

Desk review af
Rammeorganisations kandidater

Ulandssekretariatet LO/FTF

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. Ulandssekretariatet - kort fortalt	8
4. Gennemgang ift. kriterier	10
4.1 Administrativ og faglig kapacitet	10
4.2 Erfaringer med udviklingssamarbejde	15
4.3 Danske udviklingsstrategier	17
4.4 Samarbejdslandenes kontekst	19
4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring	20
5. Samlet vurdering	21
5.1 Administrativ og faglig kapacitet	21
5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet	22
5.3 Danske udviklingsstrategier	23
5.4 Samarbejdslandenes kontekst	23
5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring	23
Bilag	24
a. Terms of Reference	24
b. Tidsplan og konsultationer	28
c. Skema med kriterier	29
d. Opfølgning på kapacitetsanalysen	32
e. Egenfinansieringsdokument fra ULS	36
f. Liste over dokumenter for desk reviewet vedr. ULS	39
g. Personaleoplysninger fra ULS	40

Liste over forkortelser

APR	Appraisal rapport
BUPL	Forbundet af pædagoger og klubfolk
CONCORD	Europæisk NGO-netværk
EIU	European Intelligence Unit
FOA	FOA Fag og Arbejde
FTF	Hovedorganisationen for 450.000 offentligt og privatansatte
HLF	High Level Forum
ILO	International Labour Organization
ITUC-A	International Trade Union Congress – Africa Region
ITUC-AP	International Trade Union Congress – Asia Pacific region
KA	Kapacitetsanalyse
LO	Landsorganisationen i Danmark
M&E	Monitorering & evaluering
MENA	Middle East and North Africa
OHS	Occupational Health and Safety
SRHR	Sexual and Reproductive Health and Rights (seksuelle og reproduktive sundhed og rettigheder)
TOR	Terms of Reference (opgavebeskrivelse)
TUC	Trade Union Centre
TUDCN	Trade Union Development Cooperation Network
ULS	Ulandssekretariatet
UM	Udenrigsministeriet
WB	Verdensbanken

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 med den programmatisk tilgang. Flere organisationer har dog tidligere anvendt programmatisk elementer i deres arbejde, og en enkelt¹ 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 2013.² 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 Danida-midlerne. Egenfinansieringskravet for rammeorganisationerne øges fra 10 pct. til 20 pct., og

¹ Ulandssekretariatet havde indtil 2004 en rammeaftale.

² 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 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)³:

“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.⁴

³ Se bilag a for de fulde ToR.

⁴ Se bilag 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.*⁵ 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.

⁵ 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 baggrundsinformationen 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 personale kompetencer, 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.

I det følgende refereres primært til Kapacitetsanalysen fra 2009 (KA2009), samt ULS opdatering på anbefalingerne (ULS, august 2012); den finansielle årsrapport 2011 (FÅ2011); appraisalrapporter af programmerne i Asien (APR Asien 2008), Latinamerika (APR LA 2009) og Vestafrika (APR VA 2009), samt oplysninger fra Ulandssekretariatets hjemmeside (www.ulandssekretariatet.dk).

3. Ulandssekretariatet - kort fortalt

Ulandssekretariatet (ULS) er forankret i den danske fagbevægelse og blev etableret i 1987 af Danmarks to største hovedorganisationer, LO og FTF. I slutningen af 1997 blev ULS omdannet til en forening med LO og FTF som medlemmer og som led i den nye strategi for folkelig forankring blev forbundene i 2003 direkte medlemmer med henblik på at styrke ejerskabet af ULS aktiviteter blandt forbundenes tilsammen ca. 1,8 mio. medlemmer. ULS tager afsæt i fagbevægelsens værdigrundlag og dets nationale og globale netværk. ULS arbejder inden for fire temaområder 1) Demokrati – social dialog på arbejdsmarkedet, 2) Arbejdstager rettigheder, 3) Fattigdomsbekæmpelse og 4) Arbejdsmiljø og hiv/aids.

UM har gennem en lang årrække bevilget støtte til ULS bistandsaktiviteter og siden 1992 via en årlig ramme. I 2004 blev ULS' rammestøtte standset, da den tidligere regering ikke ønskede at opretholde rammeaftalen med fagbevægelsen, og siden har ULS modtaget midler fra enkeltbevillingen. På baggrund af positive kapacitetsanalyser er ULS over de seneste år overgået fra projektaktiviteter til mere strategiske regionale programmer.

ULS havde i 2011 en samlet årlig omsætning på ca. 55 mio. kr. og pr. august 2012 følgende igangværende programmer:

Region	Program	Bevilling (mio.kr)	Periode
Danske udviklingsmidler			
Asien	Anstændige arbejdsvilkår	48,2	2012-15
Latinamerika	Dialog på arbejdspladser	20,7	2010-13
Vestafrika	Anstændige arbejdsvilkår	16,2	2010 - 12
Afrika syd for Sahara	Anstændige arbejdsvilkår	32,2	2011 - 13
Filippinerne	Social dialog I den offentlige sektor (Allianceprojekt)	4,9	2011 - 14
Afrika syd for Sahara	CISU - Wosa, Zimbabwe	2,3	2012-14
Mongoliet	CISU - CMTU	3,0	2011-12
Zimbabwe	Ambassadeprojekt	3,0	2010-12
Mozambique	Ambassadeprojekt	2,0	2011-12
Mozambique	Ambassadeprojekt	2,0	2011-13
Nepal	Ambassadeprojekt	0,9	2009-12
Det Arabiske Initiativ			
Egypten	Social dialog	8,5	2012-14
Tunesien	Social dialog	1,5	2012
Marokko	Social dialog	0,8	2012
EU midler			
Vietnam	EU -Program	1,3	2010-12
Guatemala	EU -Program	3,7	2011-13

ULS havde i 2009 i alt 39,5 ansatte⁶, hvoraf 20 arbejdede på regionalkontorerne (KA2009, p.31; ULS, august 2012). Der er siden 2009 sket en ændring i sammensætningen og antallet af ansatte, således at der i 2012 er i alt 51 ansatte, hvoraf de 19 er på hovedkontoret i København, 9 er udsendte danskere og 23 er lokalansatte medarbejdere. Af de 11,5 nye medarbejdere er ca. 9 finansieret fra andre kilder end programmidler. Således er der reelt ansat 2,5 medarbejder mere, hvoraf de 2 er lokalansatte. Der er ikke blevet sendt flere danskere ud for programmidler, end der var i 2009, og tilvæksten i København svarer til ½ medarbejder i regnskabsfunktionen. Der har desuden været en tilpasning af programafdelingerne ift. ændringer i programporteføljen. Der er reduceret i både Latinamerika- og Asien-afdelingerne i København med i alt 3 medarbejdere, mens Afrika-afdelingen er styrket med 1 medarbejder. Udvidelsen af ansatte i specielt Afrika skyldes dels, at man har startet et nyt program i Vestafrika, dels at regionalkontoret i Mozambique er temporært styrket for at rydde op, og at man har bevillinger fra privatsektorprogrammet.

	HQ		Udsendte		Lokalansatte	
	2009	2012	2009	2012	2009	2012
Latinamerika	3	1,5	1	1	3	3
Afrika	4	5	4	4	5	10
Asien	4	1,5	3	3	5	9
MENA	0,5	3,5	0	1	0	1
Informationsafdeling	2,5	2,5	0	0	0	0

⁶ Se bilag g for en nærmere redegørelse vedrørende antallet af ansatte i ULS.

Ulandssekretariatet	4,5	5	0	0	0	0
I alt	18,5	19	8	9	13	23

ULS sekretariat i København har foruden ledelsen 6 afdelinger: Administration & Service, Information & Kommunikation, Afrika, Asien, Latinamerika og Mellemøsten. Der er 6 regionalkontorer (Sub-regional Offices - SRO): Mozambique, Togo, Tanzania, Filippinerne, Nepal og Nicaragua. Styrkelsen af SROerne er resultat af en igangværende omstrukturering, som bestyrelsen besluttede efter KA 2009 med henblik på at styrke kapaciteten ude, således at man vil kunne blive en rammeorganisation igen. I Nicaragua og Mozambique deler man kontorer med 3F.

KA2009 omtaler risiko for en vis geografisk "kompartementalisme" på kontoret i København og anbefaler en indsats ift. fælles udvikling af metoder og redskaber ("Redskabsskuret") for at styrke fokus og fremdrift mht. udvikling af tematiske tilgange, metoder og redskaber på tværs af geografien (KA2009, p.9). Som opfølgning på dette har man siden 2009 udarbejdet omfattende og enslydende retningslinjer for regionalkontorer, sikret opkobling på fælles server med fælles arkivsystem og kalender, samt intensiveret fælles træning og regelmæssige møder på tværs af geografien (ULS, august 2012).

ULS har en bestyrelse med 15 medlemmer, som er udpeget af hhv. LO (8) og FTF (7). Ifølge KA2009 er der i bestyrelsen begrænset kendskab til det strategiske indhold af ULSs arbejde, og det anbefales, at det strategiske arbejde forankres i tematiske og regionale støttegrupper, samt at det overvejes, hvordan man samtidig sikrer forankring og ejerskab hos partnerorganisationerne i syd (KA2009, p.8). Under bestyrelsen er nedsat et særligt udvalg, som har til opgave at tage de strategiske diskussioner om udviklingsbistanden, dens indhold, partnervalg, uddannelsespolitik, optimering af kapacitet mv. Ifølge ULS er de strategiske diskussioner desuden forankret i program/ komponentkomiteer, samt de nye management-komiteer for de forskellige partnere. Det er i disse fora, som mødes hver tredje måned, at policy-diskussioner, strategiudvikling, læring og erfaringsudveksling tages op med partnerne. Komiteerne fungerer desuden som stående review-udvalg for at sikre sammenhæng og synergi (ULS, august 2012). Desuden benytter man lejligheden til én gang årligt at mødes på globalt plan i forbindelse med ILOs årsmøde i Geneve, hvor alle partnere alligevel er til stede.

4. Gennemgang ift. kriterier

Med udgangspunkt i de 14 kriterier opstillet i "Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftaler med Udenrigsministeriet" (august 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

Ulandssekretariatet er kapacitetsvurderet i 2000, 2003 og senest i 2009. Kapacitetsanalysen i 2009 (KA2009) understreger, at ULS har taget en række proaktive tiltag ift. opfølgning på anbefalinger fra tidligere vurderinger ift. afklaring af mandat, overordnet politik og strategiudvikling, omstrukturering med henblik på decentralisering, metodeudvikling og informationsarbejde. KA2009 understreger, at ULS står overfor en udfordring i form af at ændre den geografisk forankrede projektilgang, som havde præget arbejdet i perioden 2004-

2008, hvor organisationen ikke længere var rammeorganisation. Der skulle ved overgangen til programorganisation arbejdes mod en mere sammenhængende tematisk programtilgang.

KA2009 anbefalede således både, at rationale for de fremtidige programmer og kriterier for valg af lande og målgrupper blev klarlagt, og at hovedtemaer blev specificeret med henblik på at tydeliggøre de forventede organisatoriske resultater (KA2009,p.6). ULS oplyser, at lande- og partnervalg tager udgangspunkt i en række kriterier ift. fattigdom, kapacitet og engagement hos den nationale partner organisation, en bedømmelse af den nationale økonomiske og politiske situation, samt specifikke danske eller internationale prioriteringer ift. det specifikke land. Samarbejdspartnere er først og fremmest de nationale fagforeningssammenslutninger (centers/federations) (ULS, august 2012).

4.1.1 Administrativ kapacitet'

ULS havde med udgangen af regnskabsåret 2011 en egenkapital på kr. 2.070.738 og et årsoverskud på kr. 618.648. Den finansielle årsrapport 2011, der indeholder en fyldestgørende ledelsesberetning og -påtegning, er uden forbehold fra revisor (FÅ 2011).

KA2009 roser ULS for at have veludviklede management systemer, procedurer og redskaber (KA2009, p.8), som man på anbefaling fra KA2009 har fået oversat til relevante sprog: engelsk, spansk og fransk⁷ (ULS, august 2012). ULS har bibeholdt visse procedurer fra den tidligere rammestatus, bl.a. kravet om reviderede årsregnskaber fra partnerne, og man er generelt opmærksomme på behovet for et øget fokus på +/- 10 % budgetstyring ved årsafslutning som værende en udfordring.

Regnskabskontrol mv. Ifølge ULS er den administrative kapacitet nu på plads efter krisen i 2009, hvor den tidligere leder døde pludseligt og en regnskabsmedarbejder måtte fratræde på grund af sygdom. I 2012 er regnskabsteamet styrket med en nyansat, og det forventes, at tilfredsstillende administration igen kan opnås (information fra KVA 2012). Der er en regnskabskonsulent med ansvar for bogholderi, bogføring, årsregnskab drift mv. samt 3 controllers, der sidder med programregnskab og kontakt til lokale controllers på de 7 SROer. På SROerne er der oprettet danske bankkonti, hvorfra man kvartalsvis udbetaler til partnerne. Danske netbankkonti gør det muligt for København at afstemme. Systemet fungerer indtil videre på 3 kontorer (Latinamerika, Østafrika, Asien). Program og driftsomkostninger holdes skarpt adskilt, og der er altid 2 underskrifter på udbetalinger (en administrativ medarbejder / controller og en programmedarbejder). På SROerne er det koordinator og en finansiell medarbejder, der skriver under. Der findes tjeklister, som skal være på plads, inden SRO-leder kan anmode om transfer. Det **anbefales**, at der udarbejdes en plan for udrulning af den decentrale administration til de øvrige SROer, således at der er klart, hvornår systemet er fuldt på plads.

Revisor. Der er ingen regler for skift af revisor med faste mellemrum. ULS har haft det samme revisionsfirma (Revisionssekabet) siden starten, men man har skiftet revisor inden for samme firma på driftssiden i 2011. Mht. intern revision har man på hovedkontoret uanmeldte besøg fra revisor, ligesom bestyrelsen har udpeget nogle "kritiske revisorer", som et par gange om året tager stikprøver. Disse er ikke uddannede revisorer, men folk med hands-on

⁷ Anbefalingen fra KA2009 var at oversætte til engelsk, spansk og portugisisk, men man har i stedet oversat til fransk, da personalet i Mozambique taler engelsk, hvorimod personalet i Togo ikke i samme grad behersker engelsk.

regnskaberfering fra medlemsforbundene. Controller fra SROen i Latinamerika har desuden været benyttet ift. oprydning og kapacitetsopbygning i Angola.

Der arbejdes med et Navision-system, hvor de interne arbejdsgange er beskrevet, oversat og videreformidlet til SROerne, ligesom der foreligger en opdateret systembeskrivelse af Navision-systemet. Der er dog stadig et udestående ift. udarbejdelse af en procesbeskrivelse, som vil gøre det lettere for nye regnskabsmedarbejdere at håndtere systemet. Det er ambitionen, at alle partnerregnskaber ved udgangen af 2014 er integreret i Navision-systemet og tilgængelige on-line. ULS påpeger selv behovet for yderligere uddannelse af SRO-personalet, hvis dette skal lykkes indenfor den givne tidsramme.

Omkostningsbevidsthed. SRO guidelines er på plads ift. tjenesterejser på economy class, lokale diæter mv. Det er praksis, at kurser og konferencer afholdes på den mest prisbillige måde. I Asien har man dog i visse tilfælde valgt at holde regionale møder i Nepal frem for Bangkok af hensyn til signalværdien. Det er fast praksis, at revisor laver et audit-questionnaire hos partnere, hvor man tjekker fx hoteludgifter. ULS oplyser, at man har en konstant bevågenhed ift. at nedbringe omkostninger.

Lønniveau. ULS er ikke lønførende⁸ og det er erfaringen, at ansøgere fra staten eller det private erhvervsliv har svært ved at acceptere niveauet. Udsendte danskere er ansat på ULS rådgivervilkår, som i 2012 ligger lavere end UMs. ULS er opmærksom på, at de nye skatteregler kan få negative konsekvenser ift. budgetterne. Lønniveauet på SROerne lægges ift. det lokale omkostnings- og lønniveau, hvor markedsværdien på regnskabsfolk nogle steder ligger meget højt. Man er opmærksom på, at det ofte er en balancegang ift. de lokale partners lønniveau, og der er således mange aktører at navigere mellem.

C-sager, anti-korruption og etisk kodeks. Der er en verserende C-sag omkring tyveri fra projektkontor i Maputo. Afsluttende rapport er indsendt til UM, regnskabet er afsluttet og tabet er dækket over budgettet. Der er klare procedurer om håndtering af C-sager og klarhed om, hvem der har ansvar for at tage hånd om sagen, også i tilfælde af fravær. Det er indarbejdet som en del af stillingsbeskrivelserne og ligger i referencestrukturen. Anti-korruptionsklausulen er indarbejdet som en fast del af partnerskabskontrakterne. Der findes ikke et egentligt etisk kodeks, men den fælles vision og værdigrundlag, samt personalehåndbogen afstikker klare retningslinjer for, hvad der forventes og hvad der ikke er tilladt (f.eks. alkohol i arbejdstiden, handel med truede dyrearter mv.)

Sikkerhed. Generelt forlader man sig på partnerorganisationerne, og der findes instruks om, at man skal orientere sig via forskellige systemer (ambassaden, UNDP etc.) Der er løbende kontakt til Danmark og klarhed om, hvem der skal kontaktes i sekretariatet.

Terrorlister. Fagbevægelsen har på internationalt plan aktivt taget afstand fra terror. ULS har ikke nogen praksis med at tjekke EU eller FNs terrorlister, idet man anser sine partnere for tilstrækkeligt synlige i den lokale kontekst til at det skulle være et problem. Man bedømmer, at det samme gør sig gældende ift. de nationale centres medlemsorganisationer, der alle er registrerede fagforbund. Det **anbefales**, at ULS trods partners integritet og legitimitet indfører en rutinemæssig praksis ift. screening ved hjælp af EU og FNs terrorlister.

⁸ Se bilag g for lønskala.

Pressesager. Der er brugt kræfter på informations- og kommunikationsarbejdet de sidste par år, bl.a. er hjemmesiden blevet opgraderet. Der er for 1½ år siden ansat en kommunikationskonsulent, og der er retningslinjer for, hvem der kontaktes i baglandet, hvornår LO/FTF informeres mv. Praksis er ikke nedskrevet, hvorfor det **anbefales** at nedskrive procedurer for vurdering og håndtering af pressesager.

4.1.2 Faglig kapacitet

KA2009 roser ULS for at have et højt fagligt niveau ift. programformulering, men understreger, at der ligger en udfordring i at udvikle tematiske metoder og redskaber, som reflekterer den prioritering af organisatoriske outputs som forventes (KA2009, p.8-9; p.11). KA2009 anbefaler således, at der lægges en indsats ift. at formulere kriterier for valg af sektor og temaprioritering, valg af lande og målgrupper (KA2009, p.12). ULS har indenfor Decent Work-dagsordenen udviklet en række tematiske strategier ift. beskæftigelse, OHS, HIV/AIDS og den uformelle økonomi. Disse suppleres med en række træningsmoduler og materialer om social dialog og forhandlingsteknik, fortalervirksomhed, medie, OHS, HIV/AIDS mv. Alle disse redskaber er nu uploadet i en fælles database, hvortil alt personale har direkte adgang (ULS, august 2012). Strategidokumenter er efterfølgende oversat til engelsk, spansk og fransk og delt med regionalkontorer og partnere (ULS, august 2012).

ULS oplyser, at uddelegeringen af ansvar til SROerne har frigivet kapacitet på hovedkontoret, således at programmedarbejdere i videre udstrækning kan deltage i forskellige netværk og have ansvar for specifikke tematiske områder. Således arbejder man med at skærpe arbejdsmarkedskompetencerne og dokumentation af krænkelse af faglige rettigheder som to emner, der er vigtige, ikke mindst ift. fortalervirksomhed og sikkerhed. Desuden er specifikke programbehov som *vocational training*, social dialog, den uformelle økonomi mv. i fokus for at sikre, at den kompetence som ligger på regionalkontorerne kan udnyttes på tværs af programmerne.

Hovedkontoret inklusiv de udsendte danske kontorledere/rådgivere dækker et bredt spektrum af relevante uddannelser, hvoraf langt de fleste er på akademisk niveau: sociologi, public policy, Afrikastudier, kulturgeografi, internationale studier, samt cand.merc., administration og erhvervsøkonomi. Det er imidlertid stadig uklart hvorvidt der i tilstrækkelig grad systematisk er en intern arbejdsdeling ift. tematiske områder, herunder de tværgående hensyn i den danske udviklingsbistand. Det **anbefales** derfor at klargøre arbejdsdeling og kompetencer ift. disse i en evt. rammeansøgning.

Arbejdssproget er engelsk, hvilket kan være en udfordring ift. det faglige bagland, hvor der dog er enkelte spidskompetencer med hands-on erfaringer ift. samarbejdsaftaler mv. I afdelingen er man dækket godt ind med også fransk og arabisk.

Arbejdet med personaleområdet er opprioriteret i ULS, da det er uhensigtsmæssigt, at folk forsvinder hurtigt ud af organisationen. Der bliver nu taget hånd om at opbygge og forankre viden. Det sker bl.a. ved rotation mellem ude og hjemme, hvor der nu er mulighed for at kunne komme tilbage til hovedkvarteret efter en udstationering. Ligeledes sættes der på yngre medarbejdere og at bibringe medarbejderne generel viden om det danske arbejdsmarked. Medarbejderne er i første omgang kontraktansat ift. et program, men der er en stab af fastansatte. Det har ikke hidtil været et problem at rekruttere folk, der har både en fagforbunds-baggrund og en akademisk baggrund.

ULS understreger, at der ikke er politisk indblanding ved ansættelser, men faste procedurer, hvor stillingerne slås op, ikke mindst for at sikre kontakten til arbejdsmarkedet og rekrutteringsgrundlaget. Man har udarbejdet en fast rutine med et 2-personers ansættelsespanel og en række ansættelsessamtaler, hvor man gradvis sorterer ansøgerne fra. Første, relativt korte ansættelsessamtale tages på Skype for derved at nedsætte omkostningerne. Ved anden samtale af 50-60 min varighed tager man udgangspunkt i et skema og lader fortrinsvis ansøgeren tale. Ved sidste samtale er der som regel 2-3 kandidater tilbage. Det er erfaringen, at det ofte er en anden end den, der først stak ud, som ender med at blive ansat, hvilket tages som bevis på processens grundighed.

Programmerne synes generelt at have et tungt input af TA; således er alle regionalkontorer bemandede med danske koordinatore. Ift. Vestafrika-programmet konstaterer appraisal rapporten, at det er svært at retfærdiggøre det meget høje budgettal for internationale rådgivere, og det anbefales at reducere dette ved anvendelse af nationale rådgivere (APR WA 2009, p vi). ULS argumenterer for, at regionalkontorerne spiller en stor rolle ift. den løbende dialog og opfølgning med partnerne som er kernen i ULSs samarbejdsform. Det er vigtigt for ULS at argumentere bedre for TA rollen og nødvendigheden af en omfattende dansk tilstedeværelse på regionalkontorerne. **Det anbefales**, at dette indgår som en væsentlig del af en eventuel rammeansøgning, herunder hvordan ULS planlægger at ændre gennemførelse af deres aktiviteter fremover uden den omfattende anvendelse af TA.

ULS deltager aktivt i en række eksterne netværk og platforme: Børne- og Ungdomsnetværket, Klimanetværket, Uddannelsesnetværket, Aidsnetværket, CONCORDE og NGO-forum. På internationalt niveau har det i 2011 været prioriteret at deltage i HLF i Busan (FÅ 2011, pp.3-4).

4.1.3 Program monitorering

Alle ULSs programmer er baseret på ILOs Decent Work Agenda, hvilket har givet mulighed for at strømline processen omkring formulering af indikatorer for resultater, samt udvikling af en vidensbase (ULS, august 2012).

KA2009 understreger behovet for at udvikle et system, der kan transformere læring på projektniveau til organisatorisk læring, ligesom der er behov for at have et bredere fokus ift. projekt-læring. Der var på daværende tidspunkt ikke nogen formel struktur til at sikre tematisk diskussion af lessons learned (KA2009, p.11). Også appraisal af Asien-programmet lægger vægt på at etablere læringsmekanismer (APR A 2009, p.20).

En stor del af anbefalingerne i Latinamerika-appraisal fra 2009 drejer sig om at forbedre M&E. Således anbefales, at M&E-systemet bliver videreudbygget så der lægges vægt på formulering af outcome indikatorer; at indikatorer i vid udstrækning formuleres som kønsspecifikke; at indikatorer for finansiel bæredygtighed i både kvalitative og kvantitative termer indarbejdes i LFAen, samt at der laves en egentlig plan for M&E-sessioner (APR LA 2009, p.25). Anbefalingerne ift. Asien-programmet på monitorering går på en drastisk reduktion af antallet af indikatorer for at få et operationelt M&E-system (APR A 2009, p.12).

ULS oplyser på mødet 24.8.2012, at man har arbejdet med guidelines for M&E, hvor man nu rapporterer på outcome fra partnerorganisationerne til SRO og videre til hovedkontoret. Det er SROernes rolle at koble projekt og program mål i den kvartalsvise og årlige afrapportering.

Partnernes kvartalsrapporter bruges som afsæt for en løbende dialog med partnerne om forbedring.

De fire overordnede temaområder er tværgående ift. alle regionale programmer, og det er således muligt at monitorere ift. fælles indikatorer på tværs af programmerne. Hvad der endnu udestår, er at sikre en sammenkobling med organisatorisk læring og en systematisk indarbejdelse af erfaringer og resultater i rapporteringen til Danida. På hovedkontoret er ugentlige ledelses- og afdelingsmøder vigtige erfaringsudvekslingsfora. Desuden har man et fællesdrev og er generelt tilfredse med vidensdelings-strukturen. Der er på regionalt niveau en stærk vidensdeling via program- og managementkomiteer, men ifølge ULS er det begrænset, hvad der kan bruges på tværs af de regionale programmer. Der gøres en særlig indsats i form af vidensdeling via informationsarbejdet, der sikrer videreformidling af "den gode historie" til den danske offentlighed. Det **anbefales**, at ULS i forbindelse med en eventuel rammeansøgning sikrer, at monitoreringssystemet og tilhørende læringsmekanismer er uddybet, herunder detaljer om både kvalitative og kvantitative monitoreringsredskaber.

ULS har i international regi samarbejde med ILO og Trade Union Development Association om monitorering, ligesom det udarbejdede materiale fra Asien ligger på ITUC-APs hjemmeside.

4.2 Erfaringer med udviklings samarbejde

ULS har siden 1987 arbejdet med bevillinger fra Danida, hvor den første bevilling var til Sydafrika og anti-apartheidarbejdet. Den første bevilling til udviklingsarbejde fik man i 1989 til et program i Asien, hvor man inden da havde ydet støtte til GUFerne på globalt plan.

ULS nationale og regionale programmer er baseret på ILOs agenda om anstændige arbejdsvilkår (Decent Work Agenda), der bygger på fire hovedpiller: *rights at work*, *employment*, *social protection*, *social dialogue*. De igangværende programmer viser resultater indenfor følgende områder (FÅ 2011, p.3):

- Vestafrika (Benin, Togo, Ghana, Niger, Sierra Leone) – god indflydelse ift. de sociale sikringssystemet i flere lande; medlemsfremgang, specielt indenfor den uformelle økonomi; samarbejde og støtte etableret mellem BUPL og førskolelærere i Nigeria, og mellem FOA og Ghana-TUC.
- Asien (Nepal, Bangladesh, Cambodja, Filippinerne, samt regionale aktiviteter i Singapore) – bidrag til sociale sikkerhedsnet for 1-2 millioner arbejdere i Nepal via indbetalinger fra arbejdere og arbejdsgivere til en social sikkerhedsordning suppleret med statsmidler til en særlig fond.
- Latinamerika (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Bolivia) – alle samarbejdspartnere fremsætter krav om, at beskæftigelse og anstændigt arbejde prioriteres politisk.

Hele spørgsmålet om programtilgang ift. en geografisk sammenhæng tages op i appraisal af Asien-programmet, hvor både ULS og Danida opfordres at tage stilling til, hvad der skal til udover forskellige tværgående træningstiltag for at kunne tale om et egentligt regionalt program (APR A 2009, p.5-6). ULS understreger, at man har styrket den programmatisk tilgang, specielt ift. Decent Work-dagsordenen. Ligeledes har man i Asien-programmet lagt vægt på at indarbejde ligestilling som et tværgående emne i alle programmer.

ULS har indenfor de sidste 2-3 år arbejdet med opfølgning af anbefalingerne fra KA2009 og igangsat en organisatorisk forandringsproces, der har indebåret en decentralisering og

styrkelse af regionalkontorernes kapacitet til at samarbejde med de lokale partnere, bl.a. ift. kapacitetsopbygning. Det **anbefales** imidlertid ikke udelukkende at konsolidere denne proces, men fortsat og fremadrettet at have fokus på begrundelsen for landetilstedeværelsen, danske rådgivere, exit-strategier og overgivelse af ansvar til lokale samarbejdspartnere.

4.2.1 Partnersamarbejde

Man ser en forpligtigelse i at støtte de svage partnerstrukturer med et langvarigt træk, der kræver både kontinuitet og tilstedeværelse. Det kontinuerlige træk ift. kapacitetsopbygning hos partnerne anses som en tillægsværdi, hvor ULSs kernekompetencer på strategisk og systematisk planlægning ift. specifikke mål kommer til udfoldelse. Desuden er det vigtigt, at de komparative fordele i form af det faglige netværk og kulturforståelsen er med til at give ULS en stærk faglig legitimitet ift. partnerne.

ULS lægger vægt på, at selvom de er til stede over en længere årrække, er der en gradvis udvikling i den form udviklingsarbejdet tager. Således har man i Asien gode erfaringer med at overgive ansvaret til de lokale partnere. Eksempelvis har man i Bangladesh støttet opbygningen af *Bangladesh Institute of Labour Market Studies*, i begyndelsen med en udsendt rådgiver, men partnerskabet er nu overgået til et strategisk partnerskab. I det sydlige Afrika arbejdede man tidligere med at have rådgivere placeret direkte hos partnerorganisationerne, men arbejder nu fra regionalkontorer og lader partnerne have det direkte ansvar for implementering. Det er ULS kontorets rolle at indgå i faglig dialog med partnerne. ULS understreger, at dette ikke kan gøres via Skype, men kræver tilstedeværelse og fingeren på pulsen for at kunne yde den fornødne faglige sparring.

Partnervalget for ULS er givet indenfor relativt snævre rammer, idet ULS altid samarbejder med de nationale fagforeningscentre (føderationer). Imidlertid er der i de fleste lande flere nationale centre, og der kan derfor være politisk-strategiske hensyn at tage ift. valg af samarbejdspartnere. ULS har i Vestafrika foretaget valget af partnerne i de frankofone lande i tæt samarbejde med ITUC-A og derved sikret et vist organisatorisk ejerskab. Imidlertid er der generelt store problemer med den organisatoriske kapacitet og derfor behov for kapacitetsopbygning, som går udover styrkelse af den afdeling, som har med den uformelle økonomiske sektor at gøre (APR WA 2009, p.13). Der findes en række værktøjer til kapacitetsanalyse af lokale partnere, som er beskrevet i ULS værktøjskasse; bl.a. opererer man med forskellige typer af bæredygtighed, som beskrives og bruges som udgangspunkt for løbende monitorering af organisatorisk kapacitet.

Imidlertid diskuteres det, at partnervalget i de kommende år kan udvides til også at omfatte forskningsinstitutioner og andre arbejdsmarkedsparter. Det vil i givet fald stille andre krav til kompetencerne specielt på SROerne. Ligeledes er man opmærksom på, at der i regionalt perspektiv kan ske politiske ændringer, som nødvendiggør inddragelse af nye lande og udfasning af andre. I Østafrika er situationen f.eks. at fagbevægelsen i Kenya har oparbejdet en høj kapacitet, mens nye lande som Somalia og Sydsudan kan komme på tale.

KA2009 lægger vægt på, at ULS har en stram administrativ praksis ift. partner organisationer, som har medvirket til at reducere risiko for akkumulerede fejl og uregelmæssigheder, samt forebygget forekomsten af svindel. Behovet for at søge at tilpasse sig partnernes egne systemer og procedurer påpeges, og det anbefales i samråd med UM at undersøge, hvordan dette bedst muligt kan ske uden at sætte *good practice* over styr (KA2009, p.10). ULS understreger i sin opfølgning på KA2009s anbefalinger, at partnerorganisationer, der er i stand

til at levere tilfredsstillende reviderede årsregnskaber får overdraget det fulde ansvar for regnskabsaflæggelse ift. egen systemer og procedures (ULS, august 2012).

Kapacitetsbedømmelse af lokale partnere anses som vigtig ved opstart af programmer, ikke mindst for at kunne bedømme resultaterne. Partnerne har generelt lav kapacitet og har f.eks. svært ved at opkræve kontingent fra medlemsforbundene. Karakteristisk ift. valg af samarbejdsform er også, at det er relativt højtstående personer, der er i spidsen for de nationale føderationer, hvilket kræver en høj grad af situationsfornemmelse ved etablering af samarbejdsrelationer, hvis det skal lykkes at påvirke organisationerne i retning af bedre interne procedurer, internt demokrati mv.

I Vestafrika-programmet blev der af Appraisal lagt vægt på, at ULS i samarbejde med de lokale partnere tager stilling til behovet for styrkelse af svagere partnere, samt evt. støtte fra andre på samme område (APR WA 2009, p.10). I Asien-programmet anbefales det at udarbejde generelle retningslinjer for hvordan behov for kapacitetsopbygning bør adresseres på tværs af forskellige programkomponenter (APR A 2009, pp.8-9).

APR LA 2009 påpeger behovet for at arbejde med veldefinerede exit-strategier ift. de nationale partnere, ligesom der også på længere sigt bør sættes fokus på partnernes økonomiske bæredygtighed (APR LA 2009, pp.24-25). Derimod understreger Vestafrika appraisal, at de nationale fagforeningscentre under alle omstændigheder vil have "et liv efter ULS", hvorfor bæredygtighed ikke er et større hensyn at tage (APR WA 2009, p.14).

Det **anbefales**, at ULS sikrer at have en samlet beskrivelse af arbejdet med partnerorganisationerne, således at metode og redskaber ift. identifikation, kapacitetsanalyse, milestones og monitorering, samt exit-strategier er klart i forbindelse med en eventuel rammeansøgning.

4.3 Danske udviklingsstrategier

Ulandssekretariatet har på et LO mandat indgået i fire referencegrupper i forbindelse med udarbejdelsen af regeringens nye strategi for udviklingssamarbejde (2012) og er tilfreds med at have sat en række markante fingeraftryk: Decent Work-dagsordenen og social dialog er integreret i strategiens fokus på fattigdomsudryddelse gennem støtte til vækst i den private sektor. Der er større fokus på arbejdsmarkedets parter og deres rolle i dansk bistand, og endelig er spørgsmålet om den offentlige sektors rolle i udvikling tilbage med i udviklingsbistanden (FÅ, s.3).

Ulandssekretariatets overordnede strategiske fokus er styret af ILOs Decent Work-dagsorden, som er baseret på en rettighedstilgang. Selvom fortalervirksomhed (advocacy & lobby) på en måde er rygmarven i fagforeningsarbejdet, understreges behovet for en mere systematisk tilgang med manualer og træningsmaterialer ift. Vestafrika-programmet (APR WA 2009, p.iv). På linje med det, anbefales det for Asien-programmet at tilbyde bedre retningslinjer for hvordan resultater af fortalervirksomhed vil blive målrettet forskellige grupper (APR A 2009, pp.8-9).

APR A 2009 understreger, at fokus på reformer af arbejdsmarkedslovgivningen er medvirkende til en demokratisk udvikling af arbejdsmarkedet i Asien, samt at det direkte fokus på kvinder i den uformelle sektor bidrager til fattigdomsreduktion (APR A 2009, 6-7).

KA2009 understreger behovet for en styrkelse af kapacitet på mainstreaming af gender (KA2009, p.11), ligesom appraisal af Latinamerikaprogrammet generelt påpeger behovet for at styrke fokus på gender og oprindelige folk, bl.a. ift. formulering af indikatorer (APR LA 2009, pp.11-12). Også appraisal af både Vestafrika- og Asien-programmerne understreger behovet for gender mainstreaming (APR WA 2009, p.v; APR A 2009, p.9).

KA2009 påpeger behovet for at søge yderligere harmonisering med andre donorer, samt søge at tilpasse sig til partnernes egne systemer og procedurer (KA2009, p.10). ULS oplyser, at man deltager i forskellige nationale, globale og internationale fagforeningsnetværk, samt på samarbejder i en årlig nordisk-tysk-hollandsk donorkoordination (ILS, august 2012). Det er desuden en anbefaling ift. Vestafrika-programmet, at ULS undersøger mulighederne for yderligere donor koordinering i regionen (APR WA 2009, p.16), ligesom det for Asien-programmet anbefales at søge en yderligere synkronisering af den internationale støtte til fagforeninger i regionen (APR A 2009, p.8).

ULS oplyste på mødet 24.8.2012, at der stadig mangler en egentlig ligestillings-strategi (gender), idet arbejdet med at udvikle en strategi på den uformelle økonomi fik første prioritet. Dog er det i regionalprogrammerne mere eksplicit, f.eks. er der krav om kvinders deltagelse i kurser mv. I visse tilfælde er det et valg at satse på sektorer med mange kvindelige ansatte, hvor man kan fokusere på politikområder, hvor man kan tilgodese kvinders specifikke interesser. Det **anbefales**, at ULS sikrer, at ligestilling udmøntes bedre i ULS's arbejde, herunder gennem en generel forståelse af forskellen på at arbejde med kvinder som specifik målgruppe og at fokusere på kønsligestilling.

ULS arbejde med en række andre af de danske tværgående hensyn inden for de rammer, som den internationale faglige sammenhæng giver. Fagbevægelsen har sin egen miljø-platform ift. Rio og man lægger sig op ad ILOs politik og ønsker f.eks. at folde grønne jobs ud, hvilket dog er en diskussion, som er nemmere at tage op i mellemindkomstlandene. Spørgsmålet om oprindelige folk diskuteres løbende i Latinamerika, hvor fagforeningsfolkene i mange lande er indianere, og fagforeningsarbejde netop går på tværs af etniske interesser. Man har ikke nogen specifik politik eller erfaringer ift. seksuelle og reproduktive sundhedsrettigheder (SRHR), hvorimod man har gode erfaringer med en HIV/AIDS-strategi specielt i Afrika. Det **anbefales** at dokumentere, hvilke strategiske retningslinjer man arbejder ud fra i forhold til de forskellige tværgående hensyn, herunder fortalervirksomhed.

ULS lægger generelt stor vægt på samarbejdet i de internationale og globale netværk og er således aktiv i samarbejdet med andre aktører på europæisk plan via TUCDN og European Trade Union, hvor man formulerer strategier, der skal imødegå, at EU nu er den største enkelte bistandsyder. Der er etableret trepartsforum mellem arbejdsgivere, fagbevægelsen og EU og på regionalt niveau arbejder man med donorkoordination, som varetages af programkonsulenterne fra København i samarbejde med de regionale organisationer. Der er etableret en nordisk-hollandsk-tysk årlig koordination med deltagelse fra GUFerne og ITUC, hvor temadiskussioner tages op. Via TUCDN har man været med til at udarbejde fælles principper for udvikling og deltaget i en fælles 30-personers delegation i Busan.

På det nære plan ærgres man sig over, at 3F er flyttet fra kontorfællesskabet i København, men drager nytte af de mere formelle jævnlige møder, hvor man diskuterer fælles initiativer. Der koordineres med 3F på topniveau, mellem programmedarbejdere og i de programmer, hvor man deler kontorer (Mozambique og Nicaragua).

4.4 Samarbejdslandenes kontekst

Appraisal af Latinamerikaprogrammet understreger, at ULS med udgangspunkt i en god kontekstforståelse fremsætter et velargumenteret programforslag, der fokuserer på god regeringsførelse og anstændigt arbejde, samt fagforeningernes rolle som forandringsagenter og dermed som fortalere for kønsligestilling samt for fattige og sårbare grupper (oprindelige folk, unge og ufaglærte). Det fremstår, at appraisalen anerkender ULS forståelse af en ekstremt svær kontekst (APR LA 2009, pp. 7-10).

Kontekstanalysen i Vestafrika beskrives i Appraisal-rapporten som havende visse svagheder (APR WA 2009, p.v) bl.a. ift. analysen af erfaringer med organisering af den uformelle økonomiske sektor, som tilsyneladende er et stærkt omdiskuteret emne i fagforeningscirkler (ibid., pp.2-5). Ligeledes er der stærk kritik ift. en mangelfuld risikovurdering, hvor det anbefales at udarbejde en dybere analyse, der også tager højde for forebyggende tiltag (ibid., p.12-13). Appraisal konkluderer dog, at ULS med valget af tre fokusområder – manglende social sikkerhed, teknisk træning og adgang til kreditter – har valgt relevante områder at satse på (APR WA 2009, p.6). Appraisal af Asien-programmet understreger behovet for at styrke horisontale samarbejder med aktører udenfor fagforeningskredsen blandt de nationale civilsamfundsaktører (APR A 2009, p.18).

ULS oplyser, at kontekstanalysen er kontinuerlig, og at der hvert år laves en opdatering sammen med partnere, hvor bl.a. WB, EIU, ILO m.v. konsulteres. Ved programstart er processen med partnerne som regel langstrakt og indebærer deltagertunge workshops, hvilket imidlertid er vigtigt for at sikre ejerskab og derved opnåelige mål og solide indikatorer. Der gennemføres diskussioner med partners særlige fokus på arbejdsmarkedet, og man kigger generelt på arbejdsmarkedet og ser, hvilke andre emner, der er vigtige; f.eks. er Kinas rolle vigtig i både Asien og Afrika. Det forberedende arbejde ligger i programkomiteerne. Man er i øjeblikket i gang med at standardisere den type oplysninger, som skal med i landeanalyser, da man gerne vil have en standard-skabelon og tjekliste. Det **anbefales** at sikre, at arbejdet med standardformat og tjeklister for kontekst analyser kommer til at indeholde beskrivelse af redskaber og metoder til brug ved kontekstanalyser.

Mht. landevalg er det overordnet set den regionale organisation, der peger på, hvor man ønsker at sætte ind. Dertil kommer fattigdomshensyn, hvor BNP-grænsen ifølge ULS sætter en stopper for at gå ind i en række lande, som ellers ville være relevante. Det **anbefales** at klargøre, hvilke objektive kriterier der ligger til grund for landevalg.

ULS har efter appraisal af Vestafrika-programmet, hvor den mangelfulde risikovurdering blev stærkt kritiseret, udarbejdet en grundig risikovurdering. Denne indeholder også en vurdering af mulige resultater og forslag til korrigerende tiltag. ULS mener, at den model for risikovurdering, som er udarbejdet i Asien-afdelingen, med god mening kan udfoldes i andre programmer. Det **anbefales** at se nærmere på mulighederne for at udarbejde en generel model for risikovurdering med afsæt i erfaringerne fra Asien-programmet.

4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

4.5.1 Egenfinansiering

Ifølge egen vurdering⁹ er ULS i forhold til den eksisterende portefølje i stand til at levere den krævede egenfinansiering. ULS egenfinansiering har fundet sted, også inden kravet blev fremsat af Udenrigsministeriet og er sammensat af en række forskellige elementer:

1. *Kontingent fra dansk fagbevægelse* - indgår allerede i det reviderede regnskab
2. *Direkte kontant støtte til projekter fra dansk fagbevægelse* - kan umiddelbart inddrages i et revideret regnskab, men er i sagens natur en indtægtskilde, som er afhængig af beslutninger i de enkelte forbund. Ulandssekretariatet arbejder systematisk på at inddrage flere fagforeninger og forbund i finansieringen. Jvf. hjemmesiden under "solidaritetsprojekter"
3. *Egenfinansiering fra partnerorganisationer* - vil kræve en individuel forhandling med hver partnerorganisation, om hvad der kan, og ikke kan, indgå i en sådan finansiering, samt en tilsvarende accept af forudsætningerne fra Udenrigsministeriet, ligesom det skal være muligt at revidere bidraget lokalt.
4. *Egenfinansieret Teknisk bistand fra Ulandssekretariatet* - er allerede integreret i de finansielle systemer og timeregnskaber fra alle relevante medarbejdere indhentes og registreres systematisk på månedsbasis.
5. *Teknisk bistand finansieret af Dansk fagbevægelse* - er i princippet relativt nemt at integrere i regnskaberne, det fordrer, at der udvikles procedurer og formater til at registrere timer fra ressourcepersoner¹⁰. Problemet kan i højere grad ligge i forbindelse med dokumentation og beregning af takster for den individuelle ressourceperson, og det anbefales, at UM forenkler og rationaliserer beregningen af de individuelle timetakster i forbindelse med TA.

For så vidt angår punkterne (1, 2 og 4) er det relativt enkelt at integrere disse i et revideret regnskab. Dokumentation af punkterne 3 og 5 er ikke umiddelbart på plads, og vil kræve noget arbejde at få systematiseret og integreret i regnskabet. Det vil kræve en indfasningsperiode at få den nødvendige dokumentation på plads. Der rejste sig på mødet 24.8.2012 en række praktiske spørgsmål i forhold til beregning af egetbidraget: hvordan kvantificeres medlemsforbundenes bidrag. Det **anbefales**, at kommentarer og forslag til egetbidragets beregning i videst mulig omfang koordineres i NGO-forum og videregives samlet til UM.

ULS har udtrykt forventning om, at den fremtidige portefølje indenfor en rammeaftale bringes tilbage på 2004-niveauet (ca. 55-65 mio. kr. om året) fra det nuværende.¹¹ Egenfinansieringsberegningerne og bedømmelsen af at kunne levere 20 % er beregnet på det forventede grundlag.

4.5.2 Folkelig forankring

LO og FTF gik i 1987 sammen om at oprette Ulandssekretariatet. I dag går LO og FTF's medlemsforbund aktivt ind i programsamarbejderne med særlige økonomiske og tekniske bidrag samt deltagelse i bestyrelsen, i netværket for de internationale sekretærer samt i de rådgivende program-komitéer.

⁹ Se bilag e information vedrørende egenfinansiering fra ULS, august 2012.

¹⁰ Dansk fagbevægelse stiller ofte ressourcepersoner til rådighed for Ulandssekretariatet uden at kræve kompensation for lønmkostningen. Dette har indtil videre ikke indgået i regnskaberne som bidrag eller indtægter.

¹¹ Se oversigten over bevillinger i kapitel 3.

ULS lægger et stort arbejde i oplysningsmateriale i form af film i samarbejde med DR og flere private produktionsselskaber. Filmene handler om børnearbejde, arbejdsforhold og levevilkår i udviklingslandene og er velegnede til undervisningsbrug i forbindelse med ulandsoplysning i folkeskolen, på efterskoler, gymnasier og lignende. I 2009 blev ULS's film vist til undervisningsbrug over 600 gange. Desuden udgiver ULS Ulandsmagasinet med et oplag på 5.000 eksemplarer to gange årligt. Målgruppen er ulandsinteresserede i fagbevægelsen, beslutningstagere, medierne og det bistandspolitiske miljø. (www.ulandssekretariatet.dk)

ULS ønsker at genindføre solidaritetsbegrebet i informationsarbejdet. Én af fagbevægelsens udfordringer er at få fat i de unge, men interessen for det internationale arbejde er en god indgangsvinkel. Der gives mulighed for at blive aktiv omkring små projekter, hvor der er tilgængelige materialer, f.eks. til indsamling til en motorcykel til Uganda. Desuden er der mulighed for en praktikantordning med 3-5 måneders udsendelse, hvor de unge skal selv yde noget. På længere sigt kunne det udvikles til at være egentlige fagpraktikordninger - for f.eks. sygeplejersker og lærere - målrettet de tekniske skoler i Danmark.

ULS hjemmeside er meget oplysende og den er let at finde rundt på. Indholdet er opdateret og bærer præg af aktuelle problemstillinger forskellige steder i verden. Basisinformation om arbejdsforhold i lande og regioner, hvor Ulandssekretariatet er engageret er velbeskrevet samt de enkelte projekter. KA2009 bemærker, at hjemmesiden ikke bliver regelmæssigt opdateret (KA2009, p.9), men aktuelt er den opdateret og med velfungerende søgefunktioner, og der er mulighed for at abonnere på egne nyhedsbreve.

Der er oplysninger om vision/mission/målsætninger, udførlig landeinformation, billeder og videomateriale, links til lokale samarbejdspartnere, samt henvisning til støttemuligheder. Ligeledes er der oplysninger om sekretariatet, bagland, partnere og netværk, samt bestyrelsen. Der er årsrapporter, programrapporter og landeanalyser, samt strategier og udviklingspolitikker.

Transparens ift. økonomi og procedure for valg af bestyrelsesmedlemmer kan forbedres. Der mangler også information om job- og praktikmuligheder hos Ulandssekretariatet. For at danne et hurtigt overblik over hvad Ulandssekretariatet er for en organisation ville et organogram på hjemmesiden være en hjælp (findes i årsrapport).

5. Samlet vurdering

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

5.1 Administrativ og faglig kapacitet

Ift. kravene om administrativ og faglig kapacitet for rammeorganisationer ser det ud til, at ULS har den fornødne kapacitet til at administrere en rammebevilling. Der er på en række punkter behov for at systematisere praksis og synliggøre procedurerne, hvilket der er bevidsthed om i sekretariatet. På denne baggrund er der en række specifikke anbefalinger i det følgende.

Administrativ kapacitet. ULS har som opfølgning på KA2009 taget en række proaktive tiltag for at styrke kapaciteten: afklaring af mandat, overordnet politik og strategiudvikling, omstrukturering med henblik på øget decentralisering, metodeudvikling og informationsarbejde. Det bedømmes, at ULS med den seneste opgradering af administrativ

kapacitet og styrkelse af regionalkontorenes kapacitet til økonomistyring har den fornødne administrative kapacitet til at sikre en forsvarlig administration under en rammebevilling.

Der er imidlertid et behov for systematisk dokumentation af en række administrative procedurer. Det **anbefales**, at der udarbejdes en plan for udrulning af den decentrale administration til de øvrige SROer, således at det er klart, hvornår systemet er fuldt på plads.

På sekretariatsniveau **anbefales** det, at ULS trods partnernes integritet og legitimitet indfører en rutinemæssig praksis ift. screening ved hjælp af EU og FNs terrorlister, ligesom det **anbefales** at nedskrive procedurer for vurdering og håndtering af pressesager.

Faglig kapacitet. ULS har en række velkvalificerede medarbejdere med relevante uddannelser og erfaring inden for fagforeningsområdet. Der er generel kompetence ift. program administration, men stadig et behov for systematisk at synliggøre kompetencen og intern arbejdsdeling ift. tematiske områder, herunder de tværgående hensyn i den danske udviklingsbistand. På denne baggrund **anbefales** det at klargøre arbejdsdeling og kompetencer ift. tematiske områder og tværgående hensyn i en evt. rammeansøgning.

ULS har valgt at gennemføre deres aktiviteter gennem et rådgivertungt set-up bl.a. med begrundelse i betydningen i at oppebære en løbende dialog og faglig sparring med partnerorganisationerne. ULS bør derfor argumentere bedre for TA rollen og nødvendigheden af en omfattende dansk tilstedeværelse på regionalkontorerne. Det **anbefales**, at dette indgår som en væsentlig del af en eventuel rammeansøgning, herunder hvordan ULS planlægger at ændre gennemførelse af deres aktiviteter fremover uden den omfattende anvendelse af TA.

ULS har gjort en indsats ift. at koble monitorering af resultater sammen med de overordnede, tværgående program mål, men erkender samtidig, at der stadig er behov for at sætte ind ift. vidensdeling og systematisk erfaringsopsamling. Det **anbefales**, at ULS i forbindelse med en eventuel rammeansøgning sikrer, at monitoreringssystemet og tilhørende læringsmekanismer er uddybet, herunder detaljer om både kvalitative og kvantitative monitoreringsredskaber.

5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet

ULS har via sin tidligere status som rammeorganisation og de seneste års arbejde med en programmatisk tilgang haft gode muligheder for at drage erfaringer og forbedre sine programmer i retning af mere sammenhængende indsatser med tværgående fokus på f.eks. Decent Work-dagsordenen og ligestilling. Der arbejdes traditionelt sammen med og gennem de nationale fagforenings centre, men der er en bevidsthed om behovet for fremover at søge nye og andre samarbejdspartnere, hvilket vil stille andre og øgede krav bl.a. til SROernes faglige kapacitet.

ULS har en tæt opfølgning af partnerorganisationerne på det administrative område, men søger i den udstrækning deres kapacitet kan bære det at overdrage ansvaret til partnerne.

Det **anbefales**, at ULS sikrer at have en samlet beskrivelse af arbejdet med partnerorganisationerne, således at metode og redskaber ift. identifikation, kapacitetsanalyse, milestones og monitorering, samt exit-strategier er klart i forbindelse med en eventuel rammeansøgning.

Det **anbefales** fortsat og fremadrettet at have fokus på begrundelsen for landetilstedeværelsen, danske rådgivere, exit-strategier og overgivelse af ansvar til lokale samarbejdspartnere.

5.3 Danske udviklingsstrategier

Generelt ligger ULS arbejde i tråd med de generelle linjer i den danske udviklingsstrategi og specifikt med Civilsamfundsstrategien. Overordnet styres arbejdet af ILOs Decent Work-dagsorden med fokus på arbejdsforhold og -rettigheder, demokratifokus, fortalervirksomhed og ligestilling. ULS samarbejder bredt med forskellige organisationer inden for den internationale fagbevægelse, men er i stigende grad bevidst om betydningen af samarbejde med andre aktører.

Det **anbefales** at ULS sikrer, at ligestilling udmøntes bedre i ULS's arbejde, herunder gennem en generel forståelse af forskellen på at arbejde med kvinder som specifik målgruppe og at fokusere på kønsligestilling. Ligeledes **anbefales** at dokumentere, hvilke strategiske retningslinjer man arbejder ud fra i forhold til de forskellige tværgående hensyn, herunder fortalervirksomhed.

5.4 Samarbejdslandenes kontekst

ULS udviser en høj grad af indsigt i den generelle politiske, økonomiske og sociale kontekst de indgår i de forskellige samarbejdslande, herunder også en forståelse for regionale forskelligheder i arbejdsmarkedsforhold. Ved programstart udarbejdes landeanalyser, som i samarbejde med partnerne løbende holdes opdateret via diskussioner og analyse af de lokale forhold. ULS har taget kritikken om den mangelfulde risikovurdering i Vestafrika til sig og udarbejdet en analysemodel, der vil kunne udrulles i andre programmer.

Landevalg styres af de regionale organisationer, men argumentationen kunne være mere transparent, hvorfor det **anbefales** det at klargøre, hvilke objektive kriterier der ligger til grund for landevalg. Ligeledes **anbefales** det at sikre, at arbejdet med standardformat og tjeklister for kontekst analyser kommer til at indeholde beskrivelse af redskaber og metoder til brug ved kontekstanalyser. Og det **anbefales** at se nærmere på mulighederne for at udarbejde en generel model for risikovurdering med afsæt i erfaringerne fra Asien-programmet.

5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

ULS bedømmer at have den fornødne basis for at kunne levere den krævede egenfinansiering og fremlægger en detaljeret strategi for tilvejebringelse af egetbidraget. Imidlertid rejser der sig en række spørgsmål om beregning af egetbidraget, som det **anbefales** i videst mulig omfang at koordinere i NGO-forum og videregive samlet til UM.

ULS har en bred folkelig forankring via fagbevægelsen. Man satser strategisk på de unge i form af konkrete tiltag til inddragelse i solidaritets og – udviklingsarbejdet for derved at forankre det internationale arbejde yderligere. ULS lægger desuden en stor indsats i oplysningsarbejdet og fremstiller bl.a. film i samarbejde med Danmarks Radio og private produktionsselskaber, ligesom man har opgraderet hjemmesiden.

Bilag

a. Terms of 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 (Civilsamfund 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, Brødre menigheden, 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 criteria¹² 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.

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

¹² 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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 31st. 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">• Darriann & Bente – diskussion af metode, tidsplan mv.• Møde med HCP – afklaring og forventningsafstemning, planlægning
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	Endelig rapport udkastafleveres til HCP

c. Skema med kriterier

Kapacitetsgennemgang af 6 danske folkelige organisationer August-september 2012

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.

De 14 krav kan inddeles i følgende hovedoverskrifter:

- a) **Administrativ og faglig kapacitet**
- b) Erfaringer med udviklings samarbejde
- c) **Danske udviklingsstrategier**
- d) Samarbejdslandenes kontekst
- e) Egenfinansiering og folkelig forankring

Punkterne a) og c) har speciel vægt i den overordnede bedømmelse af organisationernes kapacitet ift. rammeorganisationskravene.

KRITERIER:	Fokus og specifikke spørgsmål:	KOMMENTARER:
a) Administrativ og faglig kapacitet Pkt. 10+11+12+13+14	<u>Procedurer, retningslinjer, formater:</u> Ansvarsfordeling? Findes der manualer? Er de delt med partnerorganisationer? Er de oversat til relevante sprog?	Den administrative kapacitet er grundlæggende (sine qua non) – uden den vil det ikke komme på tale at indgå en rammeaftale.
	<u>Forvaltningsskik og omkostningsbevidsthed:</u> Indkøbsprocedurer? Flyrejser, per diem, seminarer?	Kontakte KVA med henblik på bedømmelse af og evt. kommentarer til senest modtagne årsregnskaber.
	<u>Program management og dokumentation af resultater og knowledge management:</u> Beskrivelse af M&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&E-systemet? Er der systematisk videndeling (learning loops)?	
	<u>Antikorruptions politik og etisk kodeks:</u> Hvad er praksis, procedurer, ansvar	

	<p>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><u>Fans eller Ecus 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, advocacy og rettighedsfokus? Hvilke overvejelser ift. den faglige personaleprofil?</p>	
<p>b) Erfaringer med udviklingsamarbejde 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>c) Danske udviklingsstrategier Pkt. 4+7</p>	<p><u>Civilsamfundsstrategien</u>: Hvordan bidrager organisationen til udvikling af et stærkt, uafhængigt og mangfoldigt civilsamfund (fortalervirksomhed,</p>	<p>Det er meget vigtigt, at programmet følger den overordnede danske strategi for</p>

	<p>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, 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?</p>	udviklingssamarbejde og civilsamfundsudvikling!
<p>d) Samarbejdslandenes kontekst Pkt. 6+9</p>	<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 monitorering af god 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 academia?</p>	
<p>e) Egenfinansiering og folkelig forankring Pkt. 3+11</p>	<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 kapacitetsanalysen

Actions taken by the LO/FTF Council to the recommendations of the Capacity Analysis of the LO/FTF Council (February 2009).	
Recommendations:	Status/Actions taken:
<p>1.Strategy clarification It is recommended that the LO/FTF Council in light of the broadly formulated policy context as to establish clearer rationale for future programmes further clarify criteria for country selection and identification of target groups.</p>	<p>The selection of which countries the LO/FTF Council will provide support to, is based on an assessment of a number of interrelated criteria. Firstly, the entry point is the level of poverty (GDP) in accordance with Danida guidelines. Secondly, the capacity and commitment of a potential national partner organization is assessed. Thirdly, in close cooperation with the international trade union network and the potential partner organization, the national political and economical context is analyzed to assess the possibilities to impact on issues within the Decent Work agenda in the country. Finally, specific Danish or international priorities influence the selection of support to trade union organizations in specific countries (e.g. Pakistan).</p> <p>The direct recipients of the assistance are first and foremost the national trade union centers (or federations) with a potential to influence the Decent Work agenda in the specific country and region. In close cooperation with the partner organization and in a dialogue with other labour market stakeholders, programme objectives are determined and through this also the group of intended beneficiaries.</p>
<p>2. Clarification of thematic focus areas as organisational outputs It is recommended that the LO/FTF Council as to further a programmatic approach specifies its key thematic areas of interventions as to enhance clarity of the organisational outputs of the Council and the services required for achieving the outputs. Clearer indicators should be developed for these organisational outputs as to be able to monitor organisational performance. Specification of organisational outputs can besides of serving as rationale for choice of programme interventions furthermore constitute the framework for elaboration of thematic approaches, methods and tools as basis for further development of technical staff competencies.</p>	<p>Each programme of the LO/FTF Council are rooted in the Decent Work Agenda and its four pillars (rights at work, employment, social protection, and social dialogue). Depending on the context in the different regions, one or more of the four pillars are prioritized.</p> <p>The Decent Work Agenda has streamlined the process on how to create organizational outputs, including creating measurable indicators, developing the knowledge base and vocational training. A common database has been established with materials (educational- and training manuals, policy papers etc.) and a staff conference has been conducted which focused on developing methodology etc.</p>
<p>3. Capacity to include MFA policy priorities</p>	<p>The aspect of gender, advocacy and cooperation with civil society organizations are all part</p>

<p>It is recommended that the LO/FTF Council further develop approaches to include gender aspects as a cross-cutting issue at strategic and operational levels in programme formulation and implementation. It is also recommended that the Council as a reflection of the CSS develop a framework for advocacy highlighting potentials for targeted advocacy activities. It is furthermore recommended to explore ways to further enhance horizontal linkages between partners and other national Civil Society Organisations active in national civil society arenas such as e.g. the informal economic sector where the partners through Council projects operate.</p>	<p>of the dialogue with the partner organizations in the writing and implementation phases. The programmes have detailed descriptions of how these aspects are specifically addressed.</p> <p>In order to address the gender aspect more explicitly, several of the programmes have activities targeted at sectors with a majority of female workers, including the informal economy.</p> <p>Since the capacity analysis, the LO/FTF council has intensified its work with advocacy. Training programmes have been carried out on advocacy and the use of media in Africa and Asia, both nationally and regionally for partner organizations.</p> <p>At the international level the LO/FTF Council and all of its partners are part of the international trade union network and participates actively in the global advocacy. The LO/FTF Council is member of the governing board in Trade Union Development Cooperation Network (TUDCN), which is a network of national and international labour organizations. In that capacity, we participated in the Busan Conference, which is part of the Better Aid platform.</p> <p>Within the programmes, the LO/FTF Council has given strong emphasis on support for national trade unions to develop policies, advocacy and targeted services relevant for workers within the informal economy. Depending on the national context strong linkages with other national CSO's have been forged.</p>
<p>4. Popular foundation and strategic decisions It is recommended that as the LO/FTF Council is increasingly developing their strategic framework and becoming proactively involved in programme planning, will ensure that strategic discussions will be more firmly rooted within the thematic and regional support groups.</p>	<p>Strategic discussions are the core of the agenda of meetings in the programme committees and an important element in the management committee (see #5). Through these regular meetings the strategic, thematic, and regional discussions are based on the experience of the partner organizations.</p> <p>In addition, the LO/FTF Council participates – often together with Danish trade union federations - in a number of thematic networks and groups (within both ITUC, ILO, the Africa Commission, the RIB group, etc.)</p>
<p>5. Revisiting the role of Programme Advisory Committees It is recommended that as the LO/FTF Council revisit the role of the Programme Advisory Committees as by clarifying decision making processes as to ensure that partner involvement in decision making is furthered.</p>	<p>As a follow up to the capacity analysis, the role of the programme committees has been adjusted, and new management committees have been integrated in the institutional framework of the different programmes:</p> <p>The programme committee's role is to be a forum for policy discussions, strategy development, learning and exchange of experiences between partners in the programme.</p>

	<p>The committee further functions as a standing review committee, ensuring the cohesion and synergy spanning through the programme. The Danish resource base is rooted in this committee.</p> <p>Each national management committee consists of the specific national partners and the LO/FTF Council. The role of the committee is to support the partners in management, implementation and monitoring of their activities, and also to define the need for technical assistance. The committee meets every three months.</p>
<p>6. Institutionalisation of learning fora It is recommended as to prevent risk for geographical compartmentalization that the work in the "Redsskabsskur" as well as in cross-cutting working groups will be further broadened and institutionalised as to give further focus and impetus to development of thematic approaches, methods and tools across geographical boundaries.</p>	<p>To minimize the risk of geographical compartmentalization the LO/FTF Council has since 2009 developed a comprehensive and uniform set of Guidelines for the operation of the sub-regional offices.</p> <p>The sub-regional offices have further been linked up with the central server, filing system, planning calendars etc. in Copenhagen.</p> <p>Through regular meetings in the 'tool shed', programming staff at headquarter level have participated in both training and global programming discussions. The meetings in the tool shed have further been supplemented by ad-hoc working groups to develop strategies on i.e. employment, Hiv and Aids, informal economy etc. These strategies have been endorsed by the Board of the LO/FTF Council.</p> <p>Administrative staff in the sub-regional offices has participated in joint training on financial management.</p> <p>Programming- and administrative staff participates in staff-conferences at regional and global level. These conferences are being implemented with at least one meeting every year and have encompassed presentations and discussions of thematic approaches, methods and tools.</p>
<p>7. Standardisation and translation of general programme management guidelines It is recommended that the Council further develop standards as basis for adaptations of general programme management and organisation and as to promote enhanced cooperation with partners to ensure that its policy platform, programme management checklists and guidelines will be developed in English, Spanish and Portuguese.</p>	<p>Strategy documents and Guidelines for the sub-regional offices and partners have been translated into English, French, and Spanish.</p>

<p>8. Thematic method, tool and staff development It is recommended that the Council would further identify the main categories of out-puts it is aiming at delivering and the services required to achieve this as the basis for specification of thematic methods, tools and staff technical competencies to be developed.</p>	<p>The strategic framework of the LO/FTF Council is clearly defined within the Decent Work agenda and its four key pillars (Rights at work, Employment, Social security, and Social dialogue).</p> <p>Within the DW, the LO/FTF Council has developed a number of thematic strategies (employment, OHS, Hiv-Aids, Informal economy). These are supplemented by a range of training curricula and materials on social dialogue and negotiation, lobby/advocacy, media, OHS, Hiv-Aids, etc.</p> <p>All tools and materials are uploaded to a joint data-base accessible to all staff directly through the LO/FTF Council Website.</p>
<p>9. Harmonisation and alignment of programme management It is recommended that the Council where possible will explore avenues for harmonisation of support with other donors and together with MFA will examine programme planning and reporting requirements with the view to further align programme management to be based on partner systems and procedures.</p>	<p>The LO/FTF Council participates in annual meetings with other donor organisations in each region. Between the Nordic-Dutch-German trade union donor organisations an annual meeting is convened to discuss harmonisation and coordinate assistance to partner organisations.</p> <p>Further, the LO/FTF Council utilises the annual ILC (the International Labour Conference – ILO) to meet partner organisations and coordinate assistance with both the ILO and other multi- and bilateral donors.</p> <p>During 2010-12 the LO/FTF Council has actively participated in regular meetings within the TUDCN (Trade Union Development Cooperation Network). Within this network, a number of position papers and tools been developed, among others 'Trade Union Principles and Guidelines on Development Effectiveness'.</p>
<p>10. Alignment of financial management It is recommended that the Council together with MFA will examine financial management requirements with the view to further align financial management to be based on partner systems and procedures.</p>	<p>When partners of the LO/FTF Council has the capacity to provide sufficiently audited accounts, they are given the full responsibility for the financial management in accordance with their own systems and procedures.</p> <p>For the majority of partners, building the capacity to implement a programme, and run an accountable and transparent financial management system is an objective in itself. This not only to secure accountable use of (Danish) programme funds, but more importantly to provide the partner organisations with the capacity to produce and provide transparency and reliable accounting for their own members as a key issue in the development of any democratic organisation.</p>

e. Egenfinansieringsdokument fra ULS

Egenfinansiering – udarbejdet august 2012.

a) Hvilken strategi har Ulandssekretariatet for at leve op til 20 % kravet?

Ulandssekretariatet egenfinansiering har fundet sted, også inden kravet blev fremsat af Udenrigsministeriet og finansieringen er sammensat af en række forskellige elementer:

1. *Kontingent fra dansk fagbevægelse*
2. *Direkte kontant støtte til projekter fra dansk fagbevægelse*
3. *Egenfinansiering fra partnerorganisationer*
4. *Egenfinansieret Teknisk bistand fra Ulandssekretariatet*
5. *Teknisk bistand finansieret af Dansk fagbevægelse*

Ulandssekretariatet er i forhold til den eksisterende portefølje i stand til at levere den krævede egenfinansiering. For så vidt angår punkterne (1, 2 og 4) er det relativt enkelt at integrere disse i et revideret regnskab: 1. *Kontingent fra dansk fagbevægelse* indgår allerede i det reviderede regnskab, 2. *Direkte kontant støtte til projekter fra dansk fagbevægelse* kan umiddelbart inddrages i et revideret regnskab, men er i sagens natur en indtægtskilde, som er afhængig af beslutninger i de enkelte forbund. Ulandssekretariatet arbejder systematisk på at inddrage flere fagforeninger og forbund i finansieringen. Jvnf. hjemmesiden under "solidaritetsprojekter". 4. *Egenfinansieret teknisk bistand fra Ulandssekretariatet*, er allerede integreret i de finansielle systemer og timeregnskaber fra alle relevante medarbejdere indhentes og registreres systematisk på månedsbasis.

Dokumentation af punkterne 3 og 5 er ikke umiddelbart på plads, og vil kræve noget arbejde at få systematiseret og integreret i regnskabet. For så vidt angår 3. *Egenfinansiering fra partnerorganisationer*, så kræver dette en individuel forhandling med hver partnerorganisation, om hvad der kan, og ikke kan, indgå i en sådan finansiering, samt en tilsvarende accept af forudsætningerne fra Udenrigsministeriet, ligesom det skal være muligt at revidere bidraget lokalt. 5. *Teknisk bistand finansieret af dansk fagbevægelse* er i princippet relativt nemt at integrere i regnskaberne, det fordrer, at der udvikles procedurer og formater til at registrere timer fra ressourcepersoner¹³. Problemet kan i højere grad ligge i forbindelse med dokumentation og beregning af takster for den individuelle ressourceperson, og det anbefales, at UM forenkler og rationaliserer beregningen af de individuelle timetakster i forbindelse med TA.

b) Vurdering af mulighederne for at leve op til 20 % kravet

En forudsætning for at leve op til et krav er, naturligvis, at kravet er kendt. LO og FTF har overfor Udviklingsministeren givet udtryk for ønsket om, at Ulandssekretariatets portefølje, i en periode over 3 år, bringes tilbage til 2004 niveauet på omkring 65 millioner kr. om året. Derfor arbejdes der i det følgende scenarie med dette udgangspunkt. Som det fremgår af nedenstående beregninger, er det ikke urealistisk, at Ulandssekretariatet vil kunne leve op til en egenfinansiering på det porteføljeniveau, som LO og FTF har bedt om. Det vil naturligvis kræve en indfasning, før alle elementer er veldokumenterede.

¹³ Dansk fagbevægelse stiller ofte ressourcepersoner til rådighed for Ulandssekretariatet uden at kræve kompensation for lønomkostningen. Dette har indtil videre ikke indgået i regnskaberne som bidrag eller indtægter.

	(2012)	2013	2014	2015
Ansøgning:	(45.000.000)	52.000.000	59.000.000	65.000.000
- 7 + 2 % (adm. + info) (ingen EB) Netto		47.706.422	54.128.440	59.633.028
Anslåede omkostninger:				
- Afsluttende vurderinger, tilsyn & reviews anslået	1.000.000			
- Eksterne evalueringer anslået	1.000.000			
- Revisionsudgifter i DK & udlandet anslået	2.500.000			
Totale omkostninger uden Eget Bidrag	4.500.000	- 4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
 Netto ramme uden EB og andre omkostninger		43.206.422	49.628.440	55.133.028
 Nødvendigt EB 20%		8.641.284	9.925.688	11.026.606
 minimum 5 % hardcore EB		2.160.321	2.481.422	2.756.651
 Maximum 15 % soft EB		6.480.963	7.444.266	8.269.954
 TOTAL Egetbidrag nødvendigt:		8.641.284	9.925.688	11.026.606

Finansiering:

	2013	2014	2015
1. Kontingent fra dansk fagbevægelse (HC)	3,2	3,2	3,2
2. Direkte kontant støtte til projekter fra dansk fagbevægelse (HC)	0,5	0,5	0,7
3. Egenfinansiering fra partnerorganisationer – 10% (Soft)	1,6	1,6	1,6
4. Egenfinansieret Teknisk bistand fra Ulandssekretariatet (HC)	3,1	3,4	3,8
5. Teknisk bistand finansieret af Dansk fagbevægelse (Soft)	0,6	1,3	1,7
Total - Millioner kr.	9	10	11

Ovenstående er et konservativt bud på, hvordan egenfinansieringen kan realiseres, det er værd at bemærke, at de 5 % (HC-delen) er mere end dækket ind ved kontingentet alene for alle 3 år. TA-vurderingen fra dansk fagbevægelse er formentlig konservativt sat, men, som allerede nævnt, er det bl.a. dokumentationsdelen af dette element, der kræver noget tid og arbejde. Endelig er der i beregningerne ikke taget højde for mulig samfinansiering med andre donorer.

f. Liste over dokumenter for desk reviewet vedr. ULS

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

- Faktaark + mødereferat fra juni 2012
- Finansiell Årsrapport for 2011 (Revisionsinstituttet)
- <http://www.ulandssekretariatet.dk/>
- Capacity Assessment of LO/FTF Council, Capacity Trust, February 2009, September 2009, 2011
- Appraisal of LO/FTF Council's Regional Programme for West Africa: Decent Employment in West Africa, PEM Consult, May 2010
- LO/FTF Council's Regional Programme for Latin America, 2010-2013, Final Appraisal Report, NCG, May 2010
- Appraisal of LO/FTF Council's "Support to Decent Work in Asia – a regional programme", Capacity Trust, December 2008
- Opfølgning/status på anbefalinger fra kapacitetsvurdering, august 2012
- Information om egenfinansieringen, august 2012

g. Personaleoplysninger fra ULS

MEDARBEJDERLISTE

BILAG 1

STILLING	Region	Kontor	Primær funktion	NAVN	uddannelse
Executive Consultant	Afrika	HQ	Afd.leder / Projektudvikling & PCM	Jørgen Assens	Cand. Techn. Soc. & Comm.
Projektkonsulent	Afrika	HQ	Projektudvikling & PCM	Kent Jensen	Cand. Soc.
Sagsbehandler	Afrika	HQ	Projektudvikling & PCM	Rina Lauritzen Trautner	Cand. Merc., CBS
Sagsbehandler (Flexjob 1/2 tid)	Afrika	HQ	Projektudvikling & PCM	Kasper Andersen	Cand. Scient. Soc., RUC
Programadministrator	Afrika	HQ	Controllor - programøkonomi	Rima Zouheir Jarrar	Adm., HR og projekt-finansstyring, Beirut University
Programadministrator	Afrika / Uland	HQ	Controllor - program og bogholderi	Mikala Thomsen	Bachelor i Erhvervsøkonomi
International Advisor	Afrika	Mozambique	Kontorleder	Jan Hjort	Master of public Policy (MPP)
Programme Consultant	Afrika	Mozambique	Projektudvikling & PCM	Susan Gravgaard Andersen	BA Portugusisk, MA Afrika-studier
Programme Officer	Afrika	Mozambique	Projektudvikling & PCM	Denise Cuamba	License i sociologi/ BA i social videnskab
Programme Officer	Afrika	Mozambique	Projektudvikling & PCM	Raúl Meneses Chambote	Master International development
Financial Advisor	Afrika	Mozambique	Finans og administration	Jamie Pedro Manusso	License ledelse & regnskab
Administrative Officer	Afrika	Mozambique	Sekretær	Sandra Ernesto Chongo Maguengue	Gynasiet og 2 år i Bacheloren
International Advisor	Afrika	Tanzania	Kontorleder	Philip Nordentoft	Forstkandidat
Programme Officer	Afrika	Tanzania	Projektudvikling & PCM	Sindi Kasambala Xavery	Masters in agriculture economics and agribusiness
Financial Advisor	Afrika	Tanzania	Finans og administration	Janice Benson Kimaro	Msc Finance and Investment
Administrative Officer	Afrika	Tanzania	Sekretær	Pendo Maday	Teolog
International Advisor	Afrika	Togo	Kontorleder	Vacant	-
Programme Officer	Afrika	Togo	Projektudvikling & PCM	Liliane Wapondi Napoé	Social lawyer
Financial Advisor	Afrika	Togo	Finans og administration	Adolphe Ablam Tossoukpé Ekon	Accounts Manager
Administrative Officer	Afrika	Togo	Sekretær	Josée Eriola dos-Reis	Secretarial course and training in management
Programkonsulent	Mena	HQ	Afd.leder / Projektudvikling & PCM	Henrik Als	Cand. Scient. Geografi, Kbh Universitet
Sagsbehandler	Mena	HQ	Projektudvikling & PCM	Henrik Clark Dam	Cand. Scient. Kultur. & samfundsgeografi
Sagsbehandler	Mena	HQ	Projektudvikling & PCM	Sofie Okkels Birk	Cand.Soc. Global Studies, RUC
International Advisor	Mena	Egypten	Kontorleder	Knud Olander	Cand. scient.Adm.
Regional Consultant	Mena	Egypten	Projektudvikling & PCM	Wafaa Osama	Master in international relations
Programadministrator	Mena/LA	HQ	Controllor - programøkonomi	Flemming Astrup	Cand. Merc. Aud., Aalborg Universitet
Projektkonsulent	Latinamerika	HQ	Projektudvikling & PCM	Unna Küssner	M.A. Etnografi & Social Antropologi
Programme Coordinator	Latinamerika	Nicaragua	Kontorleder	John Koldegaard	Socialrådgiver
Regional Advisor	Latinamerika	Nicaragua	Projektudvikling & PCM	José Victor Aguilar Guillén	Økonom
Financial Advisor	Latinamerika	Nicaragua	Finans og administration	Roberto Rodriguez	Statsautoriseret Revisor Udd.
Administrative Officer	Latinamerika	Nicaragua	Sekretær	Emilio José Zúñiga Hernández	Post Grade in Project Administration
International Consultant	Asien	Nepal	Kontorleder	Tina Møller Kristensen	MA in Labour Policies and Globalisation
Regional Consultant	Asien	Nepal	Projektudvikling & PCM	Bhoomika Dongol	
Finance Officer	Asien	Nepal	Finans og administration	Ashistha Joshi	
Administrative Officer	Asien	Nepal	Sekretær	Smita Shrestha	
International Consultant	Asien	Filippinerne	Afdelingsleder/ Kontorleder	Jens Aarup	Student/HK's ledelsesuddannelse
Projektkonsulent	Asien	HQ	Projektudvikling & PCM	Lone Ilum Christiansen	Cand.Scient.Soc., RUC
Regional Advisor	Asien	Filippinerne	Projektudvikling & PCM	Alvin Alibone Naboya	Bachelor of Science in Industrial Engineering
Regional Consultant	Asien	Filippinerne	Projektudvikling & PCM	Visitacion E. Apostol	Bachelor of Science in Social work
Finance Officer	Asien	Filippinerne	Finans og administration	Salve T. Bustalino	Bachelor of Science in Commerce
International Programme Officer	Asien	Filippinerne	Projektudvikling & PCM	Heidi Hvid Hansen	Cand.scient i geografi
Financial Advisor	Asien	Filippinerne	Finans og administration	Shirley Anne Peynor	Bachelor of Science in Accountancy
Administrative Officer	Asien	Filippinerne	Sekretær	Laarni Villalobos	Bachelor of Science in Business administration
Office Assistant	Asien	Filippinerne	Kontorassistance og rengøring	Melissa Felix	Vocational course in Computer programming in Business Systems
Head of Finance and Programadministration	Uland / Asien	HQ	Afdelingsleder / Økonomi og Admin.	Janne Kildegård Tornsberg	HMX, Handelsskolen
Sekretariatsleder	Uland	HQ		Mads Bugge Madsen	Navigator, Studio Manager (DR)
Regnskabskonsulent	Uland	HQ	HR, Regnskab & Likviditetsstyring	Irgen Petersen	Regnskabsuddannet
Kontormedarbejder (deltid)	Uland	HQ	Regnskab m.m.	Susanne Becker Nielsen	
Sekretær	Uland	HQ	Sekretær	Kate Djurhuus	Kontorassistent
Kommunikationskonsulent	Info	HQ	Afdelingsleder / info	Giadis Johansson	Journalist
Sagsbehandler	Info	HQ	Info + Projektudvikling & PCM	Carsten Flint Hunneche	B.A. Kulturgeografi
Studentermedhjælper (1/2-tid)	Info	HQ	Info	Katrine Dichmann Christophersen	Bachelor i Communication and International Developments Studies, RUC

ANTAL MEDARBEJDERE I ALT: 51

HERAF BESKÆFTIGER	
MENA programmer ca.	5,5
SD Alliance programmer ca.	1,5
EU Projekter ca.	0,5
CISU m.fl.	1,5
i alt	9,0

Ansatte i 2009	SRO-kontorer		HQ København	Total
	Lokalt ansatte	Udsendte		
Latinamerika	3	1	3	7
Afrika	5	4	4	13
Asien	5	3	4	12
Mena			0,5	0,5
Info.afd.			2,5	2,5
Ulandssekretariatet			4,5	4,5
Total	13	8	18,5	39,5

Ansatte i 2012	SRO-kontorer		HQ København	Total	Regulering fra 2009 til 2012
	Lokalt ansatte	Udsendte			
Latinamerika	3	1	1,5	5,5	-1,5
Afrika	10	4	5	19	6
Asien	9	3	1,5	13,5	1,5
Mena	1	1	3,5	5,5	5
Info.afd.			2,5	2,5	0
Ulandssekretariatet			5	5	0,5
Total	23	9	19	51	11,5

Der er ansat yderligere 10 lokale medarbejdere på SRO kontorerne og 1 medarbejder mere er udstationeret. HQ har udvidet den administrative stab med 1 medarbejder (1/2 Mena og 1/2 bogholderi). Heraf er ca. 9 medarbejdere beskæftiget under MENA, EU og andre bevillinger.

MEDARBEJDERLISTE

BILAG 2

STILLING	Region	Kontor	Primær funktion	NAVN	uddannelse
Administrative Officer	Afrika	Mozambique	Sekretær	Sandra Ernesto Chongo Maguengue	Gynasiet og 2 år i Bacheloren
Administrative Officer	Afrika	Tanzania	Sekretær	Pendo Maday	Teolog
Administrative Officer	Afrika	Togo	Sekretær	Josée Eriola dos-Reis	Secretarial course and training in management
Administrative Officer	Latinamerika	Nicaragua	Sekretær	Emilio José Zúniga Hernández	Post Grade in Project Administration
Administrative Officer	Asien	Nepal	Sekretær	Smita Shrestha	
Administrative Officer	Asien	Filippinerne	Sekretær	Laarni Villalobos	Bachelor of Science in Business administration
Finance Officer	Asien	Nepal	Finans og administration	Ashistha Joshi	
Finance Officer	Asien	Filippinerne	Finans og administration	Salve T. Bustalino	Bachelor of Science in Commerce
Financial Advisor	Afrika	Mozambique	Finans og administration	Jamie Pedro Manusso	License ledelse & regnskab
Financial Advisor	Afrika	Tanzania	Finans og administration	Janice Benson Kimaro	Msc Finance and Investment
Financial Advisor	Afrika	Togo	Finans og administration	Adolphe Ablam Tossoukpé Ekon	Accounts Manager
Financial Advisor	Latinamerika	Nicaragua	Finans og administration	Roberto Rodriguez	Statsautoriseret Revisor Udd.
Financial Advisor	Asien	Filippinerne	Finans og administration	Shirley Anne Peynor	Bachelor of Science in Accountancy
Programadministrator	Afrika	HQ	Controller - programøkonomi	Rima Zouheir Jarrar	Adm., HR og projekt-finansstyring, Beirut University
Programadministrator	Mena/LA	HQ	Controller - programøkonomi	Flemming Astrup	Cand. Merc. Aud., Aalborg Universitet
Programadministrator	Afrika / Uland	HQ	Controller - program og bogholderi	Mikala Thomsen	Bachelor i Erhvervsøkonomi
Regnskabskonsulent	Uland	HQ	HR, Regnskab & Likviditetsstyring	Irgen Petersen	Regnskabsuddannet
Sekretær	Uland	HQ	Sekretær	Kate Djurhuus	Kontorassistent
Kontomedarbejder (deltid)	Uland	HQ	Regnskab m.m.	Susanne Becker Nielsen	
Office Assistent	Asien	Filippinerne	Kontorassistance og rengøring	Melissa Felix	Vocational course in Computer programming in Business
International Advisor	Afrika	Mozambique	Kontorleder	Jan Hjort	Master of public Policy (MPP)
International Advisor	Afrika	Tanzania	Kontorleder	Philip Nordentoft	Forstkandidat
International Advisor	Afrika	Togo	Kontorleder	Vacant	-
International Advisor	Mena	Egypten	Kontorleder	Knud Olander	Cand. scient.Adm.
International Consultant	Asien	Nepal	Kontorleder	Tina Møller Kristensen	MA in Labour Policies and Globalisation
Programme Coordinator	Latinamerika	Nicaragua	Kontorleder	John Koldegaard	Socialrådgiver
International Programme Officer	Asien	Filippinerne	Projektudvikling & PCM	Heidi Hvid Hansen	Cand.scient i geografi
Regional Advisor	Latinamerika	Nicaragua	Projektudvikling & PCM	José Victor Aguilar Guillén	Økonom
Regional Advisor	Asien	Filippinerne	Projektudvikling & PCM	Alvin Aibone Naboya	Bachelor of Science in Industrial Engineering
Regional Consultant	Mena	Egypten	Projektudvikling & PCM	Wafaa Osama	Master in international relations
Regional Consultant	Asien	Nepal	Projektudvikling & PCM	Bhoomika Dongol	
Regional Consultant	Asien	Filippinerne	Projektudvikling & PCM	Visitacion E. Apostol	Bachelor of Science in Social work
Programme Consultant	Afrika	Mozambique	Projektudvikling & PCM	Susan Gravgaard Andersen	BA Portugusisk, MA Afrika-studier
Programme Officer	Afrika	Mozambique	Projektudvikling & PCM	Denise Cuamba	License i sociologi/ BA i social videnskab
Programme Officer	Afrika	Mozambique	Projektudvikling & PCM	Raúl Meneses Chambote	Master International development
Programme Officer	Afrika	Tanzania	Projektudvikling & PCM	Sindi Kasambala Xavery	Masters in agriculture economics and agribusiness
Programme Officer	Afrika	Togo	Projektudvikling & PCM	Liliane Wapondi Napoé	Social lawyer
Projektkonsulent	Afrika	HQ	Projektudvikling & PCM	Kent Jensen	Cand. Soc.
Projektkonsulent	Latinamerika	HQ	Projektudvikling & PCM	Unna Küssner	M.A. Etnografi & Social Antropologi
Projektkonsulent	Asien	HQ	Projektudvikling & PCM	Lone Ilum Christiansen	Cand.Scient.Soc., RUC
Sagsbehandler	Afrika	HQ	Projektudvikling & PCM	Rina Lauritzen Trautner	Cand. Merc. , CBS
Sagsbehandler	Mena	HQ	Projektudvikling & PCM	Henrik Clark Dam	Cand. Scient. Kultur. & samfundsgeografi
Sagsbehandler	Mena	HQ	Projektudvikling & PCM	Sofie Okkels Birk	Cand.Soc. Global Studies, RUC
Sagsbehandler (Flexjob 1/2 tid)	Afrika	HQ	Projektudvikling & PCM	Kasper Andersen	Cand. Scient. Soc., RUC
Sagsbehandler	Info	HQ	Info + Projektudvikling & PCM	Carsten Flint Hunneche	B.A. Kulturgeografi
Kommunikationskonsulent	Info	HQ	Afdelingsleder / info	Gladis Johansson	Journalist
Studentermedhjælper (1/2-tid)	Info	HQ	Info	Katrine Dichmann Christophersen	Bachelor i Communication and Internat. Dev., RUC
Sekretariatsleder	Uland	HQ		Mads Bugge Madsen	Navigatør, Studio Manager (DR)
Programkonsulent	Mena	HQ	Afd.leder / Projektudvikling & PCM	Henrik Als	Cand. Scient. Geografi, Kbh Universitet
Executive Consultant	Afrika	HQ	Afd.leder / Projektudvikling & PCM	Jørgen Assens	Cand. Techn. Soc. & Comm.
Head of Finance and Programadministration	Uland / Asien	HQ	Afdelingsleder / Økonomi og Admin.	Janne Kildegård Tornsborg	HMX, Handelsskolen
International Consultant	Asien	Filippinerne	Afdelingsleder/ Kontorleder	Jens Aarup	Student/HK's ledelsesuddannelse

ANTAL MEDARBEJDERE I ALT: 51

Lonsatser - samlet oversigt

Bilag 3

Ulandssekretariatet		1. april 2012		HK overenskomst		1. april 2012		Skalalon udsendte		1. april 2012		1. april 2012		Mellem	
Lonsatser				Lonsatser				Skala:	1. april 2012	Lonsatser - Lokalanstatter					
KONSULENTER				Longruppe B				Trin	Lon	Administrative Officer		3.229	7.054		
Trin 1	43.333			Trin 3 (efter 4 års ansættelse)	24.074			1	20.798	Finance Advisor		7.432	23.288		
Trin 2	44.474			Longruppe C				2	21.282	Finance Officer		4.029	7.562		
Trin 3	45.616			Trin 2 (efter 2 års ansættelse)	34.990			4-toårigt	24.174	Office Assistant		1.600	1.600		
Trin 4	46.757			Trin 3 (efter 4 års ansættelse)	38.134			5	26.054	Regional Consultant		8.995	25.139		
SAGSBEHANDLERE								6	27.768	Programme Officer		9.003	18.384		
Trin 1	31.865			Gruppe D				7	28.123	Regional Advisor		29.940	29.940		
Trin 2 (efter 1 års ansættelse)	33.248			Trin 1 (ved indplacering)	38.134			8	29.457	Lønningerne sættes efter erfaring, samt hensyn					
Trin 3 (efter 2 års ansættelse)	34.646			Trin 2 (efter 2 års ansættelse)	39.406			Tillæg:		til lokale forhold					
Trin 4 (efter 3 års ansættelse)	36.013			Trin 3 (efter 4 års ansættelse)	42.041			Rådgivertillæg (kontorleder)	6.220						
PROJEKTKONSULENTER				Gruppe E				Hardshiptillæg	633						
Trin 1	38.275			Trin 1 (ved indplacering)	42.816			Ægtefællertillæg med	3.393						
Trin 2	39.658			Trin 2 (efter 2 års ansættelse)	44.398			Ægtefællertillæg Hjemme	2.549						
Trin 3	41.056			Trin 3 (efter 4 års ansættelse)	46.009			Bornetillæg	1.556						
Trin 4	42.428							Ud over dette giver vi personlige							
								tillæg alt efter kvalifikationer							

Bente Topsøe-Jensen
Blågårds Plads 1
2200 Kbh N



Ulandssekretariatet
LO/FTF Council

Danish Trade Union
Council for International
Development Cooperation

Den 29. August 2012

Journ. 002/Personaleforklaring BTJ120828

Kære Bente,

Ang.: Ansatte i Ulandssekretariatet 2012 ift. 2009 – samt finansieringskilder

På vores møde aftalte vi, at fremsende, for det første, en oversigt over hvor mange vi er i Ulandssekretariatet – ude og hjemme – hvordan disse er finansieret, samt hvilke kvalifikationer og funktioner vi har. Endvidere lovede jeg, at fremsende oplysninger om hvordan lønniveauerne er i Ulandssekretariatet. Bilagene 1, 2 & 3 vedrører disse spørgsmål.

For det andet, lovede jeg, at fremsende en opgørelse over hvilke finansieringskilder vi har udover programmidlerne, disse oplysninger findes i bilag 4.

Som det fremgår af statistikken i slutningen af Bilag 1, så er der ansat i alt 11,5 medarbejdere mere i Ulandssekretariatet i 2012, end i forhold til ansatte i 2009. I den forbindelse skal det endvidere anføres, at antallet af medarbejdere opgjort på den måde som 2012 tallene er gjort, i 2009 tilsvarede 39,5 medarbejder, og altså ikke 35 som anført i kapacitetsanalysen.

Ud af de nye medarbejdere er de 10 lokalt ansatte, 1 dansk medarbejder er udsendt (MENA) og administrationen i Kbh. er blevet styrket med 1 medarbejder (½ MENA & ½ bogholderi).

Ud af de 11,5 nye medarbejdere er de ca. 9 finansieret fra andre kilder end program/rammemidler. Det betyder altså, at der i alt under programmerne er ansat 2½ medarbejdere mere, og heraf er de 2 altså relativt billige lokale medarbejdere. Der er ikke blevet sendt flere danskere ud finansieret over programmidler/rammemidler, end der var i 2009, og tilvæksten i Kbh. svarer til en ½ medarbejder, der, som sagt, er blevet brugt til at styrke regnskabsfunktionen.

Kigger man nærmere på tallene fremgår det endvidere, at der er sket en mandskabsmæssig tilpasning i programafdelingerne i forhold til portefølje. Det har betydet, at der er færre ansat i København i LA-afdelingen (1,5), færre i Asien¹ afdelingen (1,5), Hvorimod Afrika afdelingen er blevet styrket mandskabsmæssigt med 1 medarbejder i København. Nettoforøgelsen af kapacitet er altså primært lagt i SRO'erne og med lokale ansatte.

¹ Lederen af Asien afdelingen er pt. stationeret i Manila, hvor han også fungerer som SRO leder – Det er blandt andet derfor, at Manila kontoret har flere ansatte end andre SRO- kontorer. Men netto er reduktionen altså: 1,5

På baggrund af den kapacitet vi har i dag og den rationalisering, der har fundet sted i forbindelse med decentraliseringen i Ulandssekretariatet, er vi i dag i stand til at leve fuldt og helt op til de krav der stilles, både til at administrere og monitere forbruget af offentlige midler, til at yde teknisk bistand på et højt niveau samt til at udvikle Ulandssekretariatets kernekompetencer i forhold til behovene.

Kapaciteten udgør den *minimumskapacitet* der skal til for meningsfyldt at støtte relativt svage partnerorganisationer på vores nuværende økonomiske niveau. Med denne kapacitet er vi imidlertid også parate til at udvide porteføljen (volumen) med 50 %, uden at jeg af den grund forventer at måtte udvide personalet. Der, hvor der i givet fald kan forventes en udvidelse, er i forhold til information, kommunikation og folkelig forankring i DK, og denne begrænses af de tilladte 2 %.


Bilag 2 viser fordelingen af ansatte i de forskellige jobtyper. For hver jobtype er der udarbejdet udførlige jobbeskrivelser. Det hører med til historien at flertallet af udsendte, er ansatte på tidsbestemte kontrakter, der i det store hele følger finansieringen af programmet.

Bilag 3 giver et overblik over de forskellige lønsatser i Ulandssekretariatet. For så vidt angår udsendte, gives der et tillæg hvis du er kontorleder med arbejdsgiveransvar, ligesom der kan tildeles et personligt tillæg baseret på kvalifikationer og erfaring.

Bilag 4 er en oversigt over de forskellige bevillinger som Ulandssekretariatet pt. har udover programmidlerne – som det fremgår, så er det samlet til 33,9 millioner kroner.

Vi står naturligvis til rådighed, hvis du har brug for flere oplysninger er yderligere forklaringer.

Venlig hilsen



Mads Bugge Madsen
Sekretariatsleder

Cc. jas, jkt, als & jaa