

Desk review af
Rammeorganisations kandidater

Caritas Danmark

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. Caritas Danmark - kort fortalt	8
4. Gennemgang ift. kriterier	10
4.1 Administrativ og faglig kapacitet	10
4.1.1 Administrativ kapacitet	11
4.1.2 Faglig kapacitet.....	13
4.1.3 Program Monitorering	15
4.2 Erfaringer med udviklingssamarbejde	15
4.2.1 Partnersamarbejde	16
4.3 Danske udviklingsstrategier.....	17
4.4 Samarbejdslandenes kontekst	18
4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring.....	19
4.5.1 Egenfinansiering	19
4.5.2 Folkelig forankring.....	20
5. Samlet vurdering.....	20
Anneks A: Terms of Reference	23
Anneks B: Tidsplan og konsultationer	27
Anneks C: Kriterier	28
Anneks D: opfølgning på kapacitetsanalysen	31
Anneks E: egenfinansieringen Caritas.....	36
Anneks F: oversigt over dokumenter	38
Anneks G: oversigt over personale.....	39

Liste over forkortelser

APR	Appraisal rapport
CD	Caritas Danmark
CI	Caritas Internationalis
CISU	Civilsamfund i Udvikling (tidligere Projektrådgivningen)
GS	Generalsekretær
HCP	Department of Humanitarian Action, Civil Society, and Advisors
KA	Kapacitetsanalyse
KVA	Kontoret for kvalitetssikring og økonomistyring af udviklingsbistanden
M&E	Monitorering & evaluering
PMC	Program Management Committee
SRHR	Sexual and Reproductive Health and Rights (seksuelle og reproduktiv sundhedsrettigheder)
TOR	Terms of Reference (opgavebeskrivelse)
UM	Udenrigsministeriet

1. Baggrund for omlægning af støtten til de folkelige organisationer

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

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

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

Civilsamfundsstrategien lægger også vægt på, at de danske organisationer:

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

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

Der er på finansloven 2012 afsat godt 1 mia. kr. til danske folkelige organisationers gennemførelse af aktiviteter under civilsamfundsstrategien. Arbejdet gennemføres dels som

støtte under rammeaftaler med større danske organisationer, dels som støtte i form af tilskud til puljeordninger og endelig i form af støtte til programmer og større enkeltprojekter.

De nuværende seks rammeorganisationer er: MS Action Aid Danmark, Folkekirkens Nødhjælp, IBIS, Dansk Røde Kors, Red Barnet, og CARE Danmark. Rammeorganisationerne får på finansloven 2012 i alt 545 mio. kr. Rammerne ligger på mellem 48 (CARE) og 149 (MS/Action Aid Denmark) mio. kr. årligt.

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

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

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

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

¹ Ulandssekretariatet havde indtil 2004 en rammeaftale.

² Se mere om metoden under afsnit 2.

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 er et 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 åbner samtidig for større differentiering af finansieringskilderne med minimum 5 pct. via private midler rejst i Danmark og 15 pct. fra andre kilder, herunder 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.

³ Se annekset for de fulde ToR

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

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*.

⁴ Se annekset c for matrix med kriterier

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.

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.

Reviewet har i forhold til dokumenter fokuseret på de seneste kapacitetsanalyser (både fra det humanitære område og fra udviklingssamarbejdet), 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 baggrundsinformation for arbejdet. Organisationernes hjemmesider er blevet gennemgået som en del af bedømmelsen af organisationernes folkelige forankring og oplysningsaktiviteter i Danmark.

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

Caritas Danmark (CD), etableret i 1947, er en trosbaseret folkelige organisation med rødder i den katolske kirke. CDs arbejde bygger på et kristent livs- og menneskesyn og af "håbet om en fredelig og retfærdig verden, hvor det enkelte menneskes værdighed anses for fundamental, og hvor jordens ressourcer betragtes som et fælles gode. Helt centralt for Caritas' arbejde ligger evangeliets budskab og Kirkens sociallæres princip om en fortrinsstilling for de fattige, udstødte og undertrykte. Caritas har derfor til formål at bekæmpe fattigdom, nød og uværdighed og fremme menneskelig udvikling, social retfærdighed og bæredygtighed i en fredelig verden." (hjemmesiden).

På hjemmesiden nævnes, at " mens andre organisationer kan have en rettighedsbaseret tilgang til udviklingsarbejdet, har Caritas i lige så høj grad fokus på den enkeltes forpligtelser og deltagelse". CD oplyser, at dette er en uheldig formulering, som vil blive ændret, da CD mener, at de har en rettighedsbaseret tilgang, og samtidig lægger vægt på den enkeltes forpligtelse og aktive deltagelse.

CD har oprindeligt rødder i arbejdet med flygtninge i Danmark, men fokuserer i dag på både de humanitære indsatser og på udviklingssamarbejdet med et samlet årligt budget i 2011 på

52 mio.kr.⁶ I 2002 havde CD et årligt budget på 20 mio.kr. fordelt ca. ligeligt fra humanitære, udviklingsområdet og egne midler.

CD arbejder i Danmark med fundraising, oplysningsarbejde og sociale projekter bl.a. for au pairs.

CD var med til at etablere den internationale føderation Caritas Internationalis (CI), og er en del af det internationale netværk, som de både trækker på og påvirker. Med 167 medlemsorganisationer, 440.000 ansatte og 625.000 frivillige er CI en af de største aktører i verden inden for nødhjælps- og udviklingsarbejde. CI er en konføderation, hvor de enkelte Caritas organisationers selvbestemmelsesret vigtig, ligesom som konsensus/nærhedsprincippet fylder i det internationale arbejde. Beslutningskompetencen på internationalt niveau er ikke så stærk, men CI er ift. nødhjælpen stærk, fordi de bl.a. koordinerer CI-appellerne. Udover kravene til medlemskab udstikker CI ufravigelige krav til standarder for gennemførelse af nødhjælpsarbejde, såfremt appel-mekanismen anvendes.

CD ledes af en generalsekretær, og der er et sekretariat på 14 fastansatte medarbejdere, tre timelønnede studerende, samt en række frivillige tilknyttet CD. CD har en bestyrelse bestående af 6 medlemmer udpeget af den katolske biskop af København, Præsterådet, Pastoralrådet, sekretariatets fastansatte medarbejdere og sognerepræsentanterne udpeger hver et medlem til bestyrelsen. Bestyrelsen udpeger det sjette medlem. Bestyrelsen er ikke nødvendigvis udpeget i kraft af deres erfaringer/kompetencer inden for udviklings- og/eller nødhjælpsarbejdet.

Der er foretaget kapacitetsvurderinger af CD flere gange (1998, 2003, 2009 og 2011), og ifølge dokumentationen er der generelt og kontinuerligt sket forbedringer i organisationen, bl.a. på baggrund af anbefalinger fra analyserne. I det følgende refereres primært til de to kapacitetsanalyser 1) 2009, som fokuserede på CDs udviklingsindsatser (KA2009) og 2) på analysen fra 2011 (KA2011), som fokuserede på CDs humanitære arbejde. Analyserne ser på flere områder på CD som én organisation og arbejder ikke med en opdeling af de to hovedområder. Derudover inddrages de to appraisals af programmerne i Indien (APR2010) og Afrika (APR2011) samt en debriefing rapport vedr. Asien programmet (DR2012).

CD har pr. august 2012 følgende igangværende programmer under udviklingsbistanden:

Region	Program	Bevilling (mio.)	Periode
Indien	Program for Economic Development through the Civil Society in Rural North East India	22,4	2010-2012
Afrika	Voices for Change in Rural Africa	49,5	2012-2014
Uganda	Bæredygtig udvikling af landbrug	10	2007-2012
Niger	Fødevarer sikkerhed og landsbyorientering	7,2	2008-2012
Bolivia	Kvinder i spidsen for udvikling	10	2011-2016

⁶ 87 % af indtægterne kommer fra UM, heraf 60 % vedr. udvikling (inkl. Dansk Forum for Mikrofinans via NGO-Forum) og 27 % vedr. humanitær nødhjælp. Af de resterende 13 % kommer 10 % fra privat indsamling, arv og renter og de resterende 3 % er bidrag fra et antal private fonde, herunder Rockwool-fonden.

CD er eneste Caritas i Danmark, da Danmark udelukkende har ét bispedømme, mens der i f.eks. Uganda med mere end 20 bispedømmer er der tilsvarende flere Caritas-organisationer. Bispedømmerne er fritstillet ift. den konkrete indretning af Caritas-organisationerne.

CDs råderum ift. CI, er ifølge CD, som for en hvilken som helst anden dansk organisation som bygger på et værdifællesskab inden for rammerne af den katolske kirke. Selvom CD primært arbejder inden for andre temaområder (landbrug, mikrolån mv.) ville CD have udfordringer ift. at arbejde med seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder (SHRH), herunder adgang til abort, uddeling af kondomer mv. Men CD mener befolkninger har ret til at vide, hvordan man kan beskytte sig mod f.eks. hiv/aids og som det vil fremgår senere, har CD en hiv/aids-strategi.

CD bidrager ikke økonomisk til CI udover medlemsbidraget, dog har medlemsorganisationerne mulighed for at medfinansiere visse af CI's programmer og særlige aktiviteter, der ligger ud over kerneaktiviteter. CDs overgang til en rammeorganisation vil kunne påvirke relationen til CI, hvis der med en ramme ville være mulighed for at anvende midler på politik- og metodeudvikling.

CD er ret usikre på konsekvenserne af at blive en rammeorganisation og arbejder fortsat på at udfylde det programmatisk koncept. Spørgsmålene er bl.a. om en ramme er et globalt program, om der skal være synergi mellem indsatserne samt hvilke større krav til Caritas til vil medføre m.v. Den programmatisk tilgang har været med til at ruste CD, men retningslinjerne for programorganisationer er først blevet færdiggjort i juni 2012, og det har vanskeliggjort CDs arbejde. Derudover efterspørger CD retningslinjer for det specifikke indhold af og krav til rammeansøgninger, som ikke findes.

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

Den generelle konklusion på KA2009 var, at organisationen har velkvalificerede og professionelle medarbejdere, er veldrevet og fungerer godt inden for både humane og udviklingsindsatserne. (KA2009, s 22). CD blev vurderet til at have den nødvendige kapacitet inkl. systemer for partnerskabsudvikling, programplanlægning og rapportering og var parate til at blive engageret i en programmatisk tilgang med Danida. Det strategiske rammeværk var udtømmende og solidt, en fælles struktur for landestrategier var udviklet, alle strategier er tidsbundne og opdateres regelmæssigt. Men der var også behov for forbedringer ift. strategirevisioner, herunder inklusion af de strategiske tilgange til fortalervirksomhed, partnerskab og kapacitetsudvikling, bedre processer til erfaringsopsamling, udvikling af et indikatorrammeværk, en HR-strategi samt en vejledning i finansielle opgaver og procedurer.

KA2011 (s.7) nævner også udfordringer i forhold til at sikre overensstemmelse og "en rød tråd" fra strategi til program og videre til menneskelige ressourcer og kompetencer.

CD anerkender, at de har været for langsomme og u-fokuserede i opfølgningen på KA2009, men det skyldtes, at CD i samme periode måtte håndtere et antal finansielle uregelmæssigheder (KA2011, s 7-8).

CDs sekretariat består af seks teams:

- 1) Udvikling: Teamet administrerer udviklingsprogrammer, global fundraising og fortalervirksomhed.
- 2) Nødhjælp: Temaet koordinerer katastrofehjælp og administrerer nødhjælpsprojekter og er ligeledes ansvarlig for global fundraising og fortalervirksomhed.
- 3) Kommunikation: Temaet er ansvarlig for kommunikation, inkl. ulandsoplysning samt udvikling og udarbejdelse af CDs medier og oplysningskampagner.
- 4) Diakoni: Temaet koordinerer CDs indsats for socialt udsatte i Danmark.
- 5) Fundraising: Teamet indsamler penge fra private, virksomheder og fonde og koordinerer frivilligaktiviteter.
- 6) Administration og økonomi: Teamet overvåger og håndterer pengestrømmene ude og hjemme.

Teamstrukturer har styrket det faglige fokus, og der har været tale om omfattende og krævende ændringerne i overgangen fra projekt til program, som har krævet en kulturændring af organisationen. Teamstrukturen har været nødvendig og befordrende og har støttet op om koordinationen mellem administration og programmering. CD er ikke længere så afhængig af en person i hvert program, da der altid er to inde over en sag. Der er langt bedre backup nu. CD lærer stadigvæk fra det nye Afrika-programme ift. nye måder at arbejde på.

CD har som nævnt både indsatsen inden for det humanitære og det udviklings samarbejdet, og man trækker også på hinandens ressourcer, men er samtidig meget opmærksomme på, at medarbejderne ikke skal arbejde halv-halv på hvert område, da det ikke er optimalt.

4.1.1 Administrativ kapacitet

KA2011 (s.9) konkluderer i lyset af organisationens størrelse, at planlægnings- og budgettingsprocesser og procedurer er tilfredsstillende. Men der var også behov for forbedringer, herunder ift. planlægning, budgettering, hvor alternative analyser (cost-benefit mv.) og opfølgning kunne forbedre effciensen. CD har fulgt op på anbefalinger fra 2009, og der skete en styrkelse i 2010 af det administrative og finansielle set-up bl.a. med en håndbog, et bedre regnskabssystem, partnerbesøg, ny-rekrutteringer, mv. Men der er fortsat behov at udvikle milepæle som del af planlægningen (KA2011. s.10).

Introduktionen af en administrativ og finansiell manual, som indeholdt detaljerede og opdaterede systemer og procedurer, har styrket organisationen. Men KA2011 (s.10) anbefalede også, at CD arbejdede med kortere rapporteringsperioder, kvartalsvis opfølgning på planer og budgetter og månedlige rapporter el. balanceopgørelse til ledelsen. Det ville forbedre mulighederne for at være på forkant med udvikling og sikre follow-up. Derudover kunne disse procedurer medvirke til at forsinkelser i feed-back fra de lokale partnere mindskes.

Årsregnskabet for 2011 har ikke givet anledning til forbehold fra revisor, som dog anfører, at organisationens størrelse og forhold betyder, at det kun i begrænset omfang er muligt at tilrettelægge arbejdsdeling og gensidig kontrol. Der er udarbejdet en økonomihåndbog, der

beskriver arbejdsgange, og indført forretningsgange, der sikrer at disponering af likvide midler og bogføring kun kan ske i ved 2 underskrifter.

På driftsområdet har CD godt styr på status med kvartalsopfølgning. De interne kontrolmekanismer i CD er efter opgradering i 2010 tilfredsstillende, og man er opmærksomme på betydningen af opbygning af partnernes kapacitet. Intern revision er dog et område, hvor der kan være behov for forbedringer (KA2011, s.10). CD er bestemt åben over for intern revision, som et er sundt og godt princip i en demokratisk organisation, og bestyrelsen har godkendt, at GS udformer udkast til ToR for en intern revisor med henblik på endelig iværksættelse.

Forbedringer er sket ift. en bedre sammenhæng mellem planlægning og budgettering, og det er den programansvarliges ansvar at lægge budgetter i dialog med partnerne. Den økonomiansvarlige bliver involveret ift. de mere tekniske spørgsmål.

CD har oplevet uregelmæssigheder inden for udviklingsområdet, og der er taget initiativer til at forbedre partnervurdering, partnertræning, lokal revision, generel mere fokus på økonomistyring og afholdelse af anti-korrupsions workshops. På baggrund erfaringerne med uregelmæssighederne ude, har man arbejdet meget med at styrke den finansielle styring, herunder med lokal revision, hvor CD rekrutterer revisoren. CD danske revisor er også blevet inddraget og sætter en særskilt dagsorden. Siden 2011 har CD anvendt særlige "financial controllers", som har haft en mere direkte føling/kontrol med partnerne, men som også har kunnet yde en støtte og afdække behov for kapacitetsopbygning til partnerne. CD har ikke lokale kontorer, og derfor har man været nødt til at finde andre modeller.

CD er klar over den potentielle konflikt mellem kontrol og partnerskabsprincipperne, men indtil videre har man måtte konstatere, at det har skabt en nødvendig viden om partneres kapacitet, som var et særligt behov oven på uregelmæssighederne.

Der er behov for at se nærmere på "controller"s rolle og mandat ift. afdækning af behov for kapacitetsudvikling/læring, og det anbefales at afklare dette spørgsmål.

Der pt. 3 C-sager, som alle sager er fuldt afdækkede og afventer afslutning ved endt retssag eller tilbagebetaling af midler. Der foreligger et udkast til en formuleret politik ift. håndtering af uregelmæssigheder. Det er den programansvarlige, som i de fleste tilfælde vil blive opmærksom på uregelmæssigheder og derefter etablere en taskforce, udarbejde en handlingsplan og evt. tage beslutning vedrørende involvering af UM. Det er planlagt, at der på CDs hjemmeside skal være en særlig funktion til indberetning af mistanke om korruption, men den er endnu ikke etableret. CD har formuleret en anti-korrupsionspolitik, som er under endelige godkendelse.

CD har endnu ikke prioriteret at allokere ressourcer til samlet revision af de skriftlige manualer for udvikling og nødhjælp, men opdaterer løbende sine projektstyringsredskaber. Der er i perioden fra 2009 sket store ændringer i samarbejdet med UM, der løbende har krævet tilpasning til ændrede paradigmer og koncepter. Men der er afgjort også fordele ved samlede manualer (erfaringsopsamling, introduktion af nye medarbejdere etc.) og reviderede programmanualer er fortsat på to-do listen (Caritas' kommentarer til KA2009). Det anbefales, at dette arbejde igangsættes og afsluttes inden 1.1.2013.

CD vurderer partnernes forvaltningskapacitet (f.eks. igennem MANGO-tjeklisten for arbejdet i Uganda, Zimbabwe og delvist Burma), men det er endnu ikke en praksis, som er fuldt implementeret i alle lande. Milepæle og performance indikatorer er ikke inkluderet og mere landespecifikke krav vil også skulle indarbejdes. Der er klare forventninger til at det kan blive et godt redskab fremover og være med til at identificere udfordringer/træningsbehov mv. ift. partnerne.

Der er en klar praksis/procedurer til screening af partnerorganisationer ift., terrorlister og CD samarbejder med andre organisationer om vurderingerne.

CD har ikke et særligt etisk kodeks, men har relevant information inkluderet i Personaleregulativet. Men CD ser gerne på det, hvis det er et særligt krav ift. at blive en rammeorganisation.

CD har ikke en separat sikkerhedshåndbog/risikovurderingspolitik, men der findes retningslinjer for rejser og CD trækker på partnernes viden og vurderinger, FN, de danske ambassader mv. Der findes kontaktoplysninger på alle udsendte medarbejdere i tilfælde af kriser mv., og der er altid mulighed for at komme i kontakt med generalsekretæren (GS).

GS har også ansvaret for alle pressesager og der er skriftlige procedurer på plads ift. ferie mv.

Der er en klar funktionsadskillelse og gode interne kontrolmekanismer ift. udbetalinger, rekvisitioner, overførsler m.v. som altid kræver to underskifter. CD arbejder efter aftale med bestyrelsen med en gennemførelse af udbudsrunder vedr. revisor hvert 5. år, men den nuværende er blevet forlænget 2 år pga. sagerne med uregelmæssighederne. Ellers vil opgaven komme i udbud.

CD har en økonomihåndbog på dansk med relevante informationer ift. rejser, diæter, partnerkontrakter mv. CD har en stor fokus på omkostningsbevidsthed i deres arbejde. Kirken har ikke tradition for at være lønførende, og det kan give problemer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på i Danmark og i partnerlandene. Partnerne opfordres til at opstille uniforme lønsystemer dvs. modvirke, at en medarbejder betalt af en donor får en anden løn end en anden medarbejder lønnet af en anden donor.

CDs manualer deles ikke med partnerne, men man sikrer sig, at partnernes egne er i overensstemmelse med principperne i den danske udviklingsbistand.

4.1.2 Faglig kapacitet

Ifølge kapacitetsanalysen er CDs tilgang til strategisk planlægning pragmatisk og uden brug af flerårige rulleplaner (KA2011, s. 4). Organisationens dobbelte formål kræver betydelig kapacitet og viden inden for to forskellige områder med forskellige discipliner/modus operandi. Det kan være en styrke, hvis CD er i stand til at fokusere arbejdet og det dybe kendskab til et antal lande er også en fordel. (KA2011, s. 5).

CD ser ikke sig selv som havende en særlig sektorspecifik faglig ekspertise in-house – men de trækker mere på faglig ekspertise i CI og resten af Caritas netværket. CD er relativ lille og har udelukkende kernemedarbejdere og ikke projektmedarbejdere.

CD har gjort en stor indsats ift. arbejdet med bæredygtigt landbrug, og man har også selv kompetencer i huset inden for området. Kritikken ift. Indiens programmet mener man derfor ikke er berettiget.

KA2011 (s.7) nævner, at på projekt- og programniveau er opdateringen af projekt/program-cyklus manualen på høje tid og en god lejlighed til at genbesøge nøgleprocesser i organisationen, kompetenceudvikling for medarbejderne mv. (som også var en anbefaling fra KA2009). Men det er endnu ikke sket.

Rekruttering af medarbejdere sker gennem opslag, og ansættelse sker efter fastlagt procedurer med nedsættelse af bedømmelsesudvalg, hvor GS træffer den endelige beslutning. CD oplever stor interesse for deres opslag og får god feedback på jobbeskrivelserne. Det er ikke et krav, at ansatte skal være medlemmer af kirken, men den ansatte skal være indstillet på at arbejde i en kirkeligt funderet organisation.

Behov for supplerende kurser mv. er også en del af ansættelsesprocessen. CD har rekrutteret en del nye medarbejdere på det sidste (siden 2010 er 60 % af medarbejderne udskiftet), men det skyldes primært en udvidelse. Introduktion af nye medarbejdere er både tids- og ressourcekrævende. Lønniveauet kan spille en rolle ift. fastholdelse af medarbejdere, så der kan være en tendens til at man kan tiltrække unge, som anvender CD som et springbræt til at komme videre eller ældre medarbejdere, som tilsyneladende ikke i samme grad er så afhængige af lønniveauet.

CD medarbejdere har følgende faglige uddannelsesbaggrunde⁷: internationale studier og udvikling, uddannelse, landbrug, kommunikation, litteratur, kemi, teologi, menneskerettigheder og demokratisering, offentlig administration, kvalitet og standarder, administration, økonomi og regnskab.

Som rammeorganisation vil der være behov for kompetencer på et vist fagligt niveau, og det kan have betydning, at CDs lønninger ikke ses som attraktive, hvis man vil tiltrække og fastholde medarbejdere. CD ved ikke helt, hvordan de vil håndtere den situation, men de er opmærksomme på, at det er noget de må arbejde videre med.

Der er bestemt behov for at arbejde mere med systematisering af eksisterende viden, erfaringer og systemer i organisationen, men i hverdagen kan det være en udfordring at nå det. I skiftet fra projekt til program kom en større forståelse for behovet for mere formaliserede arbejdsrutiner, som f.eks. mødestruktur, fildelingssystemer, kalendere mv.

Der er etableret en intern "Program Management Committee" (PMC), hvor den løbende implementering kan tages op og erfaringer kan udveksles. I DK er der etableret en PK-gruppe (Programkoordinatorgruppe) til styring af programmerne og den tværfaglige udveksling.

CD ser et behov for at rette fokus mere på den rettighedsbaserede tilgang, som er relativt ny i organisationen, og der er derfor også behov for at revidere CD strategi (2011-2015), og det kan ikke vente til 2015, hvor den udløber.

Internt i CD har man kompetencer inden for bæredygtigt landbrug, økologi, ligestilling, fair trade, mikro-finans og menneskerettigheder, men ikke inden for SRHR.

Det har været udfordrende at arbejde med overgangen mellem projekter og programmer, og det er uklart for CD, hvad det kommer til at betyde fagligt at blive en rammeorganisation.

⁷ Se annekset g for oversigt over nuværende medarbejdere mv.

Faglig læring mellem kollegaer og backup funktioner bliver nok et af de områder CD skal se mere på, hvis de bliver en ramme. CD betegner selv det at have været i overgangen fra projekt til program som en "kravlegård" for CD.

4.1.3 Program Monitorering

Partnere fremsender monitoreringsrapporter to gange om året, hvor der rapporteres på indikatorer med fokus på det kvantitative fra programdokumentet, hvor der kan være en sammenhæng mellem de forskellige niveauer fra projektaktivitet til program outcome/resultater.

På baggrund af statusrapporterne bliver emner identificeret, som vil blive undersøgt på projektbesøg. CD medarbejderne forbereder efterfølgende rejserapporter, som er i et nyligt vedtaget og iværksat standardiseret format. Der mangler også en proces, som kan sikre aggregeret rapportering, analyse og peer review, som vil kunne medvirke til kvalitetssikring og læring i organisationen (KA2011, s.8).

Udover den vanlige rapportering bliver partnerskaber monitoreret på forskellige måder: partnerbesøg, kommunikation på Skype, e-post og gennem dialog med andre CD donorer til den samme partner (KA2011, s. 6).

Evalueringer og reviews har fundet sted af flere projekter, og det er vigtigt at spore hvordan disse er blevet anvendt til ledelsesformål. I både 2003 og 2009 kapacitetsanalyserne blev det anbefalet at arbejde mere med udviklingen af bedre M & E systemer, udvikling af forskellige typer af indikatorer, standarder for monitorering og rapportering mv. (KA2011, s. 8).

Caritas har i forbindelse med udviklingen af Afrika- og Asien-programmerne arbejdet med mere eller mindre ens overordnede målsætninger, mens de tilhørende indikatorer dels er tværgående, dels er kontekst-bestemte. På sigt er det tanken, at disse vil kunne kondenseres til en håndfuld nøgle-indikatorer for effekten af Caritas' udviklingsarbejde.

APR 2010, AP2011 og DP2012 fremhæver også behovet for at præcisere tilgangen til M&E i de nye programmer inkl. udviklingen af indikatorer.

Rapportering på resultater er, ifølge kapacitetsanalysen 2011, et overraskende svagt punkt for CD. De eksisterende formater giver næppe tilstrækkelig information vedr. outcome og impact. Der er en M&E manual under udarbejdelse og man tester i øjeblikket nogle formater. Der er M&E ansatte i partnerorganisationerne, og der er også afsat midler til M&E. Det anbefales, at CD fokuserer på at færdiggøre M&E manualen og sikre kapacitetsopbygning af deres egne medarbejdere og partnere.

4.2 Erfaringer med udviklingssamarbejde

CD har arbejdet med udviklingssamarbejdet siden midten af 80'erne med mindre aktiviteter, men det er først efter 2000, hvor man begyndte i Niger og Uganda, at der skete et stort skifte i CDs strategi, som resulterede i to ting: 1) arbejdet med udviklingsprojekter steg markant, og 2) det humanitære arbejde blev udvidet til andre lande end Europa. Det havde operationelle implikationer på flere måder inkl. mere fokus på partnerbaserede tilgange (KA2011, s.1).

Ifølge kapacitetsanalysen (KA2011, s. 4) har CD styrket sit strategiske fokus ved at reducere antallet af projekter og lande, men det ser alligevel ud til, at nye projekter/programmer en gang imellem bliver inkluderet på ad hoc basis og ikke ud fra en strategisk beslutning.

Landevalget er nogle gange båret af erfaringer fra nødhjælpen andre gange af et strategisk valg ift. UMs udmeldinger.

Erfaringer med det programmatisk arbejde synes at være begrænsede.

APR2010 nævner, at der ikke i programmet er set på hiv/aids (pga. lav prævalens), at der ikke er en ligestillingsstrategi i programmet samt at miljø ikke medtaget, selvom det er relevant. Programmets design ligner et projekt og den daglige ledelse var foreslået til at være CD og ikke en ledelsesenhed på programniveau. Tilgangen til kapacitetsudvikling er domineret af "get an expert to deliver the message-type, more than by let the people learn through own experiments, and from peers who are more advanced. This seems to be a carry-over from the project mode of work, with its strong emphasis on outputs over processes." (APR 2010s.6).

CD oplyser, at der også arbejdes med farmer-til-farmer træning, som er grundlæggende strategier i f.eks. Afrika-programmet og Bolivia-programmet.

Kapacitetsanalysen fra 2009 anbefalede, at CD arbejdede med deres tilgange til bl.a. kapacitetsudvikling. CDs nye udviklingsstrategi 2011-2015, indeholder, ifølge CD, information om tilgang til kapacitetsopbygning i dag.

4.2.1 Partnersamarbejde

CD har i kraft af sit internationale netværk naturlige partnerskaber inden for Caritas-netværket, og det er også de primære og fortrukne partnere. De internationale og nationale netværk er en af CDs styrker og komparativ fordele i følge kapacitetsanalysen 2011.

CDs partnere er primært fra det katolske netværk og valg af partnere er et område, som der skal ses mere på (KA2011, s.8). CD anvender typisk vurderinger fra andre i Caritas netværk, som kan være nyttige, men ikke tilstrækkelige. Der er behov for en kvalitetssikring og et formaliseret screeningsredskab til at vurdere partnernes kapacitet.

Procedurer og redskaber til partnervalg og til vurdering af de lokale partners indsats er ifølge KA2011 et område hvor CD kan gøre mere (KA2011, s.6).

CD vægter værdifællesskabet, de udviklingspolitiske prioriteringer, og det at de kan stå inde for det samme, højt i deres partnervalg. Partnere, som CD har arbejdet med i forbindelse med nødhjælp, kan også blive en partner inden for udviklingssamarbejdet. CD arbejder også sammen med andre (katolske) organisationer end de lokale Caritas-organisationer og der er eksempler på samarbejde med sekulære organisationer.

CD indgår partnerskaber som i udgangspunktet skal være langvarige, og CD udøver gennem partnerskabet indflydelse på fortalervirksomheden. CD søger aktivt efter de partnere som er mest omstillingsparate og forandringsmodne. I Niger har CD også et samarbejde inden for landbrugsforskning på universitetet (som er forbundet med Københavns Universitet) og i Bolivia samarbejdes med en lokalradio.

Imidlertid nævnes det i APR2010 (s.6), at "The North East Diocesan Social Forum includes only the partners who are associated with a catholic bishops and not the Anma Integrated Development Agency, which is Salesian." Det kan skabe usikkerhed om CDs partnervalget. CD har også eksempler på, at de fravælger partnerskab med en Caritas organisation i ét bispedømme og vælger en anden i et andet bispedømme. CD anerkender, at de skal være

mere åbne over for at arbejde sammen med andre i strategiske alliancer og anvende eksisterende netværk bedre.

Det er CDs opfattelse, at det fremhævede eksempel i appraisal fra 2010 bygger på en misforståelse fra konsulenterne side, og er således ikke egnet til at underbygge dette afsnits konklusioner, som CD ikke mener er dækkende.

CDs partnere bliver screenet ift. CIs principper, og der indgås en samarbejdskontrakt, hvis der er tale om de finansielle forhold i forbindelse med den første projektaftale, hvor krav og forventninger fremgår.

CDs tillægsværdi ift. partnerskabet er deres fokus på fortalervirksomhed og organisationsudvikling. CD kan hjælpe partnerne med at se mulighederne for at påvirke på strukturelt niveau gennem f.eks. evidensbaseret fortalervirksomhed.

CDs tillægsværdi er på det strategiske niveau, hvor de kan identificere partnernes svagheder og muligheder og løfte dem ud af levering af serviceydelser og skabe forandringer på strukturelle niveauer. CD ser sig selv som en kompetent sparringspartner. CD bidrager også med deres kapacitet inden for administration, hvor partnerne får opbygget deres kapacitet gennem det konkrete samarbejde. CD søger bevidst at understøtte forandringer indefra gennem det katolske netværk og på den baggrund f.eks. arbejde med fortalervirksomhed.

Fortalervirksomhed er klart blevet mere dominerende i partnersamarbejdet lige som udvikling af kapacitet. Levering af service ydelser skal indgå som del af nogle strukturelle ændringer.

Partnerne bliver ikke inddraget i CDs strategiarbejde, men deres "change diamond" strategi er blevet konsulteret i forbindelse med partnerskabsmøder. I APR 2010 nævnes at partnerne har været konsulteret og inddraget i forberedelsen af programmet (APR2010, s.2-3).

4.3 Danske udviklingsstrategier

Kapacitetsanalysen (2009) pointerer, at CDs arbejde og formål er i tråd med den daværende danske udviklingspolitik, inkl. hovedelementerne i civilsamfundsstrategien.

APR 2010 og 2011 nævner, at de foreslåede programmer i Indien og Afrika er i fin overensstemmelse med civilsamfundsstrategiens fokus på rettigheder.

CD har en ny udviklingsstrategi (2011-2015), der øger fokus på gensidigt Nord/Syd fortalerskab og kapacitetsudvikling samt specifikke tematiske kompetencer i Syd. Udviklingsstrategi fra 2011 bygger på en "change diamond" tilgang, "hvor samspillet mellem tre kernelementer (specifikke tematiske kompetencer, organisering og fortalrararbejde) skal fremme økonomisk udvikling blandt målgruppen, øge civilsamfundets muligheder for indflydelse i programlandene, og samtidig styrke Caritas Danmark i rollen som fortaler i det danske civilsamfund. Opbygning af et stærkt civilsamfund er således ikke et mål i sig selv, men i første række et middel til at fremme økonomisk og social udvikling blandt befolkningen i landdistrikter, ligesom den økonomiske og sociale udvikling blandt målgruppen målrettet søges omsat til politisk indflydelse på regionalt og nationalt niveau." (Caritas kommentarer til opfølgning på anbefalinger 2012).

CD arbejder med fattigdomsreduktion ved at målrette deres arbejde til fattige og sårbare grupper. CD har en særligt hiv/aids-strategi og et stærkt fokus på miljø/bæredygtig landbrug.

Ligestillingsområdet er inkluderet i CDs udviklingsstrategi. CD anvender CI's vejledning på ligestillingsrådet, men kapacitetsanalysen fra 2009, anbefalede, at CD skulle udarbejde en særlig ligestillingsstrategi, og det er endnu ikke sket.

CD har kompetencer i huset på ligestilling, ift. Asien-programmet, hvor man har en ny medarbejder.

CD har medvirket aktivt til flere politikprocesser ift. EU og var også ret aktive i forbindelse med COP15.

Ift. SRHR har CD ikke kompetencer, men hvis der skulle vise sig et behov ville man trække på eksterne kompetencer.

CDs tilgang til fortalervirksomhed og den rettighedsbaserede tilgang er ifølge kapacitetsanalysen kort beskrevet i CDs udviklingsstrategi, men ikke i deres overordnede strategi. Men fortalervirksomhed bliver håndteret som en strategisk tilgang, ligesom styrkelse af civilsamfundet er et af CD fokusområder. Fortalervirksomhed indgår også i CI's håndbog om partnerskaber, som CD anvender. CD har ikke en særlig strategi vedr. fortalervirksomhed, men emnet er godt behandlet i deres dokumenter.

Caritas har også deltaget i UMs revisioner af udviklingsstrategier mv. Der arbejdes derudover løbende strategisk med fortalervirksomhed og ligestilling – foreløbigt som en del af udviklingsstrategien, og på er det sigt planlagt udmøntet i selvstændige strategier.

En ny overordnet CD strategi til afløsning for den gældende (2009-2012) udarbejdes i efteråret 2012 til ikrafttrædelse fra 2013.

En ny humanitær strategi (2011-2015) er basis for den humanitære partnerskabsaftale med UM i 2012.

4.4 Samarbejdslandenes kontekst

APR 2010 fremhæver behovet for bedre kontekstanalyser af de mere grundlæggende forhold samt af, hvordan CSO kan udvikles til en stærk faktor i programmet. Man anvender erfaringer fra andre organisationer i det omfang, det er fra partnere/andre aktører inden for den katolske kirke (APR2010, s.3) DR2012 nævner, at der er behov for en opgradering af kontekstanalysen med særlig vægt på at beskrive andre partnere, som Caritas kunne samarbejde/koordinere med.

CD er noget uforstående over for kritikken vedr. landeanalysen på Burma, men det kunne evt. være, at man har fokuseret på de regionale synergier og derved glemt den nationale kontekst.

Normalt bliver partnerne involveret i kontekstanalyserne og kommer med første udspil. Det er CDs rolle at sikre, at alle spørgsmål er dækket ind (f.eks. de tværgående hensyn). Der anvendes normalt ikke eksterne konsulenter til opgaven. CD har ikke en tjekliste til udarbejdelse af landeanalyser og de arbejder med et gammelt format. Det anbefales derfor, at CD på baggrund af den tidligere kritik udarbejder procedurer og formater for landeanalyserne, som sikrer konsistens mellem analyserne, identifikation af problemområder og efterfølgende at de strategiske valg samt at analyserne er inklusive ift. afdækning af partnere mv.

Tidligere erfaringer inddrages i forbindelse med midt- eller slutevalueringer for at sikre at erfaringerne kan føde ind i formuleringen af det nye program/projekt. De kan evt. også bidrage til om et projekt/program skal fortsætte eller afsluttes.

4.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

4.5.1 Egenfinansiering

CD regner sig selv for finansiel velkonsolideret og trenden er positiv (KA2011, s. 11).

I 2012 er der et mindre underskud på 24.000 som finansieres gennem egenkapitalen. Egenkapital på 5,1 mio. kr. opfylder organisations mål om fri egenkapital svarende til 10 % af omsætning. Danida-midler udgør langt hovedparten af Caritas' indtægter. 44,7 mio. kr. (inkl. CISU-midler) ud af indtægter på 52,175 mio. kr. Danida-midler ca. 2/3 til udvikling og 1/3 til humanitære indsatser. I 2010 var bidragene fra private på ca. 10 %.

Caritas har ifølge egne oplysninger en trofast støttekreds, og satser i disse år målrettet på yderligere at styrke egenfinansieringen via en fuldtids kampagnekoordinator og yderligere styrkelse af relationerne til givere samt opdyrkning af nye metoder og målgrupper. I 2011 indsamledes fra personer, institutioner (skoler og sogne) samt virksomheder og fonde i alt 5,2 millioner kr., og det svarer til en samlet egenfinansiering på 11 %⁸.

Udfordringen er, at kun cirka 10 % (svarende til 0,5 million kr.) hidtil er gået til udviklingsprojekter, mens resten har været øremærket til humanitær nødhjælp samt Caritas' grundlæggende drift (via kontingent-lignende bidrag). Det betyder i runde tal, at Caritas skal tredoble andelen til udvikling for at leve op til kravet om 5 % egenfinansiering (cirka 1,5 million kr. ved en årlig ramme på 29 million kr.).

Samlet er det Caritas' egen vurdering, at organisationen via omlægning og nye tiltag vil kunne leve op til minimumskravet om 5 % egenfinansiering.

Ud fra en helhedsbetragtning ville det dog stadig være ønskværdigt, såfremt evnen til at rejse midler til humanitære formål og evt. andre mål for folkelig forankring også indgik som parametre. Det kunne evt. være i form af en procentvis reduktion i kravet om egenfinansiering.

Som kravet op til 15 % samfinansiering fra andre donorer er formuleret, vil det indebære årlig samfinansiering i størrelsesordenen 4,5 millioner kr. og på kort sigt vil det være vanskeligt for Caritas at opfylde dette krav.

I øjeblikket modtager CD supplerende projektmidler indenfor Afrikaprogrammet fra Rockwool-fonden, men i langt mindre skala end det foreslåede fremtidige krav. Der er for tiden via Caritas Island en afklaring i gang om eventuelle islandske statsmidler til udvikling, og der arbejdes også løbende med at afsøge muligheden for at opnå EU-midler. Opdyrkning af nye donormuligheder kræver typisk en stor indsats over tid, og dermed en betydelig personalemæssig investering, der – i konkurrence med andre behov – skal finansieres via egne indsamlede midler.

Derudover er Caritas Danmark en del af det globale Caritas-netværk, og mange af CDs udviklingspartnere modtager supplerende projektmidler fra andre Caritas-organisationer. Disse midler opfylder imidlertid typisk ikke betingelserne for at kunne medregnes som samfinansiering, nemlig at Caritas Danmark er ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteterne.

⁸ Ifølge UMs metode til opgørelse (bilag 3 ved ansøgningen)

Tværtimod er der nærmest en pointe i, at det er partnerorganisationen selv, der indgår aftalen og har ansvar for implementeringen. Det skal ses i sammenhæng med den generelle Caritas-tilgang, hvorefter det er den lokalt forankrede organisation, der i partnerskab skal styrkes, tage ansvar og være drivkraft i udviklingen – helt i tråd med partnerskabsprincipper og civilsamfundsstrategi. Det følger heraf, at det ikke er så udbredt at den ene Caritas-donor giver midler via en anden Caritas-donor – relationerne er typisk direkte fra donor til modtager.

4.5.2 Folkelig forankring

CD er ikke en medlemsorganisation og den folkelige forankring er baseret på netværket inden for den katolske kirke og samfund.

Ifølge 2009 kapacitetsanalysen havde CD 149 frivillige, og det var vurderingen at arbejdet er velorganiseret, og at der er udarbejdet en vejledning for det frivillige arbejde.

CD har en hensigtserklæring om at være mere synlige i Danmark og kontakten til de folkelige bagland er styrket de sidste par år. Således har CD gennem de sidste 10-15 år åbnet sig meget over for omverden. CD deltager i forskellige danske netværk, bl.a. er generalsekretæren næstformand i NGO-Forum, CD er medlem af ISOBRO og CONCORD, ligesom de er med i programorganisationernes netværk og de huser mikrofinansnetværket.

Informations- og oplysningsarbejdet er steget over årene og et nyhedsbrev kommer 4 gange årligt i 3000 kopier pr. nummer. Caritas' hjemmeside er generelt meget informativ, overskuelig og brugervenlig. Den mest nødvendige information om hvad Caritas laver og hvor de arbejder er i front, men der er god mulighed for at læse mere detaljeret om deres arbejdsgrundlag, organisering, økonomi mm., uden at det kræver at man dykker ned i rapporter. Der udvises stor gennemsigtighed i økonomiske forhold på hjemmesiden og ift. organisationens sammensætning. F.eks. er generalsekretærens månedsløn oplyst og navne på bestyrelsesmedlemmer angivet. Ligeledes er der under "Spørgsmål og svar" opgjort hvor og hvad pengene gik til i 2010, og hvor midlerne kom fra. Uddrag fra seneste årsmøde giver indtryk af, hvilken type organisation Caritas er, og hvor den er på vej hen. Meget overordnede resultater af udviklingsindsatsen fremgår af hjemmesiden, mens yderlig information må hentes i årsrapporten, som der linkes til. Program- og projektinformation er begrænset på hjemmesiden (dog er lokale samarbejdspartere angivet), og i stedet er det indsatsområder, der kommunikeres.

Der er specifik information til specifikke målgrupper, såsom virksomheder der overvejer at støtte organisationen. Organisationen markerer sig på oplysningsområdet gennem nyhedsbreve, blog, ud-af-huset-foredrag og debatterende indlæg med mulighed for kommentarer fra læsere. Derudover er der udviklet undervisningsmateriale, som ligger tilgængeligt for skoler, der ønsker at tage forskellige udviklingsspørgsmål op i undervisningen. Der henvises ikke til nye sociale medier.

5. Samlet vurdering

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

5.1 Administrativ og faglig kapacitet

Administrativ kapacitet: CD har fulgt op på de fleste af anbefalingerne fra kapacitetsanalysen fra 2009 (om end i flere tilfælde langsomt), og der er sket markante forbedringer af CDs administrative og finansielle kapacitet gennem de sidste år. CD har lært af erfaringerne med uregelmæssigheder og har iværksat forskellige opstramninger, bl.a. styrket revision i projektlande og brug af controller. Der er en høj grad af omkostningsbevidsthed i organisationen og der er fokus på opbygning af partnernes administrative kapacitet. Ift. kravene om administrativ kapacitet for rammeorganisationer ser det ud til, at CD har den fornødne kapacitet.

Der er behov for at se nærmere på "controller"s rolle og mandat ift. afdækning af behov for kapacitetsudvikling/læring, og *det anbefales* at afklare dette spørgsmål.

CD har endnu ikke allokert ressourcer til en samlet revision af de skriftlige manualer, bl.a. på grund af de store ændringer af samarbejdsformen med UM siden 2009.

Det anbefales, at dette arbejde igangsættes og afsluttes snarest.

CD har ikke gjort sig mange overvejelser vedr. behov for administrative ændringer og justeringer i forbindelse med en evt. overgang til en ramme. Det kunne f.eks. være i forbindelse med godkendelse af projekter inden for rammen, ændringer i CDs procedurer og arbejdsprocesser, struktur, screening, kriterier m.v.

Det anbefales, at CD evt. i dialog med eksisterende rammeorganisationer, afdækker hvilke nye forandringsprocesser CD evt. skal gennemgå med en overgang til en ramme samt, at CD udarbejder en plan for, hvordan og hvornår CD vil gennemføre disse planer.

Faglig kapacitet: CD ser ikke sig selv om organisation med en særlig sektorfaglig ekspertise, men trækker på eksterne ressourcer, hvis der er behov for det. CDs medarbejdere har brede kompetencer inden for udviklings- og nødhjælpsarbejdet. CD har behov for at arbejde mere systematisk med vidensdeling, faglig læring, erfaringsopsamling, den rettighedsbaserede tilgang, M & E og kapacitetsopbygning inden for dette område.

Overgangen fra projekt til program har været udfordrende, og CD er usikre på hvilke faglige kompetencer, de forventes at have under en ramme.

Det anbefales derfor, at CD igangsætter arbejdet med ovenstående områder, som vil styrke CDs "nye" faglighed ift. en rammeorganisation.

5.2 Erfaringer med udviklingssamarbejdet

CDs arbejde med udviklingssamarbejdet er fra 2000 steget markant og nødhjælpen blev samtidigt udvidet til også at omfatte lande uden for Europa. CDs ser primært sin tillægsværdi som partner inden for fortalervirksomhed og organisationsudvikling. CDs partnere er ofte inden for Caritas-netværket og de anvender Caritas Internationalis' principper for partner screening. CD er tidligere blevet opfordret til at arbejde mere strategiske med procedurer for og redskaber til partnervalg og til vurdering af deres kapacitet.

Det anbefales, at CD udarbejder en strategi el. lign for deres partnerskabstilgang, inkl. kriterier, screening, kapacitetsvurderinger mv.

5.3 Danske Udviklingsstrategier

CD ligger med deres fokus på fattigdomsbekæmpelse og i deres strategi fra 2011 fint i tråd med Danidas udviklingsstrategier. CD har gode erfaringer med fortalervirksomhed, har en særlig strategi for hiv/aids og arbejder målrettet med ligestilling inden for deres fokusområder.

Den rettighedsbaserede tilgang er relativ ny for CD, og *det anbefales* derfor, at CD går i gang med videreudvikling af den rettighedsbaserede tilgang, inkl. i forhold til monitorering af arbejdet med rettigheder og fortalervirksomhed.

5.4 Samarbejdslandenes kontekst

CD har tidligere fået kritik af deres landeanalyser og selvom det er nyttigt, at de udarbejdes i samarbejde med partnerne, har det faglig niveau tilsyneladende været for ujævnt.

Det anbefales derfor, at CD på baggrund i den tidligere kritik udarbejder procedurer og formater for landeanalyserne, som sikrer konsistens mellem analyserne, identifikation af problemområder og efterfølgende de strategiske valg samt at analyserne er inklusive ift. afdækning af partnere mv.

5.5 Egenfinansiering og folkelig forankring

CDs egen vurdering vedr. egenfinansiering er, at de vil kunne leve op til minimumskravet om 5 % egenfinansiering. Ift. de 15 % samfinansiering fra andre donorer vil det være vanskelig for CD at opfylde kravet.

Da CD ikke er en medlemsorganisation vil den folkelige forankring, ifølge CD, være baseret på netværk inden for den katolske kirke/samfund. CD har en ambition om at komme længere ud i Danmark, og *det anbefales* at CD arbejder videre med denne hensigt og undersøger mulighederne for også at gå uden for den katolske målgruppe.

TERMS OF REFERENCE

Follow-up Capacity Assessment of Candidates for Framework

Agreements

1. Background

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

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

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

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

a. Candidate organisations

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

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

- **Verdens Skove**

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

- Vedvarende Energi
- Friluftsrådet
- Ghana Venskabsgrupperne

b. Criteria

According to the current administrative guidelines there are 14 criteria⁹ for becoming a framework organisation and they can be grouped into five main criteria:

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

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

2. Objective

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

3. Outputs

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

⁹ From "Generelle retningslinjer for danske organisationer med rammeaftaler med Udenrigsministeriet, rev. juli 2012

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.

4. Scope of Work

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

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

5. Method of Work

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

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

After the consultations the team will draft the report.

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

6. Team

The team conducting the desk work will consist of:

Ms Darriann Riber

Ms Bente Topsøe-Jensen

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

7. Timeframe

The assignment will be carried out during July-August 2012. Consultations with the organisations will take place during August 15 to August 22, and a draft report will be submitted to HUC no later than August 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.

Anneks 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 udkast afleveres til HCP

Anneks C: Kriterier

Kapacitetsgennemgang af 6 danske folkelige organisationer August-september 2012		
<p><i>Administrative retningslinjer for danske organisationer med rammeaftale med Udenrigsministeriet</i> (juli 2012) indeholder en liste på ialt 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.</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 udviklingsamarbejde 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>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>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><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>Det er meget vigtigt, at programmet følger den overordnede danske strategi for udviklingssamarbejde og</p>

	<p><u>Rettigheder og tværgående hensyn</u>: Hvilke overvejelser i forbindelse med den nye udviklingsstrategi (maj 2012)? Specifikke tiltag ift. kvinder/køn, SRHR, MR, miljø/klima? Har det indflydelse på valg af partnere og/eller lande og indsatser? Er der særskilt fokus på fattige og udsatte grupper? Lægges der vægt på transparens, ikke-diskrimination, deltagelse, ansvarlighed, grøn vækst, stabilitet og beskyttelse, sociale fremgang og HRD?</p>	civilsamfundsudvikling!
<p>d) Samarbejdslandenes kontekst Pkt. 6+9</p>	<p><u>Regeringsinstitutioner</u>: Er fattigdomsstrategier og andre nationale politikker/strategier reflekteret i lande/kontekstanalyser? Bidrager indsatsen ift. udmøntning af disse strategier? Støttes det lokale civilsamfund ift. at indgå i policy dialog og monitorering af 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>	
<p>e) Egenfinansiering og folkelig forankring Pkt. 3+11</p>	<p><u>Egenfinansiering (20 %)</u>: Hvor kommer midlerne fra i dag - medlemsbidrag, værdi af frivilligt arbejde, offentlige/private midler, indsamling (Danmarks Indsamlingen), andre donorer? Hvilken strategi er der lagt for at øge egenfinansieringen? Er det realistisk at komme op på 20 % egenfinansiering i 2013 eller 2014? Er det det værd?!</p> <p><u>Folkelig forankring</u>: Hvad er medlemsbasen? Er der kontaktflader i form af samarbejdsaftaler/netværk/platforme? Indgår organisationen i fortalervirksomhed/oplysning/kommunikation i DK? Involverer man danskere i udviklingsarbejdet / det mellemfolkelige arbejde? Er informationer om organisationens arbejde let tilgængeligt på hjemmesiden?</p>	

Anneks D: opfølgning på kapacitetsanalysen

Caritas - kapacitetsanalysen 2009: Opfølgning og kommentarer

Anbefalinger:	Opfølgning:	Kommentarer:
<p>1. The Overall Strategy, the Humanitarian strategy and the Development strategy should in the 2009 revision follow up on the change in strategy structure initiated in 2008. This would include a) updating the Overall strategy and including of the strategic approaches: Advocacy, Partnership, and Capacity Development; b) update the Development strategy both in relation to strategic focus areas and structure.</p>	<p>Strategigrundlaget er revideret</p>	<p>Caritas har siden anbefalingen i 2009 udarbejdet:</p> <ol style="list-style-type: none">1) En ny humanitær strategi (2011-2015), der er basis for den humanitære partnerskabsaftale med UM i 20122) En ny udviklingsstrategi (2011-2015), der øger fokus på gensidigt Nord/Syd fortalerskab og kapacitetsudvikling samt specifikke tematiske kompetencer i Syd3) Et dokument i 2011-12, der præciserer og præsenterer Caritas' værdigrundlag <p>En ny overordnet strategi til afløsning for den gældende (2009-2012) udarbejdes i efteråret 2012 til ikrafttrædelse fra 2013</p>
<p>2. It is suggested that Caritas Denmark consider changing the strategic focus on Civil Society Development from being a separate focus area to become a cross-cutting issue. Such a step would entail a discussion on the selection of a new focus area within Caritas DKs framework, or elaborate further on the other focus area <i>Det lille landbrug</i>.</p>	<p>Strategisk fokus for udvikling ændret</p>	<p>Den nye udviklingsstrategi fra 2011 bygger på en <i>Change Diamond</i> tilgang, hvor samspillet mellem tre kerneelementer (specifikke tematiske kompetencer, organisering og fortalerarbejde) skal fremme økonomisk udvikling blandt målgruppen, øge civilsamfundets muligheder for indflydelse i programlandene, og samtidig styrke Caritas Danmark i rollen som fortaler i det danske civilsamfund.</p> <p>Opbygning af et stærkt civilsamfund er således ikke et mål i sig selv, men i første række et middel til at fremme økonomisk og social udvikling blandt befolkningen i</p>

		landdistrikter, ligesom den økonomiske og sociale udvikling blandt målgruppen målrettet søges omsat til politisk indflydelse på regionalt og nationalt niveau.
3. To enhance Caritas DK ownership, it is recommended to develop short, concise Caritas DK strategies and/or manuals on the following issues: Advocacy, Partnership and Gender;	Der er ikke udviklet separate strategier eller manualer for de nævnte temaer	<p>Caritas har som nævnt i perioden udviklet nye strategier for udvikling og humanitært arbejde, samt deltaget i UM's revisioner af samme. Der arbejdes løbende strategisk med <i>advocacy</i> og <i>gender</i> – foreløbigt som en del af udviklingsstrategien, og på sigt udmøntet i selvstændige strategier.</p> <p>Med hensyn til partnerskab arbejdes der med Caritas Internationalis' principper som fælles reference.</p> <p>Det skal også nævnes, at der er formuleret en anti-korruptionspolitik for Caritas, som er under endelig godkendelse. Den ligger i forlængelse af en række tiltag siden 2009 for at forebygge og afsløre svindel i programlandene (styrket revision, indførelse af Financial controller m.v.).</p>
4. The project manual should, in the near future, be thoroughly revised and updated in a process where lessons from existing experience are taken into account. The revision should include discussions and development of standardized project management procedures including monitoring systems.	<p>1) Løbende fokus på retningslinjer og metoder</p> <p>2) Styrket tematisk udveksling mellem programfolk i faggruppemøder</p> <p>3) En erfaren medarbejder har siden 2010 arbejdet tværgående med faglig udvikling og koordination</p>	<p>Caritas har endnu ikke prioriteret at allokere ressourcer til samlet revision af de skriftlige manualer for udvikling og nødhjælp, men opdaterer løbende sine projektstyringsredskaber.</p> <p>a) Monitorering er styrket via standardiseret rejserapport, fast debriefing med udviklingskoordinator ved hjemkomst, opfølgning på faggruppemøder samt udkast til standardiseret statusrapportering.</p> <p>b) Der er yderligere gennemført faglige analyser og drøftelser, der i 2010-11 resulterede i nye strategier for begge områder</p>

		<p>c) Antallet af programmedarbejdere er overskueligt, og Caritas har ikke udstationerede medarbejdere eller kontorer i projektlande. Dermed lettes overskuelighed og udveksling – og mindre afhængighed af egentlige manualer</p> <p>d) Der er i perioden sket store ændringer i samarbejdet med UM, der løbende har krævet tilpasning til ændrede paradigmer og koncepter</p> <p><i>Men der er afgjort også fordele ved samlede manualer (erfaringsopsamling, introduktion af nye medarbejdere etc.) og reviderede programmanualer er fortsat på to-do listen.</i></p>
5. To monitor the realization of the strategic approaches it is suggested that Caritas DK considers developing an indicator framework for the main strategic approaches Advocacy and Gender.	Udviklingen er godt i gang	<p>Caritas har i forbindelse med udviklingen af Afrika- og Asien-programmerne arbejdet med mere eller mindre ens overordnede målsætninger, mens de tilhørende indikatorer dels er tværgående, dels er kontekst-bestemte. På sigt er det tanken, at disse vil kunne kondenseres til en håndfuld nøgle-indikatorer for effekten af Caritas' udviklingsarbejde.</p>
6. It is recommended to develop a human resource development strategy, to clarify training and education possibilities.	Faste årlige medarbejdersamtaler, rekruttering på grundlag af kompetencer, planlagt og ad hoc uddannelse	<p>Caritas har ikke en overordnet strategi for uddannelse af medarbejdere, men er løbende opmærksom på behov i forhold til Caritas' kerneydelser (jf. også anbefalingen vedr. <i>den røde tråd</i> i kapacitetsanalysen i 2011). Uddannelsestemaet er i fokus ved de årlige medarbejdersamtaler med generalsekretæren.</p> <p>Caritas er aktiv bruger af kurser formidlet af de faglige netværksaktiviteter under NGO-Forum. <i>Andre eksempler:</i> Projekt-økonomiassistent deltog</p>

		<p>i 2011 i MANGO-kursus. Udviklingskoordinator deltog i juni 2012 i kursus om fortalerskab i Oxford.</p> <p>Ni ud af femten faste medarbejdere er rekrutteret eksternt i 2010 eller senere på baggrund af kvalifikationer ift. krav.</p> <p><i>Eksempel:</i> I november 2010 rekrutteret en kampagnekoordinator med aftale om gennemførelse af ISOBRO's fundraiseruddannelse, betalt af uddannelsesmidler, hvilket er sket i 2011-2012.</p>
<p>7. The role, contents and magnitude of the three language versions of the web page should be analyzed in order to provide improved service to partner organizations. The possibility of involving local partner organizations in webpage activities should also be taken into account when developing the forthcoming communication strategy.</p>	<p>1) I 2011 blev der investeret 0,4 mil. kr. i en ny tidssvarende webplatform og hjemmeside</p> <p>2) Forsøg siden 2010 med en lokal kommunikationsmedarbejder i Nordøstindien</p> <p>3) Styrket årsrapport fra 2010-11.</p> <p>4) En overordnet Caritas-kommunikationsstrategi er under færdiggørelse i 2012</p>	<p>1) Anbefalingen om at vægte mulighederne i forhold til partnere blev ikke fulgt ved udvikling af nyt CMS-system, idet websiden først og fremmest er rettet mod brugere i Danmark. Visionen var fin, men urealistisk. Derfor prioriteredes styrket oplysning og folkelig forankring i Danmark – på dansk. Caritas' partnere opfordres til at bruge websidens blog, og der er links til partners egne websider, men kun "Om Caritas" er oversat til engelsk.</p> <p>3) Jf. også anbefalingen i 2011-kapacitetsundersøgelsen om at styrke evnen til at rapportere om resultater og anvendelse af indsamlede midler</p>
<p>8. It is recommended as soon as possible to elaborate guidelines for financial tasks and procedures, and for the distribution of responsibilities.</p>	<p>1) Revideret og videreudviklet Caritas' Økonomihåndbog i 2009</p> <p>2) Omstruktureret og styrket økonomisektion i 2010-11.</p> <p>3) Styrket lokal programrevision i projektlande</p>	<p>1) Håndbogen fastlægger de væsentligste regler og procedurer vedr. driften af sekretariatet, herunder funktions- og ansvarsfordeling mellem programmedarbejdere og økonomisektion samt de økonomi-administrative regler vedrørende projekthåndtering. Bl.a. tilføjet nye afsnit om arkivering og IT.</p> <p>2) Tilført ekstra personaleressourcer og etableret klar funktionsopdeling mellem a) bogholder, b)</p>

		<p>projektøkonomiassistent, der arbejder tæt med de programansvarlige vedr. økonomistyring og rapportering, og c) en administrativ koordinator, der arbejder tværgående med koordination, struktur, retningslinjer og ad hoc opgaver.</p> <p>3) På baggrund af sager med uregelmæssigheder styrket fokus siden 2009-10 på kvaliteten af lokal revision via præcisering af retningslinjer, ændret kontraktform, styrket involvering og kritik, kobling direkte til dansk revisor m.v.</p>
--	--	--

Anneks E: egenfinansieringen Caritas

Caritas' strategi vedrørende kravet om 20 % egen/samfinansiering i forbindelse med en rammeaftale

De efterfølgende betragtninger er baseret på den *foreløbige tænkning*, som Einar Hebogård Jensen beskrev i sit brev til organisationerne af 12. juli 2012:

- Minimum 5 pct. af egenfinansieringskravet skal fortsat udgøres af bidrag fra kontante midler rejst i Danmark. Indsamlede midler, som anvendes til humanitære aktiviteter eller andre formål, der ikke er relateret til organisationens udviklingsaktiviteter, eller som på anden måde er øremærket til andre formål, kan ikke medregnes.
- Op til 15 pct. af egenfinansieringskravet på 20 pct. kan fremadrettet udgøres af midler fra andre donorer eller fra organisationernes internationale alliancepartnere. Sådanne midler bør relatere sig til rammeaktiviteternes overordnede formål og dermed til Civilsamfundsstrategien, og den danske organisation skal selv være ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteterne.

Caritas er principielt enig i, at folkelig forankring blandt andet kan måles på graden af egenfinansiering, og at det er ønskeligt, at organisationerne har en vis grad af økonomisk uafhængighed, således at blandt andet visse grundudgifter finansieres af det støttende bagland.

Vi finder, at UM's nye forslag, som det fremstilles ovenfor, på samme tid er udtryk for en opblødning og en yderligere skærpelse af kravene. Det er vurderingen, at Caritas umiddelbart vil have sværere ved at leve op til de nye krav end til de foregående.

Kravet om minimum 5 % egenfinansiering

Caritas har en trofast støttekreds, og satser i disse år målrettet på yderligere at styrke egenfinansieringen via en fuldtids kampagnekoordinator og yderligere styrkelse af relationerne til givere samt opdyrkning af nye metoder og målgrupper. I 2011 indsamledes fra personer, institutioner (skoler og sogne) samt virksomheder og fonde i alt 5,2 millioner kr., og det svarer til en samlet egenfinansiering på 11 %.

Udfordringen er, at kun cirka 10 % (svarende til 0,5 million kr.) hidtil er gået til udviklingsprojekter, mens resten har været øremærket til humanitær nødhjælp samt Caritas' grundlæggende drift (via kontingent-lignende bidrag). Det betyder i runde tal, at Caritas skal tredoble andelen til udvikling for at leve op til kravet om 5 % egenfinansiering (cirka 1,5 million kr. ved en årlig ramme på 29 million kr.).

Samlet er det Caritas' vurdering, at organisationen via omlægning og nye tiltag vil kunne leve op til minimumskravet om 5 % egenfinansiering.

Ud fra en helhedsbetragtning ville det dog stadig være ønskværdigt, såfremt evnen til at rejse midler til humanitære formål og evt. andre mål for folkelig forankring også indgik som parametre. Det kunne evt. være i form af en procentvis reduktion i kravet om egenfinansiering.

Vi kan heller ikke undlade at pege på de ulige vilkår, der følger af den nuværende fastlåste struktur på indsamlingsmarkedet, der i høj grad favoriserer organisationerne bag Danmarksindsamlingen. Caritas har i de seneste år arbejdet for, at der sker ændringer, så landsindsamlinger tilgodeser gode projekter snarere end bestemte organisationer – det vil på sigt styrke den folkelige opbakning bag udviklingsarbejdet.

Kravet om op til 15 % samfinansiering fra andre donorer

Som kravet er formuleret ovenfor, vil det indebære årlig samfinansiering i størrelsesordenen 4,5 millioner kr. og på kort sigt vil det være vanskeligt for Caritas at opfylde dette krav.

I øjeblikket modtager vi supplerende projektmidler indenfor Afrikaprogrammet fra Rockwool-fonden, men i langt mindre skala end det foreslåede fremtidige krav. Der er for tiden via Caritas Island en afklaring i gang om eventuelle islandske statsmidler til udvikling, og der arbejdes også løbende med at afsøge muligheden for at opnå EU-midler. Opdyrkning af nye donormuligheder kræver typisk en stor indsats over tid, og dermed en betydelig personalemæssig investering, der – i konkurrence med andre behov - skal finansieres via egne indsamlede midler.

Derudover er Caritas Danmark jo en del af det globale Caritas-netværk, og mange af vore udviklingspartnere modtager supplerende projektmidler fra andre Caritas-organisationer. Disse midler opfylder imidlertid typisk ikke betingelserne for at kunne medregnes som samfinansiering, nemlig at Caritas Danmark er ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteterne. Tværtimod er der nærmest en pointe i, at det er partnerorganisationen selv, der indgår aftalen og har ansvar for implementeringen. Det skal ses i sammenhæng med den generelle Caritas-tilgang, hvorefter det er den lokalt forankrede organisation, der i partnerskab skal styrkes, tage ansvar og være drivkraft i udviklingen – helt i tråd med partnerskabsprincipper og civilsamfundsstrategi. Det følger heraf, at det ikke er så udbredt at den ene Caritas-donor giver midler via en anden Caritas-donor – relationerne er typisk direkte fra donor til modtager.

Anneks F: oversigt over dokumenter

- Faktaark + mødereferat fra juni 2012
- Årsregnskab 2011
- www.caritas.dk
- Capacity Assessment, September 2009, 2011
- 2 Appraisal rapporter: Nordøstindien, Afrikaprogram (2010-2012) og debriefing rapport fra Asienprogrammet.
- Opfølgning/status på anbefalinger fra kapacitetsvurdering, august 2012
- Bidrag til egenfinansieringen, august 2012
- Oversigt over personale mv., august 2012

Anneks G: oversigt over personale

Caritas-ansatte pr. 28.8.2012

	Navn	Stillingsbetegnelse	Funktion
1	Jann Sjursen	Generalsekretær	Ledelse
2	Jesper Juel Rasmussen	Koordinator, udvikling	Udviklingsarbejde
3	Maj Forum	Programkoordinator, Uganda	Udviklingsarbejde
4	Maria Ally	Bogholder	Økonomi, drift & indsamling
5	Lise-Lotte Nielsen	Projekt-økonomiassistent	Økonomi, projekt & program
6	Toke Nyborg	Koordinator, kommunikation	Kommunikation
7	Sidse Surel Mogensen	Koordinator, kampagne	Indsamling, frivillige
8	David Vincent Nielsen	Programkoordinator, Nødhjælp	Humanitært arbejde
		Koordinator, Nationalt arbejde & IT	Diakonalt arbejde i DK
9	Dolores Halpin Bachmann	Programkoordinator, Nødhjælp	Humanitært arbejde
10	Peter Blum Samuelson	Programkoordinator, Nordøstindien	Udviklingsarbejde
11	Susanne Møller Andersen	Programkoordinator, Niger & Bolivia	Udviklingsarbejde
	Camilla Ravnbøl	Programkoordinator (barselsorlov)	
12	Iben Rasmine Marcussen	Programkoordinator, Burma (Vikar)	Udviklingsarbejde
13	Bjarne Jørgensen	Koordinator, administration	Administration
14	Søren Kirk Jensen	Programkoordinator, Zimbabwe	Udviklingsarbejde