

Desk review af
Rammeorganisations kandidater

Verdens Skove

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. Verdens Skove - kort fortalt.....	8
4. Gennemgang ift. kriterier	9
4.1 Administrativ og faglig kapacitet	9
4.2 Erfaringer med udviklingssamarbejde	15
4.3 Danske udviklingsstrategier	16
4.4 Samarbejdslandenes kontekst	17
4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring.....	17
4.5.1 Egenfinansiering	17
4.5.2 Folkelig forankring.....	18
5. Samlet vurdering.....	19
5.1 Administrativ og faglig kapacitet	19
5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet	20
5.3 Danske udviklingsstrategier	20
5.4 Samarbejdslandenes kontekst	20
5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring.....	20
Bilag	22
a. Terms of Reference	22
b. Tidsplan og konsultationer	26
c. Skema med kriterier	27
d. Opfølgning på kapacitetsanalyserne.....	30
e. Egenfinansieringsdokument	37
f. Liste over dokumenter for desk reviewet.....	40
g. Organisationsdiagram	41

Liste over forkortelser

CSR	Corporate Social Responsibility (virksomhedernes sociale ansvar)
FSC	Forest Stewardship Council
HCP	Humanitarian Action, Civil Society, and Advisors
KVA	Kvalitetssikrings- og økonomistyringskontoret i UM
IUCN	International Union for Conservation of Nature
KA	Kapacitetsanalyse
LA	Latinamerika
MSC	Most Significant Changes
OD	Operations Dagsværk
SNV	Hollandsk NGO
TOR	Terms of Reference
UM	Udenrigsministeriet

1. Baggrund for omlægning af støtten til de folkelige organisationer

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

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

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

Civilsamfundsstrategien lægger også vægt på, at de danske organisationer:

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

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

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

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

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

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

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

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

Som del af forberedelsen til overgangen fra projekt til tematisk og/eller geografisk programbaseret tilgang blev der gennemført kapacitetsanalyser af de 14 organisationer. De første analyser blev igangsat i 2009 og den sidste i 2011. De nuværende programorganisationer har således maksimalt kun 2-3 års arbejds erfaringer 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. vil man vurdere 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.

3. Verdens Skove - kort fortalt

Verdens Skove (tidligere Nepenthes) er en miljø- og udviklingsorganisation, der har eksisteret siden 1983. Organisationen har i dag 1.370 individuelle medlemmer. Verdens Skoves strategi for 2012-14 fastslår, at man ønsker at *skabe handlemuligheder for folk, der gerne vil bevare og fremme verdens skove. Sammen finder vi nye måder at give den levende skov værdi for mennesker, bl.a. ved at lave kampagner, forbrugeroplysning, uddannelse, samarbejde, rejser og gennemføre konkrete projekter i regnskoven og i den danske natur.* Verdens Skove arbejder således med 5 overordnede mål ift. regnskovsbevarelse, skov & klima, vild dansk skovnatur, bæredygtigt træ og organisationsudvikling (www.verdensskove.org).

Organisationen har 20 års erfaring med udviklingsarbejde i Latinamerika. Verdens Skove har til formål at skabe bedre vilkår for både natur og mennesker, i samarbejde med oprindelige folk, lokalbefolkning og andre miljøorganisationer. Samtidig er det en del af arbejdet at påvirke den miljøpolitiske debat i Danmark og internationalt. De specifikke mål for udviklingsarbejdet er at udrydde fattigdom blandt lokalbefolkningen i og omkring tropiske skove i Latinamerika og bevare skovarealet gennem bæredygtig naturressourceforvaltning. Internationalt er Verdens Skove medlem af bl.a. IUCN, FSC-International, Accra Caucus, Global Sustainable Tourism Council, Climate Action Network og oprindelige folks nationale netværk.

Verdens Skove har modtaget støtte fra UM siden starten af 1990'erne via projektstøtte modaliteten. Verdens Skoves kapacitet til gennemførelse af Danida-finansierede aktiviteter har været vurderet i 2003 og 2009, ligesom Latinamerika-programmet blev appraisert samtidig med sidste kapacitetsanalyse i august 2009. Der er sket en løbende opfølgning på

anbefalingerne, og Verdens Skove har i forbindelse med varslingen af den aktuelle gennemgang i juni 2012 lavet en statusopdatering på anbefalingerne fra 2009, samt oplysninger om egenkapital, folkelig forankring og perspektiverne for egenfinansiering.

På anbefaling fra kapacitetsanalysen 2009 blev en del af Verdens Skove projektaktiviteter omlagt til et program, der løber fra 2010-2013 (Bolivia, Honduras, Nicaragua samt regionale aktiviteter).

Verdens Skove har pr august 2012 følgende igangværende programmer og projekter:

Region	Program/projekt	Bevilling	Periode
Latinamerika	Bæredygtig naturressourceforvaltning (program)	21,5 mio. Kr.	2010-13
Honduras	Bæredygtig turisme, fase II (projekt)	8,89 mio. Kr.	2008-12
Honduras	Bæredygtig skovforvaltning i Olanchito (projekt)	8,85 mio. Kr.	2006-2013 (godkendt forlængelse i forbindelse med statusrapport 2010)
Nicaragua	Bæredygtig skovforvaltning for oprindelige folk i Rosita, fase II (projekt)	6,99 mio. Kr.	2009-2013 (godkendt forlængelse i forbindelse med statusrapport 2011)
Nicaragua	Bæredygtig turisme (projekt)	5 mio. Kr.	2009-12 (godkendt forlængelse i forbindelse med statusrapport 2011)

Verdens Skove ser en eventuel overgang til rammeorganisation som en strategisk fordel, der kan bidrage til at øge organisationens synlighed i offentligheden. Det vil ligeledes kunne bruges strategisk i partnersamarbejdet og medvirket til en stærkere kobling mellem evidens fra syd og fortalervirksomhed i nord.

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

Både kapacitetsanalysen og appraisal af Latinamerika-programmet i 2009 er gennemført med henblik på overgang fra projekter til Danida-finansieret program-organisation. Begge undersøgelser giver Verdens Skove en generel positiv bedømmelse og anbefaler overgangen til programfinansiering. Hovedkonklusionerne er følgende:

- Verdens Skove kombinerer en kvalificeret professionel projektafdeling med en engageret frivilligafdeling.
- Organisationen har en god ledelsesmæssig og faglig kapacitet til at administrere og implementere samarbejdet med Danida og partnere.
- Kapacitetsanalysen lægger op til, at organisationen anvender analysens anbefalinger til at forbedre de enkelte dele af organisationen, herunder finjusterer strukturen, sikrer vidensdeling og forenkler økonomistyringen.

Dokumentgennemgangen giver et billede af en organisation, der formår at kombinere programimplementering og fortalervirksomhed baseret på et højt niveau af såvel faglig kompetence som frivilligt engagement.

4.1.1 Administrativ kapacitet

Personale. Verdens Skove har hovedkontor i Aarhus samt projektkontor i København med en samlet medarbejderstab på ca. 16 medarbejdere (fuld- og deltid, løntilskud og studentermedhjælp – svarende til ca. 13 årsværk). Der er et overordnet sekretariat (3 medarbejdere inkl. sekretariatschef), en programafdeling (6 medarbejdere) og en kommunikationsafdeling (5 medarbejdere), hvorunder Nature Tours (2 medarbejdere) hører. Af disse arbejder i alt 7 direkte med udvikling, mens kommunikationsafdelingen og administrationsafdelingen indirekte gør det. Desuden er der et eksternt rådgivende udvalg, samt en gruppe frivillige (Verdens Skove organogram, august 2012).

Med henblik på at styrke sammenhængen mellem organisationens forskellige afdelinger, anbefalede kapacitetsanalysen i 2009, at der blev udarbejdet en kort organisationsplan for hele foreningen, samt at man ansatte en medarbejder med ansvar for at knytte organisationens forskellige afdelinger sammen.⁶ Verdens Skove har i slutningen af 2011 godkendt en ny foreningsstrategi 2012-14, som er under gennemførelse. Der lægges vægt på, at det ikke er et tungt sekretariat, men derimod koblingen mellem den professionelle, faglige kompetence og det frivillige arbejde, der er drivkraften.⁷ Desuden er der oprettet en stilling som sekretariatschef fra januar 2010 og opbygget en kommunikationsafdeling.

Af det samlede personale er ingen 100 pct. finansieret af UM (se skema nedenfor)⁸, hvor de direkte lønudgifter betalt af Danida eller CISU-finansierede aktiviteter baseret på timeregistrering og ToR er indregnet. Andre lønmidler kommer fra virksomheder som FDB og Natur-Energi, der direkte samfinansierer nogle af udviklingsprojekterne. Derudover er der også lønmidler fra egne midler i form af indsamlinger, private donationer, medlemsbidrag mv. Den andel af afledte administrations- og overheadindtægter der anvendes til lønninger er ikke medregnet, da anvendelsen af disse midler ikke fordeles på personer i regnskabet.

På det personalemæssige område anbefaler KA2009, at der udarbejdes stillingsbeskrivelser for koordinatore/rådgivere. Der er hidtil udarbejdet overordnede beskrivelser af funktionerne rådgivning og koordination/tilsynsførende. Yderligere opfølgning ift. individuelle stillingsbeskrivelser vil ske i 2012. Procedurer for rekruttering og efteruddannelse er beskrevet i Personalehåndbogen.

Oversigt over Verdens Skoves personale (august 2012):

Stillingsbetegnelse (der henvises til hjemmesiden for kompetencer samt CV'er kan fremsendes)	Fuldtid/deltid	Pct. UM finansiering (2011)
Sekretariatschef	Fuldtid	25 % (Kvalitetssikring og tilsynsførende på programmet)

⁶ Fuldtidsansat medarbejder, men med 50pct. tid afsat specifikt til udviklingsarbejdet i 2011 og 25 pct. i 2012.

⁷ Se bilag g: Organisationsdiagram for Verdens Skove, august 2012.

⁸ Oversigten er fremsendt 18.8.2012 af Verdens Skove som opfølgning på mødet 16.8.2012.

Leder af projektafdeling (samt projektkoordinator/rådgiver)	Fuldtid	60 %
Bogholder	30 timer/ugen	de 7 % administration bidrager til betaling af løn
Sekretær	30 timer/ugen	de 7 % administration bidrager til betaling af løn
Projektkoordinator/rådgiver 1	Fuldtid	58 %
Projektkoordinator/rådgiver 2	Fuldtid	51 %
LA repræsentant (udstationeret) (samt projektkoordinator/rådgiver)	Fuldtid	63 %
Rådgiver 1	Fuldtid	56 %
Rådgiver 2	28 timer/ugen	60 %
Kommunikationschef	Fuldtid	10 %
Web, studentermedhjælp	20 timer/ugen	10 %
Fundraiser	Fuldtid	0 %
Rejsekoordinator	Løntilskud	0 %
Kampagnekoordinator	Løntilskud	0 %
Studentermedhjælp	5 timer/ugen	0 %
Redaktør, medlemsblad	4 uger/året	0 %

Lønniveauet i Verdens Skove følger andre danske organisationer, dvs. man baserer sig på statens overenskomst ift. den specifikke faggruppe med diverse tillæg. Man ønsker bevidst ikke at være lønførende, og man sammenligner løbende med andre organisationer, hvor man ligger lige under f.eks. Danske Handicaporganisationer og WWF. Desuden arbejder man med et højt input af frivillig arbejdskraft, især på det faglige indhold i organisationens fortalervirksomhed.

Verdens Skove har i perioden maj 2011 – april 2012 betalt relativt høje honorarer til bestyrelsens formand (20.000 kr. / måned), mens næstformanden lå langt lavere (1.000 kr. / måned). Det høje formandshonorar blev givet som en forsøgsordning med begrundelse i den meget store arbejdsbyrde, som har hvilet på formandens skuldre. I alle tidligere år har formandshonorarerne ligget lavere med hhv. 8-11.000 kr. og 1.000 kr. om måneden. Med den nye sats, som er indført fra maj 2012 modtager formanden 8.000 kr. og næstformanden 3.500 kr. om måneden.

Kontorer i København og Århus. Ud fra et krav om omkostningseffektivitet kan der stilles spørgsmålstejn ved berettigelsen i at have to kontorer (Århus og København). Hovedkontoret ligger i Århus, og kontoret i København anses som en nødvendighed i forhold til det øvrige ulandsmiljø og andre strategiske kontakter. Verdens Skove fremhæver at de to kontorer er et strategisk valg, der bl.a. handler om folkelig forankring, dvs. at skabe en større kontaktflade ude i landet. Århus-kontoret giver udgangspunkt for landsdækkende kampagner, samt en base for den del af organisationen, der arbejder ift. den danske natur. Man har af hensyn til nedsættelse af rejseomkostninger anskaffet udstyr til afholdelse af videokonferencer. Der er ikke planer om flere kontorer.

Timeregistrering. Alt personale, der er finansieret af Danida, timeregistrerer. Der findes ikke en særskilt manual, idet man anvender Danidas generelle retningslinjer.

Administrativ kapacitet. KA2009 anbefalede at opgradere den administrative kapacitet, samt overveje at decentralisere en del af det administrative arbejde i projektafdelingen. Dette er sket gradvis fra 2009 bl.a. med ansættelse af en lokal administrator i Latinamerika. Ifølge Verdens Skove (juni 2012) er der stadig behov for en yderligere styrkelse af administration og økonomistyring, hvilket gennemføres i 2012 med ansættelse af ny bogholder pr. 1.8.2012 og indførelse af nyt økonomistyringssystem. Økonomistyringen er ligeledes styrket med udnævnelsen af en sekretariatschef pr 1.1.2010 med ansvar for budgetlægning og overordnet økonomistyring.

Verdens Skove anvender en administrativ manual fra maj 2009 (KA, 2009, p. 21), som afventer forvaltningsretningslinjer fra UM med henblik på opdatering. Relevante manualer er oversat til spansk og delt med partnerorganisationerne i Latinamerika.

Finansielt management. Kapacitetsanalysen 2009 har en række specifikke anbefalinger indenfor finansielt styring og økonomiforvaltning, som Verdens Skove i store træk har fulgt op på. Således lever det nye konteringsystem op til flerdimensionel økonomisk rapportering, og der findes tjekliste til regnskabskontrol i retningslinjerne. Den nyansatte lokale administrator i Latinamerika følger op på revisioner og finansielle rapporter i samarbejde med tilsynsførende projektkoordinator fra Verdens Skove i Danmark.

Det er tilsynsførende fra Danmark, som er budgetholder med ansvar for at kontrollere konteringer. Partnerorganisationerne afrapporterer hver 4.måned til Verdens Skove. Udbetaling sker på baggrund af godkendelse af finansielt afrapportering hver 4.måned. I forbindelse med det overordnede årsregnskab udarbejdes der også på projektniveau årsregnskaber.

Omkostningsbevidsthed. Der findes ikke nedskrevne indkøbsprocedurer, men forvaltningspraksis lægger vægt på bæredygtighed og pris. Ved større investeringer indhentes mere end ét tilbud. Flyrejser er altid på økonomiklasse, og prisen vurderes ift. rejsetid. Der har ikke været praksis for at optjente miles anvendes til tjenesterejser, men dette er pt. under ændring i forbindelse med forventet indgåelse af samarbejde med et nyt rejsebureau. Verdens Skove anvender Finansministeriets regler og satser for rejser og diæter. Det **anbefales**, at alle administrative procedurer på indkøbsområdet indarbejdes i den administrative manual og deles med partnerorganisationerne.

Revisor. Verdens Skove har arbejdet med den samme revisor i 10 år. Man har i samråd med bestyrelsen fået en rådgivende arbejdsform med revisor, der fungerer som sparringspartner på det administrative område. Således var revisor involveret i forhold til bedømmelsen af kontorets bogholderfunktion, hvilket bl.a. dannede grundlag for bestyrelsens beslutning om at styrke kapaciteten via en udskiftning i personalet. Der kan stilles spørgsmål ved det hensigtsmæssige i at have et så tæt samarbejde med revisor, og det er Verdens Skove opmærksomme på. Men der er brug for på ad hoc basis at få ekstern assistance. Det **anbefales**, at Verdens Skove finder en mere permanent løsning for ekstern assistance, der ikke involverer revisor i forbindelse med behov for vurdering af administrative spørgsmål. Desuden **anbefales** det at indføre en regel om revisorskift ca. hvert 4.år.

C-sager. Der er klarhed om procedurer i tilfælde af uregelmæssigheder og mistanke om svindel. Den projektansvarlige/ tilsynsførende har ansvaret for at opdage eventuelle uregelmæssigheder og efterfølgende udarbejde en plan for opfølgning og eventuelle

sanktioner. Dette sker altid i tæt dialog med programchef og sekretariatschef. Sidstnævnte har det endelige ansvar og tager over, hvis problemet ikke kan løses lokalt. Verdens Skove har for nyligt haft en C-sag i Bolivia, hvor man fulgte de foreskrevne procedurer og straks underrettede UM.

Terrorlister. Verdens Skove har ikke en fast praksis ift. at tjekke partnerorganisationer ift. EU eller FN terrorlister. Det anbefales, at Verdens Skove indfører en fast praksis mht. at screene relevante terrorlister ved indgåelse af nye partnerskaber, samt som en fast årlig praksis.

Anti-korruption og etisk kodeks. Der findes i alle kontrakter med partnerorganisationer og rådgivere en klausul vedrørende anti-korruption i overensstemmelse med Danidas retningslinjer. Desuden indgår spørgsmålet i den løbende dialog med partnerne i syd, ligesom den årlige eksterne revision følger op på regnskabspraksis. Der findes ikke et egentligt etisk kodeks, men Verdens Skoves metodemanual indeholder en lang række principper og krav, som stilles til partnerorganisationen.

Pressesager. Normalt kommer pressehenvendelser til organisationens formand eller kommunikationschef. Afhængig af en given sags karakter – faglig eller politisk – tages der stilling til, hvem der skal involveres. Verdens Skove har ikke oplevet negative pressesager, men der er klarhed og et beredskab i organisationen om, at det er bestyrelsen, der tegner organisationen udadtil med behørigt fagligt input fra sekretariatet. Der er ikke en formaliseret praksis på området, hvorfor det **anbefales** at nedskrive praksis for at sikre medarbejdernes kendskab til denne.

Katastrofeberedskab. Det indgår som en del af organisationens modus operandi, at sekretariatschefen altid er tilgængelig, og man baserer beredskabet på kontakt via mobiltelefoner, Skype, internet mv. Specielt i Honduras har behovet for løbende risikovurderinger af den politiske situation været taget op, da der er tilfælde af både arrestationer af og mord på partnerorganisationers tidligere medarbejdere. Det **anbefales**, at Verdens Skove formaliserer procedurerne vedr. beredskab i tilfælde af en nødsituation.

4.1.2 Faglig kapacitet

Mht. organisatorisk læring, viser kapacitetsanalysen 2009 (Anneks 7), at der generelt har været en god opfølgning på anbefalingerne fra kapacitetsvurderingen i 2003. Kapacitetsanalysen 2009 lagde vægt på behovet for forbedringer af organisationens "værktøjskasse" og manualer på centrale fagområder; styrkelse af monitorering på projektniveau; systematisk læring; identifikation af lokale alliancepartnere indenfor køn, HIV/AIDS, organisationsudvikling og bæredygtig turisme.

Verdens Skove har fulgt op på anbefalingerne, bl.a. ved at udvikle "værktøjskassen"; gennemførelse af program baselines og etablering af sammenhæng mellem projekt og programniveau. Desuden er der sat ind ift. organisatorisk læring, bl.a. med øget anvendelse af erfaringsudveksling på tværs af lande og partnere, brug af "rotations-rådgivere" og lokale alliancepartnere. Der er nu færre internationale rådgivere, og man søger i stedet at trække på rådgivning, vidensdeling og erfaringsudveksling i en syd-syd-sammenhæng. Alle områder er fortsat prioriteret med henblik på yderligere udvikling og styrkelse af kapacitet (Verdens Skove, juni 2012).

Kernekompetencer og faglige profiler. Verdens Skoves beskriver sine kernekompetencer som liggende inden for centrale indsatsområder: Rettighedsbaseret analyse, organisationsudvikling,

fortalervirksomhed, virksomhedsudvikling & kommercialisering, naturressourceforvaltning, klimaforandringer, køn & ligestilling, oprindelige folks rettigheder samt oplysningsarbejde.

Medarbejderne i projektafdelingen på Verdens Skove dækker forskellige fagområder inden for internationale udviklingsstudier, antropologi, sociologi, cand.merc.int, biologi, skovbrug, miljø og samfundsplanlægning. På kommunikation og fundraising er der kompetencer inden for journalistik, medie & web, oplevelsesøkonomi, fundraising og forvaltning.

Overvejelser ift. kompetencer og faglige personaleprofil foregår løbende, og man har pt. specifikt fokus på klima, samt overvejelser i forbindelse med en igangsat organisationsudviklingsproces omkring foreningens samlede kompetencer, kapacitet, organisering og struktur.

Rådgivende udvalg. Verdens Skove har et frivilligt rådgivende udvalg bestående af ca. 10 fageksperter, som organisationen kan trække på i forbindelse med strategiske udviklingsdiskussioner, kvalitetssikring af programforberedelse, tekniske ekspertise mv. Medlemmerne identificeres via det generelle netværk og inviteres til at deltage. Udvalget mødes 3-4 gange om året.

Forandringskapacitet. Verdens Skove har ikke som mange andre danske organisationer tidligere arbejdet med *service delivery*, men har fra starten haft kapacitet inden for organisationsudvikling, fortalervirksomhed og rettigheder. Det fremgik af mødet med Verdens Skove, at der er stor erfaring og viden i organisationen ift. organisationsudvikling, partnerstøtte og fortalervirksomhed.

Verdens Skove lægger vægt på organisatorisk læring. Partnermøder og workshops er vigtige i denne sammenhæng, ligesom de narrative rapporteringsredskaber er det. På sekretariatet lægges der vægt på at sikre vidensmæssig og faglig backup, således at der ikke kun er én person på hvert område, men altid mindst to. Der satses systematisk på, at medarbejderne kommer på opgaver sammen i felten for at sikre erfaringsudveksling og læring.

Tillægsværdi. Ifølge Verdens Skove er de en katalysator og facilitator, der er medvirkende til at samle trådene, bringe partnere og personer sammen og få tingene til at ske på baggrund af faglig kompetence. Det er for partnerne vigtigt, at Verdens Skove er i stand til at bringe lokale dagsordner op i en international og global sammenhæng. Desuden lægges der vægt på innovation, f.eks. i erhvervssamarbejdet med COOP, og ift. at udfordre vanetænkning om politiske mekanismer. Endelig er den løbende, kritiske dialog med partnerne en vigtig tillægsværdi i det konkrete udviklingsarbejde.

4.1.3 Program monitorering

Kapacitetsanalysen 2009 lagde vægt på styrkelse af monitorering, bl.a. ved indførelse af brugen af *Most Significant Changes* (MSC), overgang til program-monitorering, samt brug af baseline studies. Ligeledes understreger LA appraisal-rapporten, at der er behov for en bedre konsistens og sammenhæng mellem niveauer i programmets logframe samt, at der er behov for en videreudvikling af monitoreringssystemet, således at der fremover monitoreres på indikatorer og ikke kun på aktiviteter. Det er også anbefalet at arbejde mere systematisk med baseline for udvikling af outcome indikatorer ift. fattigdomsreduktion (LA appraisal, 2009, p. v). Ifølge Verdens Skove er der i det reviderede programdokument taget højde for de foreslåede ændringer, og der arbejdes fortsat på en yderligere styrkelse af monitorering på tværs (Verdens Skove, juni, 2012).

På mødet 16.8.2012 blev det uddybet, at man systematisk arbejder med baseline studier, der tager udgangspunkt i den lokale virkelighed for derved at skabe et realistisk grundlag for implementering og monitorering. I samarbejde med partnerne udarbejdes en række baseline spørgsmål, som danner rammen for fremtidig monitorering. Verdens Skove forsøger at gøre op med "LFA-tyranniet" og derved komme videre end output-monitorering. Dette kræver fortløbende dialog med partnerne for at skabe kobling til outcome og impact og formulere indikatorer, der går tæt på og er enkle og forståelige. Som anbefalet arbejdes der nu med kvalitative monitoreringsmetoder (MSC og best practice dokumentation), der fokuserer på varige ændringer og sikrer et tidsperspektiv, der rækker udover projekt/programperioden. MSC giver som kvalitativt reflektionsredskab desuden mulighed for at måle uventede resultater.

Det ses stadig som en udfordring at sikre, at de forskellige projekter føder ind i den overordnede programramme. Partnerne rapporterer tre gange årligt til Verdens Skove i standardformater. Programkoordinatorer kan på den baggrund i sin årlige rapportering samle op på tværs ift. programindikatorer.

4.2 Erfaringer med udviklingsamarbejde

Verdens Skove har implementeret udviklingsprojekter i Latinamerika siden 1989 og har siden 2009 reelt arbejdet med en programmatisk tilgang. Organisationen indhøster ros for sin innovative tilgang med kombination af fortalervirksomhed og indkomstgenererende aktiviteter for målgruppen inden for bæredygtig skovforvaltning i Honduras, ligesom Verdens Skove har haft succes med at fremme oprindelige folks rettigheder i Panama (Appraisal, 2009, p.iii). Verdens Skove har desuden kontakter med internationale aktører som IUCN om klima og miljø og med SNV om turisme (ibid., p.iv). Erfaringer fra tidligere projekter er på appraisal-rapportens anbefalinger indarbejdet i LA programdokumentet (Verdens Skove, juni 2012).

Partnersamarbejde

Verdens Skove har et visionsfællesskab med sine partnere, som rækker udover det operationelle (KA, 2009; LA-appraisal, 2009). Verdens Skove anbefales dog at udarbejde en egentlig partnerskabsstrategi, der især satser på de svageste partnere og udvikling af deres kapacitet, samt udarbejdelse af bæredygtigheds- og exit strategier med partnerne. Partnerskabsstrategien er under udarbejdelse og vil blive implementeret som en del af programmets fase II. Verdens Skove har valgt ikke at udarbejde en egentlig bæredygtighedsstrategi med partnerne, men tilstræber at diskutere og afklare med den enkelte partner. Desuden yder den Latinamerika-baserede programadministrator rådgivning og kapacitetsopbygning inden for finansiel forvaltning til partner organisationerne (Verdens Skove, juni 2012).

Verdens Skove lægger vægt på at etablere strategiske partnerskaber med CSOer i Latinamerika samt på, at partnerskaberne er langvarige og derved skaber basis for udvikling af fælles viden, tillid og langsigtede strategier. Man samarbejder i en stadig mere integreret form, såvel bilateralt som multilateralt, hvor flere beslutninger og ansvar for implementering lægges ud til partnerne.

Samtidig er Verdens Skove i en proces med at se mere strategisk på det samlede *partnerniks* i de enkelte lande og regionalt for at sikre den rette balance mellem og kombination af kompetencer, kapacitet og legitimitet. Det giver et solidt netværk ift. fortalervirksomhed, der

knytter de lokalt indhøstede erfaringer med nationale, internationale og globale dagsordner. Det fagligt/tekniske udgangspunkt ift. miljø på lokalt plan kobles derved i form af *best practice* og udvikling af konceptuelle løsningsmodeller med politiske dagsordner og giver perspektiv og spredningspotentiale (Verdens Skove, august 2012).

Verdens Skove har faste, skriftlige minimumskrav i forbindelse med valg af partnere, hvor der lægges vægt på administrativ kapacitet, respekt for rettigheder, værdifællesskab, fælles mål, legitimitet og solid forankring hos målgruppen. Som en vigtig del af partnervurderingen, bedømmer man deres omstillingsparathed. Det er vigtigt, at partnerne ikke er for små, men besidder et potentiale til på sigt at skabe varige ændringer. Ligeledes krydstjekkes organisationens ry hos donorer og andre INGOer.

Verdens Skove samarbejder gerne med medier, andre CSOer, privatsektor i både Danmark og ude, men ikke direkte med regeringsinstitutioner, da man mener, at det vil skabe signalforvirring; men eksempelvis samarbejder man med interesseorganisationer, som f.eks. Turisme-kammeret.

Med udgangspunkt i partnerniks-tilgangen, lægges der vægt på synergi og arbejde gennem den primære partnerorganisations eget netværk. Således må det gerne være en partner, der indgår de supplerende partnerskaber. I denne sammenhæng lægges der vægt på, at det er et forpligtende samarbejde med fælles grundlag.

Partnerskaber behøver for Verdens Skove ikke nødvendigvis at involvere finansielle midler, men kan baseres alene på værdifællesskab og strategiske hensyn ift. en overordnet dagsorden. Der er eksempler på partnerskaber, der er faset ud på baggrund af målopfyldelse og behov for at ændre taktik ift. en ændret kontekst. Kontekst og mål styrer således partnervalget og exit, både over tid og ift. den enkelte partnerorganisation.

Partnerskabstilgangen er endnu ikke samlet i en egentlig partnerskabsstrategi, men ses som en internaliseret praksis. Det anbefales derfor, at den igangværende udarbejdelse af partnerskabsstrategi til Latinamerika-programmets fase II færdiggøres inden 1.1.2013.

4.3 Danske udviklingsstrategier

Ifølge kapacitetsanalysen 2009, adresserer Verdens Skove en række af hovedelementerne i den danske civilsamfundsstrategi: partnerskaber og styrkelse af partnernes kapacitet; fortalervirksomhed; og læring og forandring på organisationsniveau, mens der var udkast til strategier for CSR, klima og informations- og oplysningsarbejde (KA, 2009). Latinamerika-programmet bedømmes at være i fuld overensstemmelse med den danske civilsamfundsstrategi og relevante guidelines og politikker (LA appraisal, 2009, p.iv).

Ift. de tværgående hensyn, var der i 2009 helt klart behov for at styrke ligestillingspørgsmålet og HIV/AIDS (LA appraisal, 2009). Verdens Skove ser arbejdet med styrkelse af ligestilling og fastsættelse af mål for kvinders deltagelse i beslutningsprocesser som et prioriteret område i fase II af LA-programmet (Verdens Skove, juni 2012).

Der findes i dag strategier på bæredygtig skovforvaltning (opdateret 2012), bæredygtig turisme, oprindelige folk, samt køn og ligestilling, Derudover er der færdigudviklet strategier for kommunikation og CSR, mens klimastrategien pt. er landet på et positionspapir kombineret med udvikling af 3 nye klima projekter, hvoraf kun et endnu er igangsat (Verdens Skove, august 2012). I forhold til klima og miljø, er det Verdens Skoves tilgang, at klimahensyn ikke

må kompromittere miljøet, positionspapiret adresserer bl.a., hvordan klima kan indtænkes i bæredygtig skovforvaltning under en strategi, der også tager hensyn til mennesker og ikke udelukkende handler om CO₂.

Der findes ikke en specifik strategi på HIV/AIDS, selvom der er visse overvejelser i forbindelse med bæredygtig turisme og en søgning af relevante partnerorganisationer på emnet er i gang. Det **anbefales** derfor, at organisationen sikrer, at hiv/aids inkluderes og synliggøres i Verdens Skoves arbejde, hvor det er relevant.

Verdens Skove har deltaget aktivt i diskussionerne om den nye danske udviklingsstrategi som medlem af referencegruppen og har kommenteret forskellige udkast via NGO-Forum. Man har forsøgt at påvirke dagsordenen og mener at have sat fingeraftryk i form af opmærksomhed på sammenhængen mellem bæredygtig produktion, skovbevarelse, klimaforandringer og rettigheder, herunder ikke mindst oprindelige folk rettigheder.

4.4 Samarbejdslandenes kontekst

Der er i de gennemgåede dokumenter meget lidt information om Verdens Skoves analytiske kapacitet og bedømmelse af den lokale kontekst. Ligeledes er der ikke megen information at hente om de strategiske overvejelser ift. valg af samarbejdspartnere, evt. samarbejde med andre civilsamfundsaktører, lokale og regionale netværk, andre internationale organisationer eller regeringsinstitutioner, medier og/eller forskningsinstitutioner. LA-programmet vurderes at være relevant ift. den lokale kontekst i Mellemamerika, som er præget af manglende bæredygtig skovforvaltning, som fører til kraftig afskovning og en ikke bæredygtig turismeudvikling (LA appraisal, 2009, p.3).

På mødet 16.8.2012 blev det imidlertid fyldestående uddybet, hvorledes man løbende sikrer en opdateret og tilbundsående viden om den lokale kontekst. Der blev desuden refereret til det reviderede Latinamerika-dokument, som angiveligt indeholder både kontekstanalyse og strategiske overvejelser.⁹

Verdens Skove lægger vægt på at trække på såvel partnernes som organisationens eget netværk samt på ofte at på være til stede i landene (monitoreringsbesøg, partnermøder, kapacitetsopbygning mv.) for derved at kunne bibeholde en tæt kontakt og forståelse for de lokale politiske forhold. Desuden er mid-term reviews af eksterne konsulenter og udveksling med andre INGOer og donorer (f.eks. EU, USAID, Socodevi etc.) en vigtig kilde til information, ligesom man lægger vægt på at være opsøgende f.eks. i forhold til ungdomsorganisationer for at forstå, hvilke ny problematikker, der rører sig i samfundet.

4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

4.5.1 Egenfinansiering

Verdens Skove har i 2012 udarbejdet en oversigt over forventet eget-bidrag i de kommende år.¹⁰ Af denne redegørelse fremgår det, at organisationens egenfinansiering i forhold til

⁹ Review-teamet har ikke gennemgået det reviderede programdokument.

¹⁰ Se bilag e, dateret 9.8.2012.

udgifter relateret til civilsamfundsstrategien forventes at ligge på hhv. 2,479,000 kr. og 3.732.000 kr. i 2013 og 2014. Indtægterne forventes at komme fra medlemskontingenter, bidrag/gaver, indsamlinger, private virksomheder, værdi af frivilligt arbejde, samt i 2014 fra andre donorer (EU, OD eller lignende). Der er en generel opskrivning af de enkelte budgetlinjer over årene, og det er vigtigt, at der foretages en realistisk bedømmelse af mulighederne for denne gradvise opskrivning.

Årsregnskabet 2011 er uden forbehold fra revisor, der dog foreslår forbedring af informationsniveauet fra økonomiafdelingen til sekretariatsleder og videre til bestyrelsen. Økonomistyringen kan forbedres og der bør indføres en række procedurer, som sikre den daglige ledelse et bedre beslutningsgrundlag. Revisor har udarbejdet notat med forslag hertil. Ifølge Årsregnskabet 2011 er administrationsudgifterne steget betydeligt (80 %) fra 386.308 kr. til 699.205 kr. (kontorhold; telefon & fax; konsulentydelse, EDB & hjemmeside; forplejning), selvom administrationsomkostningerne stadig ikke overgår 10 % af den samlede omsætning. Organisationen kommer derfor i 2011 ud med et underskud på 190.330 kr., som reducerer egenkapitalen til 426.522 kr. og således opsluger halvdelen af den forøgede egenkapital fra 2009 og 2010 (Årsregnskab, 2011; KA, 2009, p.24).

Organisationens egenkapital faretruende lav. Selvom Verdens Skoves bestyrelse har en målsætning om at øge egenkapitalen til 1 mio. kr. inden for de næste 3 år (2012-14), bør egenkapitalens størrelse være årsag til bekymring. Underskuddet og tæring på egenkapitalen skyldes ifølge Verdens Skove primært strategisk udvikling af og investering i organisationsudvikling samt en solid satsning på fundraising, som først vil vise resultater i de kommende år. Ligeledes har omlægningen og de forbedrende tiltag ift. økonomistyring, og deraf følgende personaleudskiftning på sekretariatet, belastet organisationens egenkapital ekstraordinært.

Der er under bestyrelsen nedsat et tre-personers økonomiudvalg, som på månedlig basis holder møder med sekretariatslederen for at sikre en tæt opfølgning af planer for øgning af egenkapitalen.

Verdens Skove har efter mødet 16.8.2012 redegjort i detaljer for organisationens økonomiske situation i lyset af diskussionen om egenkapitalens størrelse, samt indsendt et notat fra revisoren vedr. egenkapitalens udvikling.¹¹ Det skønnes, at det fremsendte materiale i tilstrækkelig grad redegør for organisationens økonomiske situation og afspejler en ansvarlig administration, om end på et skrøbeligt økonomisk grundlag.

Tilsagn til organisationen (under Finanslov § 06.33.01-tilsagn) fra 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012(pipeline)
Tilsagn i alt	13,0	12,0	21,5	0	4,9

4.5.2 Folkelig forankring

Verdens Skove har 1.370 individuelle medlemmer (Årsrapport 2011, p.8). På en årlig generalforsamling vælges der ny bestyrelse for Verdens Skove. Bestyrelse består af formand, næstformand, 5 medlemmer og derudover 5 suppleanter. Sidste generalforsamling var den 28.

¹¹ Redegørelse fra Verdens Skove samt Revisors notat er fremsendt separat til HCP.

april 2012, hvor den nuværende formand blev valgt. Gennemsnitsalderen i bestyrelsen er relativt lav – omkring 30 år – og der er tradition for, at tidligere formænd er gået videre til forskellige betydningsfulde stillinger i miljøet. Bestyrelsen står for den overordnede ledelse af Verdens Skove. På bestyrelsesmøder hver anden måned tager bestyrelsen stilling til aktuelle begivenheder, relevante politikområder, foreningens økonomi, indkomne forslag, nye projekter mm. (www.verdensskove.org).

Der er med den nye bestyrelse sket en ændring i arbejdsdelingen med sekretariatet. Der er stadig tale om en arbejdende bestyrelse, men med ansættelsen af en sekretariatschef, er denne byrde mindsket for bestyrelsen.

Verdens Skove har ikke tidligere været udfarende i forhold til at hverve nye medlemmer, men baseret sig på organisk vækst og indtag via universitetsmiljøerne. Fra 2012 er der taget beslutning om at satse massivt på medlemshvervning i de næste år med det mål i 2014 at have 2.000 medlemmer.¹² Dette skal ske dels ved at kontakte tidligere medlemmer, dels ved at hverve nye. Dette anses af Verdens Skove for realistisk på baggrund af testkørsler foretaget via telemarketing samt med ansættelse af en fundraiser fra april 2012. Der har de sidste 3 måneder været en medlemstilgang på godt 100 medlemmer.

Verdens Skove har desuden en solid folkelig forankring via sit netværk af frivillige, der deltager i og ofte er primær drivkraft for kampagner, oplysningsaktiviteter, fortalervirksomhed og vidensudvikling.

Hjemmesiden er generelt en veldesignet, informativ og relativ intuitiv. Der er en god blanding af fakta og dybdeviden om skovbevaring og dets aspekter. Indsatsområderne er tydeligt kommunikeret, og der er en rød tråd i organiseringen af hjemmesiden. Der er masser af billeder, video og henvisninger til facebook og twitter. Der er tydelig mulighed for at tilmelde sig nyhedsbrev og donation, ligesom der er interaktive blogs og debatfora. Det er let at finde information om økonomi, årsrapporter, medarbejdere og bestyrelse, selvom organisationsstrukturen er ikke direkte angivet. Medarbejderne er listet efter hvilken afdeling de arbejder i. Det er en klar mangel, at der ikke er information om organisationens konkrete projekter i specifikke lande, ligesom der ikke er oplysninger om samarbejdspartnere, men det er en prioriteret opgave i efteråret 2012. Oplysninger om medlemskab i paraplyorganisationer skal der ledes efter.

5. Samlet vurdering

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

5.1 Administrativ og faglig kapacitet

Administrativ kapacitet. Det er review teamets generelle vurdering, at Verdens Skove har den fornødne administrative kapacitet til at varetage administrationen i henhold til kravene for rammeorganisationer. Der er arbejdet med anbefalingerne fra KA2009, ligesom der er sket en organisatorisk professionalisering på sekretariatet hvad angår personale, struktur og procedurer for økonomi og finansstyring. Der er en høj grad af omkostningsbevidsthed, også ift. de ret tunge investeringer, der er foretaget i systemudvikling de sidste par år. Men der er

¹² Se bilag e: Strategiske overvejelser for at øge egenfinansiering, 14.08.2012.

behov for fortsat at holde øje med udgifterne forbundet med to kontorer og udgifterne til bestyrelsen.

Der er specifikke **anbefalinger** ift. at indarbejde alle indkøbsprocedurer i den administrative manual og partneraftaler; rutinemæssigt screene nuværende og potentielle partnerorganisationer ift. EU's og FN's terrorlister; samt formalisere procedurer vedr. beredskab i tilfælde af en nødsituation og pressesager.

Faglig kapacitet. Verdens Skove har en stærk faglig profil ift. miljø, fortalervirksomhed og organisationsudvikling. Der trækkes på interne såvel som eksterne ressourcer i form af netværk med andre organisationer og et rådgivende udvalg af eksperter. Der er en åben indstilling til læring og vidensdeling, som er selvforstærkende ift. den faglige kapacitet og løbende vidensopbygning. Verdens Skove peger imidlertid selv på behovet for at prioritere og undlade at presse sine folk for hårdt.

Generelt har dokumentgennemgangen givet et billede af en organisation, der formår at kombinere programimplementering og fortalervirksomhed baseret på et højt niveau af såvel faglig kompetence som frivilligt engagement. Mødet med Verdens Skove i forbindelse med den aktuelle kapacitetsvurdering har bekræftet dette billede.

5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet

Verdens Skove har et længerevarende engagement i Latinamerika, som bygger på såvel projektimplementering som programmatisk tilgang. Partnerskaber og fortalervirksomhed inden for miljø og naturressourceforvaltning er centrale emner i organisationens udviklingsarbejde. Erfaringer fra programtilgangen de seneste år bedømmes at være vigtige ift. en fremtidig status som rammeorganisation, idet Verdens Skove har erfaring med at styre overordnede programmer, inklusiv monitorering på programniveau.

Partnerskaber. Den holistiske partnerskabstilgang, hvor der lægges vægt på betydningen af at koble det lokale niveau med globale dagsordner og derved skaffe evidens til fortalervirksomhed, er et stærkt element i Verdens Skoves udviklingssamarbejde. Det **anbefales** at strategien for partnerskabstilgang færdiggøres snarest.

5.3 Danske udviklingsstrategier

Verdens Skove ligger med sit fokus på civilsamfundsorganisationer, oprindelige folks rettigheder, miljø og fortalervirksomhed i fin tråd med den overordnede danske strategi for udviklingssamarbejde og med civilsamfundsstrategien. Men der er et udestående vedr. hiv/aids, og det **anbefales** derfor, at organisationen sikrer, at hiv/aids inkluderes og synliggøres i Verdens Skoves arbejde, hvor det er relevant.

5.4 Samarbejdslandenes kontekst

Selvom det gennemgåede skriftlige materiale ikke har givet megen information om Verdens Skoves kontekstforståelse og analyser, har organisationen efterfølgende leveret information, der viser, at der er en solid kontekstforståelse, der bygger på lokale netværk og regelmæssige kontakter. Der søges løbende opdateringer på politiske forhold og udviklingen følges tæt.

5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

Egenfinansiering. Verdens Skove har lagt en ambitiøs plan for egenfinansiering i de kommende år. Denne følges tæt af bestyrelsens økonomiudvalg og er således en prioriteret

aktivitet for både sekretariat og bestyrelse. Organisationens egenkapital er meget begrænset, hvilket gør organisationen skrøbelig, og trods uddybende redegørelse fra såvel sekretariat/bestyrelse og organisationens revisor, er det vigtigt at følge udviklingen tæt for at se, om det er realistisk at nå op på 1 mio. kr. i 2014.

Folkelig forankring. Verdens Skove har et solidt netværk af frivillige, et professionelt informationsarbejde og en aktiv fortalervirksomhed, som bidrager til en bred folkelig forankring, trods organisations relativt begrænsede størrelse. På baggrund af de første resultater for herved af nye medlemmer, er der grund til at tro, at den planlagte medlemshvervning vil bringe øge antallet af medlemmer i 2014.

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 (Civil Samfund i Udvikling). The new set-up is expected to free resources in the Ministry for a more strategic dialogue with the framework and pool organisations with a stronger focus on results.

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

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

a. Candidate organisations

Potential candidates include all current programme organisations and two pool organisations, i.e. The 6 organisations mentioned in **bold** below will be included in this desk assessment in

2012 and the organisation in *italics* will be included in the assessment in 2013. Currently, it is assessed that there is no need to include the others in the further assessments.

- **3F**
- **ADRA DK**
- **Caritas DK**
- **Danske Handicaporganisationer (both a pool and programme organisation)**
- **Ulandssekretariatet**
- **Verdens Skove**

- *AC Børnehjælp*
- *Danmission*
- *DMR-U (a pool and an umbrella organisation, collaborating closely with member organisations.) Currently receiving Danida funding with Danmission, Spedalskbedsmissionen, Mission Afrika, Dansk Ethioper Mission, Baptistkirken, Brødremenigheden, and Mission Øst.) A more elaborated capacity assessment will need to be carried out, since the previous capacity assessment dates back to 2003.*
- *Sex og Samfund*
- *WWF*

- Vedvarende Energi
- Friluftsrådet
- Ghana Venskabsgrupperne

b. Criteria

According to the current administrative guidelines there are 14 criteria¹³ 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.

¹³ From "Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftaler med Udenrigsministeriet, rev. juli 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 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	
7.8	
8.8	Gennemgang af baggrundsdokumentation og udarbejdelse af udkast til rapporter
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		
<p><i>Administrative retningslinjer for danske organisationer med rammeaftale med Udenrigsministeriet (juli 2012) indeholder en liste på i alt 14 generelle krav, som rammeorganisationer skal opfylde. Disse krav danner udgangspunkt for Udenrigsministeriets gennemgang af seks folkelige organisationer i 2012 med henblik på indgåelse af rammeaftaler.</i></p> <p>De 14 krav kan inddeles i følgende hovedoverskrifter:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Administrativ og faglig kapacitet b) Erfaringer med udviklingssamarbejde c) Danske udviklingsstrategier d) Samarbejdslandenes kontekst e) Egenfinansiering og folkelig forankring <p>Punkterne a) og c) har speciel vægt i den overordnede bedømmelse af organisationernes kapacitet ift. rammeorganisationskravene.</p>		
KRITERIER:	Fokus og specifikke spørgsmål:	KOMMENTARER:
<p>a) Administrativ og faglig kapacitet Pkt. 10+11+12+13+14</p>	<p><u>Procedurer, retningslinjer, formater:</u> Ansvarsfordeling? Findes der manualer? Er de delt med partnerorganisationer? Er de oversat til relevante sprog?</p> <p><u>Forvaltningsskik og omkostningsbevidsthed:</u> Indkøbsprocedurer? Flyrejser, per diem, seminarer?</p> <p><u>Program management og dokumentation af resultater og 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)?</p> <p><u>Antikorruptions politik og etisk kodeks:</u> Hvad er praksis, procedurer, ansvar og erfaringer? C-sager? Findes der en formuleret/skriftlig anti-korruptionspolitik og/eller etisk kodeks? Er det delt med partnerorganisationer? Oversat til relevante sprog?</p>	<p>Den administrative kapacitet er grundlæggende (sine qua non) – uden den vil det ikke komme på tale at indgå en rammeaftale.</p> <p>Kontakte KVA med henblik på bedømmelse af og evt. kommentarer til senest modtagne årsregnskaber.</p>

	<p><u>FN's eller EUs terrorliste</u>: Hvad er praksis, procedurer, ansvar, erfaringer?</p> <p><u>Personale</u>: Hvilke faglige profiler findes? Procedurer for rekruttering og uddannelse?</p> <p><u>Forandringskapacitet</u>: Hvordan tackles overgangen fra teknisk kapacitet til kapacitet på organisationsudvikling, fortalervirksomhed og rettighedsfokus? Hvilke overvejelser ift. den faglige personaleprofil?</p>	
<p>b) Erfaringer med udviklingssamarbejde 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, kapacitetsopbygning, serviceydelser)?</p> <p><u>Rettigheder og tværgående hensyn</u>: Hvilke overvejelser i forbindelse med den nye udviklingsstrategi (maj 2012)? Specifikke tiltag ift. kvinder/køn,</p>	<p>Det er meget vigtigt, at programmet følger den overordnede danske strategi for udviklingssamarbejde og civilsamfundsudvikling!</p>

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

d. Opfølgning på kapacitetsanalyserne

Opfølgning/status på anbefalinger fra Kapacitetsvurdering + Appraisal Verdens Skove, 01-08-2012

Anbefaling	status	kommentarer	Evt. yderligere opfølgning
<i>Anbefaling 1:</i> Bestyrelsen anbefales at udarbejde en kort organisationsplan for hele organisationen, hvor man – på baggrund af input fra de enkelte afdelinger – identificerer 3-4 temaer, som alle afdelinger kan arbejde med, og evt. et fælles tema for kampagnearbejde baseret på input fra Syd.	udført	Foreningsstrategi 2012-2014 blev godkendt slut 2011 og er under gennemførelse	
<i>Anbefaling 2:</i> Bestyrelsen anbefales, at en ansat person får ansvaret for at knytte de forskellige afdelinger sammen, herunder at udnytte potentialet for projektafdelingens erfaring mest muligt i såvel informations-, oplysningsarbejde og fortalervirksomhed, som indenfor det administrative og organisatoriske arbejde.	udført	Sekretariatschefstilling oprettet og besat (jan.'10) + opbygning af kommunikations-afdeling	
<i>Anbefaling 3:</i> Bestyrelsen anbefales at opgradere kapaciteten til at varetage det administrative arbejde yderligere, som en del af en styrkelse af sekretariatet. Det kan overvejes, om en del af det administrative arbejde med projektafdelingen decentraliseres.	Delvist udført	administrativ kapacitet opgraderet + ansat lokal programadministrator i LA (siden 2010)	Stadig behov for yderligere styrkelse af administrationen inkl. økonomistyringssystem
<i>Anbefaling 4:</i> Det anbefales at etablere en fast praktikordning, hvor man søger efter kompetencer hos uddannelsessteder som kan støtte Nepenthes' nuværende personale. Af særlig betydning vil det være at få personer med kapacitet på kommunikation, information og journalistik ind til at styrke informationsarbejdet.	delvist udført	Retningslinjer for praktik er udarbejdet, men der er ikke pt. ressourcer til en egentlig praktikordning. Dog opbygning af egentlig kommunikations-afdeling i Verdens Skove	Pt. ikke planlagt yderligere opfølgning
<i>Anbefaling 5:</i> Nepenthes bør udarbejde en egentlig værktøjskasse med operationelle manualer til brug for fremtidig rådgivning på nøgleområder som FSC/bæredygtig skovforvaltning, bæredygtig turisme, organisationsudvikling, fortalervirksomhed og oprindelige folk.	Delvist udført	Værktøjskasse udviklet på bæredygtig skovforvaltning og FSC, organisationsudvikling, fortalervirksomhed. Udviklingsproces for bæredygtig turisme igangsat.	Et prioriteret område i 2012/2013
<i>Anbefaling 6:</i> Der er behov for at styrke monitoreringen på projektniveau, vælge få indikatorer, der kan måles på baggrund af en	Delvist udført	Program baseline udarbejdet, og sammenhæng mellem projekt og	Yderligere styrkelse af monitoreringen på tværs er

baseline samt sikre forbindelsen mellem projekt og program-niveau i den monitorering, der skal foretages.		programniveau er etableret	prioriteret område i forbindelse med udvikling af fase II af programmet
<i>Anbefaling 7:</i> Nepenthes og partneren skal inkorporere systematisk læring som en del af projektcyklus, herunder at projekterne systematiserer erfaringer fra de anvendte metoder med henblik på at skærpe fokusområder og anvendte metoder.	Delvist udført	Metodiske redskaber til systematisk læring er udviklet og under implementering. Øget anvendelse af erfaringsudveksling på tværs af lande, partnere, indsatser; øget brug af 'rotations-rådgivere' (projekt-personale der anvendes som rådgivere på andre projekter)	Yderligere styrkelse af systematisk læring er prioriteret i programmets fase II
<i>Anbefaling 8:</i> Som led i en intern vurdering af kapacitet, bør Nepenthes identificere lokale alliancepartnere, der kan støtte Nepenthes på områder som køn, hiv/aids, organisationsudvikling og bæredygtig turisme (mellemanerikanske videnscentre og NGO'er, andre internationale organisationer).	Delvist udført	Nye partnere er identificeret, indenfor flere af de nævnte områder og nye tiltag til støtte af nationale og regionale alliancer er under udvikling	Ny strategi for støtte til partneres egne netværk implementeres i programmets fase II
<i>Anbefaling 9:</i> For løbende at vurdere kvaliteten og videreudvikle indholdet af Nepenthes' tekniske assistance bør midtvejsevalueringer og evalueringer systematisk inddrage en vurdering af Nepenthes TA, herunder omkostningsniveauet for denne.	Delvist udført	Som en del af reviews og evalueringer bliver Verdens Skoves tekniske assistance vurderet (dog ikke systematisk) - og stadig med et positivt resultat	
<i>Anbefaling 10:</i> Det anbefales at udarbejde individuelle jobbeskrivelser for hver koordinator/rådgiver, således at man kan sikre en optimering af anvendelsen af interne kompetencer både fagligt og tidsmæssigt og sikre, at alle nødvendige funktioner i forhold til udførelsen af programmet er dækket.	Delvist udført	Overordnede beskrivelser af funktionerne rådgivning og koordinator/tilsynsførende eksisterer. I forbindelse med planlægning af det kommende år, bliver individuelle kompetencer vurderet og funktioner fordelt.	Pt. er organisationsudviklingsproces i gang og vil bl.a. munde ud i nye individuelle jobbeskrivelser for alle (2012)
<i>Anbefaling 11:</i> Nepenthes bør anvende det eksisterende materiale, man har udarbejdet til at udforme en egentlig partnerskabsstrategi, herunder særligt hvordan arbejdet med de svageste partnere skal foregå. Det er vigtigt at styrke de svageste partnere, men med en gradvis støtte og bl.a. sikre, at de på længere sigt har et minimum af personale og administrativ kapacitet til at videreføre aktiviteter.	Delvist udført	Verdens Skove har en række retningslinjer, kriterier etc. for sine partnerskaber, samt strategi for styrkelse af partner-organisationer. Ny partnerskabs-strategi, som bl.a. fokuserer på styrkelse af svage	Ny partnerskabsstrategi implementeres i programmets fase II

		partnere via lokale og nationale alliancer, er under udvikling.	
Anbefaling 12: Det anbefales at forenkle kontoplanen samt udarbejde instruks for timeregistrering og kontering på partner/projekt og typen af aktivitet: a) administration; b) projektstyring; c) rådgivning.	Delvist udført	Kontoplanen er forenklet. Instruks ikke udarbejdet, da Danidas retningslinjer på området indtil videre har været tilstrækkelige	
Anbefaling 13: I samarbejde med revisor, at bringe strukturen for budget og regnskab i overensstemmelse med hinanden. Hovedaktiviteterne – herunder Danida-finansieret udviklingsarbejde – bør være entydigt identificerbare i både indtægter og udgifter.	Udført	Se årsregnskab for 2010 og 2011.	
Anbefaling 14: Finde en klar og operationel metode til fordeling og betaling af fælles omkostninger mellem foreningen og Projektafdelingen.	N/A	Denne anbefaling vurderes at være irrelevant, da de 7 % admin. fra UM-finansierede aktiviteter indgår i det samlede budget til dækning af fælles omkostninger, og skal i øvrigt ikke rapporteres på til UM.	
Anbefaling 15: Indføre kontrol med partnerne vedrørende ubrugte midler i projekternes rapporter, så det klart fremgår, hvor disse befinder sig (kasse, bank, skyldnere etc.).	udført	Dette indgår i partners finansielle afrapportering hver 4. måned, samt er en del af årlig revision.	
Anbefaling 16: Udføre regnskabskontrollen hos partnere på en checkliste, der vedlægges besøgsrapporten, samt gøre kasse- og bankeftersyn til en del af denne.	Delvist udført	Projektkoordinator og/eller programadministrator udfører regnskabskontrol hos partnere. Dog er der endnu ikke lavet en egentlig checkliste	
Anbefaling 17: Det anbefales, at opgradere assistancen til at styrke partnerens kapacitet til finansielt management. Evt. at en person fra Nepenthes, som del af et decentralt set-up for finansielt administration, støtter partnerne på dette område og fungerer som støtte for programkoordinatoren på dette område.	udført	Verdens Skoves program-administrator baseret i Latinamerika yder rådgivning til partnere inden for finansielt forvaltning	
Anbefaling 18: Nepenthes bør ved overgangen til programaftale søge at gøre plads til en økonomifunktion for hele organisationen, men ikke nødvendigvis heltids.	Delvist udført	En stilling som økonomi-medarbejder/bogholder er udskilt fra sekretærfunktionen (siden forår 2011). Denne stilling er pt. under yderligere opgradering.	

Anbefalinger fra Appraisal

Anbefaling	status	kommentarer	Evt. yderligere opfølgning
Anbefaling 1: Nepenthes' programforslag har et klart fokus, og er i overensstemmelse med UMs strategier. Det anbefales, at programmet kan modtage støtte. Der er dog dele af programdokumentet, der bør styrkes. Det anbefales derfor, at programdokumentet bliver justeret i overensstemmelse med denne appraisals anbefalinger.	udført	Se programdokument	
Anbefaling 2: Den finansielle bæredygtighed af projektaktiviteterne bør styrkes, så partnerne tidligere involveres i finansieringen af et minimum af personer, der kan videreføre den opbyggede kapacitet. Det anbefales derfor, at Nepenthes og partnerne forbereder og implementerer en bæredygtighedsstrategi, som inkluderer definition af finansieringen af teknisk assistance og det nødvendige personale til partneren på mellem- og langt sigt	Delvist udført	En egentlig strategi er ikke udarbejdet, men diskussion og afklaring herom tages med den enkelte partner ud fra vurdering af dennes kapacitet og kompetencer	
Anbefaling 3: Erfaringerne fra tidligere projekter bør i højere grad reflekteres i programdokumentet og dermed understøtte, at strategien for bæredygtig skovforvaltning har fungeret i praksis. De forholdsvis få erfaringer indenfor bæredygtig turisme bør ligeledes præsenteres	udført	Se programdokument	
Anbefaling 4: Det anbefales, at Nepenthes intensiverer sin støtte til fortalervirksomhed overfor nye aktører i de områder, hvor partnerne arbejder og på mellemamerikansk niveau	udført	Fortalervirksomhed er styrket i alle lande. Nye alliancer blandt nuværende partnere og samarbejde med nye aktører er under udvikling	Vil blive yderligere styrket som en integreret del af implementering af programmet
Anbefaling 5: Programdokumentet kan angive, hvordan Nepenthes' strategi for oprindelige folk tænkes udført i Honduras på mellemlangt og langt sigt	udført	Se programdokument	
Anbefaling 6: Nepenthes bør med input fra deres partnere justere og aktualisere kontekst og logframe, herunder programformål, resultater, indikatorer og disses mål, i henhold til kommentarerne i appraisal rapport. I logframe annekset bør inkluderes information om hvordan hvert projekt – og de øvrige programaktiviteter –	udført	Se programdokument	

bidrager til Programmets mål			
Anbefaling 7: Det anbefales, at Nepenthes' komponentbeskrivelser og landeinterventioner baseres på den beskrevne programtilgang, samt på en fortsættelse af projekter, herunder:	udført	Se programdokument	
*at fortsætte aktiviteter i Honduras og Nicaragua i projekterne for bæredygtig skovforvaltning og i Nicaragua for bæredygtig turisme i henhold til programdokumentets forslag, samt at tage højde for vigtigheden af, at partnerne gradvist overtager finansiering af et minimalt teknisk personale (minimum en person). Bæredygtig turisme i Honduras er dækket af det projekt, der allerede er godkendt	Delvist udført	Aktiviteterne er fortsat eller vil blive fortsat i henhold til programdokumentet.	Der arbejdes løbende med og vil fortsat blive arbejdet med at søge partneres egenfinansiering af personale.
*at man i denne første programfase ikke starter aktiviteter op i Bolivia vedrørende bæredygtig turisme	Udført	Ingen aktiviteter inden for turisme er iværksat.	
*at man starter aktiviteter op i Bolivia som en pilotfase for bæredygtig skovforvaltning. Senest i slutningen af 2010 bør Nepenthes præsentere en særlig afrapportering om fremtidig strategi i landet til HUCs godkendelse. Der bør i den reviderede programansøgning inkluderes såvel tilstrækkelig begrundelse som arbejdsbeskrivelse for en eventuelt udsendt medarbejder for Nepenthes i år to.	Udført	Strategi og pilotfase i Bolivia er under implementering. En egentlig strategi er ikke sendt til HUC, men status er rapporteret på i statusrapport og PPO. Arbejdsbeskrivelse for udsendt medarbejder er lavet og implementeret.	
*at der ikke afsættes midler til bæredygtig turisme i Panama i programmet i denne fase. Eventuelt kan dele af de foreslåede midler fra programkomponenten anvendes til, at Nepenthes fastholder den i øvrigt relevante kontakt til oprindelige folk i Panama	Udført	Ingen aktiviteter inden for turisme er iværksat. Dele af midlerne fra program-komponenten (det regionale niveau) anvendes til aktiviteter i Panama indenfor oprindelige folks rettigheder	
*at aktiviteterne i programkomponenten forklares nærmere i programdokumentet, så sammenhængen til såvel logframe og budget klart fremgår, og at aktiviteterne i størst muligt omfang lægges ned under de to komponenter "bæredygtig skovforvaltning" og "bæredygtig turisme", da de også bør bidrage til disse komponenters resultater. Arbejdsbeskrivelse for foreslået permanent udsendt personale vedlægges	Udført	Se programdokument	
Anbefaling 8: Der ønskes en konkretisering af hvordan synergi i programmet fremmes mellem temaer og lande	udført	Se programdokument	

Anbefaling 9: Der ønskes en kort redegørelse for de risici, som programmet kan søge at påvirke og mindske. Endvidere kan der indgå en vurdering af om de seneste måneders ændring i kontekst i Nicaragua og Honduras vil udgøre en risiko for gennemførelsen af Nepenthes' aktiviteter	udført	Se programdokument	
Anbefaling 10: Nepenthes kan styrke sin koordination med andre internationale donorer, der støtter de samme partnere. Det bør tilstræbes, at der laves aftaler om samfinansiering af fælles arbejdsplaner, fælles afrapportering og evt. fælles revision med de organisationer, der støtter Nepenthes partnere	Delvist udført	Der er etableret kontakt til andre internationale donorer, der støtter samme partnere, bl.a. i Honduras og Panama med fælles strategier og koordination for øje.	Behov for opfølgning
Anbefaling 11: Rådgivning: Konsulentholdet konstaterer, at den rådgivning, der udføres af Nepenthes' internationale (danske) personale vurderes positivt af partnere og målgruppe. Ikke desto mindre bør det vurderes løbende om denne rådgivning nødvendigvis skal være international. Det anbefales således, at Nepenthes i programdokumentet identificerer emner, der gradvist kan overtages af nationale eller regionale rådgivere	udført	Verdens skove har i stigende grad anvendt nationale og regionale rådgivere, bl.a. projekt-personale der rådgiver andre partnere/personale som erfaringsudveksling og kapacitetsopbygning	
Anbefaling 12: Der er behov for at styrke monitoreringen på projektniveau, vælge få indikatorer, der kan måles på baggrund af en baseline samt sikre forbindelsen mellem projekt og program-niveau i den monitorering, der skal foretages	Delvist udført	Baseline for program er udviklet og sammenhæng mellem projekt- og programniveau er etableret	Yderligere styrkelse af monitorering på tværs, er prioriteret område i forbindelse med udvikling af fase II af programmet
Anbefaling 13: Køn og ligestilling: Det anbefales, at projekterne mere klart demonstrerer det arbejde, der udføres i forhold til køn og ligestilling, herunder at partnerne fastsætter mål for kvinders deltagelse i beslutningsprocessen	Udført	Se programdokument for tilgang. Køn og ligestilling er styrket specielt ift. partnerorganisationerne (repræsentativitet og demokrati), samt i monitorering og rapportering af udviklingsindsatser. Endvidere er metodiske manualer til systematisk inddragelse af kvinder i interesse-analyser og beslutningsprocesser udviklet og introduceret til alle partnere.	Yderligere styrkelse af køn og ligestilling, er prioriteret område i forbindelse med udvikling af fase II af programmet
Anbefaling 14: Fattigdomsbekæmpelse gennem diversificering: Nepenthes bør – som en del af støtten til bæredygtig skovforvaltning og turisme – fortsat søge alliancer, som faciliterer teknisk assistance	Udført	Der er indgået officielle alliancer/partnerskaber med forskellige aktører ift. hertil og øget samarbejde/støtte til partneres egne	Stadig stærkere fokus på styrkelse af partneres egne faglige netværk i programmets fase II

med henblik på at styrke skovlandbrug og salg af produkter, så som kakao.		faglige netværk er iværksat.	
Anbefaling 15: Programdokumentet bør styrkes gennem et særligt fokus på hvordan Nepenthes søger at fremme indsatser til bekæmpelse af HIV/AIDS gennem alliancer med andre aktører. Ikke mindst i forhold til emnet bæredygtig turisme er dette arbejde meget centralt	udført	Se programdokumentet	
Anbefaling 16: Nepenthes bør anvende det eksisterende materiale, man har udarbejdet i retningslinjer og programdokument til at udforme en egentlig partnerskabsstrategi, herunder særligt hvordan arbejdet med de svageste partnere skal foregå. Det er vigtigt at styrke de svageste partnere, men med en gradvis støtte og bl.a. sikre, at de på længere sigt kapacitet til at videreføre aktiviteter.	Delvist udført	Verdens Skove har en række retningslinjer, kriterier etc. for sine partnerskaber, samt strategi for styrkelse af partner-organisationer. Ny partnerskabs-strategi, som bl.a. fokuserer på styrkelse af svage partnere via lokale og nationale alliancer, er under udvikling.	Ny partnerskabsstrategi implementeres i programmets fase II
Anbefaling 17: Det anbefales at opgradere assistancen til at styrke partnerens kapacitet til finansiel management. Eventuelt at en person fra Nepenthes, som del af et decentralt set-up for finansiel administration, støtter partnerne og fungerer som støtte for programkoordinatoren på dette område	udført	Der er ansat en lokal program-administrator der også yder faglig kapacitetsopbygning til partnere indenfor økonomi og regnskab	
Anbefaling 18: Det anbefales, at budgettet reduceres med de afsatte beløb til turisme i Bolivia (0,925 mio. DKK) og turisme i Panama (1.3 mio. DKK). Desuden bør udgifterne til rådgivning inden for bæredygtig skovforvaltning i Bolivia reduceres med minimum en måneds løn/rejse, og som følge heraf bør der justeres i beløb til oplysning, budgetmargin og administration. Et nyt, revideret programdokument bør fremsendes med opdateret budget, der angiver samlede udgifter til tilsyn, rådgivning, aktiviteter og lokal administration. Budgettet kan blive yderligere justeret afhængigt af hvordan anbefalingerne er opfyldt i det reviderede forslag. Tentativt vurderes det, at programmet kan udføres for en ekstra bevilling på maksimalt 21.5 mio. DKK, der tillægges den resterende, eksisterende bevilling for de igangværende projekter.	udført	Se programbudget	

e. Egenfinansieringsdokument

Verdens Skove - Strategiske overvejelser for at øge egenfinansiering

revideret 14-08-12

- 1 Investere i og øge opbakning og indsamling til Red Regnskoven der pt. støtter et PES-lignende udviklingsprojekt i Nicaragua (også støttet af Danida-midler), ved at udvikle nye giverkoncepter og nye regnskovsprojekter
- 2 Fortsætte samarbejdet med Natur-Energi ang. el-produktet Elskov, der går til et skovforvaltningsprojekt i Honduras (også støttet af Danida-midler)
- 3 Søge andre institutionelle donorer, som fx Operation dagsværk, EU og diverse klimapuljer i DK og Europa (1 ansøgning udarbejdet)
- 4 Søge fonde til samfinansiering af oplysningsaktiviteter i DK
- 5 Fortsat prioritering af nuværende investering i øget folkelig forankring og indtægtsgenerering via medlemshvervning, -opgradering og -fastholdelse
- 6 Fortsat prioritering og videreførelse af investering i nye CSR-samarbejder
- 7 Videreføre investering i øget indtægtsgenerering fra private donationer fx via forbruger- og oplysningskampagner, samt konkurrencer
- 8 Videreføre investering i øget indtægtsgenerering fra private virksomheder fx via café-samarbejder
- 9 Byde ind på FDB/COOPs velgørenhedsknap 2013-2014
- 10 Fortsat at udbygge tilbud og aktiviteter til frivillige, fx forbruger- og oplysningskampagner linket til udviklingsarbejdet
- 11 Byde ind på Reklame for Alvor for at sætte fokus på regnskovens betydning for miljø, klima og mennesker

Egenfinansiering i form af overskud fra:	År 2010 Regnskab (samlede omsætning)	År 2011 Regnskab (samlede omsætning)	kommentarer 2011	År 2011 Regnskab Anvendt specifikt til udviklingsaktiviteter i Syd + aktiviteter i DK indenfor CSS	kommentarer 2011	År 2012 Budget Anvendt specifikt til udviklingsaktiviteter i Syd + aktiviteter i DK indenfor CSS	kommentarer 2012	År 2013 Budget Anvendes specifikt til udviklingsaktiviteter i Syd + aktiviteter i DK indenfor CSS	kommentarer 2013	År 2014 Budget Anvendes specifikt til udviklingsaktiviteter i Syd + aktiviteter i DK indenfor CSS
	Kr.'000	Kr.'000		Kr.'000		Kr.'000		Kr.'000		Kr.'000
Kontingenter (medlemmer)	625	640,3		480	anvendes til oplysning via medlemsblad, sociale medier, hjemmeside etc	525	anvendes til oplysning via medlemsblad, sociale medier, hjemmeside etc	712,5	anvendes til oplysning via medlemsblad, sociale medier, hjemmeside etc	750
Bidrag / gaver	208,4	299,2	privatpersoner, Aage V Jensen, Velux	0		0		100	fonde (primært ift. oplysning og kampagner)	175
Indsamlinger	160,2	310	Den danske befolkning (Red-Regnskovens-kampagnen)	291,4	Den danske befolkning (Red-Regnskovens-kampagnen). De 75% af indsamlede midler der anvendes i syd+19% der anvendes til oplysning i DK	470	Den danske befolkning (Red-Regnskovens-kampagnen). De 75% af indsamlede midler der anvendes i syd+19% der anvendes til oplysning i DK	564	Den danske befolkning (Red-Regnskovens-kampagnen). De 75% af indsamlede midler der anvendes i syd+19% der anvendes til oplysning i DK	658
Sponsorater /fadderskaber	0	0		0		0		0		0
Arv, doneret	55	0		0		0		0		0
Private virksomheder	199	908	Natur-Energi (278), FDB (415+50), Café Bopa/pussy Galore (50+10), Randers Regnskov (20), Merkur (75+10)	740,54	Natur-Energi (93% af midler), FDB (90% af midler = 388). Støtte til regnskovskampagnen=94.000 (FDB, Randers regnskov, Merkur bank, Pussy Galore)	822	Natur-Energi (93% af midler), FDB (90% af midler: 450)	915	Natur-Energi (93% af midler), FDB (90% af midler: 200), andre virksomheder (250).	961,5
Salg	854,5	778,4	forlag, varer og Nature Tours (frivillig rejser)	0		0		0		0
Andet, specificer: foredrag	7,2	8,3								
Andet, specificer: værdi af frivilligt arbejde (DKK 150/time) <i>Fremgår ikke af årsregnskab</i>				150	primært ift. oplysning og kampagner om fx regnskoven, klima, oprindelig folk, FSC, forbrug etc	172,5	primært ift. oplysning og kampagner om fx regnskoven, klima, oprindelig folk, FSC, forbrug etc	187,5	primært ift. oplysning og kampagner om fx regnskoven, klima, oprindelig folk, FSC, forbrug etc	187,5
Andet, specificer: Andre institutionelle donorer				0		0		0		1.000,0
A: Egenfinansiering, total:	2.109	2.944		1.661,9		1.989,5		2.479,0		3.732,0
B: Andre finansieringskilder, total (inkluderer ikke tilsvn)	13.785	14.754	UM, PRNGO, Tips og Lotto,	11.953,0	UM, CISU	13.000,0	UM	13.500,0	UM	14.000,0

Andet, specificer: Andre institutionelle donorer				0		0		0		1.000,0
A: Egenfinansiering, total:	2.109	2.944		1.661,9		1.989,5		2.479,0		3.732,0
B: Andre finansieringskilder, total (inkluderer ikke tilsyn, admin+revision): (bevillinger, tilskud og andet som IKKE kan henregnes under egenfinansiering)	13.785	14.754	UM, PRNGO, Tips og Lotto, administrationsmidler	11.953,0	UM, CISU	13.000,0	UM	13.500,0	UM	14.000,0
C: Total finansiering (samlede omsætning):	15.894	17.698		13.614,9		14.989,5		15.979,0		17.732,0
D: Procent egenfinansiering (A/C*100)	13,3	16,6		12,2		13,3		15,5		21,0

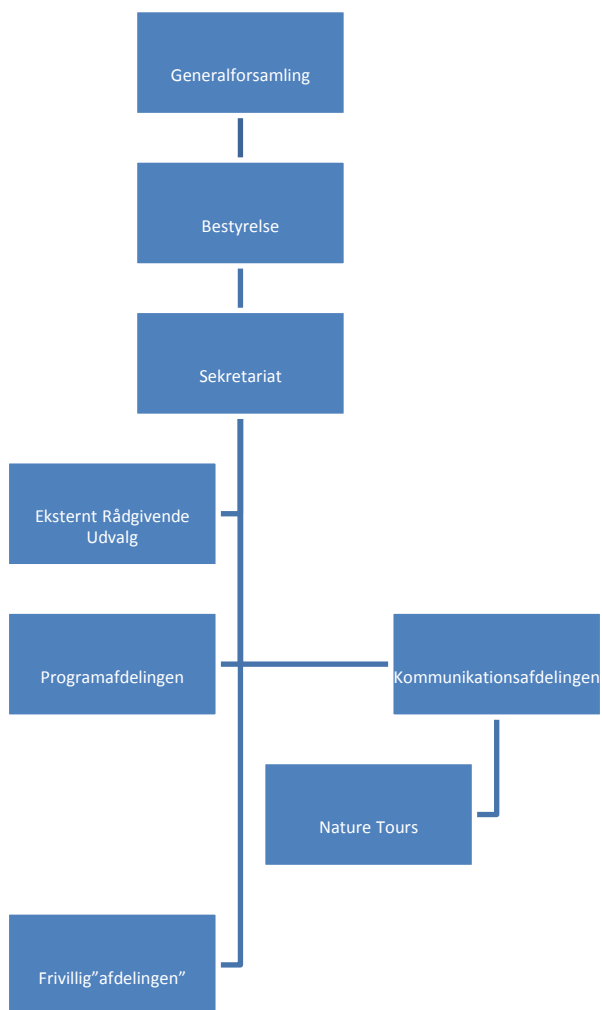
f. Liste over dokumenter for desk reviewet

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

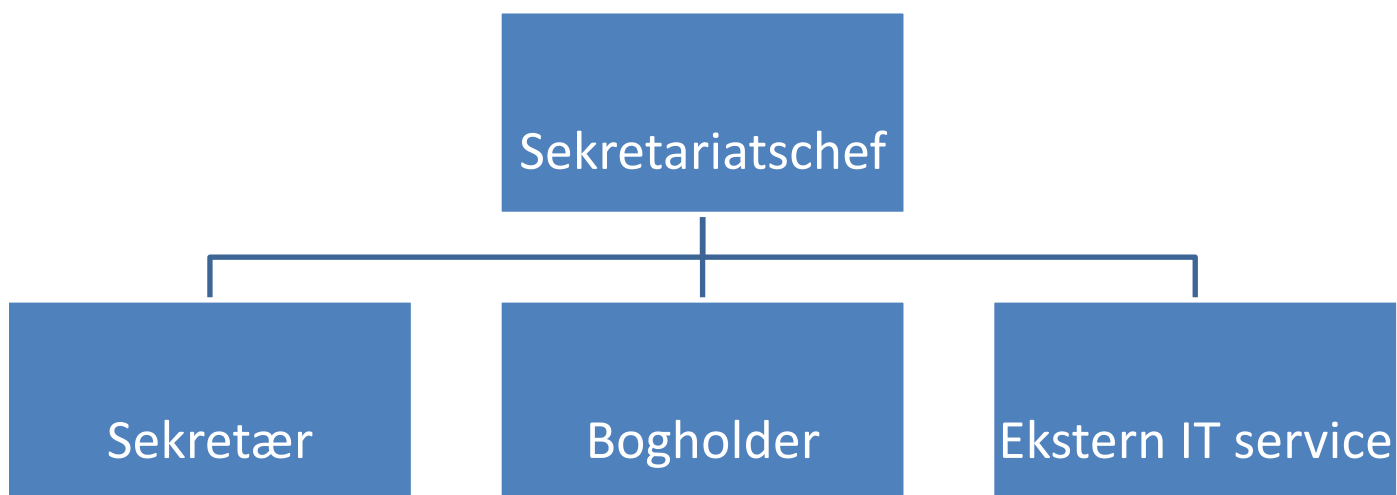
- UM Faktaark + mødereferat fra juni 2012
- Årsregnskab 2011
- Årsberetning 2011
- Strategi 2012-14
- Appraisal af Nepenthes' Programdokument: "Bæredygtig Naturressourceforvaltning i Latinamerika", august 2009
- Kapacitetsvurdering af Nepenthes, HN Consultants ApS, august 2009 + annekser
- Opfølgning/status på anbefalinger fra Kapacitetsvurdering + Appraisal, 19.06.2012
- Verdens Skove organogram, 080812
- www.verdensskove.org

g. Organisationsdiagram

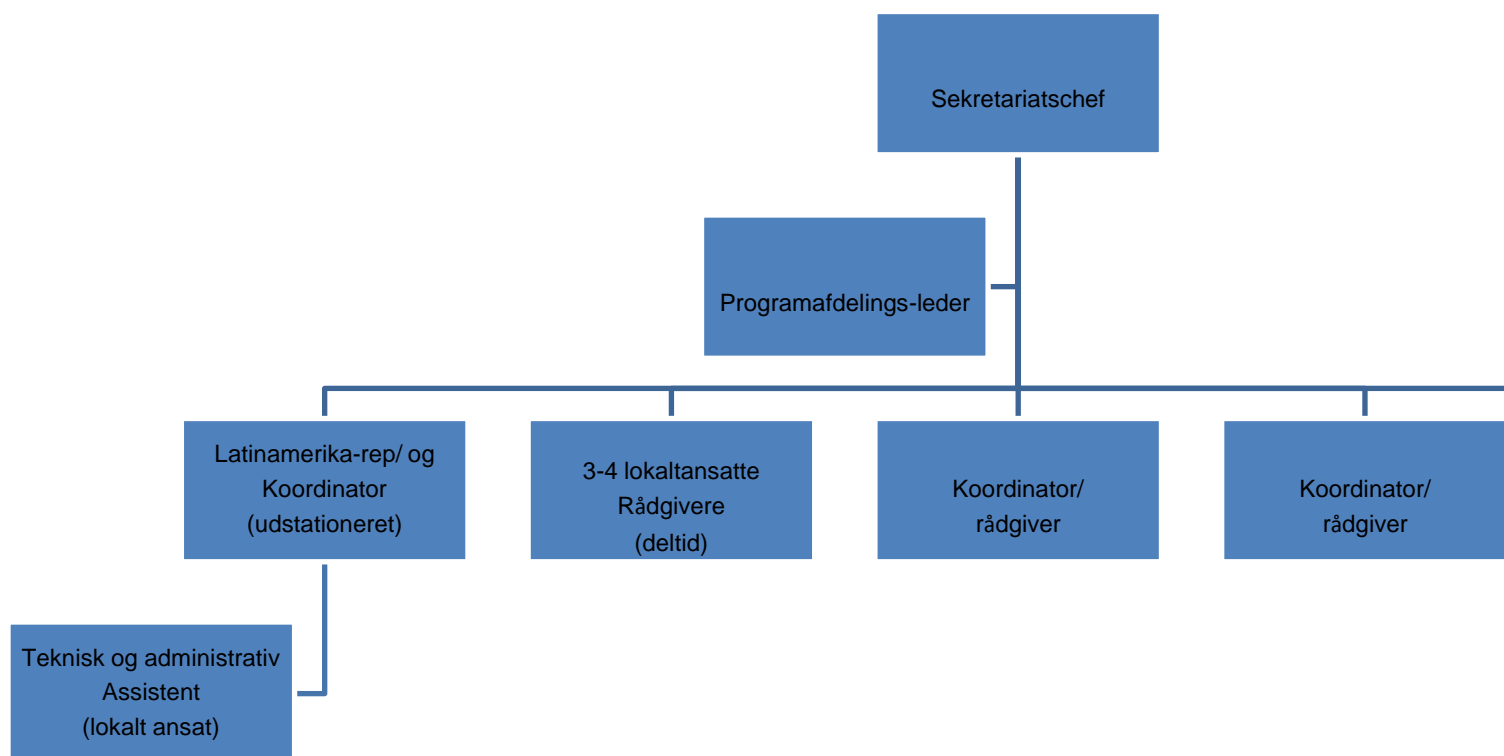
Verdens Skove organogram: Foreningen (opdateret 08-08-12)



Verdens Skove organogram: Sekretariat



Verdens Skove organogram: Programafdelingen



Verdens Skove organogram: Kommunikationsafdeling

