

## NOTAT

**Til:** Udenrigsministeriet

**Emne:** Svar på kapacitetsanalyserapportens anbefalinger

**Fra:** DIPD

**Dato:** 12.04.2019

## BAGGRUND

Ifm. med godkendelsen af DIPD's programdokument for bevillingsperiode 2018-2020, blev der indgået aftale om, at Udenrigsministeriet i andel halvdel af 2018 ville foretage en kapacitetsanalyse af DIPD pba. af den øgede bevilling fra 75 mio. til 90 mio. over en treårig periode.

Den 29. september 2018 modtog sekretariatet udkast til terms for kapacitetsundersøgelsen og der blev efterfølgende aftalt et opstartsmøde d. 3. december 2018 mellem Udenrigsministeriet, de to konsulenter, der skulle foretage undersøgelsen, og DIPD's sekretariat.

Efter opstartsmødet foretog de to konsulenter først et desk study på baggrund af fremsendte materialer fra DIPD-sekretariatet, hvilket mundede ud i et desk review fremsendt den 17. december 2018. Efterfølgende foretog de to konsulenter interviews med alle fuldtidsmedarbejdere på DIPD's sekretariat, med koordinatore og frivillige i de politiske partier og med alle bestyrelsens medlemmer.

Den 13. marts 2019 modtog DIPD's sekretariat udkast til kapacitetsundersøgelsesrapporten, og det aftaltes samtidig, at DIPD vil give sin respons senest den 12. april 2019.

Neden for præsenteres rapportens ni hovedanbefalinger og dertilhørende delanbefalinger, ligesom DIPD's samlede svar fremgår, pba. af input fra såvel partier som sekretariat, og en drøftelse i DIPD's bestyrelse den 5. april 2019.

## DIPD'S SVAR

DIPD vil gerne udtrykke tilfredshed med processen for kapacitetsundersøgelsen, som er blevet oplevet som konstruktiv af både bestyrelse, partier og sekretariat. Nogle af rapportens anbefalinger er meget specifikke og lægger op til handling på kort sigt, medens andre er væsentligt bredere og vil kræve en større strategisk diskussion i DIPD's bestyrelse, på sekretariatet og med partierne, ligesom enkelte anbefalinger kræver en afklarende, konsultativ proces, der også involverer Udenrigsministeriet.

DIPD finder ligeledes rapporten både konstruktiv og brugbar mhp. at fortsætte udviklingen af DIPD's organisation, systemer og kapacitet til at udføre sit mandat.

Med udgangspunkt i DIPD's særlige mandat, lovramme, konstruktion og historik ser vi frem til at indgå i denne dialogproces, mhp. et styrket DIPD.

#	Anbefalinger fra kapacitetsanalysen	Svar
# 1	<p>Det anbefales, at UM og DIPD indleder en konsultativ proces med henblik på at identificere den mest hensigtsmæssige bevillingsmodel set i lyset af øvrige anbefalinger i denne analyse, den fremtidige strategiske retning for DIPD og en klarere adskillelse mellem DIPD og (bevillingen fra) UM, herunder hvorledes samfinansiering med andre donorer kan organiseres optimalt. Dette kunne bl.a. være i form af rullende femårsplaner og en langsigtet organisationsstrategi og aftale med UM inspireret af aftalerne med pulje- og netværksorganisationerne.</p>	<p>DIPD byder denne proces velkommen og ser frem til at indgå i dialog med Udenrigsministeriet, mhp. at afsøge, om en ny bevillingsmodel, der giver mulighed for længere engagementer, større fleksibilitet i programmeringen og øgede muligheder for samarbejde mellem partier og sekretariat, inden for lovens rammer, kan adopteres.</p> <p>DIPD anbefaler at denne proces påbegyndes snarest muligt, for at skabe størst mulig klarhed omkring bevillingsrammerne i god tid inden påbegyndelsen af en ny bevillingsperiode i 2021.</p>
# 2	<p>Det anbefales, at ledelsen i DIPD fortsætter indsatsen med at styrke og prioritere faciliteringen af en partiledet tilgang til faglige indsatser, fællesarrangementer, videndeling og udnyttelse af partiernes ressourcebase (fagfolk mv.) samt arbejder med større fleksibilitet i henseende til at inddrage partier i igangværende fællesprojekter (flerparti, integrerede, shareholder og knowledge broker projekter). Målet er at bringe partiernes kompetencer i spil for at optimere merværdien af DIPD, herunder at udnytte mangfoldigheden af partiernes måder at organisere sig på og engagere unge, kvinder og det lokale. Fællesprojekterne kan i højere grad være en platform for samtlige partier at byde ind med deres kompetencer og erfaringer uden nødvendigvis at have en formaliseret samarbejdsform i form af samfinansierede projekter. En naturlig forlængelse af dette engagement er en genvurdering af ressourcefordelingen og hvordan arbejdet fremmes i partierne for dels det projekttekniske og det formidlingsmæssige i de respektive partiers centrale og decentrale udvalg.</p>	<p>DIPD byder denne anbefaling velkommen. Anbefalingen ligger i forlængelse af en række af instituttets nuværende strategiske og organisatoriske indsatser, herunder at skabe forbedrede bedre muligheder for inddragelse af partiers erfaringer og kompetencer i alle projektsamarbejder, at tilbyde fora for videndeling, kompetenceudvikling og samarbejde, samt at arbejde for en fortsat styrkelse af partiernes organisering omkring det DIPD-finansierede arbejde.</p> <p>DIPD agter i den relation at afsøge, hvordan partiernes kapacitet og evne til at planlægge, organisere, udføre og rapportere på projektarbejdet kan styrkes yderligere, samt hvordan sekretariatet bedst muligt understøtter dette arbejde. Denne afsøgning anbefales påbegyndt ultimo 2019 og vil ligeledes relateres til udviklingen af en ny strategi gældende fra 2021.</p>

# 3	<p>Det anbefales, at DIPD sekretariatet bemyndiges til at starte en konsultativ proces, hvor der tages udgangspunkt i partiernes og deres partners kapacitet til at indsamle og bearbejde information om resultater, samt facilitere en diskussion mellem partierne om, hvilken information der er den vigtigste at indsamle for at kunne redegøre for forandringsprocesser og for at kunne skabe en samlet redegørelse (for resultater og målopfyldelse) til specielt bestyrelsen og UM om fremdriften i implementeringen af de fælles indsatsområder indeholdt i strategidokumentet for DIPD. Den konsultative proces bør munde ud i en mere realistisk global resultatramme, simplificerede og fokuserede status og resultatmålingsformater samt en fokusering på, hvad der er vigtig og brugbar information og viden, herunder en systematisk rapportering på de relevante SDG-mål. UM bør ligeledes deltage og bidrage i denne konsultative proces, således at UM's formkrav er tydelige for alle parter.</p>	<p>DIPD hilser en sådan proces velkommen og foreslår, at processen kan påbegyndes ultimo 2019. DIPD-sekretariatet vil engagere de politiske partier i processen og i den opfølgende fase også konsultere Udenrigsministeriet for at sikre en tilstrækkelig forventningsafstemning for alle parter. DIPD finder det væsentligt, at en grundlæggende ændring af instituttets ansøgnings-, M&amp;E- og rapporteringssystemer foranlediges af grundige overvejelser og forventningsafstemninger mellem UM og DIPD (bestyrelse, sekretariat, partier og partnere).</p> <p>Allerede i foråret 2019 arbejdes der, på opfordring fra Udenrigsministeriet, på en mere strategisk og forandringsorienteret rapportering for den samlede projektportefølje.</p> <p>Samtidig forventer DIPD, at der i lyset af rapportens konklusioner, skabes klarhed over såvel ambitionsniveau som anvendelighed af den eksisterende globale resultatramme i opfølgingskonsultationerne med UM.</p>
# 4	<p>Det anbefales, at bestyrelsen indhenter erfaringer fra andre puljeordninger (f.eks. DH, DMRU og CISU) mhp. at introducere en ekstern bevillingsvurderingsmekanisme til vurdering og kvalitetssikring af projektansøgninger samt bestyrelsespræsentation af ansøgningen og tilhørende emner af principiel eller strategisk karakter. Der udarbejdes klare kriterier for kvalitetssikring og vurdering af ansøgninger. Der udarbejdes et indstillingsformat, som muliggør en sammenhængende vurdering af ansøgningen samt en diskussion af emner af mere strategisk og principiel karakter. Bevillingseksperten antages på kontraktbasis, som administreres af sekretariatet.</p>	<p>DIPD byder denne anbefaling velkommen. DIPD's bestyrelse har senest i februar 2019 drøftet den mulige introduktion af en ekstern bevillingsvurderingsmekanisme, mhp. øget kvalitetssikring og læring, samt mhp. at frigøre sekretariatets projektrådgivere til at udvikle deres faglige og administrative rådgivning til de politiske partier.</p> <p>DIPD lader samtidig bemærke, at størstedelen af instituttets midler i april 2019 er bevilligede, hvorfor en ændring i ansøgnings-, indstillings- og bevillingsmekanismerne med fordel kan drøftes grundigt mhp. implementering ved næste bevillingsperiodes start i 2021.</p>

<p># 5</p>	<p>Det anbefales, at sekretariatsledelsen i DIPD faciliterer en diskussion om kompetencer og ansvarsfordeling mellem sekretariatet, partierne og bestyrelsen (se også Anbefaling #2), samt gennemgår og opdaterer sekretariatsmedarbejdernes og direktørens jobbeskrivelser, således at de reflekterer de behov, som partierne identificerer og udtrykker vedrørende sekretariatets fremtidige rolle og ansvar. Dette skal også ses i lyset af Anbefaling #1 om en længerevarende og mere fleksibel finansieringsmodalitet. I denne proces er der behov for at fortsat at justere relationerne og samarbejdsfladerne mellem sekretariatet og partierne.</p>	<p>DIPD tager anbefalingen til efterretning.</p> <p>Processen med i højere grad at målrette sekretariatets arbejde og faglighed til de identificerede behov i de politiske partier pågår allerede, og er bl.a. kommet til udtryk i ansættelserne af nye medarbejdere med kompetencer inden for videndeling, M&amp;E og kommunikation med væsentlige rådgivningsfunktioner ift. de politiske partier.</p> <p>Det vil fortsat være nødvendigt at udvikle både form og fagligt niveau af sekretariatets rådgivningstilbud til de politiske partier, for at sikre en fortsat styrkelse af såvel den administrative som den projekttekniske kapacitet i partierne, samt fortsatte styrkelse af kvaliteten i alle DIPD-finansierede samarbejdsprojekter. Dette forudsætter en fortsat udvikling af sekretariatets faglighed, særligt inden for de strategiske og tematiske indsatsområder.</p> <p>Det skal samtidig understreges, at sekretariat både nu og i fremtiden varetager en række opgaver, der ikke er parti- eller projektspecifikke, inden for både drift, netværksdeltagelse, metodeudvikling og strategisk samarbejde med andre organisationer, ligesom varetagelsen og den fortsatte udvikling af instituttets flerpartiindsatser fortsat skal tage udgangspunkt i en høj faglighed på sekretariatet.</p> <p>DIPD's bestyrelse har i april 2019 nedsat en arbejdsgruppe mhp. afklare eksisterende kompetencer, udfordringer og ønsker i partier, på sekretariatet og i bestyrelsen, mhp. at fremadrettet kalibrering af ansvars- og ressourcefordeling. Denne arbejdsgruppe forventes at informere såvel udviklingen af en ny strategi for DIPD som dialogprocessen vedr. en eventuel ny bevillingsmodel gældende fra 2021.</p>
------------	---	---

<p># 6</p>	<p>Det anbefales, at sekretariatet snarest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Beskriver processer og regnskabsmæssig håndtering af projekter.</li> <li>ii. Klargør, dokumenterer og regulariserer landekontorerens juridiske status så vidt muligt som separate juridiske personer.</li> <li>iii. Beskriver processer og den regnskabsmæssige håndtering af udekontorerne, herunder foretager en vurdering af muligheden for at have fælles procedurer hvor muligt, f.eks. vedr. indkøb.</li> <li>iv. Indarbejder rutiner og procedurer for hvordan projekt og finans-personale bedre kan understøtte hinanden i den samlede projektcyklus.</li> <li>v. Indgår en tættere dialog med partierne med henblik på at afklare, hvilken kapacitet der behøves for bedre at understøtte partierne i deres finansielle arbejde.</li> <li>vi. Afdækker hvordan arbejdsopgaver og regnskabs- og økonomistyringspersonalets kapacitet kan fordeles og videreudvikles med henblik på at understøtte partier og projekter, herunder have en skarpere international profil og retning.</li> <li>vii. Ekstern controller afvikles inden for en relativt kort tidshorisont jf. Rigsrevisionens skr. af 10. maj 2017.</li> </ul>	<p>DIPD tager anbefalingerne til efterretning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Processer og regnskabsmæssig håndtering af projekter er allerede beskrevet, men beskrivelserne vil snarest blive samlet i DIPD's regnskabs-håndbog.</li> <li>ii. Denne proces har stået på siden aktiviteter blev startet i Nepal og Myanmar, og problemet med at få oprettet kontorerne som juridiske enheder er baggrunden for at kontorerne er at betragte som DIPD-kontorer. Muligheder for juridisk at registrere kontorerne i de respektive lande vil fortsat blive afsøgt.</li> <li>iii. Processer og regnskabsmæssig håndtering af udekontorer er beskrevet. DIPD vil vurdere muligheden for at have fælles procedurer, hvor det er hensigtsmæssigt.</li> <li>iv. DIPD vurderer løbende, hvordan der kan udarbejdes procedurer og rutiner for hvordan projekt- og finanspersonale bedre kan understøtte hinanden i den samlede projektcyklus og vil snarest lave en beskrivelse heraf.</li> <li>v. Der er planlagt tilsynsbesøg hos alle partier, hvor spørgsmålet om hvilken kapacitet der behøves for bedre at understøtte partierne i deres finansielle arbejde vil blive drøftet.</li> <li>vi. I forbindelse med snarlig nyansættelse i økonomi- og administrationsafdelingen vil spørgsmålet om, hvordan arbejdsopgaver og regnskabs- og økonomistyringspersonalets kapacitet kan fordeles og videreudvikles med henblik på at understøtte partier og projekter, herunder have en skarpere international profil og retning, blive adresseret.</li> <li>vii. Nyansættelsen nævnt under punkt 6 vil adressere denne anbefaling.</li> </ul>
------------	---	--

<p><b># 7</b></p>	<p>Det anbefales, at sekretariatet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Intensiverer, systematiserer og dokumenterer det finansielle tilsyn af, i særdeleshed, landekontorer og administrerede flerpartiprojekter med brug af økonomifagligt personale.</li> <li>ii. Snarest udarbejder et separat dokument angående antikorrupition og udbreder dette til partierne og partnerne</li> <li>iii. I tæt samarbejde med partierne udarbejder retningslinjer omkring økonomistyring, kapacitet, finansiell risikovurdering og finansielt tilsyn.</li> <li>iv. I tæt samarbejde med partierne aftaler og dokumenterer, hvordan sekretariatet systematisk kan understøtte partierne i deres arbejde med at vurdere partnernes kapacitet inden for økonomistyring, opbygge denne og viden om antikorrupition samt udføre finansielt tilsyn i samarbejde med partierne på invitation fra dem og i henhold til klart aftalte retningslinjer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Der er udarbejdet en plan for det finansielle tilsyn af partier og DIPD's flerpartiprojekter, hvori også landekontorer indgår. Landekontorer i Nepal og Myanmar samt flerpartiprojekt i Bhutan besøges af økonomifagligt personale mhp. finansielt tilsyn ultimo april/primomaj 2019.</li> <li>ii. Sekretariatet har dokument vedrørende arbejdet med antikorrupition integreret i dokumentet "Guidance to partner visits" men arbejder videre på at udvikle dette dokument. Der er taget kontakt til andre danske organisationer mhp. at drage erfaringer herfra ligesom det undersøges, om partier og partnere kan tilbydes e-learning kurser på området.</li> <li>iii. Sekretariatet drøfter i forbindelse med tilsynsbesøg hos partierne dette område – også hvorvidt økonomiadministrative medarbejdere fra DIPD eventuelt skal indgå som en del af de finansielle tilsyn hos partiernes partnere.</li> <li>iv. Se ovenstående punkt.</li> </ul>
-------------------	--	---

<p># 8</p>	<p>DIPD skal håndtere nogle unikke risici qua arbejdet med globale politiske miljøer samt den kommunikationsmæssige sensitivitet, der følger af at arbejde med danske partier, som kollektivt har flertal i bestyrelsen. På den baggrund bør det overvejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. At arbejde for en årlig ekstern revision og et revisionsprotokollat for DIPD som sådan.</li> <li>ii. At insistere på en årlig revision af samtlige længevarende projekter med en løbetid på 18 måneder eller derover.</li> <li>iii. Endvidere bør DIPD overveje hvilke procedurer, der skal styrkes, så fremtidige afsluttende bevillingsregnskaber ikke forsinkes unødigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. DIPD tager anbefalingen til efterretning, og vil undersøge tilsvarende institutioners praksis på området. Indførelsen af en årlig ekstern revision forventes at medføre en væsentlige merudgift for DIPD i størrelsesordenen 0,8-1,0 mio. over en treårig periode, og det bør ligeledes afklares, hvordan dette eventuelt finansieres. Hvis bestyrelsen beslutter, at der skal foretages en årlig revision, anbefales det, at det sker med virkning fra næste bevillingsperiode, idet instituttet ikke har indregnet udgifter til årlig revision i dets driftsbudget.</li> <li>ii. For en række flerparti- og partiprojekter gælder allerede, at der foretages en årlig revision. Beslutning om årlig revision for alle de nævnte projekter vil blive forelagt til bestyrelsens beslutning. Hvis bestyrelsen beslutter, at der skal foretages årlig revision, anbefales det, at det sker med virkning fra næste bevillingsperiode, idet projekterne ikke har indregnet udgifter til årlig revision i deres budgetter. Hvis bestyrelsen beslutter et krav om årlig revision, vil det medføre en væsentlig merudgift i størrelsesordenen 1,0-1,4 mio. over en treårig periode, der skal dækkes af projektbevillingerne, og det bør derfor afklares, hvordan dette eventuelt kan finansieres.</li> <li>iii. Sekretariatet vil intensivere information om procedurer vedrørende projektafslutning for at fastholde fokus på at projektregnskaber afsluttes rettidigt.</li> </ul>
------------	--	--

<p><b># 9</b></p>	<p>Det anbefales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. At sekretariatet hurtigst muligt indfører tidsregistrering.</li> <li>ii. At sekretariatet i tæt samarbejde og dialog med partierne arbejder på nye budget og finansielle rapporteringsformater, som promoverer et aktivitetsfokus og muliggør konkrete vurderinger af omkostningseffektiviteten.</li> <li>iii. At UM og DIPD eksplicit afklarer administrationsgrundlaget, herunder udstrækningen og anvendelsen af administrationsvederlag og faglig aktivitetsbistand blandt partierne.</li> <li>iv. At principperne om partiernes ressourceforbrug fokuseres med henblik på at anskueliggøre det faktiske tidsforbrug samt den faktiske pris med henblik på at gøre budgetterne mere gennemsigtige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. DIPD er uenig i anbefalingen. Sekretariatet udfører en række faste funktioner, og det er bestyrelsens holdning, at sekretariatsledelsen inden for de nuværende rammer i tilstrækkelig grad kan vurdere opgave- og resourcefordelingen mellem medarbejdernes funktioner, og at tidsregistrering derfor ikke vil være et nødvendigt styringsredskab. Sekretariatsledelsen vil ifm. opfølgning på anbefaling # 5 lave en overordnet vurdering af opgaveansvar og ressourceforbrug på sekretariatet mhp. at informere den strategiske drøftelse af ansvars- og resourcefordeling mellem sekretariatet og de politiske partier.</li> <li>ii. Det står ikke helt klart, hvad der menes med denne anbefaling og det vil blive søgt klarlagt.</li> <li>iii. DIPD tager anbefalingen til efterretning og vil byde en dialogen med UM velkommen, mhp. at skabe større gennemsigtighed i projekternes budgetter.</li> <li>iv. Se ovenstående punkt.</li> </ul>
-------------------	---	---