbejder på engelsk. Det **anbefales** at arbejdet med at revidere den administrative manual prioriteres højt og have det afsluttet senest 31.3.2013.

Lønniveau. 3F er sammenlignet med lønniveauet i lignende organisationer i det danske ulandsmiljø og med statens generelle overenskomster for ACer (trin 36-38) ikke lønførende. Udsendte medarbejdere følger Danidas retningslinjer for udsendt personel, dog modtager 3Fs personale udelukkende 10 % pension mod 17,1 % for Danida-udsendte, men tillægges imidlertid 5,7 % til basislønnen som compensation. Regionalkontorerne i Nicaragua og Mozambique har ligeledes foretaget sammenligninger med andre danske og internationale organisationer og konkluderer på den baggrund, at man ligger på et rimeligt niveau ift. kompetencer og krav. Diæter ved udlandsrejser ligger på 455 kr. i døgnet og således tæt op ad Finansministeriets anbefalede takst. Der er faste takster for bestyrelseshonorarer, kursusgodtgørelse mv.<sup>8</sup>

Terrorlister. Der er ikke faste procedurer for at tjekke nuværende eller potentielle partnerorganisationer ift. EU's og/eller FNs terrorlister. Det erkendes, at man i både Latinamerika og Mellemøsten kan være i situationer, hvor der indirekte er kontakt med miljøer, der kunne være på disse lister. Normalt forlader man sig på det indgående kendskab til partnerorganisationen. Der er behov for at være opmærksom på snitflader ift. 3Fs generelle solidaritetsarbejde, som i nogle tilfælde arbejder med andre organisationer. Det **anbefales**, at 3F udarbejder en fast praksis mht. at screene relevante terrorlister ved indgåelse af nye partnerskaber, samt som en fast årlig praksis.

---

<sup>8</sup> Notat vedrørende lønninger i 3F, 16.8.2012. 3F refererer til en undersøgelse af lønninger foretaget af U-landsnyt.dk i 2010: [www.u-landsnyt.dk/nyhed/25-08-10/336000-kr-det-er-loenforskellen-mellem-u-landsmilj](http://www.u-landsnyt.dk/nyhed/25-08-10/336000-kr-det-er-loenforskellen-mellem-u-landsmilj)

#### 4.1.2 Faglig kapacitet

Det er en særlig styrke, at 3F udnytter sine komparative fordele indenfor en række bestemte brancher i Danmark og i udviklingslandene på baggrund af en analyse af partnernes behov og prioriteringer. 3F trækker på sit bagland i den danske fagbevægelse, bl.a. via brancheklubber og arbejdspladser, hvilket giver en særlig styrke ift. faglige organisationer i samarbejdslandene. Dette fremhæves som en særlig tillægsværdi, som bl.a. også sætter 3F i stand til at indgå i kritisk dialog med sine partnere (Desk appraisal, 2012, p.12).

I 2006 blev 3F's internationale afdeling nedlagt og Solidaritets- og Bistandsenheden (S&B) flyttede i 2007 sammen med Ulandssekretariatet i kontorer uden for forbundshuset. Der var som nævnt tale om en nedprioritering af internationalt arbejde uden for EU og EU's nabostater, hvilket førte til en reduktion af antallet af medarbejdere i S&B enheden og etablering af kontorfællesskab med Ulandssekretariatet i København. For S&B enheden var den øgede kontakt med andre ulandsorganisationer (Projektrådgivningen, Razón, Ulandssekretariatet) en fordel, mens kontakten til 3F's forbundshus blev svagere. Imidlertid er 3F's S&B-enhed igen blevet styrket på det personalemæssige efter tilbageflytningen til forbundshuset i november 2011, hvor HR-afdelingen yder en væsentlig støtte ift. medarbejderudvikling og nyansættelser. Der er ligeledes støtte at hente ift. ledelsesarbejdet og økonomistyring ved den generelt forbedrede integration i 3F som helhed.

Desk appraisal (maj 2012) af det regionale program for det sydlige Afrika konstaterer, at sekretariatet og regionalkontoret er professionelle og i stand til at håndtere implementering af internationale udviklingsprogrammer (Desk appraisal, p.8). Formuleringen af det nye regionale program i det sydlige Afrika 2012-2018 bygger på erfaringer fra tidligere programmer og anbefalinger fra 2011-reviewet, bl.a. med et øget fokus på partnernes kapacitet (ibid., pp. 6-7). Dette tyder på god praksis for erfaringsopsamling og organisatorisk læring, ligesom 3Fs initiativ til systematisk opfølgning på anbefalingerne fra kapacitetsanalysen gør.

Kernekompetencer. 3F har i modsætning til mange andre danske folkelige organisationer aldrig arbejdet med *service delivery*, men har organisationsudvikling, kapacitetsopbygning og fortalervirksomhed som sine kernekompetencer. Det kan imidlertid være en udfordring at finde den rette balance mellem teknisk/faglig kapacitet og fagforeningserfaring, hvor det sidste i mange tilfælde ses som en nødvendig tillægsværdi i forhold til lokale partnere.

Tillægsværdien af samarbejdet med 3F er i de lokale partneres øjne, at 3F taler samme sprog på baggrund af en fælles fagforeningsbaggrund, at deres erfaringer gennem det konkrete samarbejde, kan anvendes til den lokale arbejdsmarkedssammenhæng samt at 3F kan give adgang til regionale og globale fora, hvor f.eks. transnationale virksomhedernes tiltag kan adresseres.

3F har gode erfaringer med at etablere samarbejde med forskellige institutioner og universiteter for derved at kunne inddrage ekspertviden, selvom man erkender, at den generelle vidensdeling kunne være bedre.

Kompetenceudvikling sker på baggrund af MUS-samtaler og omfatter også personalet på regionalkontorerne. Bl.a. har flere programmedarbejdere deltaget i DFC-kurser i Danmark. Desuden lægges der vægt på, at programmedarbejderne kommer på skræddersyede kurser i bl.a. tilsyn, arbejdsret, arbejdsmarkedsforhold samt generelle programstyringsredskaber (LFA,

budget mv.). Det gælder også for de danske medarbejdere, at der lægges vægt på oplæring i arbejdsmarkedsspecifikke forhold og problemstillinger.

Ved ansættelserne prøver man at sikre en nogenlunde ligelig kønsmæssig sammensætning af personalegruppen. Det er endnu ikke lykket på hovedkontorniveauet, men på regionalkontorerne er der en rimelig kønsbalance, selvom der i Latinamerika er tendens til at det er kvinder i støttefunktionerne.

### **Program management og monitorering**

3Fs management set-up beskrives som konsistent, i stand til at sikre ansvarlig administration (*accountability*) og understøtte strategisk planlægning (Desk Appraisal, 2012, p 18). Ligeledes bedømmes monitorerings- og evalueringssystemet for det nye regionalprogram at være solidt, idet det starter simpelt og udvikles gradvist. Det er positivt, at partnerne har ejerskab til indikatorer, at der lægges vægt på omkostningseffektivitet og *downward accountability* (ibid.).

3F har siden 2009 satset på at opbygge kapacitet ift. resultatmåling (*impact assessment*) og følger således op på anbefalingerne fra 2009, der også rettede sig specifikt ift. at etablere indikatorer ift. udviklingsmål for at fokusere på forandringer i brancherne og hos samarbejdspartnerne (LA appraisal, 2009, p.vii). Disse anbefalinger har i 2010 ført til, at medarbejderne har fået efteruddannelse, at emnet er diskuteret internt i organisationen, og at der er truffet beslutning om at integrere resultatmåling som en fast del af metodemanualen/værktøjskassen. Der er udført impact studie i Nicaragua, og der er planlagt et studie i Cuba og et baseline studie i Bolivia. Det er planen, at de indhøstede erfaringer skal indgå i den opdaterede metodemanual (efterår 2012) og udrulles i øvrige programmer i 2013.

I Latinamerika har man gennem længere tid bestræbt sig på at digitalisere systemet, ligesom der lægges vægt på ikke at samle for megen information ind, da man ikke har kapacitet til at analysere den. Det er en udfordring, at uddannelsesniveaue i de lokale fagforeningspartnere generelt er lavt, og det derfor er en udfordring at få partnerne til selv at anvende den indsamlede information f.eks. til afrapportering over for medlemmer på egne kongresser og generalforsamlinger. Der er lagt en indsats i at udarbejde såkaldte "super-indikatorer", der aggregerer information på programniveau om *impact* (stigende medlemstal, forekomsten af arbejdsulykker, forbedringer på ligestillingsområdet etc.). Det er planen, at dette kommer til at indgå i den reviderede metodemanual som dokumentation på fagforeningernes virke. Det er foreløbigt diskuteret på regionale partnermøder og vil senere blive udrullet i specifikke brancher.

3F ser en udfordring i at få partnerne til systematisk at rapportere på de valgte indikatorer og derved få monitoreringen til at hænge sammen med de lokale partnernes egne strategiske planer. Hvis man lykkes med det, er spørgsmålet om *accountability* ift. alle interessenter løst. Derimod forudser 3F ikke større udfordringer i at anvende samme type indikatorer i det nye Sydlige Afrika program, selvom der kan være visse lokale forskelle f.eks. i opgørelsen af medlemstal, som kræver noget tilpasning.

Metodemanualen, som indeholder redskaber til monitorering, er under revision kommer til at indeholde kvalitative metoder som *Most Significant Changes* (MSC) og arbejdet med *impact*-grupper. Det **anbefales** at prioritere færdiggørelse af manualen inden 31.3.2013.

## 4.2 Erfaringer med udviklingssamarbejde

Som nævnt i indledningen, administrerer og implementerer 3F for indeværende tre længerevarende programmer. 3Fs engagement i forskellige regioner er generelt langvarige og præget af relativ stabilitet ift. samarbejdspartnere og brancher. Generelt har 3F været aktiv i faglige solidaritets- og udviklingsaktiviteter siden 1980'erne. Støtten fra Udenrigsministeriet går tilbage til 1986.

Programmet i Latinamerika vurderes i perioden 2007-09 at have skabt vigtige resultater inden for ledelse, arbejdsmiljø, ligestilling, faglig uddannelse, optræning af faglige ledere, fagbevægelsens bidrag til erhvervsuddannelse samt fortalervirksomhed angående udlicitering af arbejdskraft (KA, 2009, p. iv).

På trods af kapacitetsanalysens anbefalinger om ikke at sprede indsatsen over for mange geografiske områder og derfor ikke påbegynde et regionalt program i Asien (KA, 2009, p.30), valgte 3F – i samråd med HCP (daværende HUC) - at fortsætte med programmet, som nu er påbegyndt i Sydasiens. Det er tilsyneladende lovende, idet der er en direkte sammenhæng med danske virksomheders CSR politik – tiltag, der på sigt kan give inspiration til innovation i de øvrige regionale programmer.

3F har siden 2007-08 haft status som programorganisation ift. Danida-finansieringen, men har ifølge egne oplysninger, i ca. 10 år arbejdet ud fra en programmatisk tilgang, hvor der er lagt vægt på synergi og samspil inden for og mellem de forskellige regionale programmer.

### Partnersamarbejde

Valget af samarbejdspartnere er styret af grundige lande og regionale analyser, hvor sektorer (brancher) med særlig potentiale for udvikling inden for de overordnede strategiske principper identificeres. Samarbejdet med de relevante fagforbund og -foreninger etableres på denne baggrund, selvom der i specielt Asien og Latinamerika ofte kan være flere parallelle branchespecifikke fagforeninger, der nødvendiggør en egentlig analyse af den enkelte organisation. 3Fs metodemanual indeholder forskellige værktøjer til vurdering af organisationskapacitet (f.eks. TITU og SWOT), men der lægges vægt på at se på de specifikke, lokale forhold, og det er erfaringen, at det er svært at finde universelle redskaber. 3F lægger således vægt på at blive stærkere til at træne de lokale partnere i at udvikle sig indenfor egne præmisser. Det **anbefales** at man systematisk opsamler redskaber og erfaringer ift. partnervurderinger inklusive kriterier i metodemanualen.

Partnervalget er imidlertid også styret af fagforeningsinteresser fra dansk side, idet det sker, at specifikke forbund retter henvendelse til S&B-enheden med henblik på at samarbejde med søsterforbund i syd. Det har f.eks. været tilfældet i forbindelse med Asien-programmet, hvor tekstil- og havnearbejdere har været interesseret i at opbygge samarbejde omkring danske virksomheder. Derved kan solidaritetsgrupperne øse af erfaringer fra overenskomstforhandlinger, samarbejdsformer, ligestilling m.v. Det er review-teamets vurdering, at det ved denne form for samarbejde kan være svært at trække grænsen mellem udviklingssamarbejde og international fagforenings solidaritet. Det **anbefales**, at der sikres adskillelse af generelle fagforeningspolitiske aktiviteter og udviklingsaktiviteter.

Partnerskaber er ikke statiske, og man har årlige workshops med de enkelte partnere, hvor man laver status ift. aftalte planer. 3F har i flere tilfælde udfaset samarbejdet med forskellige

partnere i programmet i det sydlige Afrika, ligesom man har fulgt op på anbefalinger om nødvendigheden af at etablere partnerskab med parti-uafhængige fagforeninger i f.eks. Bolivia. 3F samarbejder desuden også med globale forbund (GUF) inden for de valgte brancher og er derved med til at styrke det regionale og globale samarbejde om f.eks. arbejdsmigration og andre problematikker på tværs af landegrænser.

Mht. opbygning af kapacitet til økonomistyring hos partnerne, så sætter kapacitetsanalysen fokus på, at 3F ikke har satset synderligt på dette område. Der er således en specifik anbefaling i kapacitetsanalysen i forhold til dette område: *en styrkelse af hver partners kapacitet og kontrolmekanismer til egen finansielle forvaltning. Herunder at 3F indfører kvalitative indikatorer i projekterne, såsom bestyrelsens fremlæggelse af eget årligt budget og eksternt revideret regnskab til godkendelse for det respektive forbunds generalforsamling (downward accountability).* I 2010 var status ifølge 3F, at træning af partnerorganisationerne i god praksis inden for økonomistyring var gennemført ift. de fleste partnere, samt at der var igangsat en proces med indførelse af indikatorer om fremlæggelse af budget og revideret regnskab til generalforsamlinger i både Latinamerika og det sydlige Afrika. I juli 2012 oplyses det, at lokalt ansatte bogholdere og administrationschefer anvendes som rådgivere, at der er udviklet et simpelt bogholderiprogram samt, at der rådgives specifikt om revision og regnskabsaflæggelse på generalforsamlinger.

Kapacitetsanalysen pegede på specielt tre områder som vigtige med henblik på forbedring af implementeringskapaciteten: større tilpasning (*alignment*) af projekternes planlægning og økonomistyring til partnernes egne systemer, partnernes økonomiske bæredygtighed samt større fokus på kapacitet til at støtte forandringsprocesser hos partnerne. Gennemgangen af dokumenter peger på, at 3F har gjort en aktiv indsats på at styrke alle tre områder, selvom tilpasning til partnernes egne planlægnings- og økonomistyringssystemer ikke altid er let, da der også er krav fra Danida at leve op til. Fremgangen ift. exit-strategier og organisatorisk bæredygtighed var ifølge 3F begrænset (september 2010), men der arbejdes nu med, som en højt prioriteret opgave, at assistere partnerne med medlemsregistrering i alle programmer, bl.a. ved hjælp af rådgivning fra eget administrativt personale.

Der er i Latinamerika udviklet et forsimplet elektronisk bogholderi til partnere, ligesom man i samarbejde med FOS Belgien har udviklet et computerbaseret registreringssystem målrettet fagforeninger. Det er planen at udrulle en engelsk version i øvrige programmer fra 2012. Hvad angår den interne udvikling af læreprocesser og forståelse af forandringsprocesser hos partnerne, har 3F i 2010 taget initiativ til en diskussion af tilgangen til forandringsprocesser og træning i *impact assessment*, program- og partnermonitorering samt coaching har været på programmet på det årlige personaleseminar. I januar 2012 afholdtes første kursus i facilitering af forandringsprocesser, hvor det blev klart, at 3F i større udstrækning må trække på egne og partnernes erfaringer for at tilpasse indsatsen de specifikke udfordringer, som fagbevægelsen står overfor.

Strategiske partnerskaber. 3F søger bredt ift. at etablere samarbejder, selvom man kun sjældent indgår direkte partnerskaber med ikke-fagforeninger. I stedet opfordres de lokale partnere til at indgå strategiske partnerskaber uden for den snævre fagforeningskreds, f.eks. med arbejdsmiljøkontrollen. I Palæstina har man samarbejde med ILO, som sørger for den juridiske bistand og kapacitetsopbygning af partneres juridiske rådgivere f.eks. ift. arbejdsmiljøkontrollen. I Kenya har man indhøstet gode erfaringer med samarbejde på tværs

mellem arbejdsmarkedsparter inden for det danske erhvervssektorprogram, hvor man har etableret samarbejde på tværs bl.a. i form af fælles tiltage på arbejdsmiljø og HIV/AIDS.

### 4.3 Danske udviklingsstrategier

2009 kapacitetsanalysen konkluderer, at 3F med sine politikker, strategier og satsning på kapacitetsopbygning og fortalervirksomhed lever fint op til Danida's Civilsamfundsstrategi (2008 KA, 2009, 9.3). Ligeledes konkluderede en appraisal af det regionale program i det Sydlige Afrika (2008), at programmet havde potentiel effekt på fattigdomsbekæmpelse og demokratisk udvikling (KA, 2009, p. iv). Desuden er der i det nye sydlige Afrika program (2012-18) lagt vægt på opbygning af partnerkapacitet, fortalervirksomhed, netværk og samarbejde (synergi), og ikke på *service delivery*. Der satses på støtte til civilsamfundets kapacitet til at fremme rettigheder for fattige og marginaliserede dele af samfundet (Desk Appraisal, 2012, p.9).

3F har specielt i det nye program i det Sydlige Afrika sat fokus på kvinder og ligestilling, ligesom der i Latinamerika gennem en årrækkes kontinuerligt fokus på kvinders aktive deltagelse ses resultater i form af flere kvinder i de faglige organisationers ledelser, senest også på regionalt niveau. Der laves nu en ligestillingsstatus på de enkelte fagforeninger, som 3F samarbejder med, hvilket betyder, at hver enkelt partner er medvidende om, hvilke problemer der findes samt hvor der skal sættes ind for at øge ligestillingen. Det **anbefales**, at der i metodemanualen indarbejdes oplysninger om, hvordan man arbejder med kønsmainstreaming, herunder oplysninger om vurderinger af køn samt redskaber til at arbejde fra mikro-niveauet til det overordnede strategiske niveau med ligestillingsproblematikken.

Desk appraisal 2012 (p.18) nævner, at miljø ikke umiddelbart er et fokus for det nye program. Imidlertid er miljø et tværgående hensyn, som indgår generelt i 3Fs programmer, idet forbundets tilgang til arbejdsmiljøarbejdet i en længere årrække har omfattet også arbejde med virksomhedernes ydre miljø. I metoder og træning for partnerorganisationer indgår derfor både på energiforbrug/CO2 udledning, vandforbrug og spredning af skadelige stoffer i det ydre miljø. Erfaringen viser, at partnerorganisationerne er meget motiverede for at arbejde for en bæredygtig udvikling med grøn jobskabelse, som kan bidrage til at minimere klimaforandringerne og beskytte natur og miljø for kommende generationer. Arbejdsmiljøet er i fokus, og hiv/aids er en mainstreamet del af arbejdsmiljøproblematikken. I Latinamerika (Guatemala) har spørgsmålet om oprindelige folk været taget op, men 3F har ikke nogen politik på området. Det **anbefales**, at der i metodemanualen indarbejdes oplysninger om, hvordan man arbejder med oprindelige folk, som omfatter ikke udelukkende Latinamerika, men hele 3Fs geografiske indsatsområder.

Støtten til faglige organisationer er per se rettighedsorienteret, idet den tager udgangspunkt i politiske, økonomiske og sociale rettigheder, som defineret i det internationale menneskerettighedschartret og -konventionerne samt arbejdstagerrettigheder defineret af ILO.

3F samarbejder med Ulandssekretariatet med hvem man har en samarbejdsaftale, løbende udveksling og strategiske diskussioner samt kontorfællesskab i både Mozambique og Nicaragua. 3F sidder desuden i Ulandssekretariatets bestyrelse og deltager i de halvårslige Asien, sydlige Afrika og Latinamerika møder. Omvendt deltager Ulandssekretariatet i 3Fs årlige konference for solidaritetsgrupper. Desuden udveksler man programansøgninger med henblik på faglig sparring og informationsudveksling. I Bolivia deler man omkostningerne til en udsendt rådgiver, ligesom man har lavet en fælles facts-finding-mission. Der er desuden



etableret samarbejde med en række internationale aktører lokalt, f.eks. med FOS Belgien, Solidarity Centre USA, LO Norge, SASK m.fl.

#### 4.4 Samarbejdslandenes kontekst

3F roses generelt for sine meget grundige analyser af den sociale, økonomiske og politiske kontekst i de regioner, hvor organisationen arbejder. Kontekstanalyser afspejler et dybtgående kendskab til regionens arbejdsmarkedsforhold og formår at sætte fokus på regionale problematikker ift. arbejdsmigration, investeringer med fusion og opkøb af virksomheder i andre lande samt betydningen af handelsaftaler for arbejdsmarkedsvilkår (KA, 2009, pp.8-9; Desk appraisal, 2012, pp.8-9 og pp.12-13).

Ved programstart er første skridt en *stakeholder*-analyse, som laves i samarbejde med partnerne. I den sammenhæng undersøges betydningen af forskellige regeringsinstitutioner, CSOer, INGOer og medier, og 3F analyserer således andre ikke-fagforeningsaktørers rolle i den overordnede kontekst.

3F understreger behovet om at adressere det strukturelle niveau frem for udelukkende at arbejde på partnerniveau med organisationsudvikling, hvis man vil påvirke udviklingen og skabe varige, strukturelle ændringer på arbejdsmarkedet. Der lægges vægt på tre områder, som også afspejles i formulering af "super-indikatorer": organisationsudvikling, arbejdsmarkedsniveauet med bi- og trepartsforhandlinger samt fortalervirksomhed i forhold til en generel demokratidagsorden.

3F arbejder i lande, hvor en grundig vurdering af risikoen for fagforeningsarbejde er en nødvendighed. Man baserer risikovurderingerne dels på alle de lokale kontakter og dels på drøftelser med de danske ambassader. Som en fast bestanddel af forberedelsen inden udsendelse gives klar besked om "dos and don'ts", f.eks. at afstå fra personligt at deltage i faglig aktivitet mv. 3F har løbende kontakt med sine udsendte medarbejdere, der specielt i Latinamerika arbejder i et usikkert miljø, hvor mord og trusler på livet ikke er ualmindeligt over for fagforeningsfolk. Det **anbefales**, at 3F løbende opdaterer kapacitet på sekretariatsniveau (f.eks. via deltagelse i IHB-kurser) ift. personlig sikkerhed og sikkerhedsvurderinger, som kan deles med relevante kollegaer.

#### 4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

##### 4.5.1 Egenfinansiering

Tilsagn til #fs udviklingsarbejde (under Finanslov § 06.33.01 -tilsagn) fra 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012 (pipeline)
Tilsagn i alt	32,7	29,4	30,7	35,6	50,8

Samlet set giver det bevillinger på 179,2 mio. over de fem år svarende til gennemsnitlig 35,8 mio. årligt. 3Fs samlede årlige omsætning var i 2011 på ca. 38,6 mio. kr. inklusiv de begrænsede midler fra EU (1 pct.) (UM faktaark, juni 2012). 3F har et underskud på 89 millioner kroner for 2011. Underskuddets størrelse skyldes primært en forværring på de finansielle poster. På den ordinære drift var der et underskud på 127 mill.kr. Ifølge 3Fs budget forventes et overskud på 20 mio. kr. for 2012. Økonomien er ligeledes præget af en negativ medlemsudvikling, hvor medlemskontingentet er organisationens primære indtægtskilde.

3F har udarbejdet en detaljeret redegørelse for perspektiverne for at opnå en egenfinansieringsgrad på 10 pct. inden for en kortere årrække (indfasningsperiode).<sup>9</sup> Notatet indeholder en række overvejelser vedrørende mulige finansieringskilder i form af forskellige bidrag fra forbundet, kontingenter til andre faglige sammenslutningers udviklingsarbejde og anden donorfinansiering. I lyset af de nye krav om 5 pct. + 15 pct. egenfinansiering, har man efterfølgende præsenteret detaljerede oplysninger vedrørende kontingentbetaling, hvor 3F yder betydelige bidrag (ca. 4,5 mio. kr.) til udviklingsarbejde via globale fagforeningssammenslutninger og nordiske og europæiske fagforbund.<sup>10</sup>

3F mener det er muligt at leve op til kravet om egenfinansiering, men understreger, at det vigtigste element er hvilke dokumentationskrav, der vil blive stillet ift. 3Fs bidrag til andre organisationers udviklingsarbejde.

#### 4.5.2 Folkelig forankring

3F er forankret i fagforeningens medlemmer, der via brancheklubber og arbejdspladsklubber udgør det folkelige bagland for det internationale arbejde. 3F har i et særskilt notat redegjort for detaljerne i den folkelige forankring af solidaritetsarbejdet<sup>11</sup>, som bl.a. omfatter indsamlinger via arbejdsplads- og brancheklubber og lokale afdelinger, tilskud til tillidsrepræsentanters rejser til partnere i syd, direkte rådgivning af partnere i syd mv.

3F udgiver desuden et internationalt nyhedsbrev, som tjener til at holde baglandet i den danske fagbevægelse informeret om de internationale udviklingsaktiviteter.

*Hjemmesiden.* 3Fs internationale arbejde er ikke umiddelbart nemt at finde på forsiden (et lille link i nederste hjørne). Her skal naturligvis tages i betragtning, at 3F primært er en fagforening i Danmark og ikke en udviklingsorganisation. Når man er kommet ind på siden 'internationalt' skal man umiddelbart være meget opsøgende for at få oplysninger. Siden indeholder sektor-dokumenter, videopræsentationer og nyheder, samt en tekst af næstformanden om relevansen af et internationalt perspektiv ift. arbejdsforhold. Man skal søge rundt for at læse om de igangværende projekter og programmer, som man kommer ind til ved at klikke på et verdenskort, der viser hvor 3F er engageret. Her er nyttige oplysninger om landene og indsatserne samt kontaktinformation på den ansvarlige medarbejder. Verdenskortet kunne gøres mere brugervenligt med en tekst om, at man kan læse mere ved at klikke på kortet.

Der er en lidt forvirrende sammenblanding af nationalt og internationalt indhold på hjemmesiden, når man f.eks. kan beregne sin efterlønsalder inde under den internationale side. Det er fint med videomateriale, men man savner en tekst-introduktion om 3Fs internationale engagement. Grundlæggende information om 3Fs solidaritets- og udviklingsbistand bør komme mere i front. Den begrænsede brugervenlighed er den største svaghed ved hjemmesiden.

---

<sup>9</sup> Se bilag e: Egenfinansieringsdokument - *Notat vedrørende rammeorganisation*, 6.8.2012

<sup>10</sup> Se bilag f: *Notat vedrørende internationale kontingenter og overenskomstfinansieret bistand til udvikling*, 22.8.2012.

<sup>11</sup> Se bilag e: Egenfinansieringsdokument - *Notat vedrørende rammeorganisation*, 6.8.2012

Der er ikke umiddelbart oplysninger om strategier og politikker for udviklingsarbejdet, organisationsstruktur og årsberetninger, ligesom der ikke er information om Danida-midler eller interne organisations procedurer for f.eks. valg til bestyrelsen mv.

## 5. Samlet vurdering

På baggrund af desk review af nøgledokumenter, konsultation med 3F og gennemgang af efterfølgende supplerende oplysninger, har review-teamet følgende samlede vurdering af 3F ift. de fem hovedkriterier:

### 5.1 Administrativ og faglig kapacitet

**Administrativ kapacitet.** Det bedømmes, at 3F generelt har en solid og professionel administration med indarbejdede procedurer og forretningsgange. Ift. kravene for rammeorganisationer ser det ud til, at 3F har den fornødne administrative kapacitet. Der er en udførlig administrativ praksis, men behov for opdatering i forbindelse med overgangen til rammeorganisation. Det vil give lejlighed til at formalisere en række praksisser som på nuværende tidspunkt ikke er formaliserede.

Generelt **anbefales** det at prioritere arbejdet med at revidere dels den administrative manual og dels metodemanualen højt, således at de er færdige 31.3.2013. Herunder **anbefales** at indarbejde procedurer for omkostningsbevidsthed, beredskab i tilfælde af nødsituationer, samt screening af partnerorganisationer ift. EU og FNs terrorlister. Endelig **anbefales** det, at *Business Ethics and Integrity Policy and Management System*-dokumentet oversættes til spansk og portugisisk og deles med partnerne.

**Faglig kapacitet.** 3Fs kernekompetencer ligger inden for organisationsudvikling, kapacitetsopbygning og fortalervirksomhed, og selvom det kan være en udfordring at finde medarbejdere, der både har fagforeningserfaring og tilstrækkelige mere generelle/akademiske kvalifikationer, ser det ud til at 3F har den fornødne kapacitet til at implementere programmer, der er i overensstemmelse med de danske udviklingsstrategier. 3F trækker på et stort bagland i form af fagforeningskompetencer og søger i et vist omfang ekstern ekspertise i den udstrækning, organisationen ikke selv besidder den.

Specielt ift. programstyring og monitorering har 3F de senere år øget indsatsen, således at man er klar til at udrulle et monitoreringssystem baseret på "super-indikatorer" i 2013, der måler impact på programniveau. Monitoreringssystemet indeholder desuden kvalitative redskaber, der også gør det muligt at registrere uforudsete ændringer, ligesom de sikrer at tidshorizonten rækker ud over projekt/programperioden.

Metodemanualen, som indeholder redskaber til monitorering, er under revision kommer til at indeholde kvalitative metoder som *Most Significant Changes* (MSC) og arbejdet med *impact*-grupper. Som nævnt ovenfor, **anbefales** det at prioritere færdiggørelse af manualen inden 31.3.2013.

## 5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet

3F har arbejdet med udviklingsprogrammer i flere årtier og har de seneste 10 år i stigende grad arbejdet med en programmatisk tilgang, hvor der er lagt vægt på synergi og samspil inden for og mellem de forskellige regionale programmer.

**Partnerskaber.** Valget af samarbejdspartnere falder naturligt inden for de givne brancher, som 3F på baggrund af landeanalyser og initiativer i den danske fagbevægelse vælger at satse på. Der samarbejdes i nogen grad med strategiske partnerskaber med andre aktører, men helst indirekte via lokale partners netværk. På det administrative område har 3F en tæt opfølgning og faste procedurer for partnerskaberne og deres administration af programmidler. Der ydes løbende støtte til kapacitetsopbygning på de administrative og økonomistyringsmæssige områder fra regionalkontorenes medarbejdere. 3F vil som evt. rammeorganisation få brug for at for bedre instrumenter til at analysere partnerne og det **anbefales** derfor, at 3F sikrer udviklingen af disse instrumenter snarest. Det **anbefales** ligeledes systematisk at opsamle redskaber og erfaringer ift. partnervurderinger og indarbejde det i metodemanualen.

## 5.3 Danske udviklingsstrategier

3F lever op til de strategiske rammer, som den danske udviklingspolitik sætter for udviklingssamarbejdet i form af fokus på fortalervirksomhed og kapacitetsopbygning af lokale partnere; fattigdomsbekæmpelse og demokrati; ligestilling, miljø, HIV/AIDS og 3F har omfattende erfaringer med den rettighedsbaserede tilgang. 3F tilstræber at etablere samarbejde bredt og søger synergi med andre danske og international aktører.

Det **anbefales**, at 3F i metodemanualen indarbejder oplysninger om, hvordan man arbejder med kønsmainstreaming og oprindelige folk i 3Fs arbejde.

## 5.4 Samarbejdslandenes kontekst

3F har en god og dybtgående forståelse af den lokale politiske kontekst i de lande og regioner, hvor organisationen arbejder. De bygger på et solidt netværk af faglige organisationer og andre aktører, ligesom de udtrykker en forståelse for behovet for varige, strukturelle ændringer med henblik på impact.

Da mange af de lande, som 3F arbejder i er præget af usikkerhed for fagforeningsfolk, **anbefales** det, at 3F løbende opdaterer kapacitet på sekretariatsniveau (f.eks. via deltagelse i IHB-kurser) ift. personlig sikkerhed og sikkerhedsvurderinger, som kan deles med relevante kollegaer.

## 5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

**Egenfinansiering.** 3F har udarbejdet forskellige scenarier for egenfinansiering, men der udestår en del afklaring omkring hvilke bidrag der kan medregnes som egenfinansiering. Der er behov for en afklaring på dette område i tæt dialog med UM.

**Folkelig forankring.** 3F har via sit vidt forgrenede medlemsnetværk i den danske fagbevægelse en bred folkelig forankring. Organisationens arbejder med oplysning via hjemmeside og nyhedsbreve og sikrer derigennem et kontinuerligt engagement fra arbejdspladser og brancheklubber i solidaritets- og udviklingsarbejdet.

## Bilag

### a. Terms for Reference

Ref. 104.N.1

July 31 2012

## TERMS OF REFERENCE

### Follow-up Capacity Assessment of Candidates for Framework Agreements

#### 1. Background

Currently six Danish civil society organisations have framework agreements with the Ministry of Foreign Affairs and framework organisations receive a total of DKK 545 mio. over the Finance Bill.

In line with the emphasis of the new Development Strategy on strategic partnerships and the Ministry's efforts to increase administrative efficiency it has been decided to increase the number of framework organisations in the future. Potential candidates include current programme and pool organisations. In parallel with this process the administration of all individual projects will be outsourced to CISU (Civil Samfund i Udvikling). The new set-up is expected to free resources in the Ministry for a more strategic dialogue with the framework and pool organisations with a stronger focus on results.

In June 2012 initial meetings were held with all 14 potential candidates to explore their interest in becoming framework organisations and their position in regard to contributing own funds as part of the framework agreement. Nearly all expressed an interest in exploring the possibility to become framework organisations. The issue of own financing was seen by all as a challenge, but most were confident that they would be able to provide the necessary contribution if rules were made more flexible.

The Ministry will now during July and August initiate a process of assessing 6 of the potential framework organisations and in 2013 the remaining potential framework organisations will be assessed.

#### a. Candidate organisations

Potential candidates include all current programme organisations and two pool organisations, i.e. The 6 organisations mentioned in **bold** below will be included in this desk assessment in 2012 and the organisation in *italics* will be included in the assessment in 2013. Currently, it is assessed that there is no need to include the others in the further assessments.

- **3F**
- **ADRA DK**
- **Caritas DK**
- **Danske Handicaporganisationer (both a pool and programme organisation)**
- **Ulandssekretariatet**
- **Verdens Skove**
  
- *AC Børnehjælp*
- *Danmission*
- *DMR-U (a pool and an umbrella organisation, collaborating closely with member organisations.) Currently receiving Danida funding with Danmission, Spedalskhedsmissionen, Mission Afrika, Dansk Ethioper Mission, Baptistkirken, Brødremenigheden, and Mission Øst.) A more elaborated capacity assessment will need to be carried out, since the previous capacity assessment dates back to 2003.*
- *Sex og Samfund*
- *WWF*
  
- Vedvarende Energi
- Friluftsrådet
- Ghana Venskabsgrupperne

## **b. Criteria**

According to the current administrative guidelines there are 14 criteria<sup>12</sup> for becoming a framework organisation and they can be grouped into five main criteria:

- Administrative and technical capacity to plan, implement, monitor etc. the support
- Experience and involvement in the development cooperation
- Relevance of the work of the organisation in relation to the Danish development policies and strategies, including the objectives of the Civil Society Strategy
- The context of the developing countries
- The organisations own financial contribution and popular foundation in Denmark

The organisations which have been selected after the present assessment will subsequently be required to submit a framework proposal covering the next 4-year period in late September which will be assessed and presented to the Danida Board in November 2012.

## **2. Objective**

The general objective of the assignment is to provide the Department of Humanitarian Action, Civil Society, and Advisors (HCP) with a basis for decision regarding future support to possible framework organisations from 2013.

## **3. Outputs**

- A common matrix of the 14 criteria for becoming a framework organisation;
- A report (in Danish) with information on the background and the methodology of the review, and the main findings and conclusions regarding the 6 organisations including updated information on the 6 organisations primarily based on a desk review of the

---

<sup>12</sup> From "Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftaler med Udenrigsministeriet, rev. juli 2012

latest capacity analyses (within development assistance and humanitarian), appraisals, financial accounts etc., and followed by necessary consultations of MFA staff/CSOs.

#### **4. Scope of Work**

The review will include, but not necessarily be limited to, assessment of the following dimensions:

- Review the relevant documentation
- Develop a common matrix for reporting on the findings taking into account the grouped criteria: 1) administrative and technical capacity to plan, implement, monitor etc. the support, 2) experience and involvement in the development cooperation, 3) relevance of the work of the organisation in relation to the Danish development policies and strategies, including the objectives in the Civil Society Strategy, 4) the context of the developing countries, and 5) the organisations own financial contribution and popular foundation in Denmark
- Assess the 6 organisations based on the matrix, including their strengths and weaknesses as described in the documentation, incl. key issues for further follow-up for each candidate organisation.
- Carry out consultations with the organisations and MFA as needed in order to consult the desk findings and conclusions.

#### **5. Method of Work**

The assessment will as a point of departure have the criteria for becoming a framework organisation. The assessment will take the form of a desk review of relevant documentation incl. the latest capacity assessment, including the follow-up actions provided by the organisations from the programme appraisals, and financial accounts.

The 6 organisation will be asked to provide updated information on their follow-up actions on the latest capacity assessment's recommendations based on a format provided by the team. Before the individual consultations with the organisations the team will forward the matrix with the assessment criteria and a short draft document with the findings so far based the desk review.

After the consultations the team will draft the report.

HCP will inform the 6 organisations about the assessment, its objectives and processes, and will ensure that the relevant documentation is made available.

#### **6. Team**

The team conducting the desk work will consist of:

Ms Darriann Riber

Ms Bente Topsøe-Jensen

The Ministry's Technical Advisory Services will be overall responsible for the assignment and will participate in the interviews with the staff of MFA/CSOs together with HCP.

#### **7. Timeframe**

The assignment will be carried out during July-August 2012. Consultations with the organisations will take place during August 15 to August 22, and a draft report will be

submitted to HUC no later than August 31<sup>st</sup>. The 6 organisation will receive the draft report concerning their organisation for comments before the report is finalised. A final report will be elaborated within one week after having received comments from the involved partners.

### **Background Information**

- Capacity assessment reports prior to becoming programme organisations and other capacity assessments, including capacity assessments from the humanitarian assistance (ADRA and Caritas)
- Appraisal reports of programme applications
- Recent financial accounts
- Strategy for Danish Support to Civil Society in Developing Countries, 2008
- Administrative guidelines for framework organisations
- Documents related to Minister's meetings with CSOs, June 2012
- Relevant Swedish/Irish documents on civil society support.

. .



## b. Tidsplan og konsultationer

### Tidsplan for kapacitetsgennemgang af folkelige organisationer August 2012

Dato	Opgave
1.8	Opstart møder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darriann &amp; Bente – diskussion af metode, tidsplan mv.</li> <li>• Møde med HCP – afklaring og forventningsafstemning, planlægning</li> </ul>
2.8	Finpudsning af ToR, metode, kontakt til organisationerne (HPC) og planlægning Gennemgang af baggrundsdokumentation
3.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation
4-5.8	
6.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation og udarbejdelse af udkast til rapporter
7.8	
8.8	
9.8	
10.8	Møde med KVA Gennemgang af baggrundsdokumentation
11-12.8	
13.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation og udarbejdelse af udkast til rapporter
14.8	Møde med 3F
15.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation og udarbejdelse af udkast til rapporter
16.8	Møde med Verdens Skove
17.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation og udarbejdelse af udkast til rapporter
18-19.8	
20.8	Møde med Danske Handicaporganisationer
21.8	Møde med ADRA
22.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation og udarbejdelse af udkast til rapporter
23.8	Møde med CARITAS
24.8	Møde med Ulandssekretariatet
25-26.8	
27.8	Rapport skrivning
28.8	Opsamling – Darriann & Bente; møde med HCP; rapportskrivning
29.8	Rapport skrivning
30.8	
31.8	

### c. Skema med kriterier

Kapacitetsgennemgang af 6 danske folkelige organisationer August-september 2012		
<p><i>Administrative retningslinjer for danske organisationer med rammeaftale med Udenrigsministeriet (juli 2012) indeholder en liste på i alt 14 generelle krav, som rammeorganisationer skal opfylde. Disse krav danner udgangspunkt for Udenrigsministeriets gennemgang af seks folkelige organisationer i 2012 med henblik på indgåelse af rammeaftaler.</i></p> <p>De 14 krav kan inddeles i følgende hovedoverskrifter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Administrativ og faglig kapacitet</b></li> <li>b) Erfaringer med udviklingssamarbejde</li> <li>c) <b>Danske udviklingsstrategier</b></li> <li>d) Samarbejdslandenes kontekst</li> <li>e) Egenfinansiering og folkelig forankring</li> </ul> <p>Punkterne a) og c) har speciel vægt i den overordnede bedømmelse af organisationernes kapacitet ift. rammeorganisationskravene.</p>		
KRITERIER:	Fokus og specifikke spørgsmål:	KOMMENTARER:
<p><b>a) Administrativ og faglig kapacitet</b> Pkt. 10+11+12+13+14</p>	<p><u>Procedurer, retningslinjer, formater:</u> Ansvarsfordeling? Findes der manualer? Er de delt med partnerorganisationer? Er de oversat til relevante sprog?</p> <p><u>Forvaltningsskik og omkostningsbevidsthed:</u> Indkøbsprocedurer? Flyrejser, per diem, seminarer?</p> <p><u>Program management og dokumentation af resultater og knoglede management:</u> Beskrivelse af M&amp;E-system (baseline data, planlægningsværktøjer, rapporteringsformater, QA i hele kæden)? Er der fokus på outcome og impact? Hvordan anvendes information og viden genereret af M&amp;E-systemet? Er der systematisk videndeling (learning loops)?</p> <p><u>Antikorruptions politik og etisk kodeks:</u> Hvad er praksis, procedurer, ansvar og erfaringer? C-sager? Findes der en formuleret/skriftlig anti-korruptionspolitik og/eller etisk kodeks? Er det delt med partnerorganisationer? Oversat til relevante sprog?</p>	<p>Den administrative kapacitet er grundlæggende (sine qua non) – uden den vil det ikke komme på tale at indgå en rammeaftale.</p> <p>Kontakte KVA med henblik på bedømmelse af og evt. kommentarer til senest modtagne årsregnskaber.</p>

	<p><u>FN's eller EUs terrorliste</u>: Hvad er praksis, procedurer, ansvar, erfaringer?</p> <p><u>Personale</u>: Hvilke faglige profiler findes? Procedurer for rekruttering og uddannelse?</p> <p><u>Forandringskapacitet</u>: Hvordan tackles overgangen fra teknisk kapacitet til kapacitet på organisationsudvikling, fortalervirksomhed og rettighedsfokus? Hvilke overvejelser ift. den faglige personaleprofil?</p>	
<p><b>b) Erfaringer med udviklingssamarbejde</b> Pkt. 1+2+5+8</p>	<p><u>Længerevarende engagement og kontinuitet i planlægning af indsatser</u>: Antal år i udviklingsarbejdet (inkl. humanitære hvis relevant)? Erfaringer med projekt/program tilgang? Erfaringer med længerevarende udviklingsprogrammer?</p> <p><u>Partnerskabssamarbejde og –tilgang</u>. Hvordan defineres/beskrives tillægsværdien af partnerskabet? Har der været en dynamisk udvikling / forandring over tid? Hvordan tackles dilemmaet mellem (teknisk) fokus (smal tilgang) og civilsamfundssynergi (bred tilgang)?</p> <p><u>Kernekompetencer og fokusområder</u>: Findes der kernekompetencer inden for fortalervirksomhed, kapacitetsopbygning og serviceydelser (beskriv). Er der erfaring med og kompetence ift. partnerskabstilgang? Hvad er organisationens nuværende / tidligere fokusområder / sektor / tema / Målgrupper / metoder?</p> <p><u>Kontekst- og landekendskab</u>: Er der dokumenteret lande- og kerne/fokus-kendskab? Foretages der lande/kontekst analyser? Hvordan udarbejdes de (ekstern/intern kompetence)? Arbejder man med regionale perspektiver?</p>	
<p><b>c) Danske udviklingsstrategier</b> Pkt. 4+7</p>	<p><u>Civilsamfundsstrategien</u>: Hvordan bidrager organisationen til udvikling af et stærkt, uafhængigt og mangfoldigt civilsamfund ( fortalervirksomhed, kapacitetsopbygning, serviceydelser)?</p> <p><u>Rettigheder og tværgående hensyn</u>: Hvilke overvejelser i forbindelse med den nye udviklingsstrategi (maj 2012)? Specifikke tiltag ift. kvinder/køn,</p>	<p>Det er meget vigtigt, at programmet følger den overordnede danske strategi for udviklingssamarbejde og civilsamfundsudvikling!</p>

	SRHR, MR, miljø/klima? Har det indflydelse på valg af partnere og/eller lande og indsatser? Er der særskilt fokus på fattige og udsatte grupper? Lægges der vægt på transparens, ikke-diskrimination, deltagelse, ansvarlighed, grøn vækst, stabilitet og beskyttelse, sociale fremgang og HRD?	
<b>d) Samarbejdslandenes kontekst</b> Pkt. 6+9	<p><u>Regeringsinstitutioner:</u> Er fattigdomsstrategier og andre nationale politikker/strategier reflekteret i lande/kontekstanalyser? Bidrager indsatsen ift. udmøntning af disse strategier? Støttes det lokale civilsamfund ift. at indgå i policy dialog og monitoring af regeringsførelse?</p> <p><u>Andre lokale aktører:</u> Hvordan sikres samarbejde/koordination? Bidrages der til opbygning af partnernes kapacitet? Er der strategisk styring af bidrag? Indgår I eller partnere i nationale og internationale netværk? Erfaringer? Arbejder man udenfor "familierne" (fagforeninger, kirkelige organisationer, søsterorganisationer)? Samarbejder man med RAOs og forskningsinstitutioner?</p>	
<b>e) Egenfinansiering og folkelig forankring</b> Pkt. 3+11	<p><u>Egenfinansiering (20 %):</u> Hvor kommer midlerne fra i dag - medlemsbidrag, værdi af frivilligt arbejde, offentlige/private midler, indsamling (Danmarks Indsamlingen), andre donorer? Hvilken strategi er der lagt for at øge egenfinansieringen? Er det realistisk at komme op på 20 % egenfinansiering i 2013 eller 2014? Er det det værd?!</p> <p><u>Folkelig forankring:</u> Hvad er medlemsbasen? Er der kontaktflader i form af samarbejdsaftaler/netværk/platforme? Indgår organisationen i fortalervirksomhed/oplysning/kommunikation i DK? Involverer man danskere i udviklingsarbejdet / det mellemfolkelige arbejde? Er informationer om organisationens arbejde let tilgængeligt på hjemmesiden?</p>	

#### d. Opfølgning på kapacitetsanalyserne

### Status på opfølgning på Danidas kapacitetsanalyse af 3F's forvaltning af programmer i ulande

Dato: 31.07.12

Nedenstående skemas venstre kolonne opsummerer anbefalingerne fra Danida "Kapacitetsanalyse af 3F's Forvaltning af Programmer i Ulande" (Journ. Nr. 104.N.300.b.16) fra juli 2009.

2. og 3. kolonne er 3F's tidligere kommentarer og planlægning af opfølgning på kapacitetsanalysen fra september 2009. Kolonne nr. 4 er status pr. 30.09.2010. Kolonnen længst til højre beskriver den aktuelle status på opfølgningen i juli 2012.

Generelt kan det siges, at løbende kapacitets- og metodeudvikling er blevet planlagt på den måde at de årlige eller halvårslige personalesamlinger anvendes til parallelt at metodeudvikle og kvalitetsforbedre metodemanualen og samtidig træne/efteruddanne personalet indenfor samme områder.

Vi står til rådighed for yderligere information og vil i øvrigt løbende holde UM orienteret om fremskridt i opfølgningen på anbefalingerne.

### Status for 3F's opfølgning på anbefalingerne fra Danidas Kapacitetsanalyse af juli 2009

Nr	Anbefaling	Kommentar	Opfølgning	Status 30.09.10	Status 15.07.12
1	3F har den tilstrækkelige kapacitet til at blive programaftale organisation med Danida, og regionale	3F er yderst tilfredse med denne konklusion på undersøgelsen og med anbefalingen om 4-årig planlægningshoriso	3F vil igangsætte et arbejde med revision af metodemanual, planlægnings- og monitoreringsredskaber, så de svarer til anbefalingerne i	Opfølgningen er ændret da ansøgninger i henhold til HUC kontoret fremover skal være 3-årige. Der arbejdes på at udvikle modeller og en metodemanual, der svarer til 6 årige, to-	<b>3F vurderer selv at have tilstrækkelig kapacitet til at blive rammeorganisation. Der skal blot foretages nogle ændringer mht. program- og partnersamarbejds-cyklus og procedurerne for</b>

	programmer bør have et planlægningsperspektiv på 4 år.	nt.	kapacitetsanalysen og en programcyklus på 4 år.	fasede program-design.	<b>samarbejde, revision mv., som vil blive indarbejdet i en opdateret metodemanual fra efteråret 2012 og starten af 2013.</b>
<b>2</b>	At få foretaget uafhængige "impact" eller effektstudier i Mellemerika og det sydlige Afrika sammen med partnere – og gerne sammen med andre donorer	Vi arbejder med at udvikle metoder, hvor vi kan samle "best practice", herunder sammenlignende undersøgelser af resultater og mere varige effekter med forskellige metoder. Vi er enige i, at det bør gøres mere systematisk. Vi er skeptiske overfor at øge andelen af de økonomiske midler, der anvendes til særlige undersøgelser for at forbedre monitoreringen.	3F igangsætter i efteråret 2009 en afsøgning af udviklingen indenfor omkostningseffektive metoder til måling af effekter af udviklingsbistand i samarbejde med NGO-miljøet, Tematisk Forum, Danida, uddannelses- og forskningsinstitutioner.	En medarbejder har deltaget på kursus i Impact Assessment, emnet er diskuteret på personalesamling i maj 2010. Der er truffet beslutning om at integrere impact assessment i 3Fs metodemanual/værktøjskasse. Det er aftale med en ekstern konsulent at der skal gennemføres en pilotundersøgelse og udvikles omkostningseffektive metoder som skal indarbejdes i 3Fs metodemanual.	<b>3F har gennemført et første impact studie i Nicaragua. Erfaringerne er gode, der er specielt tilført en høj værdi for partneren. Der arbejdes videre med studier i Bolivia (baseline for impact) og Cuba. Erfaringerne vil blive opsamlet og skrevet ind i den opdaterede metodemanual i efteråret 2012 samt overført og anvendt i de øvrige programmer i løbet af 2013.</b>
<b>3</b>	At 3F's forbundsledelse aktivt medvirker til en forøgelse af S&B enhedens	3F er enig i konsulentteamets opfordring til forbundsledelsen. En del af denne	Indsatsen planlægges i samarbejde mellem lederen af Fagpolitisk Center	Der arbejdes løbende på at få gjort plads til de udviklingsmæssige forhold til de løbende opgaver. Forsinkelser i	<b>Der er sket betydelige organisatoriske ændringer i 3F, som har medvirket til en forøgelse af S&amp;B enhedens kapacitet til at</b>

	<p>kapacitet til at varetage sine strategiske og udviklingsmæssige opgaver, herunder en optimering af enhedens ledelse, organisering og medarbejderudvikling</p>	<p>indsats vil fortsat foregå via det eksisterende S&amp;B udvalg, som er sammensat af forbundsledere fra Daglig Ledelse, branchegrupperne og regionerne</p>	<p>for arbejdsliv, forbundets næstformand der også er formand for udvalget samt leder af S&amp;B enheden. Disse drøftelser er startet i august måned og vil resultere i en handlingsplan, som drøftes med 3F's medarbejdere "ude" som "hjemme" i september 2009.</p>	<p>forhold til gennemførelse af kapacitetsundersøgelsens anbefalinger viser, at det ikke er en simpel proces. Der er gennemført en omfattende ændring af ansvarsområderne for de enkelte medarbejdere i enheden, således at lederen af enheden har færre egentlige driftsopgaver og derved har fået mere tid til udviklings- og ledelsesmæssige opgaver. 3Fs nyligt afdækkede næstformand indgik aktivt i processen, som har stået på over et års tid.</p> <p>Der forberedes p.t. et kompetenceudviklingsforløb for medarbejderne i enheden. Solidaritets- og bistandsudvalget udgør fortsat en ledelsesmæssig støtte til enheden.</p>	<p><b>varetage sine strategiske og udviklingsmæssige opgaver siden kapacitetsundersøgelsen i 2009. Solidaritets- og bistandsenheden er flyttet ind i forbundshuset, hvor næstformand og daglig ledelses sekretariat arbejder tæt sammen med enhedens leder. Forbundets HR-afdeling yder og har ydet en væsentlig støtte i ledelsesarbejde og mht. medarbejderudvikling og nyansættelser. Desuden er samarbejdet med forbundets branchegrupper betydeligt forbedret. Endelig er Solidaritets- og bistandsudvalget – der fungerer som "politisk bestyrelse" for enheden ligeledes styrket og bedre integreret i forbundets ledelsesstruktur end i 2009.</b></p>
<b>4</b>	<p>3F bør udvikle et system til kvalitetskontrol af</p>	<p>Et system til kvalitetskontrol af rådgivningen har</p>	<p>Der vil blive lagt vægt på at afslutte processen med</p>	<p>Processen er ikke afsluttet. Principperne for kvalitetsstyringssystemer</p>	<p><b>3F har udviklet og iværksat et kvalitetssikringssystem</b></p>

	<p>personalebistanden og til måling af dens omkostningseffektivitet, ligesom der bør sættes større fokus på overførsel og institutionalisering af viden i samarbejde med nationale/regionale videnscentre.</p>	<p>været under udarbejdelse et stykke tid, senest under personalesamlingen 2008. Der er allerede indhøstet mange gode erfaringer med institutionalisering og samarbejde med lokale videnscentre.</p>	<p>udvikling af redskaber og procedurer i slutningen af 2009 og første halvår 2010</p>	<p>er fastlagt på personaleseminar maj 2010. Der mangler dog fortsat detaljeret beskrivelse af kvalitetssikringsmetoder, som tager udgangspunkt i positive erfaringer med Pem Consults metoder, der er anvendt i Kenya erhvervssektorprogrammet's arbejdsmarkedskomponent.</p>	<p><b>for rådgivning/teknisk assistance, som er under udrulning på hovedkontor og regionalkontorer, og vil være fuldt indkørt ca. 1. januar 2013.</b></p>
5	<p>Jobbeskrivelser og efteruddannelse for bedre anvendelse af menneskelige ressourcer på kontorerne.</p>	<p>Helt enige.</p>	<p>Anbefalingen blev umiddelbart taget til efterretning, og der er lagt planer for medarbejdersamtaler og udvikling af nye jobbeskrivelser i indeværende efterår</p>	<p>Nye jobfunktionsbeskrivelser for danske medarbejdere er udarbejdet og drøftet på personaleseminar i maj 2010, og udmøntningen i arbejdsplaner af dem er undervejs.</p> <p>Hvad angår lokalt ansatte på regionalkontorerne, har jobbeskrivelser eksisteret længe, og på basis af disse gennemføres den årlige medarbejderudviklingssamtale, som bl.a. leder frem til</p>	<p><b>Der gennemføres MUS samtaler, findes jobbeskrivelser og er iværksat efteruddannelsesplaner. MUS-samtaler på regionalkontoret i Sydlige Afrika er fulgt op af efteruddannelsesplaner ud fra behov, - både ud fra de kvaliteter der skal sikres til løsning af opgaverne og ud fra den enkeltes udviklingsbehov. Desuden er der lavet en resourceoversigt for at gøre det ledelsesmæssigt klarere hvilke opgaver der bør løses af hvilke</b></p>



				efteruddannelse inden for de økonomiske rammer.	<b>medarbejdere, 3F-ressourcepersoner eller eksterne konsulenter.</b>
<b>6</b>	Intern udvikling af læreprocesser og forståelse af forandringsprocesser hos partnerne bør prioriteres.	I tråd med anbefaling nr. 2.	Vil blive en del af en handlingsplan som udarbejdes inden og justeres i forbindelse med personalesamling i september 2009.	Der har været diskussion af 3Fs grundlæggende tilgang til forandringsprocesser hos partnerne og redskaber som impact assessment, program- og partnermonitorering samt coaching på seneste personaleseminar i maj 2010. Første del af træningen i anvendelse af coaching blev gennemført.	<b>Første kursus i facilitering af forandringsprocesser er gennemført i januar 2012 med ekstern konsulent fra Grontmij. Her stiftede 3F personalet bekendtskab med state of the art indenfor emnet, og fik drøftet placeringen af forandringsansvarlige i organisationerne. Det blev også klart, at 3F må trække på egne og partnernes erfaringer hvad de specifikke forandringsprocesser i fagbevægelsen angår, idet meget af teorien om emnet handler om erhvervsvirksomheder.</b>  <b>Regionalkontorerne arbejder med udvikling af metoder til bedre facilitering af strategisk planlægning hos partnerne med fokus på planlægning af organisatoriske</b>

					<p><b>udviklingsprocesser.</b></p> <p>Eksempelvis har regionalkontoret i Sydlige Afrika aftalt med alle partnere at yde støtte til udvikling af værktøjer for strategisk planlægning, baseline information- og monitorering. En forudsætning for strategiudvikling er, at grundinformationer er til stede. Det er ofte ikke tilfældet. Ved at støtte partnerne i at opnå denne basisviden, kan de mere systematisk udvikle strategier. På ligestillingsområdet laves en "gender" status hos den enkelte fagforening, hvilket betyder, at hver partner præcis ved, hvordan situationen er, og dermed også kan sætte ind hvor det er mest nødvendigt dvs. udvikle strategi på området.</p>
<b>7</b>	Øget vægt på enhed i fagbevægelsen og bæredygtighed på 2. Og 3. niveau	Vi er meget enige i anbefalingen	Indsatsen i Latinamerika vil blive systematiseret fra starten af det nye program og der vil blive målt	Der er indført indikatorer for bæredygtighed på de højere niveauer. Bæredygtigheden tilstræbes med anvendelse af forskellige	<b>Der er arbejdet med at skabe øget synergi med Ulandssekretariatet og andre donororganisationer (FOS Belgien, Solidarity Center USA, LO Norge</b>

			systematisk på fremskridt mht. bæredygtighed på forbundsniveau.	metoder, f.eks. organisationsanalysen. Rådgiver- og solidaritetsgruppebesøg tager systematisk temaet op. Enhedsbestræbelserne øget i Honduras – desværre på en trist baggrund.	<b>m.fl.) med fokus på enhed i fagbevægelsen og bæredygtighed. Der er videreudviklet på exitstrategier og bæredygtighed på 2. og 3. niveau indgår altid heri. Brancheorienterede fagforbund, medlems- og kontingentsystemer samt bæredygtighed på det regionale brancheniveau (Global Union Federations' regionalkontorer), indgår med betydelig vægt i exitstrategier.</b>
<b>8</b>	Dialog med partnerne om uafhængighed af politiske partier	At politiske alliancer er en uundgåelig del af organisationernes fortalervirksomhed mener vi ikke der kan herske tvivl om. At styrke uafhængige faglige organisationer handler primært om at styrke den faglige enhed og sikre uafhængighed af regering og	3F vil lægge øget vægt på at diskutere med partnerne hvad faglig uafhængighed vil sige, først og fremmest for at den faglig-politiske linje ikke underlægges andres interesser end medlemmernes.	Selvstændighed i forhold til politiske partier er indarbejdet i rådgivningsindsatsen i Latinamerikaprogrammet , diskussionen er taget op med partnere i forbindelse med 3Fs kongres 2010. I Mozambique har den ellers regeringsvenlige faglige landsorganisation OTM igen taget kritisk stilling til regeringens politik på baggrund af	<b>3F har nu en løbende dialog med partnerne om uafhængighed af politiske partier/regeringer.</b>  <b>Det er særlig relevant i Nicaragua, Mozambique, Palæstina og Nepal og i mindre grad i Bangladesh og Bolivia.</b>  <b>Partnerne i Palæstina har rykket meget stærkt på dette område i den sidste</b>

		arbejdsgiver – de to andre parter på arbejdsmarkedet. Modne faglige organisationer bør være i stand til at forvalte politisk dialog og alliancer uden at blive instrumenter for de politiske partier.		prisstigninger og en jobløs vækst <sup>13</sup> . I Bolivia har 3Fs partner taget kritisk stilling til regeringens mindsteløns- og pensionspolitik og presset den til indrømmelser, der gavner medlemmerne.	<b>periode, hvilket 3F naturligvis hilser med stor tilfredshed.</b>  <b>I Cuba er det en problemstilling for sig, men dialogmulighederne ophører ind til videre med udfasningen af indsatsen i 2012.</b>
<b>9</b>	Efteruddannelse af 3F's personale i facilitering af udviklings og forandringsprocesser.	Helt i tråd med anbefaling 5.	Vil blive integreret i den kapacitetsudviklings-handlingsplan, der diskuteres og vedtages under og efter personalesamling, september 2009	Der er i maj 2010 taget hul på et efteruddannelsesprogram, som bl.a. omfatter facilitering af forandringsprocesser. Uddannelsen vil dels foregå på regionalkontorerne, dels under de jævnlige personaleseminarer.  En samlet for den fortsatte efteruddannelse er under udvikling med temaer der svarer til kapacitetsundersøgelsens anbefalinger.	<b>Som nævnt under punkt 6 er der påbegyndt et løbende træningsprogram for 3F personalet i forståelse og facilitering af forandringsprocesser i organisationer. Første kursus blev afholdt d. 5. januar med ekstern konsulent Henrik From, Grøntmij.</b>
<b>10</b>	Økonomisk bæredygtighed.	3F har allerede fokus på de faglige	Indikatoren vil blive indarbejdet i de	Antallet af kontingentbetalende	<b>Der arbejdes med at assistere partnerne med</b>

<sup>13</sup> Se bl.a. artikel i 3Fs internationale nyhedsbrev: <http://forsiden.3f.dk/article/20100924/INTERNATIONALT/100929908/1003>

	Antallet af kontingentbetalende medlemmer som indikator.	organisationers økonomiske bæredygtighed men er enig i, at dette bør afspejle sig i indikatorerne. Indikatorer om kontingentbetalende medlemmer er med i seneste version af programdokumentet.	enkelte projektaftaler under Latinamerikaprogrammet	medlemmer anvendes som indikator i programmerne i Latinamerika og sydlige Afrika. Fremgangen på området er behersket, men partnerne er enige i bestræbelserne.	<b>medlemsregistrering og kontingentsystemer i alle programmer. Det er en højt prioriteret opgave, hvor 3F også anvender sit administrative personale som rådgivere overfor partnerne og hvor der specielt i Latinamerika er udviklet et forsimplet elektronisk bogholderi til partnerne. I 2011 blev der i Latinamerika, i samarbejde med FOS Belgien, udviklet et computerbaseret registreringssystem (SIRIS) målrettet fagforeninger, som pr januar 2012 findes i en engelsk version med henblik på anvendelse/inspiration i andre programmer. Programmet er "freeware"</b>
<b>11</b>	Det anbefales at overføre Parisdeklarations mål til NGOernes udviklingsarbejde, herunder tilpasning af 3F's planlægning og	Som nævnt ovenfor, er 3F enig i hovedsigtet med Parisdeklarationen og forsøgene på at tilpasse det til civilsamfundsorganisationer. Men efter	3F vil forenkle administrationen og lægge mere vægt på kapacitetsopbygningen af partnernes forvaltningssystemer. Først forsøgsvis	Fremskridtene er beskedne bl.a. på baggrund af usikkerhed om oplødning af Danida General Guidelines. Det er aftalt med HUC kontoret, at 3F kan anvende et andet	<b>Denne anbefaling følges i den grad Danidas guidelines tillader det. Det er planen gradvis at bevæge 3F's intervention væk fra "projekt" tænkning over til (del)støtte til partnernes</b>

	<p>monitorering til partnernes egne forvaltningssystemer.</p>	<p>3F's opfattelse kræver en tilpasning til partnernes egne forvaltningssystemer, at Paris-deklarationens principper indarbejdes i Danida General Guidelines, og at partnernes forvaltningssystemer kan leve op til kravene i General Guidelines, herunder Danidas krav til revision og regnskabsaflæggelse.</p>	<p>hos enkelte partnere og samtidig i tråd med at Danida's General Guidelines bliver tilpasset dette. Vi vil forsøge at sikre, at den anbefalede tilpasning (alignment) af partnerens forvaltning af medlemskontingenter med forvaltningen af Danida midler ikke medfører en skævvridning af partnerens organisation, der vil kunne modvirke gennemsigtigheden i partnerens grundlæggende økonomi.</p>	<p>rapporteringsformat end Danidas enkeltprojektformat til årsrapportering. Det bør svare bedre til partnernes og 3Fs egen årsrapportering, men modellen skal udvikles og godkendes af HUC. Der er ikke mulighed for at anvende hver enkelt partners interne rapporteringsmodeller, da det drejer sig om ca. 50 partnere i alt. Der vil blive udarbejdet et forslag til egnet 3F årsrapporteringsformat, som vil blive fremsendt til HUC kontoret til godkendelse.</p>	<p><b>implementering af egne strategiske planer og i den forbindelse hjælpe dem med at sikre, at de selv råder over tilstrækkelige redskaber til at monitorere og evaluere indsatsen, herunder afrapportere fremskridt og aflægge regnskab nedad i organisationen – på generalforsamlinger og kongresser.</b></p>
12	<p>At 3F gør prioriteringerne klarere i Strategi- og Organisationsbeskrivelsen (marts 2009), herunder et landevalg</p>	<p>Det må understreges, at 3F allerede har flere projekter i Asien. Det drejer sig mao. ikke om at påbegynde, men om at effektivisere</p>	<p>3F vil undersøge mulighederne for samling af den bestående projektportefølje i Asien i forbindelse med udfasningen af et SIW-projektet</p>	<p>3F har efter aftale med HUC udarbejdet en konceptnote om den fremtidige indsats i Asien, som lægger sig op ad Danmarks udviklingsstrategi, civilsamfundsstrategien</p>	<p><b>3F har påbegyndt et arbejde i Sydasiens, som er meget lovende, idet det har mere direkte sammenhæng med danske virksomheders indkøb og CSR politik end programmerne i Afrika,</b></p>

	<p>koncentreret med en hovedindsats i Afrika og Latinamerika suppleret med en indsats i Palæstina og Østeuropa. Det kan derfor <b>ikke</b> anbefales at påbegynde et regionalt program i Asien.</p>	<p>en indsats. Central- og Østeuropa administreres ikke fra S&amp;B enheden og er irrelevant for anbefalingen. Tanken om et program i Asien går ud på at <b>forenkle</b> administrationen af de spredte projekter, 3F arbejder med i dag. Et program har en fælles administration og bedre ressourceudnyttelse i partnersamarbejdet . 3F's strategi er at udfase et større projekt i Filippinerne i 2011 og indlede et samarbejde med nye partnere nærmere Nepal. Vi vurderer, at dette - også for Danida - ville være en administrativ forenkling.</p>	<p>Filippinerne i 2011. Herunder vil det blive undersøgt hvilke administrative forenklinger og bedre ressourceudnyttelse , 3F og DANIDAS kan opnå ved at samle enkelte spredte projekter i et program. 3F's overordnede strategi for lande- og partnervalg, som omfatter en gradvis nedtrapning i Latinamerika og øgning af indsatsen i Afrika, vil fortsat blive diskuteret, men vi ser ikke umiddelbart nogen grund til at ændre den.</p>	<p>og UMs egen Asienstrategi. 3f afventer Danidas behandling af konceptnoter før der træffes yderligere beslutninger.</p>	<p><b>Latinamerika og projektet i Palæstina. Der er pt. nogle bureaukratiske barrierer med regeringstilladelse mv. som skal overvindes, men der er etableret tæt kontakt med Danmarks ambassader i Bangladesh og Nepal, med Ulandssekretariatet og koordinering med partnere og deres internationale fagforbund.</b></p> <p><b>Det er ikke 3F's indtryk at dette vil gå ud over kvaliteten af indsatsen i Sydelige Afrika, Palæstina, Latinamerika eller Central- og Østeuropa. Tværtimod tegner det til at blive til stor inspiration for arbejdet i de øvrige regioner.</b></p>
--	---	---	---	---	---

13	<p>Gennemgå alle administrations- og konsulentaktivitet er for at sikre, at de er korrekt klassificeret i de følgende tre typer: Administration, projektstyring og tilført værdi (kapacitetsopbygning teknisk rådgivning etc.).</p>	<p>Rapporten refererer til Danida General Guidelines, kap. 4, som anfører, at der bør udarbejdes en opgavebeskrivelse for den programspecifikke konsulentbistand. Der er således ikke tale om en regel eller et krav, som det fremgår af rapporten. I forbindelse med nye ansøgninger har 3F i nogle tilfælde udarbejdet en oversigt over den programspecifikke konsulentbistand med vurdering af tidsforbruget til de planlagte opgaver. Disse oversigter er lagt til grund for de budgetterede konsulenttydelser fra 3F. Der er intet krav om, at der efterfølgende skal udarbejdes og</p>	<p>Det bestående tidsregistreringssystem dækker behovet for analyser af konsulentbistanden, og der er derfor ikke behov for at indføre nye systemer. 3F vil dog iværksætte relevante tiltag for at sikre, at konsulenterne registrerer tidsforbruget korrekt, og herunder vurdere eventuelle fordele ved at tidsregistrere på partnerniveau.</p>	<p>3F har skærpet sit fokus på at monitorere og kvalitetssikre forbruget af menneskelige ressourcer i overensstemmelse med missionens anbefalinger. Der gøres øget brug af udarbejdelse af Terms of Reference på hver enkelt opgave og forbruget af rådgivnings-, tilsyns- og monitoreringstimer i de enkelte større aktiviteter tjekkes nu tættere.</p> <p>Det er hensigten hermed i højere grad at kunne dokumentere den tilførte værdi gennem rådgivning.</p>	<p><b>Systemet for kvalitetssikring og timeregistrering samt øget fokus på værditilførsel er under indkøring i alle dele af organisationen.</b></p>
----	---	--	--	--	---



		<p>aflægges rapport for hver eneste konsulentydelse til de enkelte samarbejdspartnere . Dette skyldes antagelig, at der i givet fald ville være tale om en betydelig administrativ belastning. 3F's tidsregistreringssystem bygger på 4 kategorier: Technical assistance, Advisory assistance, Monitoring assistance og Administration assistance.</p>			
<b>14</b>	<p>En styrkelse af hver partners kapacitet og kontrolmekanisme er til egen finansielle forvaltning. Herunder at 3F indfører</p>	<p>Selvom vi er uenige i fremstillingen, der antyder at dette skulle være nyt i 3F's programmer, er vi enige i konklusionen.</p>	<p>3F vil gradvis indarbejde den slags indikatorer og dertil knyttede faglig rådgivning. Jf. tillige kommentarer til anbefaling nr. 11.</p>	<p>Træning af partnerorganisationer i god praksis inden for regnskabsføring og regnskabsaflæggelse er gennemført i forhold til de fleste partnere. En proces med indførelse af indikatorer om</p>	<p><b>Som nævnt under punkt 11 har 3F siden kapacitetsvurderingen øget støtten til partnerne for i højere grad at kunne aflægge regnskab nedad i organisationen. Der anvendes metoder som er beskrevet ovenfor. Lokalt</b></p>

	<p>kvalitative indikatorer i projekterne, såsom bestyrelsens fremlæggelse af eget årligt budget og eksternt revideret regnskab til godkendelse for det respektive forbunds generalforsamling . (downwards accountability).</p>			<p>fremlæggelse af budget og revideret regnskab til kongresser og generalforsamling er sat i gang i Latinamerika og det sydlige Afrika.</p>	<p><b>ansatte bogholdere og administrationschefer anvendes som rådgivere og der er udviklet et simpelt bogholderiprogram. Der ydes rådgivning om regnskabsaflæggelse på generalforsamlinger og kongresser, revision mv.</b></p>
--	--	--	--	---	---

## e. Egenfinansieringsdokument

### 3F Notat vedrørende rammeorganisation

På baggrund af mødet den 12. juni 2012 mellem Udenrigsministeriet ved Einar H. Jensen, Grethe Dittmer og Rina Lauritzen Trautner og 3F ved Bjarne Harder Larsen og Nimbus Schmidt Poulsen, har 3F udarbejdet dette notat.

Udgangspunktet for mødet var UM's ønske om at sondere mulighederne for at programorganisationer kan overgå til at være rammeorganisationen hhv. pr 1. januar 2013 og 1. januar 2014. Rammeorganisationer er et særskilt punkt under finansloven, under anmærkning 6.33.01 Bistand gennem private organisationer.

Såfremt en programorganisation ikke ønsker at være rammeorganisation, skal disse forvente at skulle arbejde som projektorganisation under CISU (det tidligere Projektrådgivningen).

Ministeriet var umiddelbart indstillet på at 3F skulle indtræde som rammeorganisation pr 1. januar 2013.

#### Egenfinansiering

I Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftale med Udenrigsministeriet står der i stk. 3:

”Rammeorganisationen skal bidrage med en egenfinansiering på minimum 10 pct. af det samlede danske offentlige tilskud til den pågældende rammeorganisations program- og projektaktiviteter under rammebevillingen.”

Dette var et af de punkter som 3F nævnte som et bekymringspunkt i forhold til at være en rammeorganisation, da 3F ikke umiddelbart ser at organisationen kan leve op til dette.

Hvis man kigger over bevillingsperioden 2011 – 2014 har 3F en gennemsnitlig årlig forventet bevilling fra DANIDA på 34,7 millioner. Dette ligger højere end budgeteksemplet nedenfor, da budgeteksemplet tager udgangspunkt i de nuværende programbudgetter, hvorimod gennemsnitsberegningen tager hensyn til de fremtidige programbevillinger, som forventes at være lidt højere end de nuværende.

3F har som organisation et budget på 12,7 millioner kroner til drift for de tre kontorer i hhv. Sydlige Afrika, Latin Amerika og København. I denne drift indgår også udgifter til 5 udsendte medarbejdere.

Indtægten for at drive disse kontorer foregår ved fire komponenter

- Implementering 9,8 millioner DKK
- Administration 1,99 millioner DKK
- Andre indkomster 0,24 millioner DKK
- Støtte fra 3F 0,67 millioner DKK

Økonomien for drift af de tre kontorer og DANIDA bevillingerne holdes adskilt.

Dette betyder også at støtte fra 3F på 0,67 millioner ikke umiddelbart indgår som en del af program og projektstøtte, og er i den nuværende konstellation ikke en del af en evt. rammefinansiering. Dette betyder at der skal opstilles en anden model for denne støtte i enighed med UM for at disse kan indgå i egenfinansieringen

Et rammebudget består jf. retningslinjerne af følgende linjer:

1. budget til "program- og projektstøtte"
2. egenfinansiering på mindst 10 pct. af budgetposten "program- og projektstøtte". Disse to poster udgør herefter organisationens "program- og projektaktiviteter" under rammesamarbejdet
3. budget til afsluttende vurderinger, tilsyn og reviews - herunder udgifter til interne faglige konsulenter
4. budget til eksterne evalueringer
5. budget til oplysningsarbejde i Danmark, der højst må udgøre 2 pct. af budgetposten "program- og projektstøtte" - herunder udgifter til interne faglige konsulenter,
6. budget for særligt aftalte rammeaktiviteter
7. budget for revisionsudgifter i Danmark og eventuelt i udlandet,
8. administrationsvederlag (maksimum 7 pct. af det samlede budget, dog eksklusiv egenfinansieringen og administrationsvederlaget).

Dette betyder at det 3F i forhold til egenfinansiering skal have fokus på er pkt. 1. i budgettet.

Ved en overordnet gennemgang af de nuværende programbudgetter fordeler posterne sig i store tal sig således fordelt på et gennemsnitligt budgetår:

	Palæstina	Afrika	Latinamerika	Asien	Total	% fordeling
PPS						
Aktiviteter	1.000.000	5.500.000	4.500.000	1.500.000	12.500.000	
Investeringer	75.000	150.000	250.000	200.000	675.000	
Expat 50%	600.000	700.000	700.000	400.000	2.400.000	
Lokal Ansatte	100.000	2.000.000	1.200.000	500.000	3.800.000	
Lokal Administration	300.000	200.000	200.000	100.000	800.000	
PPS	<b>2.075.000</b>	<b>8.550.000</b>	<b>6.850.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>20.175.000</b>	64%
Tilsyn & Review					-	
Aktiviteterer (HO exp)	100.000	900.000	400.000	400.000	1.800.000	
Expat (50% adv)	600.000	700.000	700.000	400.000	2.400.000	
Supervision DK	125.000	150.000	100.000	125.000	500.000	
Review	-	100.000	50.000	-	150.000	
Tilsyn & Review	<b>825.000</b>	<b>1.850.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>925.000</b>	<b>4.850.000</b>	15%
Information	<b>75.000</b>	<b>250.000</b>	<b>175.000</b>	<b>75.000</b>	<b>575.000</b>	2%
Revisionsudgifter	<b>25.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>125.000</b>	<b>950.000</b>	3%
Budgetreserve	<b>300.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>900.000</b>	<b>400.000</b>	<b>2.700.000</b>	9%
Administrationsudgifter	<b>250.000</b>	<b>850.000</b>	<b>700.000</b>	<b>300.000</b>	<b>2.100.000</b>	7%
Total	<b>3.550.000</b>	<b>13.000.000</b>	<b>10.275.000</b>	<b>4.525.000</b>	<b>31.350.000</b>	100%
Egenfinansiering ex budgetreserve						
10% egenfinansiering	207.500	855.000	685.000	270.000	2.017.500	
5% egenfinansiering	103.750	427.500	342.500	135.000	1.008.750	
Egenfinansiering inkl budgetreserve						
10% egenfinansiering	237.500	965.000	775.000	310.000	2.287.500	
5% egenfinansiering	118.750	482.500	387.500	155.000	1.143.750	
3F	665.000	3,30%				
Solidaritet over grænser	225.000	1,12%				
Solidaritet over grænser	175.000	0,87%				
Husleje	400.000	1,98%				
Total SOG 1	1.290.000	6,39%				
Total SOG 2	1.240.000	6,15%				

Der er lavet to beregninger på egenfinansiering: en hvor budgetreserven ikke er medregnet, og en hvor den er. Dette skyldes at budgetreserven som oftest bliver brugt til programrelaterede udgifter og derved er relevant at medtage ved beregning af egenfinansiering.

Ud fra dette betyder det at ved en 5 % egenfinansiering vil 3F skulle lægge mellem 1,00 – 1,14 millioner DKK. til dækning af dette, ved en 10 % egenfinansiering vil 3F skulle bidrage med mellem 2,02 millioner og 2,29 millioner DKK

Egenfinansierings muligheder:

Finansieringsart	Beløb	Kommentar	% af PPU
3F Bidrag	665.000	Pt. bliver dette beløb givet til drift af Solidaritets og bistandsenheden der er udførende i forhold til de internationale programmer.	3,30 %

Solidaritet over grænser (SOG1)	225.000	Solidaritets over Grænser er en personaleforening for alle ansatte i 3F. Indsamlet beløb blandt ansatte i 3F, i 2011. Solidaritet over Grænser har til formål at yde solidaritet til fordel for faglige organisationer primært i den 3 verden.	1,12 %
Solidaritet over grænser (SOG2)	175.000	Solidaritet over grænser, uden bidrag givet til Øst- og Centraleuropa.	0,87 %
Indirekte omkostninger 3F	400.000	Husleje, IT mv. (beregnet).	2,10 %

**Ud fra dette, og såfremt driftsomkostninger direkte som indirekte til den udførende organisation kan medregnes i egenfinansieringen, kan 3F umiddelbart bidrage med mellem 6,15 % og 6,39 % i egenfinansiering af program og projekt støtte.**

Udover de nævnte muligheder for egenfinansiering betaler 3F, via kontingentet til LO også ca. 810.000 DKK (beregnet) til Ulandssekretariatet, disse indgår formentligt i Ulandssekretariatets beregning af egenfinansiering.

Desuden har 3F internationale projekter i Østeuropa som er støttet af hhv. EU og UM (Naboskabsprogrammet) med ca. 2 mio. kroner. I disse projekter yder 3F støtte igennem lønning til en medarbejder samt et driftsbudget, svarende til 1,35 mio. kr. Igen kunne det her være en overvejelse, om der kunne ske en kobling af denne egenfinansiering med den egenfinansiering der bliver ydet til DANIDA projekter.

3F internationale aktiviteter er et supplement til de aktiviteter 3F laver i Danmark. 3F mener det er vigtigt at der er mulighed for at udøve vidensdeling på den læring som der er forgået med over 100 års fagforeningsarbejde i Danmark.

Det internationale arbejde i 3F er kun en lille del af de samlede aktiviteter i 3F. Dette betyder økonomisk, at projekterne i Solidaritets og Bistandsenheden er forholdsvis tæt knyttet til de midler der pt. gives via DANIDA, men som organisation er 3F ikke, som organisationer der udelukkende arbejder med udviklingsbistand, afhængig overordnet set af DANIDA midler.

### **Forankringen af solidaritetsarbejdet i 3F.**

Det internationale solidaritetsarbejde er forankret i 3F's medlemsbase gennem en lang række tiltag. For det første bliver støtte til internationalt udviklingsarbejdet indarbejdet i nogle af 3F's overenskomster, bl.a. reddernes overenskomst med Falck Danmark A/S. For det andet giver samarbejdssystemet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere mulighed for at forhandle, når produktion flyttes til udlandet, så der kan sikres ordentlige arbejdsforhold. 3F tillidsfolk får løbende uddannelse, som gør dem i stand til at blande sig i betingelserne for udflytning.

Udover det solidaritetsarbejde der knytter sig til 3F's kerneopgave, overenskomsterne, så er de 73 lokale 3F afdelinger involveret i solidaritetsarbejde på forskellige niveauer. Afdelingerne støtter aktiviteter, der medvirker til udviklingen af faglige organisationer i udviklingslande a, enten på egen hånd eller i tilknytning til 3F's Danida/EU -finansierede projekter. Det sker gennem indsamlinger, støtte fra arbejdsplads- og brancheklubber og lokale afdelinger, samt direkte tilskud til f.eks. rejser, hvor danske tillidsmænd yder rådgivning og træning til fagligt aktive i ude i verden. Det økonomiske omfang af denne støtte er ca. 2 mio. kr. årligt.

Fra 3F's brancheklubber ydes der direkte rådgivning til partnere i udviklingslande og i Central- og Østeuropa. Rådgivningen udføres frivilligt af de danske fagligt aktive, der ikke får løn for deres indsats.

Det er 3F's politik at der overalt i organisation skal være aktive solidaritetsgrupper. Eksempelvis er der tilknyttet seks solidaritetsgrupper til 3F's Latinamerikaprogram: Havnearbejdere, lufthavnsarbejdere, renovationsarbejdere, sukkerarbejdere, bananarbejdere, bananarbejdere, og en gruppe for både industri- og bygningsarbejdere. Solidaritetsgrupperne er frivillige og udover den støtte de yder til aktiviteter ude i verden, har de også til opgave at informere om solidaritetsarbejdet til et dansk publikum.

Dertil kommer, at frivillige fra 3F har taget ejerskab til, og i mange tilfælde været de ledende kræfter i, de regionale solidaritetsindsamlinger som gennemføres bredt indenfor dansk fagbevægelse. Ofte knytter disse indsamlinger sig direkte knyttet til 3F's udviklingsprojekter, for eksempel støtte til bananarbejdere i Latinamerika og landarbejdere i Zambia.

Endelig skal det nævnes, at 3F er medlem af 21 internationale organisationer (nordiske, europæiske og globale) som vi årligt betaler 4,5 mio. kr. til i kontingent og solidaritetsbidrag. Desuden er 3F via LO medlem af International Trade Union Confederation. Meget af 3F's solidaritetsarbejde er knyttet til disse organisationer og vores bidrag til dem bliver også brugt i udviklingsprojekterne.

3F's internationale solidaritetsarbejde fokuserer på kapacitetsopbygningen af faglige organisationer, og vi beskæftiger os således ikke direkte med humanitær bistand. Dansk fagbevægelses bidrag til nødhjælp ydes gennem Dansk Folkehjælp, bl.a. efter jordskælvet i Haiti og oversvømmelser i Mozambique. 3F betaler ikke kontingent til Dansk Folkehjælp, men bidrager i stedet ved gratis trykning af organisationens materialer svarende til godt 0,5 mio. kr. per år.

### **Konklusion**

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at 3F kan eller vil kunne leve op til kravet om egen/samfinansieringen.

Det vigtigste element for os er hvilke dokumentationskrav, der bliver stillet, som imidlertid afhænger meget af udformningen af retningslinjerne på området, som vi jo endnu ikke kender.

**NSP/BHL 6/8 2012**

## f. Notat vedrørende internationale kontingenter og overenskomstfinansieret bistand til udvikling

### Internationale kontingenter og overenskomstfinansieret bistand til udvikling

Ved møde med Udenrigsministeriets team om kapacitetsvurdering af potentielle rammeorganisationer d. 14.08.12 blev 3F bedt om en nærmere specificering af det anførte beløb på 4,5 mio. årligt, som betales til de internationale fagforbund, 3F er medlem af.

Nedenfor er kontingenter til det globale niveau og til det europæiske og nordiske niveau skilt ad. Den del af kontingenterne til det globale niveau, der betales af 3F via CO-Industri er medtaget.

### 3F kontingenter til Global Union Federations 2011

(Tallene er i DKK og baseret på 3F's og CO Industris årsregnskaber 2011)

Organisation	Globale fagforbund (GUF)	Nordiske og Europæiske fagforbund
PSI (Offentlig Service)	216.901	89.858
BWI (Bygnings- og træarbejdere)	711.451	518.331
ITF (Transportarbejdere)	624.366	817.155
IUF (Fødevarer-, landbrugs-, tobaks- og hotel og restaurationsarbejdere)	451.708	247.197
UNI World	422.191	199.696
IUF via CO Industri	112.035	
IndustriAll (Tidligere ICEM, IMF og ITGLWF – via CO Industri. (Plast-, kemi-, metal-, tekstil- og beklædningsarbejdere samt energi-, olie-, og minearbejdere)	839.390	N.D.
<b>I alt</b>	<b>3.378.042</b>	2.104.689

### Bidrag fra 3F overenskomster

Overenskomst	Beløb regnskabsår 2011 (2011-12)	
	Indtægter	Anvendt til bistand
Falck (Bidrag til 10 øre fonden)	700.218	682.480
Mascot (3F Silkeborg international solidaritet)	54.000	-
<b>I alt bidrag</b>	<b>754.218</b>	-

Der er således sammenlagt tale om et bidrag på godt 4 mio. kr. årligt.

22.08.12 Jesper Nielsen, International rådgiver, 3F



## g. Liste over dokumenter for desk reviewet

Følgende dokumenter er blevet gennemgået i forbindelse med desk review af 3F:

- UM Faktaark + mødereferat (juni 2012)
- Status på opfølgning på Danidas kapacitetsanalyse af 3Fs forvaltning af programmer i ulande (31.7.12)
- Notat vedr. rammeorganisation (6.8.2012)
- Notat vedr. lønninger i 3F + lønoversigter for regionalkontorer (16.8.2012)
- Notat om internationale kontingenter og overenskomstfinansieret bistand til udvikling (22.8.2012)
- Årsregnskab 2011 (Revisionsinstituttet)
- Strengthening the role of the trade union movement in poverty reduction and promotion of democracy, 3F Regional Programme in Southern Africa, 2012-2018, Phase 1: 2012-2015, Networking Consultants, Desk Appraisal, May 2012
- Analyse af 3F's kapacitet til forvaltning af programmer til udvikling af fagbevægelsen i ulande, INKA Consult ApS, September 2009 + bilag
- 3F's regionalprogram 2009-2011. Styrkelse af en brancheorienteret fagbevægelse i Nicaragua, Honduras, Guatemala, Cuba og Bolivia. Fagbevægelsens bidrag til fattigdomsbekæmpelse og demokratiudvikling, Appraisal rapport, September 2009.
- [www.3f.dk](http://www.3f.dk)