

Partnerskaber i centrum

Støtte til en levende og folkelig udviklingsbistand

CISUs Rulleplan 2016-2019 til Udenrigsministeriet

1 Resumé: CISU - konsolidering og ny-orientering - med partnerskaber i centrum

Vi skrev i sidste års rulleplan, at 2015 ville blive et skelsættende år for udviklingssamarbejdet. Dette må på mange måder siges at have holdt stik, da konteksten for CISU, dets medlemmer og deres partners indsatser har været - og stadig er - under særdeles kraftige forandringer. Samtidig med at CISUs 2014-17 strategi giver klare retninger for at agere i den kontekst er der brug for at kunne navigere særdeles dynamisk og fleksibelt, når konteksten ændrer sig så markant, som den har gjort i 2015.

Vi vil i lyset af de kraftige globale som nationale ændringer samt den i Finanslov bebudede reducere af vores budget med 26,3 % have stærkt fokus på i 2016 at konsolidere vores arbejde ved på en række områder at fokusere og på en række områder reducere vore indsatser. Samtidig vil vi også fastholde at der skal anvendes ressourcer til ny-orientering, således at vi proaktivt kan forholde os til ændringer i vores kontekst for at sikre grundlaget for, at vi også fremadrettet kan understøtte vores medlemmers udviklingsarbejde sammen med deres partnere.

Den reducerede bevilling vil ramme alle hårdt; medlemmer, deres partnere og disses medlemmer og målgrupper. Nedsættelsen vil uomgængeligt lede til reduceret kvalitet, kvantitet og fleksibilitet i CISUs ydelser. Vi vil med de færre midler søge til at fastholde bedst mulige kvalitet i vores forvaltning og kapacitetsudviklingsarbejde. Samtidig vil vi understøtte CISU som en lærende organisation, der bygger sine indsatser på et stærkt samspil imellem praksis, videndeling, kontekstforståelse og teori - koblet med systematisk og dokumenteret erfaringsopsamling og tværgående 'kalibrering'. Vi ser samspillet imellem stringent puljeforvaltning og differentieret kapacitetsudvikling, der er målrettet vores forskellige medlemmers og brugeres behov, som helt centralt i vores fremtidige faglige virke og udvikling.

Denne rulleplan beskriver grundlaget for, hvordan vi vil arbejde for at CISU med reducerede midler også fremadrettet vil være en dynamisk og troværdig partner for medlemsorganisationer, deres partnere, ansøgere, brugere, Udenrigsministeriet og udviklingsmiljøet ved at sætte samarbejde, partnerskaber og netværk på alle niveauer og under alle former i centrum. Vi vil desuden styrke fokus på egne og andres samarbejder, alliancer og netværk samt ressourcemobilisering og kontekstforståelse i Nord og Syd.

"Puljen for Klima og Miljø til danske civilsamfundsorganisationers indsatser i partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i Syd" såvel som den foreslåede "Pulje til danske civilsamfundsorganisationers indsatser i partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i lande under EU's Naboskabsprogram" er som aftalt integreret i denne rulleplan.

Vi ser frem til at fortsætte det gode samarbejde med Udenrigsministeriet på alle niveauer, ikke mindst med HCP, GRV og EUN.

God læselyst.

Indhold

1	Resumé: CISU - konsolidering og ny-orientering - med partnerskaber i centrum	1
2	Indledning	3
3	Strategiudvikling og -implementering	4
3.1	Opdaterede kontekstuelle pejlinger.....	4
3.2	Fleksibilitet, gentænkning og afsøgning af nye veje	5
3.3	CISUs strategi 2014-17	6
3.4	Monitorering, læring og dokumentation	7
4	Redegørelse for principper og rammer for reduktion af budgettet.....	10
4.1	Beredskabsplan	10
4.2	Budgettets områder	10
4.3	Målsætninger	11
4.4	Antagelser.....	11
4.5	Tilpasning i 2016.....	12
4.6	Budgetreserve	13
5	CISUs indsats- og udviklingsområder	14
5.1	Partnerskaber i centrum.....	14
5.2	Kapacitetsudvikling - nye tendenser og fortsat udvikling	15
5.3	CISUs Puljeforvaltning - hårde begrænsninger og nye åbninger.....	17
5.4	Nyt fokus og nye veje i samarbejdet med Syd	20
5.5	Kommunikation, oplysning og folkelig forankring.....	22
6	Organisatorisk udvikling	24
6.1	Organisatorisk kapacitetsudvikling i CISU	24
6.2	Kvalitetssikring.....	26
6.3	Korruptionsforebyggelse	27
7	Redegørelse for opfølgning på anbefalinger fra reviews og kapacitetsundersøgelser.....	27
8	Bilagsoversigt.....	28

2 Indledning

I udformningen af dette oplæg har CISU som udgangspunkt fulgt "Administrative retningslinjer for forvaltning af tilskudsmidler fra Udenrigsministeriet til puljeordninger - august 2015. Heraf fremgår at strategiske konsultationer sker hvert fjerde år (fremover i 2017, 2021 osv.), samt at konsultationer i "mellemliggende år" vil koncentrere sig om resultaterne fra det forløbne år samt om ændringer i forhold til det strategiske oplæg (forstås som 2015-18 rulleplanen).

Vi har på den baggrund valgt at tage udgangspunkt i sidste års stadig relevante oplæg/rulleplan. Med en forventet reduktion i Finanslov 16 (FL16) i tilskuddet til CISU ændres der dog væsentlig på en række parametre i planen. Samtidig ser vi, siden sidste år, væsentlige nye kontekstuelle pejlemærker dukke op med mulige konsekvenser organisationen, medlemmers og brugeres roller og indsatser

Vi har derfor gennemskrevet planen med samme disposition som for 2015 planen med en opdatering af sidste års tekst. De mest markante ændringer er en opdatering af kontekstuelle pejlemærker i afsnit 3.1 samt principper for vores måde at forholde os til dem i afsnit 3.2. Med baggrund i den forventede reduktion af CISUs årlige ramme fra 150 mio. kr. til 110,6 mio. kr. er der tilføjet et nyt særligt afsnit 4 om CISUs ramme for tilpasning af bevillinger og udgifter, samt grundige budgetnoter herudover. Endvidere har vi mht. indsatsområder indsat særlige bokse om ny-orientering i vores arbejde i afsnit 5.

Vi har som sidst udskilt den generelle organisatoriske beskrivelse af CISU i et bilag. De forventede organisatoriske ændringer, som følge af ovenstående vil fremgå heraf.

Ud over, hvad de administrative retningslinjer foreskriver, er et opdateret fulgyldigt monitoreringssystem vedlagt. Det er baseret på CISUs 2014-17 strategi og den deraf afledte og tidligere godkendte Theory of Change, der er revideret sidst i 2015. Udvalgte mål til særlig rapportering herudover er efter aftale med HCP lagt ind også i år.

Da CISU i skrivende stund er under review fra UM vil der, med baggrund i Rulleplan 2015-18 og nærværende plan, blive foretaget en grundig opfølgning på reviewet og dets anbefalinger i tråd med tidligere praksis. Reviewet forventes at afsluttet i februar 2016. Det vil være en målsætning at konkrete anbefalinger, der er mulige at implementere inden for rammen af denne plan gennemføres i 2016 - og at eventuelle større eller væsentlige ændringer i CISUs virke kan blive udviklet til - og implementeret i Rulleplan 2017-2020.

Vi har efter aftale med HCP og GRV fortsat integreret "Puljen for Klima og Miljø til danske civilsamfundsorganisationers indsatser i partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i Syd" (PKM) i rulleplanen hvor relevant. Der medsendes et særligt budget for PKM for 2015-2017, som er i overensstemmelse med det gældende aftaler med GRV.

Såfremt "Puljen til danske civilsamfundsorganisationers indsatser i partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i lande under EU's Naboskabsprogram" (PNB) godkendes i UM på Bevillingskomitemøde 25.11.2015 som en særskilt bevilling for 2016-17 vil den ligeledes i praksis blive en integreret del af rulleplanen, hvor det er relevant. Særskilt budget for PNB er vedlagt denne rulleplan.

3 Strategiudvikling og -implementering

3.1 Opdaterede kontekstuelle pejlinger

Vi skrev for et år siden, at 2015 ville blive et skelsættende år for udviklingsbistanden og udviklingssamarbejdet. Med udløbet af 2015-målene forventedes det internationale fokus at skifte til globale løsninger frem for udviklingsbistand. I skrivende stund er de nye globale SDG-mål godkendt i FN. Det er dog relativt uklart i hvilket omfang og hvorledes det vil påvirke det internationale udviklingssamarbejde. I Europa har store flygtningestrømme sat sit præg på den politiske dagsorden. I Danmark har regeringsskiftet bidraget til at fokus omkring udviklingspolitikken er skiftet. Som en del af den strømning er der foreslået kraftige nedskæringer på udviklingsområdet og ikke mindst i den langsigtede udviklingsbistand. Det gælder således også støtten inden for rammerne af civilsamfundspolitikken og dermed CISUs område.

Det giver grund til både at gentænke og udvikle civilsamfundsorganisationernes rolle og indsatser, så samarbejde imellem danske organisationer og deres partnere ude i verden forbliver relevant i indsatserne for blandt andet CISUs i 2014 vedtagne **vision**:

Stærke folkelige organiseringer og fællesskaber, der arbejder for at sikre menneskers rettigheder, fremme global retfærdighed og modvirke årsagerne til fattigdom.

CISUs indsatser 2016-2019 skal således ses i en kontekst, der på mange områder ikke bare er i stærk bevægelse - som vi skrev i 2014 - men under voldsom forandring.

Vi ser nu store ændringer i den politiske tilgang til udviklingsbistanden, såvel som i de generelle politiske processer i Danmark. Finanslovsudkastet for 2016 viser, at der tages hul på en ny form for planlægning, der i høj grad udfordrer de traditionelle rammer for udviklingsområdet. Det ses af enmands-udredningen (Taksøe) samt af, at FL16's opstilling af overslagsbudgetter for 2017-19 indeholder en række åbne reservationspuljer indenfor bistanden (samlet på 2,2 mia. kr). Det betyder at midlerne på en række forskellige overordnede tematiske områder fra 2017 ikke er fordelt på de underliggende og nuværende budgetlinjer. Det gælder eksempelvis forskning og oplysning. Det gælder dog ikke CS-bistand gennem danske organisationer, hvor 2016 beløbet er fastholdt for perioden 2017-19.

Det er blevet politisk bredt accepteret, at udgifter til udviklingsbistand kan sættes direkte op imod indenrigspolitiske behov og med maksimal indregning af flygtningeomkostninger i ft. OECD-DACs kriterier - samt at der skal ske en stærk fokusering på såkaldte nærområder og af bistand, der er relateret til handelsmæssige, sikkerhedspolitiske og militære behov.

Vi må derfor forvente, at der fra 2017 kommer flere og betydelige forandringer på den udenrigspolitiske og udviklingspolitiske scene. Regeringen har allerede annonceret at der kommer en ny udenrigspolitisk strategi i løbet af 2016, som også vil afføde en ny udviklingspolitisk strategi. Det er foreløbig meget uklart, hvorledes de nye SDG'er vil spille ind. Regeringen har ikke hidtil spillet dem aktivt på banen.

Samtidig ser vi, at tidligere års klare skellen mellem humanitære indsatser og udviklingsarbejde delvist er ophævet, så der i dag er tale om et kontinuum af indsatser, hvor temaet modstandsdygtighed (resiliens) ligger mellem de humanitære og udviklingsorienterede indsatser.

I Europa er der i flere lande en stærk aktuel trend, der betyder, at der reduceres voldsomt i bistand via civilsamfundsorganisationer til CS i Syd.

CS-støtte har i længere tid primært fokuseret på advocacy og på at holde duty bearers fortrinsvis i stat og myndigheder ansvarlige. Det er p.t. under omlægning i flere lande, fx Holland. Her skal civilsamfundet i højere grad end at være rettet mod klassisk udviklingsarbejde - eller bredt mod civilsamfundsopbyggende - være afledt af eller komplementære til markeds kræfter. Og ikke mindst at civilsamfundet selv skal fungere under en markeds- og konkurrencetilgang med politiske definerede udbud, høj egenbetaling etc. - og med et minimum af basis funding. Det betyder mindre frihed, mere eller mindre påtvungne tematiske og geografiske fokusskift i organisationerne osv. Det frie landevalg under BNI grænsen er også truet med en sådan politisk styring.

På den anden side har vi stadig et stærkt og velfungerende civilsamfund i Danmark - mange frivillige, der ønsker at gøre en indsats - med muligheder for at alliere sig bl.a. omkring SDG'erne. Samtidig er øjnene, også i store dele af samfundet, i høj grad rettet mod det internationale, med ønsker om stærkt samarbejde med omverdenen. Det gælder i store dele af erhvervslivet både hos nogle store aktører og i vækstlaget herunder deleøkonomiske virksomheder, socialøkonomiske virksomheder o.l. Vi ser det også i de store fondes nye strategier og indenfor uddannelsesinstitutionerne. Endvidere ser vi på europæisk niveau at EU's tilgang til civilsamfundet på en lang række områder ligger op af den danske Civilsamfundspolitik samt at udviklingen af EU-road maps giver et godt grundlag for at implementere EU indsatser.

Internationalt er der i mange lande et stigende pres på civilsamfundets råderum. Der er en lang række lande og områder, hvor skrøbeligheden forstærkes, og der er samtidig en række andre udviklingslande med betydelig økonomisk vækst, men med stærkt stigende ulighed. Det generelle negative pres på deltagelse, demokrati og civilsamfund øges dagligt omkring i verden. Der er her en klar rolle for Danmark og EU/Europa at gå op imod de tendenser. I EU er der stadig mulighed for at arbejde med civilsamfundsindsatser, herunder muligvis nye midler til oplysningsarbejde, der - modsat tidligere - kan inkludere sub-granting.

Vi har de seneste år set en stigende fokus på kapacitetsopbygning i og fra Syd selv, flere Sydfonde og andre former for finansiering af udvikling - og antager at dele af den udvikling også vil blive fastholdt fremover. Det fremmer et forstærket fokus på globale løsninger og samarbejde, frem for overførsel af ressourcer, viden og kapacitet fra Nord til Syd. Det fører til et øget behov for at civilsamfundsorganisationernes rolle i Nord såvel som partnerskabet mellem civilsamfundsorganisationerne i Syd og i Nord udvikles og udfoldes.

CISU har selv bidraget til at påvirke konteksten ved at rejse væsentlige faglige debatter, der er nået langt ud over egen kreds. Det gælder eksempelvis i forhold til oplysning, gensidighed i partnerskaber, Sydfunding, nye planlægnings- og monitoreringsformer (ToC), råderum for civilsamfundsorganisationer, betydningen af strategisk service og udviklingstrekanten og LTA (Legitimitet, Transparens, Accountability) under nye former.

Danmark har med den rettighedsbaserede udviklingspolitik og civilsamfundspolitik - og vores historiske foreningstradition - fortsat en helt unik rolle at spille indenfor civilsamfundsopbygning, som kun meget få andre lande dækker.

3.2 Flexibilitet, gentænkning og afsøgning af nye veje

Ovenstående kontekstuelle pejlinger sætter en ramme for Rulleplan 2016-2019. Den betyder, at vi skal have sikre og klare retninger og mål i forhold til de udfordringer, vi ser. Samtidig er det nødvendigt med en stor portion flexibilitet og mulighed for løbende at respondere på og tilpasse indholdet til de kontekstuelle bevægelser, herunder det igangværende review.

CISU skal i en ændret kontekst fortsat være relevant for medlemmerne og reflektere deres udfordringer og behov. Det betyder, at vi skal tilpasse og udvikle andre tilbud og måder at arbejde på inden for den nuværende ramme.

Det betyder også, at vi skal spille en aktiv og synlig rolle både i forhold til staten og andre institutionelle donorer og deres faglige og politiske systemer - med henblik på at kunne tiltrække nye partnere og ressourcer til at understøtte medlemmernes arbejde og ressourcemobilisering.

Det vil kræve en tæt dialog med medlemmerne i det kommende år, hvor det gøres klart, at vi sammen skal finde nye veje. Frem mod generalforsamlingen i april 2016 - og derefter - må vi, med deltagelse af bestyrelse og sekretariat, gennemføre nye former for samtaler med medlemmerne, med henblik på at drøfte nye veje og muligheder for både dem og CISU. Heri ligger også afsøge muligheder for ny-orientering af relationen mellem medlemmer og CISU, som hidtil har været præget af, at CISU har haft en ramme og finansiering til kunne levere en bred vifte af kapacitetsopbyggende og bevillingsmæssige services, til i højere grad at være karakteriseret ved gensidige partnerskaber mellem medlemmer og CISU.

Det betyder at vi i opgave- og ressourcetilpasningen også skal sikre rum til dette. Det sker som sagt i en CISU kontekst, hvor vi samtidig skal gennemføre drastiske reduktioner i ressourcerne! Vi vil derfor bl.a. styrke denne opgave ved, at foreningens egne midler afsætter 300.000 kr ekstra aktivt ind i foreningsbudgettet.

Eksempler på tematiske områder til *ny-orientering - og afsøgning af mulig styrket finansiering* - hvor der kan være civilsamfundsopbyggende roller at spille for de danske organisationer og deres gamle eller nye partnere er: nærområdeindsatser, opbygning af modstandsdygtighed /resiliens efter humanitære indsatser, naboskabsprogrammet, MENA, de nye erhvervsplatforme og nye typer af organiseringer i spændingsfeltet imellem civilsamfund og business , det danske civilsamfund og SDG'erne og oplysningsvirksomhed herom. Det betyder også afsøgning af mulige andre danske og internationale partnere og ressourcer for både CISU og medlemmer.

Desuden er det oplagt at arbejde med at den nye civilsamfundspolitik indeholder en bred fortolkning af hvad civilsamfundet er, bl.a. både sociale bevægelser, online aktivister og tænketanke.

Det kræver, at der fortsat er rum for at bestyrelse og sekretariat sammen med medlemmerne kan arbejde med viden om konteksten, organisatorisk læring, ekstern formidling og opbygning af nye partnerskaber og relationer. Og det kræver samtidig at det politisk/strategiske arbejde fortsat har en høj prioritet i CISU.

3.3 CISUs strategi 2014-17

Der er et særdeles konstruktivt samspil imellem den politiske ramme udstukket af Udenrigsministeriet fx. i form af Civilsamfundspolitikken fra juni 2014 og CISUs egne mål og rammer. I Civilsamfundspolitikken er rollen for puljeordninger defineret således:

Via disse typer støtte søger Danmark at bidrage til udviklingsresultater og fremme en bred og forskelligartet vifte af civilsamfundsstøtte og koblinger mellem Danmark og lande i det globale syd. Det skaber solidaritet mellem civilsamfundsaktører samt opmærksomhed omkring og støtte til udvikling i den danske befolkning.

Bevilgede puljemidler allokeres til udvalgte paraplyorganisationer med det formål at øge kapaciteten blandt danske civilsamfundsorganisationer til at skabe større interesse for og viden om udviklingsforhold samt til at indgå i udviklingssamarbejdsaktiviteter med deres partnere i det globale syd.

CISU har på sin generalforsamling i april 2014 vedtaget en ny **mission**:

CISU understøtter danske organisationers nationale og globale arbejde for en retfærdig og bæredygtig verden. CISU er platform for erfaringsudveksling og vidensdeling. Vi opbygger kapacitet, fremmer gensidig læring og nytænkning og styrker folkelig deltagelse i udviklingsarbejde. Vi forvalter offentlige puljer og arbejder for, at der er ressourcer til en mangfoldighed af organisationer og indsatser. CISU fremmer medlemsorganisationernes fælles interesser og råderummet for civilsamfundsarbejdet.

Dertil knyttes den samtidigt vedtagne CISU strategi 2014-2017. Den har tre strategiske mål, der spiller sammen og understøtter hinanden ([se den fulde strategi her](#)).

1. EVNE: Stærke danske organisationer der kan gøre en forskel i partnerskaber og netværk

Strategisk mål: Et stort antal forskelligartede, dansk baserede, folkelige organisationer er i stand til at indgå i gensidigt forpligtende partnerskaber og netværk med civilsamfundsorganisationer i fattige lande, og at de evner at være synlige og samarbejdende aktører i Danmark

2. MULIGHEDER: Fokus på civilsamfunds mangfoldighed, roller, ansvar og rammer

Strategisk mål: Beslutningstagere, fagpersoner og den danske befolkning bakker op om det danske engagement i udviklingssamarbejdet og anerkender, at stærke og folkeligt forankrede civilsamfund har en mangfoldighed af roller og ansvar i udviklingssamarbejde, både lokalt, nationalt og globalt

3. INDSATSER: Forstærket bekæmpelse af fattigdom og dens årsager

Strategisk mål: Danske organisationer og deres partnere arbejder aktivt for udvikling, der sikrer menneskers rettigheder, fremmer global retfærdighed og modvirker årsagerne til fattigdom både på lokalt, nationalt og globalt niveau

I CISU bruger vi vores strategi meget aktivt. De strategiske mål afspejler sig bl.a. i årlige 'Rammer og prioriteringer', som godkendes af Generalforsamlingen. De danner også grundlag for CISUs forandringsfortælling med et tilknyttet monitoreringssystem, som sammen med nærværende Rulleplan guider CISUs arbejde. For hvert strategisk mål beskriver strategien og forandringsfortællingen en række konkrete indsatsområder for CISU. Disse er afspejlet i et sæt teambaserede handlingsplaner og individuelle arbejdsplaner. Tilsammen udgør det et "hierarki" af redskaber, der sikrer, at alle niveauer i vores arbejde er strategisk orienteret.

Med udgangspunkt i strategien har CISU som forening også en opgave med at varetage interesser på vegne af medlemmerne og civilsamfundet. En opgave der kort er beskrevet i det organisatoriske bilag.

3.4 Monitorering, læring og dokumentation

3.4.1 Udvikling af forandringsfortælling og monitoreringssystem

Første udgave af CISUs forandringsfortælling blev udviklet i 2012 med udgangspunkt i outcome mapping metoden og dannede baggrund for udvikling af vores monitoreringssystem. I forlængelse af anbefalinger fra Danidas review af CISU i december 2012 videreudviklede vi vores monitoreringssystem. Det understøtter læring og udvikling af organisation og ydelser og sikrer dokumentation til diverse former for rapportering.

2014 markerede et skift i den politiske ramme såvel som i CISUs strategi. Danida præsenterede i juni 2014 den nye Civilsamfundspolitik, som erstattede den hidtil gældende Civilsamfundsstrategi. Samtidig vedtog CISUs medlemmer på generalforsamlingen i juni 2014 en ny CISU strategi 2014-17, som erstatning for den hidtil gældende strategi 2010-13. Fra 2015 og frem vil den nye civilsamfundspolitik og CISUs nye strategi danne ramme for CISUs virke.

Udviklingen af den nye CISU strategi 2014-17 medførte et behov for at udarbejde anden udgave af vores forandringsfortælling i form af en kort narrativ fortælling, en outcome mapping samt et tilknyttet monitoreringssystem. Hvor narrativ forklarer vores overordnede tilgang til at skabe forandringer, udgør en række outcomes knyttet til de tre mål i CISU strategi 2014-17 (forstået som beskrivende ændringer i adfærd hos vore boundary partners) grundlaget for udformning af specifikke indikatorer for resultater såvel som antagelser på både outcome og output (service) niveau. I 2015 udviklede vi et PALME¹ årshjul for at sikre sammenhæng mellem indsamling af M&E data som grundlag for læring, planlægning samt accountability (rapportering til bestyrelse og Danida). Dermed danner det samlede kompleks af narrativ, outcome mapping, monitoreringssystem og PALME årshjul grundlaget for løbende indsamlinger af information, som vi kan bruge til fortsat læring og dokumentation.

3.4.2 Brug af monitoreringssystem til dokumentation og rapportering

Vores rapportering sker på baggrund af monitorering af CISUs arbejde på flere niveauer:

Outcome niveau

Vi monitorerer, om vores forandringsfortælling er korrekt og gyldig, og dermed at vi kan sige hvordan og hvor meget vores tre strategiske mål opfyldes. Det vil fremover være det væsentligste grundlag for læring og dokumentation i CISU. Da CISU er en sammenslutning og ikke selv udfører projekter i udviklingslande, vil ændringer på outcome niveau for hovedpartens vedkommende ske hos andre, såsom CISUs medlemmer og deres partnere. Dette giver en udfordring i forhold til måling. CISU ønsker derfor at bruge reviews inden for udvalgte temaer samt tracer studier, hvortil vi vil skulle allokere yderligere ressourcer.

Serviceniveau – outputs

Med hensyn til CISUs hovedindsatsområder har vi udarbejdet følgende monitoreringspraksis:

- 1) Civilsamfundspuljen og Puljen for Klima og Miljø monitoreres gennem et rapporteringssystem, hvor der udføres kontrol af regnskaber samt kontrol og fast kommentering af status- og afsluttende projektrapporter. Alt dette indgår i en organisations 'track-record' i vores database og er til rådighed for vores bevillingssystem. Desuden afholdes obligatoriske erfaringsudvekslingsworkshops for bevillingshavere samt et årligt møde for brugere af puljerne. Samtidig følger vi en særlig indberetningsprocedure udstukket af Udenrigsministeriet ved C-sager. For at kunne vurdere Civilsamfundspuljens bidrag til Civilsamfundspolitikken, vil vi i samspil med vores forandringsfortælling gennemføre ovennævnte tematiske reviews og tracer studier. Det erstatter de tidligere visionsstudier og bidrager til stærk kommunikation af bevillingshavernes resultater og grundige analyser af risici og antagelser.
- 2) Kapacitetsudvikling monitoreres gennem feedback på kurser og rådgivninger samt måling af anvendelse af faglige materialer på vores hjemmeside.
- 3) Kommunikation og oplysningsarbejde monitoreres gennem løbende opfølgning og rapportering vedrørende anvendelsen af Oplysningspuljen. Fremover vil dette blive styrket ved at inkludere relevante indikatorer fra EU-projektet.
- 4) Understøttelse af medlemsorganisationer og deres partners bidrag til udvikling af civilsamfund i Syd monitoreres gennem analyser af medlemsorganisationers og deres partners arbejde på baggrund af indsendte oplysninger samt CISUs rejser til Syd.

¹ PALME står for sammenkædning mellem Planning, Accountability, Learning på basis af Monitoring og Evaluation. Vores PALME årshjul kan rekvireres af UM.

Til understøttelse af ovenstående har CISU en omfattende database, som indeholder informationer om ovenstående punkter.

Procesniveau

Der udvikles årligt arbejdsplaner, som suppleres med semesterspecifikke implementeringsplaner på teamniveau samt funktionsbeskrivelser for hver enkelt ansat. Disse danner sammen med månedlig budgetkontrol, baseret på et system udviklet af CISUs controller og halvårslige budget revisioner, baggrund for effektiv anvendelse og koordinering af ressourcer.

3.4.3 Brug af monitoreringssystem til fortsat læring

Som en lærende organisation vil vi i CISU bruge monitoreringssystemet til evidensbaseret udvikling af såvel organisation som ydelser. Vores PALME årshjul understøtter uddragelse af læring ved at beskrive hvorledes M&E data vil blive anvendt i læringsfora på definerede tidspunkter i løbet af året, således at læring bliver sammenkædet med vores strategiske og operationelle planlægning. Overordnede refleksioner baseret på indsamlede M&E data ved hhv forårs og efterårssemesterstart udgør læringsmæssigt 2 hjørnестene suppleret med løbende inddragelse af læring beskrevet i PALME årshjulet. For at sikre transparens og medlemsinddragelse vil hovedpunkterne for læring endvidere blive fremlagt og diskuteret på de årlige Status & Dialog møder med medlemmer og brugere.

3.4.4 Udvalgte udviklingsmål

Der er ikke krav om at formulere udvalgte udviklingsmål i de i august 2015 af Danida opdaterede administrative retningslinjer for puljeordninger. Da CISU som beskrevet i de indledende afsnit finder, at vi står over for særdeles store udfordringer har vi formuleret nedenstående udvalgte udviklingsmål som grundlag for dialogmøde i fb med rulleplan 2017-20.

Mål til rapportering	Baggrund	Indikatorer for 2016
1. CISU nedskæringer og nyorientering i 2016	CISU er i 2016 udfordret af nedskæringer i Finanslov 16 såvel som markant usikkerhed omkring strategiske målsætninger for udviklingspolitikken generelt og for civilsamfundsstøtte specifikt. Dette betyder, at CISU i løbet af 2016 vil gennemføre en række nedskæringer såvel som nyorientering - som yderligt beskrevet i denne rulleplan	<ul style="list-style-type: none"> • CISU har på transparent vis gennemført nødvendige nedskæringer på en måde så bredden og dybden i danske civilsamfundsorganisationers involvering i udviklingsarbejde sikres bedst muligt • CISU har gennemført en intensiveret dialogproces med sine medlemmer for at nyudvikle relationen mellem medlemmer og CISU • CISU og medlemmer har på baggrund af ovenstående identificeret nye orienteringspunkter og mulige finansieringskilder relevante for medlemmernes arbejde
2. CISU strategisk orientering 2017-20	Med Taksø rapporten i april 2016 og den af regeringen bebudede efterfølgende revision af Danmarks udviklingsstrategi forventer CISU, at der vil ske markante ændringer i den overordnede udviklingsstrategi såvel som i civilsamfundets rolle i denne. Det er derfor vigtigt at CISU proaktivt forholder sig til disse ændringer for at sikre relevansen af sit fremtidige virke.	<ul style="list-style-type: none"> • CISU og dets medlemmer vil have været involveret i udformning af ny udviklingsstrategi gennem deltagelse i offentlige møder samt indsendelse af inputs til UM • CISU vil i samspil med sine medlemmer have (ny)udviklet tydeligt strategisk fokus for sit arbejde med at understøtte medlemmernes arbejde • I forlængelse af dette vil CISU have identificeret muligheder for nye former for partnerskaber såvel som indsatser
3. Opfølgning på UFT ledet 2015 review	Der gennemføres i perioden oktober 2014 til februar 2015 et UFT ledet review af CISU	<ul style="list-style-type: none"> • CISU har udarbejdet og HCP har godkendt en Management Respons i matrix format som grundlag for prioriteret, periodiseret opfølgning reflekterende CISUs beskærne ressourcer på reviewets anbefalinger • CISU og HCP har gennemført (forberedt) de prioriterede anbefalinger som periodiseret

4 Redegørelse for principper og rammer for reduktion af budgettet

Forudsætningen for dette afsnit / budgettet er regeringens finanslovsforslag for 2016 fremsat 29. september 2015. Der kan blive ændret på forudsætningerne, hvis der sker ændringer i den endelige Finanslov.

Det er ligeledes en forudsætning, at nedenstående rammer principielt godkendes af UM i forbindelse med den respons på rulleplan- og budgetudspil, som er blevet aftalt inden CISUs bestyrelse mødes den 25.11.2015

4.1 Beredskabsplan

Samme dag som forslaget til FL16 forelå, præsenterede CISUs ledelse en forud udarbejdet beredskabsplan for både sekretariat og bestyrelse. I planen fremgik det processuelle forløb samt en række konditioner for gennemførelsen af tilpasninger i ft. FL16. Det betød bl.a., at der i videst muligt omfang har været tale om åbne og inddragende processer - med en erkendelse af, at der samtidig skal være ledelsesmæssige fortrolige rum at arbejde i.

Det betyder, at det vedlagte budget er et resultat af disse samlede vurderinger. Det indbefatter således både, at budgettet bidrager til de beskrevne nyorienteringer - samt til at der på bedst mulig vis sikrer gennemførelse af de i FL16 angivne reduktioner.

Der er samtidig igangsat en gennemgribende budgetgennemgang. Samtlige budgetlinjer er sat i spil med udgangspunkt i at foretage den nødvendige nedskæring - men med mulighed for samtidig at differentiere, hvor der er gode grunde til det. *Da det endelige detaljerede budget først vil foreligge og blive godkendt på Bestyrelsens møde den 25.11.15., vil der kunne komme forslag til reguleringer i nærværende plan og budget.*

Det er klart at en så betydelig reduktion vil have voldsomme konsekvenser for kvantitet, kvalitet og fleksibilitet i CISUs virke og udbud af støtte og ydelser. Det vil uundgåeligt ramme ansøgere, bevillingshavere og medlemmer - og mest af alt - partnerne og deres medlemmer og målgrupper af fattige ude i verden hårdt. Det kommer til at række ud i alle hjørner af CISUs virke - og ramme alle aktører.

Det er samtidig vigtigt, at det ikke bare går ud på at minimere alt på alle områder nu og her. CISU skal kunne både udvikle sig og søge at øge relevant støtte og tilbud i fremtiden. Det er derfor nødvendigt at indrette organisationen, så der fortsat kan bruges kræfter på at udvikle tilbud, støtteformer og formidling af resultater, og ikke mindst på ny-orientering og ressourcemobilisering til gavn for medlemmerne og de formål de sammen med deres partnere arbejder for at opnå.

4.2 Budgettets områder

Der er for CISUs aftale med HCP/UM om puljeforvaltning og kapacitetsopbygning til fattigdomsorienterede civilsamfundsindsatser tale om en budgetreduktion på 26,3 % fra 150 til 110,6 mio. kr. Budget reflekterende denne nedskæring er vedlagt.

Aftalen med GRV/UM vedrørende puljeforvaltning og kapacitetsopbygning til civilsamfundsindsatser og fortalervirksomhed indenfor klima- og miljø fortsættes uændret, da der er tale om en samlet treårig bevilling for årene 2014-2016. Budget herfor er vedlagt.

Såfremt der indgås aftale med EUN/UM pulje og kapacitetsopbygning til civilsamfundsindsatser indenfor UM's Naboskabsprogram vil det indledningsvis tilføre en samlet ramme på 21 mio. kr over 2 år (2016-2017). Forventet budget herfor er vedlagt.

4.3 Målsætninger

Reduktioner i både puljebevillinger fra CSP, forvaltning og kapacitetsopbygning vil finde sted med udgangspunkt i CISUs generelle strategi, hvor centrale nøgleord bl.a. er mangfoldighed (i aktører og tilgange) og differentierede tilbud og støtteformer, rettet mod de forskellige typer af foreninger, uanset om de er båret af frivillige eller ansatte. Det skal kombineres med en fortsat folkelig udbredelse og deltagelse i udviklingsarbejdet i Danmark samt med ønsket om fortsat at kunne ny-orientere og udvikle støtten til medlemmerne og deres muligheder for at opnå anden støtte - sammen med medlemmerne.

Det er målsætningen at fastholde et samlet foreningsbudget for CISU, der er i balance, men dog med anvendelse af en del af egenkapitalen til tilpasningsudgifter i forbindelse med den aktuelle nedskæring samt den mindre investering, der skal bidrage til at opsøge nye partnere, finansieringsmuligheder osv.

4.4 Antagelser

Reduktioner i **puljebevillinger** bygger på følgende **antagelser**:

- der er ikke ønske om eller udtrykte behov for at afgrænse indsatserne til bestemte aktører, områder, modtagere, temaer eller lignende (hvilket formentlig også vil være i strid med civilsamfundspolitikken på vores område)
- antallet af ansøgere og ansøgninger vil ligge på samme niveau som hidtil
- der vil fortsat være efterspørgsel efter en række forskellige modaliteter til de forskellige aktører, deres behov, kapacitet og muligheder
- der vil fortsat være en del organisationer, der ønsker mobilitet og at vokse i takt med øgede resultater i deres partnerskaber og øgede erfaringer

Uanset set hvilke former for reduktioner der iværksættes, vil det derfor betyde at et (desværre alt for) stort antal velkvalificerede indsatser ikke vil kunne opnå (tilstrækkelig) støtte.

Det generelle princip vil på baggrund af ovenstående målsætninger og antagelser være, at vi fastholder de gældende principper for, hvordan vi håndterer puljen for som hidtil at kunne rette den mod en mangfoldighed af målgrupper, aktører og typer af indsatser - og samtidig at kunne holde os indenfor budgettet. Se mere om dette i afsnit 5.

Reduktioner i **puljeforvaltning, kapacitetsopbygning og administration** mv. bygger på følgende **antagelser**:

- antallet af ansøgninger der skal behandles vil være det samme (muligvis forøget pga. flere afslag og genansøgninger og flere mindre ansøgninger grundet reduktion af omsætningsloft for ansøgere)
- antallet af generelle henvendelser vil være det samme
- det umiddelbare behov for rådgivning, møder og kurser vil være det samme (og muligvis forøget pga. flere afslag og genansøgninger samt p.gr. af behov for orientering omkring forventede markante ændringer i grundlaget for medlemmernes arbejde)
- i 2016 og 2017 vil der være stort set det samme antal bevillinger, der skal forvaltes og administreres. Med de bebudede besparelser er der grundet nedsættelse af max grænser for projektansøgninger en sandsynlighed for, at der vil være flere mindre ansøgninger.
- i 2016 vil antallet af projekter herunder statusrapporter, der skal monitoreres stadig være svagt stigende og derefter formentlig stabilisere sig antalsmæssigt.
- der vil være et forøget fokus på at understøtte medlemmernes kapacitet til ressourcemobilisering fra andre kilder end Danida (herunder den gruppe, der fortrinsvis bruger CISU til at opbygge kapacitet til at arbejde for egne og andre ressourcer end CSP).

Det bemærkes, at CISUs udgifter siden 2011 til forvaltning, kapacitetsopbygning og administration ikke er vokset forholdsmæssigt i samme grad som puljebevillingernes størrelse.

Alle disse antagelser betyder, at de tilpasninger der skal finde sted, på ingen måde kan gennemføres alene ved effektiviseringer. Det vil nødvendigvis have konsekvenser for tilbud, service, kvantitet, kvalitet og fleksibilitet. Se mere om dette i afsnit 5.

På baggrund af ovenstående målsætninger og antagelser samt en første gennemgang af budgetterne, arbejdes der med en målsætning om, at budgetreduktionerne samlet indenfor HCP/CSP **puljeforvaltning, kapacitetsopbygning, administration og personale** sker med en reduktion på 18 % på personaleudgifter og 20 % på drifts- og aktivitetsudgifter.

Det sker efter nøje afvejninger af konsekvenserne for puljens bevillingsramme og efter klare markeringer fra bestyrelse og medlemmer af, at det er særdeles vigtigt at fastholde ydelser fra CISUs sekretariat på et acceptabelt fagligt og ressourcemæssigt niveau, så de fortsat kan være til gavn for medlemmer og brugere samt for at kunne understøtte dem i at kun håndtere de markante forandringer i grundlaget for vores og deres arbejde, der allerede er sket og som vi forventer vil blive ændret yderlig i 2016 (jf. de indledende afsnit). En yderlig grund er, at der fortsat skal sikres ressourcer i sekretariatet til at varetage en acceptabel - om end mindre omhyggelig - bevillingsproces, forvaltning og monitorering af bevillinger fra Civilsamfundspuljen!

Med den reducerede og faste ramme fra UM-budgettet betyder de ovenfor nævnte reduktioner i personale / drifts- og aktivitetsomkostninger på 18 % / 20 %, en reduktion i puljebevillingerne på ca. 28,2 %; altså ca. 1,9 % mere end den 26,3 % besparelse der er udgangspunktet (før tilpasningsmidler i 2016 - næste afsnit)

4.5 Tilpasning i 2016

Målet for de ønskede budgetreduktioner gennemføres så hurtigt som det overhovedet er muligt. Som en del af den tidligere beskrevne beredskabsplan har bestyrelsen på møde 9.11.2015 diskuteret en detaljeret handlingsplan med en lang række konkrete forslag til opgavereduktioner, tilpasninger og besparelser indenfor alle CISUs arbejdsområder. Umiddelbart relevante dele af disse konkrete forslag til reduktioner vil blive vedtaget på bestyrelsesmøde 25.11.2015, samtidig med at der vil være en proces frem til februar 2016 for fastlæggelse af de endelige reduktioner, tilpasninger og besparelser.

Budgetreduktioner må nødvendigvis ske med respekt for alle indgåede aftaler, anstændig afvikling og samtidig justering af opgavemængde. Hvor det har været muligt og oplagt er indgåede kontrakter på nuværende tidspunkt opsagte. Straks efter Bestyrelsens møde den 25.11.2015, hvor det endelige budget og dets konsekvenser fastlægges, gennemføres opsigelse af alle øvrige kontrakter og aftaler, hvor det er nødvendigt. Der vil på trods heraf derfor på en række områder være helt uomgængelige, men midlertidige, udgifter til eksempelvis husleje, løn, godtgørelser og sikring af vilkår if. frivillig fratrædelse eller opsigelse af personale, samt betalinger i opsigelsesperioder på alle former for aftaler og kontrakter.

Dertil kommer i 2016 de ekstraordinære fakturerede timer ifm. tilpasning af lønudgifter i overensstemmelse med den vejledning vi modtog fra HCP den 9. oktober 2015. CISU vil gerne anvise en betydelig delfinansiering af denne udgift, nemlig restbeløbet fra det godkendte Minipulje II regnskab (se budgetnoter). Det bemærkes, at der hermed også er midlertidige ressourcer til stede i starten af året, der kan bidrage til en fornuftig tilpasning og omstilling.

De øvrige tilpasningsudgifter, der er nødvendige, vil blive dækket af CISUs foreningsbudget. Det skønnes at være ca. 300.000 kroner. Samtidig vil der af CISUs egne midler også blive tilført 300.000 kr. ekstra til udgiftsbudgettet, som skal bidrage til afsøgning af nye temaområder, partnere og finansieringsmuligheder.

Det betyder, at der i 2016 forventes at blive opereret med et underskud på foreningsbudgettet, som vil blive dækket af CISUs egenkapital.

4.6 Budgetreserve

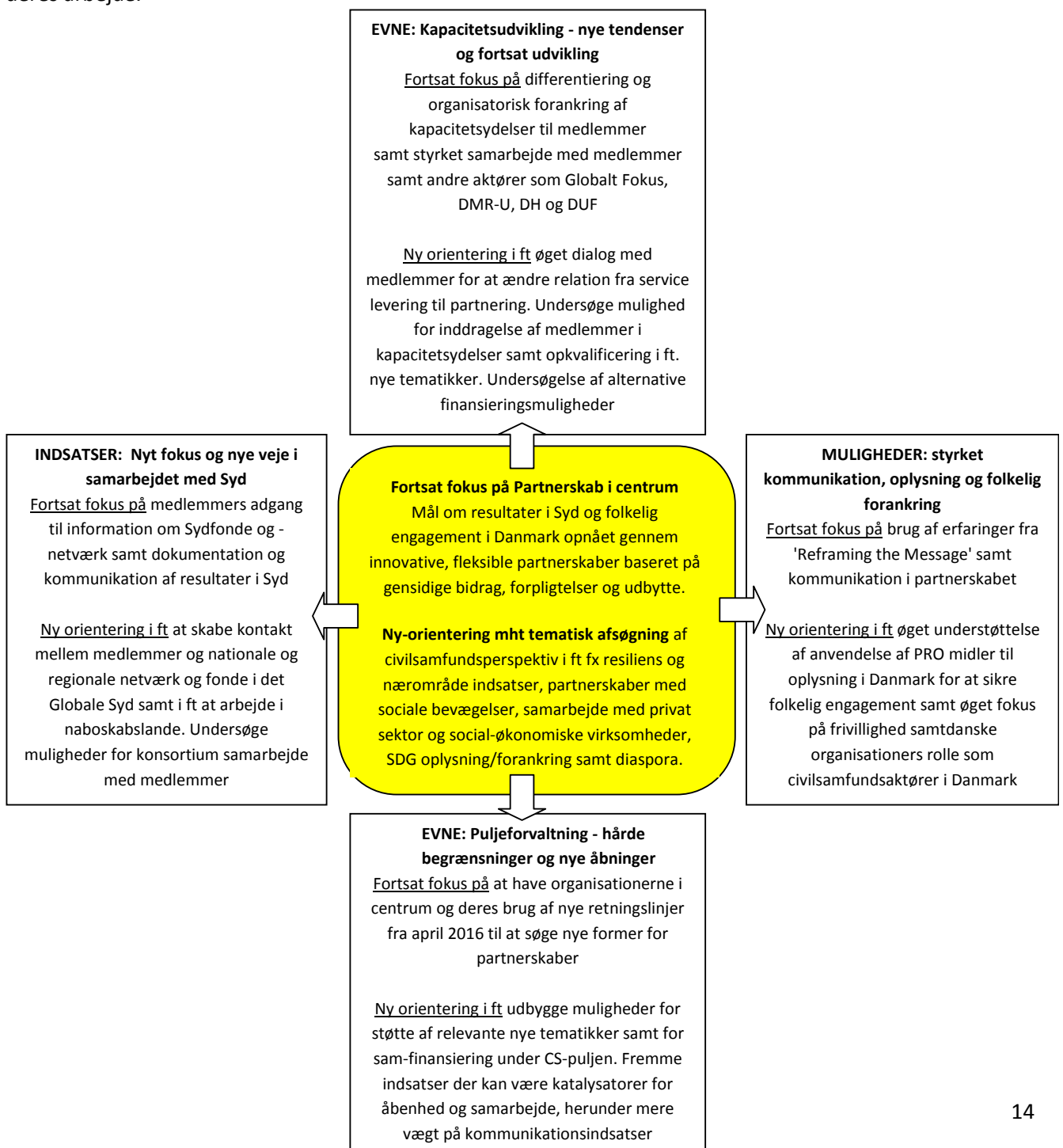
CISU har i en række år haft en praksis, hvor der ikke har været indlagt en budgetreserve i budgettet. De reguleringer og omfordelinger, der i løbet af året er foretaget i budgettet, har været synlige ifm. regnskabsafleggelsen (og har overholdt de administrative retningslinjer angivne regler herfor og afholdt inden for den samlede ramme). Vi foreslår med dette budget, at praksis med en angivet budgetreserve genoptages således, at der bliver større synlighed af omlægninger, og at der i et år hvor omstillinger er så markante, som det p.t. er tilfældet, bør være en mulighed for at kunne foretage de nødvendige omprioriteringer.

5 CISUs indsats- og udviklingsområder

5.1 Partnerskaber i centrum

Vi vil på baggrund af CISU 2014-17 strategis tre prioriteter, EVNE, MULIGHED OG INDSATSER, sætte partnerskabet i centrum. Herved vil vi arbejde for de to mål for puljeordninger i Civilsamfundspolitikken: resultater i Syd og folkelig forankring og solidaritet i Danmark. Vores tilgang er, at danske civilsamfundsorganisationer med deres partnere i Syd indgår innovative, fleksible partnerskaber, som er baseret på gensidige bidrag, gensidige forpligtelser og gensidigt udbytte. Vi vil ligeledes understøtte, at danske civilsamfundsorganisationer baserer deres arbejde på LTA/PANT principper.

Ved at møde vore medlemmer, hvor de er, understøtter vi bredde og mangfoldighed, også blandt frivillige og mindre organisationer, samtidig med at vi blandt andet gennem kapacitetsudvikling understøtter dybden i deres arbejde.



Ovenfor har vi illustreret, hvordan vi vil arbejde med partnerskaber i centrum. Gennem kapacitetsudvikling og puljestøtte vil vi understøtte vores medlemmers evner. Gennem oplysning og formidling vil vi skabe bedre muligheder for civilsamfundets virke. Gennem fokus på Syd vil vi understøtte resultatorienterede civilsamfundsindsatser. Alle disse aspekter er beskrevet i de fire følgende afsnit.

5.2 Kapacitetsudvikling - nye tendenser og fortsat udvikling

5.2.1 Ny- og videreudvikling af kapacitetsydelser

Konteksten for danske civilsamfundsorganisationer er i hastig bevægelse. Det betyder stigende fokus på nye temaer for kapacitetsudvikling samtidig med, at der er stort behov for grundlæggende ydelser. CISU monitorerer løbende ændringer i konteksten og nye behov hos medlemmer. På den baggrund udvikler og justerer vi vores kapacitetsydelser. Vi vil i 2016 - samtidig med at sikre udbud af grundlæggende ydelser - have fortsat fokus på dels at differentiere vores ydelser, så de matcher forskellige behov hos medlemmerne, og dels at øge organisatorisk frem for individuel læring hos vore medlemmer. Som følge af dette har vi i 2015 udviklet tilgang og redskaber til læring, der dækker både kurser, rådgivning og formidling - med fokus på organisatorisk læring.

CISUs kapacitetsydelser dækker gennem kurser, rådgivning, faglig formidling og understøttelse af samarbejde, netværksopbygning og vidensudveksling medlemsorganisationerne imellem og til andre faglige netværk følgende hovedområder:

- 1) Introducerende kapacitetsudvikling
- 2) Projekt- og programrelaterede ydelser
- 3) Strategisk organisatorisk udvikling
- 4) Tværgående temaer, herunder særligt civilsamfundspolitikken, partnerskaber, LTA², sydfunding og oplysnings- og kommunikationsarbejde
- 5) Aktuelle temaer fx ændringer i dansk udviklings- og civilsamfundspolitik og internationale tendenser
- 6) Særligt fokus omkring oplysning og formidling

Ovenstående er yderligere beskrevet i bilag 2 vedr CISUs tilgang til kapacitetsopbygning og læring.

Nedskæringer i 2016 vil ramme vores udbud af kapacitetsydelser både kvantitativt i form af antal kurser og rådgivninger og kvalitativt i form af reduktion i antal CISU undervisere på udvalgte kurser. Endvidere vil medlemmer blive udsat for reduceret fleksibilitet fra CISU i forbindelse med med kurser og rådgivninger.

I lyset af de markante ændringer i vores kontekst vil vi i 2016 fortsat udbygge koordinering med DH, DUF, DMR-U samt Globalt fokus for at sikre effektiv anvendelse af ressourcer. Vi vil desuden reducere antallet af kurser udbudt i kursuskalender, for dermed, i en tid med markante ændringer i medlemmernes kontekst, at have ressourcer at kunne tilbyde møder om relevante aktuelle temaer.

Konteksten for vore ydelser udvikler sig hurtigt, og vi vil derfor i 2016 fortsat søge at sikre inputs fra Syd, hvor det er relevant og muligt. Vi vil identificere relevante kapacitetsnetværk og resourcepersoner der i forbindelse med besøg til Danmark eller via skype kan give inputs til vore kapacitetsydelser. Derudover vil vi i særlige tilfælde invitere personer til Danmark for at bidrage til udvikling og levering af ydelser.

² Legitimitet, Transparens og Accountabiity

CISU vil fortsætte sit samarbejde med Dansk Flygtningehjælp om puljen til diasporaorganisationer. Vi vil desuden stadig have særlig opmærksomhed på rådgivning af diasporaorganisationer ved at forankre rådgivningen i en intern task-force af rådgivere.

5.2.2 Ny-orientering

Som tidligere nævnt er vi i CISU klar over at der er markante opbrud i vores kontekst og vil derfor på en række områder ny-orientere os for at være i stand til at understøtte vore medlemmers arbejde på længere sigt. Mht kapacitetsudvikling vil søge tæt dialog med vore medlemmer for sammen med dem at revurdere dels deres behov på kort og langt sigt, dels udforske muligheder for at ændre relationen fra at de primært ser CISU som en service provider til at de ser CISU som partner. Dette inkluderer en *ændring kapacitetsydelsers form* til i videre udstrækning at indeholde medlems indlæg og erfaringsdeling samt stærkere fokus på at understøtte netværk blandt medlemmer.

Ny-orientering indebærer også at vi sammen med medlemmer vil undersøge relevansen af civilsamfundsperspektiv ift. en *række temaer* som fx: lokalsamfundsorganisering for at fremme resiliens/modstandskraft, indsatser i nærområde, udvidelse af partnerskabsbegrebet ved i højere grad at give rum for sociale bevægelser og think tanks, samarbejde med den private sektor og social-økonomiske virksomheder oplysning/forankring af SDG dagsordenen samt organisering af diasporagrupper.

For at understøtte denne tematiske ny-orientering vil vi fortsat koordinere med andre kapacitetsudbydere samt systematisk afsøge muligheder for *fremtidig finansiering* gennem forvaltning af andre puljer i Danida, EU, private fonde samt indtægtsdækket virksomhed.

5.2.3 Samarbejdsrelationer, partner og kontakflader

CISU vil fortsat koordinere udbuddet af ydelser med andre aktører på området, herunder Globalt Fokus, DH, DMR-U og DUF. I Danmark er CISU i øvrigt tæt involveret i etableringen af Globalt Fokus, og vi har bakket aktivt op om udvikling af nære samarbejdsflader fx gennem indsatsen i Fagligt Fokus. Gennem dette arbejde er der foretaget en koordinering af ydelser udbudt af CISU og fremover af Globalt Fokus. Når Globalt Fokus ved udgangen af 2015 har færdigudviklet sit samlede udbud af kapacitetsydelser, vil denne koordinering fortsætte. CISU er en central aktør i kapacitetsudvikling i Danmark. Vi leverer i mindre omfang kapacitetsydelser til civilsamfundsaktører i Genbrug til Syd for DMR-U, kurser for Diakonhøjskolen samt som indtægtsdækket virksomhed til andre danske aktører involveret i udviklingsarbejdet som fx til Aarhus Universitet og DFCs kurser om CSO kapacitetsudvikling, Gender mainstreaming, Organisational Change Management samt Result Based Management. I Norden arbejder vi sammen med Bistandstorget, KEPA og Forum Syd om erfaringsudveksling og udvikling af kapacitetsydelser. På europæisk plan samarbejder vi med repræsentanter fra det tidligere PSO i Holland samt organisationer som Bond og INTRAC med henblik på at udvikle vores ydelser. Internationalt har CISU - som beskrevet i afsnit 4.4.2 nedenfor - samarbejde med CIVICUS og fonde og netværk i Afrika og Asien som fx. URAIA i Kenya.

5.3 CISUs Puljeforvaltning - hårde begrænsninger og nye åbninger

5.3.1 Et solidt fundament - men med nye begrænsninger for CSP

CISU har forvaltet og udbygget Civilsamfundspuljen siden 2002. Puljen udgør med dens tilknyttede systemer, rammer, retningslinjer, procedurer mv. et solidt fundament for CISUs puljeforvaltning og har i de senere år været model for en række puljeordninger i andre organisationer.

CISUs oplysningspulje, "Puljen for Klima og Miljø til danske civilsamfundsorganisationers indsatser i partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i Syd" samt "Puljen til indsatser i EU's nabolande" bygger på helt samme fundament, er integreret i nærværende rulleplan og for en stor dels vedkommende i det samme forvaltningsmæssige set-up.

Vi forventer at færdiggøre den igangværende revision af retningslinierne for Civilsamfundspuljen, inklusive programmodaliteten i februar 2016 med virkning fra aprilrunden 2016. Retningslinierne vil blive forelagt HCP og EUN (og i fornødent omfang GRV) til kommentering og godkendelse.

Opfølgningen på det i foråret 2014 gennemførte serviceeftersyn af bevillingssystemet er afsluttet - med et fortsat arbejde på områder som f.eks.:

- 1) At bringe organisationerne og partnerskaberne mere i centrum i bevillingssammenhæng, i særlig grad når der er tale om organisationer med en større projektportefølje
- 2) At skabe mulighed for digitaliserede ansøgnings- og bevillingsprocesser (fra 2016)

For Puljen for Klima- og Miljø vil der bl.a. på baggrund af statusrapporter, som indsendes 1. marts 2016, ifølge aftale med GRV umiddelbart efterfølgende foretages en opsamling på 2015-runden i samarbejde med GRV/Udenrigsministeriet. Herefter aftales eventuelle justeringer af puljen for 2016-runden.

Oplysningspuljen vil løbende blive justeret og videreudviklet i samspil med initiativerne beskrevet i afsnit 5.5.

Puljen til klima- og miljøindsatser fortsætter uændret

Der forventes ikke umiddelbart foretaget ændringer i retningslinierne for 2016. Skulle der i forbindelse med revisionen af retningslinierne for CSP være elementer der med fordel også kan omfatte PKM, vil det kunne indskrives efter aftale med GRV-kontoret.

Det er i budgettet for PKM indlagt, at der er afsat midler i 2017 og 2018 til at CISU kan afslutte det samlede puljeregnskab og monitoreringen af puljen senest ved udgangen af 2018. Det betyder at der, såfremt puljen ikke fortsættes hos CISU efter 2016, skal indsættes begrænsninger i projektperiodens længde for ansøgninger i 2016.

Puljens forvaltning og monitorering

Jævnfør afsnit 4 vil mængden af forvaltningsopgaver ikke ændre sig væsentligt. Reduktionen af ressourcerne vil - selv efter effektiviseringer - også her betyde væsentlige kvalitets- og serviceforringelser ift. både ansøgere, bevillingshavere og UM. Det vil blive overvejet i alle dele af forvaltningsprocessen herunder tilsyns- og monitoreringsopgaver. Det vil i samarbejde med medarbejdere og bevillingssystem blive analyseret hvilke påkrævede tiltag der skal gennemføres, herunder effektiviseringer samt angivelse af de nødvendige forringelser det vil betyde for forvaltningsarbejdet. Det vil blive foretaget besluttet snarest muligt og senest den 1. 2. 2016 - med virkning bl.a. for 2015 statusrapporteringen og aprilrunden 2016.

Nye bevillingsrammer med fastholdelse af mål og principper

Vi vil - også i en stærkt beskåret bevillingspulje - som udgangspunkt fastholde de gældende principper for, hvordan vi håndterer puljen. Det drejer sig om fortsat at rette den mod en mangfoldighed af målgrupper, aktører og typer af indsatser. Der er imidlertid behov for en række præciseringer af nogle principper samt ikke mindst betydelige ændringer af en række beløbsstørrelser for at kunne håndtere det markant lavere budget.

Effekt fra aprilrunden 2016 samme med de nye retningslinier - enkelte grænser ændres nu

CSP retningslinjerne er pt. under generel revision med forventet effekt fra og med aprilrunden 2016. De ændrede rammer og vilkår vil blive iværksat fra aprilrunden 2016 sammen med de nye retningslinjer.

Decemberrunden 2015 vil som udgangspunkt blive gennemført på det eksisterende grundlag med den modifikation, at det forventes at allokere 40 % af 2016 puljen til projektbevillinger til denne første af tre runder (som hidtil efter fradrag af de konkret estimerede programmer - på det lavere niveau). Det sker efter at have afvejet to modsatrettede hensyn: behovet for en sikre den samlede nedskæring i 2016 og for at sikre midler til de to efterfølgende runder i 16 - sat op imod behovet for at ansøgere og deres partnere kan operere i rimelig tid med kendte ansøgningsrammer.

Programmer der ikke var ansøgt med en konceptnote den 1. oktober 2015 og fremtidige programfornyelser vil blive reguleret iht. nedenstående maksimumsgrænser.

Bevillingstilsagn, der allerede er givet fra CISU berøres ikke af ændringerne.

Foreløbigt udkast- fortsatte analyser nødvendige

Følgende er det første udkast til en ramme, hvorunder der kan sikres de fornødne reguleringer for at fastholde eksisterende mål med - og principper for - bevillingerne og samtidig kunne håndtere CSP efter en reduktion på ca. 28 % fra godt 133 mio. kr. til godt 97 mio. kr.

For at sikre, at alle ønskede ændringer i det hele taget bliver hensigtsmæssige i praksis, fortsættes det igangværende analysearbejde. Det kan føre til ændringer i nedenstående som efter en godkendelse i CISUs bestyrelse vil tilgå HCP til godkendelse.

Bevillingsrammen - grundstrukturen fastholdes - maksimumsgrænser reguleres

Grundstrukturen i retningslinjer og modaliteter fastholdes fuldt og helt: Fælles færdiggørelse, Kapacitetsanalyser, Mindre indsatser (projekter og partnerskabsaktiviteter), Større udviklingsprojekter og Programbevillinger. Fælles Færdiggørelse, kapacitetsanalyser, appraisals m.v. føres videre med uændrede beløbsgrænser. De øvrige maksimumsgrænser foreslås nedsat som følger og der foretages følgende præciseringer:

Kvalificerede mindre projekter og partnerskabsaktiviteter friholdes fortsat for prioritering

Grænsen nedsættes til 400.000 kr. (nu 500.000 kr.) Det generelle ønske om at sikre en mangfoldig og bredt funderet folkeligt deltagelse, en høj grad af tilgængelighed for nye og mindre erfarne aktører, samt fastholdelse af muligheder for at erfarne aktører med større risici kan afprøve nye eller eksperimenterende indsatser, tilsiger at det fortsættes som hidtil. Disse bevillinger har hidtil kun udgjort 4-5 % af de samlede bevillinger vil derfor fortsat være håndterbare i forhold til puljens størrelse. Der vil ligeledes fortsat være en særlig grænse, hvorunder der foretages en særlig fleksibel bedømmelse jf. retningslinjerne (pt. 200.000 kr).

Prioritering blandt kvalificerede større udviklingsprojekter gennemføres med det eksisterende system

Grænsen for større projekter nedsættes til 4 mio. kr. (nu 5 mio. kr.) Der vil som hidtil være tale om vægtet scoring fra bevillingssystemet baseret i ft. de fem vurderingskriterier, hvorefter der ud fra de for runden til rådighed værende midler baseret på scoringer foretages den nødvendige prioritering blandt de kvalificerede ansøgninger. Det vil sikre at puljens samlede bevillinger altid kan holdes inden for budgetrammen.

Programmernes kan fortsat ansøges - maksimumsbeløb nedsættes - og justeres løbende

Grænsen for en tre-årig programbevilling nedsættes til 14,4 mio. kr. (nu 18. mio. kr.). Bemærk at der altid sker modregning af allerede givne projektbevillinger i samme periode. Det gældende princip, om at ansøgende programmers maksimumsbeløb skal nedjusteres, såfremt der er pres på midlerne til projekter fortsættes. Der udarbejdes inden den 1. april 2016 et præcist grundlag for at foretage denne nedjustering så den afspejler prioriteringspresset på projekterne og mindst en gang årligt. Allerede bevilgede programmer reduceres i forbindelse med ansøgning om en ny fase.

Regulering af organisationers maksimale bevillingsportefølje

Som det er nu reguleres den enkelte organisations maksimale projektportefølje igennem en fastsat maksimumsgrænse på 6 mio. i årlige udbetalinger fra Civilsamfundspuljen (set over en tre-årig periode). Som udgangspunkt skal den maksimale projektportefølje (i lighed med program-maksimum) sænkes til 4,8 millioner kr. Der foretages en præcisering af forvaltningen af dette forhold inden den 1. februar med virkning fra aprilrunden 2015. Det sker på baggrund af en analyse af, om der er andre og mere hensigtsmæssige muligheder for begrænsninger på porteføljen, der kan sikre en bedre fordelings- og bevillingspraksis imellem organisationer med en stor projektportefølje. Analysen skal samtidig sikre en fordelings- og bevillingspraksis i den samlede pulje, der, ikke bryder med de grundlæggende principper om at sikre åbenhed, bredde og mangfoldighed.

I decemberrunden 2015 kan ansøgninger fortsat afvises administrativt såfremt organisationens omsætning vil overstige 6 mio. kr. årligt iht. den nuværende praksis (3-årige oversigter).

Andre beløbsgrænser

I retningslinierne er der desuden grænser af vurderingsmæssig betydning for projekter imellem 0,5 og 5 mio. kr. (ved 1 mio. (krav om fortalervirksomhed) og 2 mio. (krav om rolle i Nord)) Disse grænser vil muligvis blive justeret ifm. de nye retningslinier fra aprilrunden 2016.

Finansiering af CISUs pulje

I 2015 har den eksisterende bevillingsramme ikke kunnet dække alle de kvalificerede ansøgninger. Med de nye rammer må der forventes en overordentlig hård prioritering i 2016. Samtidig vil en gruppe af højt kvalificerede organisationer 'ramme omsætningsloftet'. De fleste har både gode strategiske rammer, partnerskaber og kapacitet til kvalitativt og kvantitativt at øge deres indsatser. Denne gruppe må forventes at vokse i de kommende år. Da det samtidig er en gruppe, der kan aspirere til at blive rammeorganisationer over tid, er der stadig for langt fra den maksimale omsætning i CISU regi (4,8 mio. kr./år) til de mindste rammeorganisationers ditto (9 mio. kr./år). CISU vil opfordre til, at der fra 2017 og fremefter sker en genoprettelse og yderligere forøgelse af CISUs samlede bevilling med henblik på at skabe rum for både at videreudvikle de pågældende organisationers muligheder - samtidig med at vi kan fastholde den bredde og mangfoldighed, der er helt central for CISUs mål og virke.

5.3.2 Ny-orientering

Med en stærkt reduceret Civilsamfundspulje tænkt sammen med de kontekstuelle og strategiske overvejelser i afsnit 3, er der grund til at vurdere om (dele af) puljen kan gentænkes, så den kan bidrage til den generelle ny-orientering. *Tematisk* vil vi undersøge relevansen af civilsamfundsperspektiv ift. en række temaer som fx: lokalsamfundsorganisering for at fremme resiliens/modstandskraft, indsatser i nærområde, udvidelse af partnerskabsbegrebet ved i højere grad at give rum for sociale bevægelser og think tanks, samarbejde med den private sektor og social-økonomiske virksomheder oplysning/forankring af SDG dagsordenen samt organisering af diasporagrupper.

Det kan fx være i højere grad at se puljen som "rugkasse" for at organisationernes partnerskaber og indsatser på længere sigt fremmer, at man i stand til at indgå i og tiltrække nye partnere, indgå i nye (typer af) partnerskaber, relationer og samarbejde og opnå andre former for ressourcemobilisering både i Syd og Nord. Det kan ses som en videreudvikling af CISUs tilgang med gensidige bidrag og udbytte i partnerskaberne. Det kan fx ske gennem fremme af samfinansiering med andre kilder, bedre understøttelse af netværks- og konsortieansøgninger (i Syd og Nord), større åbenhed for nye organiseringsformer samt åbenhed overfor nye typer af partnerskaber.

Det kan være et stærkere fokus på - særlig for de erfarne partnerskaber - at fremme indsatser der kan være katalysatorer for åbenhed og samarbejde, herunder mere vægt på kommunikationsindsatser.

Udviklingen vil både kunne finde sted ske i tilknytning til den aktuelle revision af retningslinjerne - og fortsat i hele 2016 og 2017 løbende. Det vil kunne betyde større risikovillighed - som skal afklares konkret med UM. CISU selv må gå i samme retning og opsøge nye partnere, samarbejder og ressourcer, der kan komme organisationerne og partnerskaberne til gode igennem adgang til nye partnere og støttemuligheder.

5.3.3 Samarbejdsrelationer, partnere og kontakflader

I puljesammenhæng er de primære samarbejdspartnere de øvrige puljeordninger DMR-U, DH og DUF, som vi løbende koordinerer og udveksler viden og erfaringer med. Desuden opsøges CISU af flere myndigheder og organisationer, der ønsker at blive informeret om vores puljeforvaltning. For Puljen for Klima og Miljø gælder det, at vi løbende konsulterer og inddrager 92-gruppen i udviklingen af puljen.

5.4 Nyt fokus og nye veje i samarbejdet med Syd

5.4.1 Syd som ressource

I lyset af den nye Civilsamfundspolitik's øgede fokus på Syd, som også er reflekteret i det tredje ben af CISUs 2014-17 strategi vedrørende 'Indsatser', vil vi fortsætte vores arbejde med at inddrage Syd i vores arbejde. Det stærke fokus på funding og kapacitetsopbygning i Syd betyder, at vi vil have særlig opmærksomhed på sammen med vore medlemmer at:

- Intensivere at vores medlemmer får adgang til informationer gennem CISUs verdenskort om Sydnetværk og -fonde, som de kan bruge i deres partnerskaber
- Etablere flere kontakter til relevante Sydnetværk og -fonde for at kunne vurdere deres kapacitet til at levere ydelser til gavn for vore medlemmers partnere - samt for at CISU kan udvikle aktuelle og relevante tilgange til funding og kapacitetsudvikling - og gerne udveksle med egne erfaringer
- Planlægge og gennemføre kapacitetsydelser i Danmark for vore medlemmer som direkte inkluderer inputs, perspektiver og erfaringer fra Syd
- Styrke at formidling af konkrete resultater fra partnerskaber og program- og projektarbejde

Grundet nedskæringer vil CISUs arbejde med Syd aktører være mere fokuseret end tidligere på at inddrage medlemmerne og deres partnere til at indgå i - og bidrage til - dette formål.

CISU vil i 2016 undersøge mulighederne for at bringe vores viden i spil ved på strategisk niveau at indgå i prioriterede samarbejder om udvikling af Sydfonde og -netværk, så de kan bidrage til at opfylde både de danske udviklingspolitiske målsætninger, rettighedstilgangen og Civilsamfundspolitikens kriterier for god Sydfunding. CISU vil søge samarbejde med andre aktører for at få inspiration til, hvordan vi kan indsamle og formidle dokumentation af medlemmernes og deres partners arbejde i Syd. Endvidere vil CISU gennemføre tematiske reviews til dokumentation af danske organisationers betydning for effekter af partnerskaber og indsatser. Det vil kræve både omlægning af eksisterende ressource.

5.4.2 Ny-orientering

CISU vil som del af sin ny-orientering understøtte øget *kontakt mellem medlemmer og prioriterede nationale og regionale netværk og fonde i det Globale Syd*. Dette vil helt specifikt indeholde at CISU vil understøtte at medlemmer og deres partnere får adgang til det Danida støttede pilot projekt vedr. Demand Driven Capacity Development i Kenya, Uganda og Somalia samt mere generelt hvor der er en kritisk masse af medlemsorganisationer at gøre dem opmærksomme gennem netværk på relevante fonde og kapacitetsnetværk som der deres partnere kan anvende.

Mht. det nye naboskabsprogram, der forventes bevilget ultimo 2015, vil CISU indsamle oplysninger vedr. naboskabslande og stille disse oplysninger til rådighed gennem sit verdenskort samt

Det overvejes om CISU *sammen med grupper af medlemmer og deres partnere kan indgå i geografiske eller tematiske konsortier* for at forfølge andre former for funding til understøttelse af deres indsatser.

5.4.3 Samarbejdsrelationer, partnere og kontakflader

Internationalt vil CISU fortsætte det mangeårige samarbejde med CIVICUS - på et lavere niveau - hvor fokus er på civilsamfundsorganisationers 'Rights' i forhold til råderum og 'Responsibilities' i forhold til deres Legitimitet, Transparens og Accountability. Vi har tidligere fulgt trends og sammen med Sydfonde fra Tanzania, Ghana og Bangladesh afholdt en workshop om Good Granting Practices for Multi Donor Joint Funds under International Civil Society Week i november 2014. Vi vil undersøge muligheden for i mindre omfang sammen med URAIA fra Kenya at afholde workshop om Social Accountability på International Civil Society Week i Bogota i april 2016. *På nationalt og regionalt plan* vil vi sammen med vore medlemmer identificere relevante Sydfonde og kapacitetsnetværk i udvalgte lande i det globale Syd. Vi er i færd med at kortlægge disse organisationer, og indsamle viden til gavn for vore medlemmer og deres partnere. Vi vil endvidere intensivere kommunikation med *danske ambassader* ved at sende oplysninger om godkendte og eksisterende projekter efter hver ansøgningsrunde i puljerne samt ved at sende kortlægning over aktive Sydfonde og kapacitetsnetværk i deres lande og gerne opnå en dialog herom.

5.5 Kommunikation, oplysning og folkelig forankring

5.5.1 Et fortsat momentum - og fokus på frivillighed og partnerskaber i Danmark

I sidste års rulleplan redegjorde vi for det momentum, der var bygget op omkring oplysningsvirksomhed bl.a. med baggrund i det nu afsluttede EU-finansierede projekt 'Reframing the Message'. Aktuelt ser vi et klart stigende antal ansøgninger - af en højere kvalitet - til CISUs egen beskedne oplysningspulje, som indikator på at der fortsat er et godt momentum.

CISU har desuden over det sidste år opbygget et stigende fokus på - og ny viden om - frivillighedens betydning for vores arbejdsområde område både i Syd og Nord.

Med Reframing-projektets afslutning i april 2015 og aflysningen af Voluntør i Verden programmet, har CISU med begrænsede ressourcer og mandat allerede i løbet af 2015 måttet reducere ambitionerne på området.

Desværre er der samtidig sket en tilbageførsel af PRO-midler fra 3 % til 2 % fra 2016 og det politiske fokus på oplysningsarbejdet er blevet mindsket.

Den aktuelle reduktion af CISUs ressourcer betyder, at den daglige indsats på området må begrænse sig til at forvalte oplysningspuljen på bedst mulige vis og at kapacitetsopbygningen på kommunikationsområdet vil være begrænset. Det igangsatte arbejde med at udvikle nye rammer for formidlingen af resultater fra medlemmerne vil fortsætte i et lavere tempo. Ikke anvendte PRO-midler i de afgivne bevillinger vil som hidtil blive opsamlet i CISUs Oplysningspulje til anvendelse i det efterfølgende år.

CISU vil endvidere ikke længere være repræsentant for Danmark (Globalt Fokus) i Concord Europas DARE-Forum (for development education).

CISU ser fortsat et stort potentiale i vores mangfoldighed af danske foreninger for at blive en stærk brik i det politiske ønske om et folkeligt stærkt engagement i det ganske land.

Med det i 2015 færdiggjorte CISU positionspapir "*Danske udviklingsorganisationers roller i Nord*" er der til gengæld lagt et klart fagligt og strategisk grundlag for det videre arbejde. Det peger på også at udvikle de danske organisationers rolle som civilsamfundsaktører i Danmark. Her er overskrifterne bl.a.: "Danske organisationer har i kraft af deres Syd-partnerskaber en særlig platform / Engagerende oplysning med fokus på strukturelle årsager til fattigdom / Forbinde indsætter i Syd og Nord / Betydningen af netværk og alliancer / Nuancere hjemlige debatter / Øget opmærksomhed på roller i Nord - men alle skal ikke lave det samme"

Dette grundlag vil blive videreudviklet men også "mainstreamet" ind i CISUs øvrige indsatser og redskaber og sammen med den nedenfor beskrevne nyorientering danne grundlaget for det videre arbejde.

Kommunikation i partnerskabet, et afledt tema som CISU er i færd med at udvikle videre på. Det gør vi med henblik på at integrere kommunikation i vores generelle tilgang til partnerskabet på alle niveauer. Herunder at Sydpartnere selv opbygger kommunikationskompetencer og kanaler i overensstemmelse med deres behov. Kapacitet der i givet fald også kan anvendes af den danske organisation eller bruges direkte i det danske oplysningsarbejde, som en del af de gensidige bidrag i partnerskabet

5.5.2 Nyorientering

I en *forny*et dialog med medlemmerne skal det afsøges muligheder for at opbygge partnerskaber, der - med eller uden direkte involvering af CISU - kan bidrage til at forny og udvikle oplysningsindsatser i Danmark (og i Syd) gennem anvendelse af PRO midler samt finde ekstra ressourcer hertil.

Temaer der eksempelvis kunne sætte spil kunne være implementering af SDG'erne, nytænkning af det folkelige engagement i udviklingssamarbejdet og samarbejde med det mere nationalt rettede civilsamfund, samspil og samarbejde med den private sektor, socialøkonomiske virksomheder, fonde, tænketanke, uddannelsesinstitutioner, nye og anderledes typer af civilsamfundsbevægelser i Danmark samt temaer med udgangspunkt i den aktuelle flygtningesituation, nærområdebistand eller diasporaen i Danmark, etc.

Derudover vil *frivillighed* være et særligt tema som CISU gerne vil udvikle som led i forståelsen og udviklingen af det folkelige engagement i udviklingssamarbejdet - bl.a. på baggrund af at vi sammen med medlemmerne videreudvikler en bedre og fælles forståelse af begrebet og virkeligheden.

CISU vil aktivt søge at indgå som katalysator imellem den *faglige og politiske debat* og en bred folkelig deltagelse omkring den nye udviklingspolitiske ramme og strategi - gerne i samarbejde med ministeriet, ministeren og udenrigsudvalget.

Vi skal samtidig bruge vores erfaringer fra Reframing-projektet til at afsøge mulighederne for at arbejde med endnu et internationalt projekt

5.5.3 Samarbejdsrelationer, partnere og kontakflader

Vi har gennem de senere år, i forbindelse med Reframingprojektet opbygget en del relationer i Danmark (fx RUC-Finding Frames og Communication for Social Change / DMJX - Danmarks Medie- og Journalisthøjskole / De internationale vejledere - Undervisningsministeriet / Globalt Fokus / Verdens Bedste Nyheder) og internationalt (Wilde Ganzen (Holland) / Concord Europe / Dochas (Irland) / Common Cause-Bond UK / Think Global (UK) / DEV-Reporter Network (Sydeuropa) / FORS (Tjekkiet) / IDLEAKs (Holland) og Partos (Holland). De vil blive anvendt i forsøget på at etablere samarbejder med henblik på at opnå EU-funding inden for DARE programmet (Development education and awareness raising), hvor alt tyder på at der kommer et nyt call i 2016 måske med muligheder for sub-granting.

CISU har været en hovedaktør i Verdens Bedste Nyheder igennem alle årene. Både i direkte samarbejde, som understøttende for medlemmernes engagement og igennem Globalt Fokus. Vi afventer lige nu hvad der bliver fremtiden, men forventer at være bidragende aktør i en eller anden form.

Som led i den danske implementering af SDG'erne har CISU foreslået at der etableres en dansk multistakeholder platform der - under en eller anden form - kan bidrage på tværs af hele det danske samfund. Såfremt noget sådant etableres ser CISU sig om en aktiv og attraktiv partner.

Vi ser fortsat Danidas oplysningsudvalg som en partner vi vil samarbejde - muligvis også ansøge i samarbejde med medlemmerne.

Endelig har vi kontakt til de ni internationale vejledere, der arbejder med at give folkeskolerne inspiration til global undervisning.

CISU vil fortsat være aktiv Globalt Fokus arbejde med kommunikation og oplysning i det omfang det vil være til stede.

6 Organisatorisk udvikling

Her beskrives den aktuelle status og de fremadrettede udfordringer. For en uddybende beskrivelse af selve CISUs organisation henvises der til Bilag 1.

6.1 Organisatorisk kapacitetsudvikling i CISU

Økonomistyring

Som opfølgning på Udenrigsministeriets review af CISU i 2012 har der siden 2013 været ansat en controller, der i høj grad har styrket CISUs finansielle styring. Den aktuelle status er:

- 1) CISU har fra 2013 til 2015 anvendt systemet Toolpack til budgetopfølgning med de budgetansvarlige. I 2015 igangsatte CISU en proces for at udvikle og implementere et fuldt udbygget budgetlægnings-, styrings og opfølgningssystem, hvortil også regnskabsaflæggelsen er knyttet. Systemet sikrer involvering af og ansvar hos de relevante medarbejdere og organisatorisk forankring. Dette vil ske bl.a. i form af konvertering til nyt økonomistyringssystem, Navision, samt integration med den eksisterende projektdatabase.
- 2) I 2013 opgraderede CISU timeregistreringssystemet i forhold til brugervenlighed og for at sikre klarere kategorier for registrering. I 2016 forventes et nyt timeregistreringssystem blive implementeret, da den eksisterende platform (Access) ikke længere kan anvendes i tilstrækkeligt/tilfredsstillende omfang.
- 3) Vi har udviklet - og via tilsynsbesøg anvendt - nye retningslinjer for tilsynsbesøg i Syd, som tidligere er gennemgået på et møde med HCP og KVA. De indeholder bl.a. nye dialogredskaber, trin for trin finansiell gennemgang, processer for involvering af parterne og klare opfølgingsmekanismer. Retningslinjerne bliver løbende opdateret og årsplaner for tilsyn opdateres løbende, senest her i november 2015. Med udspring i drøftelser ved Udenrigsministeriets tilsyn hos CISU i februar 2013 bliver der desuden gennemført tilsyn fra CISU hos udvalgte danske organisationer.
- 4) Vi har implementeret finansielle standarder til vejledning af bevillingsshavere. Disse standarder vil blive yderligere udviklet i foråret 2016 med fokus på den konstruktive og pædagogiske anvendelse. Vi har på samme tid betydeligt forøget både mængden og kvaliteten i den kapacitetsopbygning af CISUs medlemmer, der vedrører finansiell styring, herunder kurser i økonomistyring og finansiell tilsyn samt rådgivning med fokus på økonomistyring og tilsyn.
- 5) Vi arbejder løbende med at opgradere vores likviditetsstyring og sikkerhed for placering af likvider og har bl.a. etableret adskilte konti i tre banker.
- 6) I 2016 skal revisionen af projekter under 200.000 kr. i udbud, hvor revisionsmateriale, herunder tjeklister, formater m.v. vil blive gennemgået og eventuelt videreudviklet.

IT

CISUs omfattende database er et vigtigt redskab i bl.a. forvaltningen af puljebevillinger og for vores monitoreringssystem. Vedligeholdelse og udvikling af databasen var en større og større udgift, hvilket mindskede muligheden for at igangsætte udviklingstiltag med henblik på optimering. CISU ansatte derfor i 2013 en højt kvalificeret studentermedhjælper, der varetager en del af drifts- og udviklingsopgaverne i databasen. Det frigjorde midler til, at flere komplekse opgaver kan sættes i gang. Eksempler på opgaver med er at fortsætte den fulde digitalisering af puljeforvaltningen, som vil fortsætte i et overskueligt tempo i 2016 bedre oversigter over projekter og partnere, videreudvikling af medlems- og brugerunivers, brug af databasen i forbindelse med monitorering, den førnævnte integration med økonomistyringssystemet i 2016 etc.

Det nu etablerede verdenskort virker/skal virke som indgang til både landeprofiler, oversigter over projekter og partnere, videreudvikling af medlems- og brugerunivers, fremtidig resultatformidling etc.

Implementering af programmodalitet

En 'task force' af rådgivere og forvaltningsmedarbejdere følger løbende implementeringen af programmodaliteten for at sikre kvalitet og ensartede forløb. Den følger også udviklingen af procedurer, formater osv. der løbende skal iværksættes ifm. implementeringen og et forhold at enkelte programmer allerede i 2016 skal påbegynde en eventuel næste programansøgning. Pr november 2015 er der blevet godkendt 4 programmer og der er desuden indstillet 3 andre programmer til godkendelse på møde i Danidas interne bevillingskomite 25.11.2015. Der er aftalt en drøftelse imellem CISU og HCP om den fremtidige praksis ved programindstillinger til komiteen.

Puljen for Klima og Miljø

CISU har siden 2013 forvaltet "Puljen for Klima og Miljø til danske civilsamfundsorganisationers indsatser i partnerskaber med civilsamfundsorganisationer i Syd". Indtil videre fortsætter puljen til og med 2016. Forvaltningen er i dag en velintegreret del af CISU's arbejde. Der i samarbejde imellem CISU og GRV/Udenrigsministeriet opsat mål og indikatorer samt en risikovurdering for indsatsen, der som udgangspunkt inkluderes i CISUs generelle monitoreringssystem. Der har været en række udfordringer med at anvende opsatte monitoreringsrammer, som løbende har været drøftet med GRV.

Fagligt Fokus

CISU afsluttede i juni 2015 en 3 1/2- årig gennemførelse af initiativet Fagligt Fokus under NGO FORUM (nu Globalt Fokus). Initiativet omhandler organisering og facilitering af tværgående metodeudvikling og læring for ramme- og programorganisationer samt større projektbærende organisationer. For CISUs rådgivergruppe og dele af medlemsgruppen giver Fagligt Fokus mulighed for at beskæftige sig med metodeudvikling i dybden inden for en række aktuelle faglige områder (Theory of Change, måling af advocacy, Sydfunding etc.). Den opbyggede kapacitet hos rådgiverne er til stor gavn for den løbende udvikling af CISUs øvrige faglige ydelser

Kommunikation

CISU generelle kommunikation er blevet styrket de senere med en forbedret hjemmeside med bl.a. decentralisering af vedligeholdelsen, et stabil nyhedsbrev af høj kvalitet, bedre og mere målrettet kommunikation om CISU til det politiske system. Den aktuelle ressourcebeskæring vil medføre konkrete reduktioner/ændringer i CISUs kommunikation. Det betyder bl.a. at en igangsat reform af vores hjemmeside vil blive implementeret i et noget lavere tempo. Det vil også gælde udviklingen af nye rammer for styrket formidling af medlemmernes resultater.

Indtægtsdifferentierende virksomhed

Bestyrelsen har vedtaget retningslinjer for CISUs indtægtsdifferentierende virksomhed, hvor der fastholdes et strategisk fokus på udvikling af egen kapacitet samt af nye samarbejdsrelationer med et mål om bedre at kunne servicere medlemsorganisationer og andre interessenter. CISU har som beskrevet i 5.2 i de senere år gennemført en række kurser for udviklingsaktører i Danmark. Dette arbejde er hidtil foregået ved at CISU ikke har været opsøgende, men responderet på henvendelser. I lyset af nedskæringer vil bestyrelsen i 2016 tage stilling om CISU på baggrund af det allerede vedtagne mål skal være mere opsøgende.

Foreningsstruktur

CISUs kreds af medlemsorganisationer og deres karakter og roller er vokset støt i en årrække. Samtidig har

ændringer i Udenrigsministeriets støttemodaliteter udfordret CISUs vedtægter. CISUs generalforsamling vedtog i april 2014 et forslag om en ændret foreningsstruktur, herunder en vedtægtsændring om, at også organisationer med rammeaftaler kan forblive/optages som medlemmer. Formålet er at sikre overensstemmelse imellem den nye strategi og den politisk-organisatoriske struktur. Ændringen har betydet, at de fleste af de nye rammeorganisationer, der historisk har været en del af CISU, fortsat er det. Nogle af de "gamle" rammeorganisationer har rettet forespørgsler om medlemskab, men ingen af dem har meldt sig ind.

Ledelse

Der er over de seneste to år gennemført en ledelsesudviklingsproces. Den er nu er mundet ud i, at der fra den 1. juni 2015 er indført en sidestillet ledelsesstruktur - kaldet koblet ledelse - mellem sekretariatslederen og den faglige leder. Det betyder bl.a. en klarere fordeling og tilrettelæggelse af de ledelsesmæssige opgaver, en tilgang til ledelsesopgaven med tydeligere fokus på organisations- og personaleudvikling og en yderligere styrkelse af CISUs muligheder for at udvikle sig i overensstemmelse med kontekstudviklingen. I 2016 vil der være fokus på, at alle dele af organisationen - udover at kunne implementere de foretagne nedskæringer - skal være deltagere i ny-orienteringen af CISUs virke.

Personale

Efter et betydeligt antal ny- og genbesættelse af stillinger i 2013, har CISU i 2014 og 15 konsolideret sig med en stabil medarbejdergruppe. Der arbejdes fortsat med at udvikle den interne faglige udvikling og efteruddannelse - og systematisk at omsætte personlig viden til organisatorisk viden. Vi udvikler løbende mere hensigtsmæssige og effektive arbejdsformer og -rutiner, fx mere effektive møder og mødestrukturer. På baggrund af en gennemført APV, samt iagttagelse af både generelle og individuelle udfordringer hos flere medarbejdere er et forløb omkring trivsel og trivselspolitik på sekretariatet gennemført og næsten afsluttet, og der er etableret et særligt tilbud om individuel eller gruppesupervision i 2105-2016. Desværre har sekretariatet været - og er stadig - præget af en række overlappende langvarige sygefraværsperioder (f.x. grundet større operationer). Det vil sammen med gennemførelsen af nedskæringer på personalekontoen, være udfordringer, der bringes med ind i 2016.

6.2 Kvalitetssikring

Bruger / medlemsundersøgelse

CISU har i 2015 gennemført en bruger- og medlemsundersøgelse for at styrke vores viden og beslutningsgrundlag om medlemmernes behov for udbud og anvendelse af faglige ydelser og puljer. Brugerundersøgelsen gav endvidere viden til brug for dokumentation og kommunikation, om medlemskarens sammensætning og dens folkelige forankring etc. Undersøgelsen vil samtidig udgøre en baseline for opfølgende undersøgelser i de kommende år eksempelvis i forbindelse med et review. Vi er i lyset af nedskæringer i 2016 p.t. ved at overveje om vi har ressourcer til at gennemføre en ny undersøgelse i 2017

Kvalitetssikring i forhold til relevans af faglige ydelser

CISU gennemfører løbende monitorering af sine faglige ydelser baseret på brugerfeedback fra deltagere i udvalgte kurser og rådgivninger. For at sikre relevans af ydelserne i forhold til brugernes behov og ændringer i den politiske kontekst har CISU iværksat en proces rettet mod at udvikle en samlet læringstilgang for kurser, rådgivninger og formidling til understøttelse af organisatorisk læring blandt medlemmerne. Denne udviklingsproces vil sammen med relevante inputs fra Syd og koordineret med andre puljeordninger danne ramme for videre udvikling af CISUs faglige ydelser i 2016. I 2016 vil der fortsat være fokus på at kvalificere medarbejdere til at kunne levere differentierede ydelser om organisationsudvikling.

Kvalitetssikring af tjenesterejser

Som en del af sin tilsynsforpligtelse gennemfører CISU årligt en række tilsynsrejser. For at understøtte den løbende faglige udvikling med det mål at sikre, at kapacitetsydelse svarer til medlemsorganisationernes og deres partners interesser og behov, gennemfører CISU desuden tematiske og kontekstorienterede rejser. Som en del af sin løbende kvalitetssikring har CISU i 2015 opdateret sine retningslinjer for planlægning, gennemførelse, rapportering og anvendelse af læring fra tjenesterejser. Der arbejdes nu primært med at forbedre den løbende planlægning og sikre, at der systematisk opsamles og deles viden fra rejserne med medlemmerne.

6.3 Korruptionsforebyggelse

CISUs indsats på korruptionsforebyggelsesområdet er - udover den tidligere udviklede internationale webside - fuldt integreret i både puljeforvaltning, tilsyn og kapacitetsopbygning. Der arbejdes med forebyggelse igennem anvendelse af en række redskaber (MANGO, 'accountability dialogue tool' osv.) ligesom positionspapiret om LTA (legitimitet, transparens og accountability) indgår som et væsentligt element heri. De gældende krav fra Udenrigsministeriet om klausuler mv. er opfyldte.

Vi har i 2014 gendrøftet samarbejde og processer i sager om uregelmæssigheder med KVA og HCP/Udenrigsministeriet og har styrket vores forvaltningsmæssige procedurer herfor.

7 Redegørelse for opfølgning på anbefalinger fra reviews og kapacitetsundersøgelser

Tilsynsbesøg fra Udenrigsministeriet februar 2013

Det sidste KVA tilsyn gennemført i 2013 konkluderede at: 'Det vurderes, at den generelle forvaltning er tilfredsstillende, og at ansættelsen af en controller er en hensigtsmæssig styrkelse af organisationens kapacitet. CISU bør styrke og systematisere dets tilsynsvirksomhed for at imødekomme de behov den øgede bevilling og bevillingsgrænse stiller'. Praksis vedr. tilsynsvirksomhed har siden 2013 været detaljeret beskrevet i CISUs retningslinjer for tjenesterejser, og information herom blev fremsendt særskilt i fb. med rulleplan 2015-18.

Eksternt review 2012

Udenrigsministeriet gennemførte i oktober til december 2012 et UFT ledet review af CISU. Det ledte allerede under gennemførelsen til en række gode refleksioner. Hovedbudskabet var stor tilfredshed med CISUs virke, herunder at man har noteret sig, at CISU har fulgt op på anbefalinger i tidligere reviews og fra tilsynsbesøg. HCP og CISU udarbejdede et fælles responsum og opfølgningmatrix, der i forbindelse med dialogmødet med HCP om rulleplan 2014 blev erklæret for gennemført.

Serviceeftersyn af bevillingssystemet 2014

CISU initierede selv et eksternt serviceeftersyn af bevillingssystemet i foråret 2014, som ledte frem til en række anbefalinger, som blev indskrevet i en Management Respons Matrix, der dannede grundlag for opfølgning på anbefalinger. Alle relevante anbefalinger er blevet gennemført og Management Respons Matrix kan rekvireres af UM.

8 Bilagsoversigt

1. Beskrivelse af CISUs organisation og virke
2. CISUs tilgang til kapacitetsopbygning og læring
3. Noter til budget 2016 (overslagsbudget 2017-2019) til HCP
4. Budget 2016 (med overslagsbudget 2017-2019) til HCP
5. Budget PKM 2016 (med 2017 og 2018 reserve) til GRV
6. Budget PNB 2016-2017 (med 2018 og 2019 reserve) til EUN
7. Resultatrapportering for 2014 jf. de administrative retningslinjer (fremsendt særskilt)
8. Bilag om CISUs forandringsfortælling
9. Bilag om CISUs outcome mapping som er grundlag for vores monitoreringssystem.

Det i de to foregående år fremsendte budgetbilag om detaljeret timeopstilling af budgetterede fakturerede timer vil blive eftersendt til HCP, når vi har gennemført den endelige budgetlægning sammen med Bestyrelsen den 25. 11. 2015.

Aktualiserede statistikker i sædvanligt omfang og format vil blive fremsendt den 1.12. - opdateret til og med november og igen inden dialogmødet - opdateret med hele 2015.

Derudover henvises til den betydelige mængde af informative dokumenter der findes på cisu.dk.
Skulle I ønske andre øvrige bilag fremsendes de gerne på anmodning.