



Gjennomgang av FN-sambandet

Norwegian Agency for Development Cooperation

P.O. Box 8034 Dep, NO-0030 OSLO
Ruseløkkveien 26, Oslo, Norway
Phone: +47 23 98 00 00
Fax: +47 23 98 00 99

ISBN 978-82-7548-739-9
ISSN 1502-2528

Responsibility for the contents and presentation of findings and recommendations rests with the study team.
The views and opinions expressed in the report do not necessarily correspond with those of Norad.

Gjennomgang av FN-sambandet

Endelig rapport

3. september 2014

Indhold

Opsummering	i
1 Introduktion.....	1
2 Konteksten for FN-sambandets virke	2
2.1 Den politiske kontekst	2
2.2 Udviklingskommunikation i Norge	2
2.3 Norads informationsstøtte	3
2.4 De nordiske FN-forbund – en komparativ kortlægning.....	4
3 Det strategiske perspektiv	6
3.1 Strategisk fokus og målopfyldelse 2011-2014.....	6
3.2 En ny strategi 2015-2018.....	6
4 Kortlægning af FN-sambandets resultater 2011-2013	7
4.1 Virksomhedsplaner – FN-sambandet samlet 2011-2014	8
4.2 Kortlægning af kvantitative resultater	9
4.2.1 FN-sambandet – udvalgte resultater.....	9
4.2.2 Kvantitative resultater – brudt ned på distriktskontorerne	12
4.3 Målopfyldelse: Sammenligning mellem planer og resultater	13
5 Effektivt vurdering: Aktiviteter rettet mod skolevæsenet	14
5.1 FN-skoler.....	14
5.2 Brugerundersøgelse.....	17
5.3 Skoletilbuddenes kvalitet: validering og perspektivering	20
5.3.1 FN-filuren	20
5.3.2 FN-stafetten.....	20
5.3.3 FN-rollespil.....	21
5.3.4 FN-foredrag.....	22
5.3.5 FN-film	22
5.3.6 FN-avisen	23
5.3.7 Netsider – den 'digitale' strategi.....	24
5.3.8 Kompetenceudvikling for lærere	28
5.3.9 Andre tilbud	29
5.3.10 Konklusioner	29

6	Effektvurdering: Aktiviteter rettet mod det øvrige samfund	30
6.1	FN-sambandet som 'Vaktbikkje'	30
6.2	Debatskabende og informerende aktiviteter	31
6.2.1	Lokalt engagement: 'Menigheden' og de andre	31
6.2.2	Debatmøder.....	32
6.2.3	Konklusion	33
6.3	Medier	33
6.3.1	Medie- og kommunikationstrategi.....	34
6.3.2	Konklusioner.....	35
7	Organisationen FN-sambandet.....	35
7.1	Imellem fortid og fremtid	35
7.1.1	Genealogien.....	35
7.1.2	Det fælles narrativ	36
7.1.3	Forandringsledelse	36
7.2	Politisk struktur.....	37
7.3	Ledelsen.....	38
7.4	Distriktskontorerne	39
7.4.1	Funktioner og kompetencer	39
7.4.2	Lokal relevans	40
7.4.3	Bemanning.....	40
7.4.4	Ledelse	40
7.4.5	Regnskab og administration	41
7.5	Informationsafdelingen	41
7.6	Struktur, kapacitet og kompetencer	42
7.6.1	Struktur	42
7.6.2	Kapacitet.....	43
7.6.3	Kompetencer og læring	44
7.7	Monitorering og rapportering	44
7.8	Systemer og procedurer	45
7.9	Finansieringens sammensætning og afløb	46
8	Fremtidsscenerier	48
8.1	Kriterier for udarbejdelse af scenarier	48
8.2	Scenarie 1: Klar strategisk fokus inden for uddannelse og folkeoplysning	50

8.3	Scenarie 2: Kritisk debat- og lobbyorganisation.....	51
8.4	Scenarie 3: Kampagneorganisation.....	51
Annexer	a

Opsummering

Norge har siden grundlæggelsen af FN i 1945 bakket stærkt op om organisationen, både politisk og økonomisk. Allerede året efter tog Utenriksdepartementet (UD) initiativ til at danne FN-sambandet med det formål at informere om FN og sikre den norske befolknings opbakning til organisationen. FN-sambandets mål er at øge kundskab og skabe debat om FN og nord-syd spørgsmål relateret til FN. Målgrupperne er primært børn og unge gennem skolevæsenet samt medier og den brede offentlighed.

Arbejdsmarkedets parter var fra begyndelsen stærke interessenter og er det fortsat. I dag har FN-sambandet 59 medlemsorganisationer med stærk repræsentation fra fagbevægelsen, herunder forkvinden (Utdanningsforbundet). I de seneste år er medlemskredsen udvidet med organisationer, der afspejler det multikulturelle samfund.

Organisationen er stort set enefinansieret af Norads Oplysningsstøtte (95%), pt. gennem en fireårig aftale, som udløber d. 31.12.2014. Ændringer i dette må forudses, ikke mindst fordi udenrigsminister Børge Brende i foråret 2014 meddelte, at der indtil videre ikke vil blive indgået fireårige bevillinger under Oplysningsstøtten. FN-sambandet har tidligere levet i mange år med et-årige bevillinger, og føler sig ikke truet af dette. Men det kan varsle andre omlægninger i støtten.

I Norden er FN-sambandet er langt det største FN-forbund med en årlig bevilling (2014) på 29 mio. NOK, ca. 30 ansatte og seks distriktskontorer i de største byer. Både FN-forbundet i Danmark og FN-förbundet i Sverige har været udsat for hårde nedskæringer og omlægning af den statslige støtte. De har overlevet ved at omlægge aktiviteter, fundet nye kilder til finansiering og skabt et bredt engagement baseret på frivillige. FN-sambandet står muligvis over for en tilsvarende udvikling.

FN-sambandet har fået en særstilling under informationsstøtten omkring kravene til at støttemodtagere skal udfylde en 'vaktbikkjefunktion', idet FN-sambandets mandat er oplysning og kritisk debat om FN og internationale forhold. Dette forvaltes meget konservativt og forsigtigt med hensyn til, hvilke emner organisationen kan forholde sig til, og hvor kritisk man vil være overfor FN og Norge – hvilket igen betyder, at FN-sambandet har en begrænset gennemslagskraft i mediebildet, hvilket ikke står mål med, at FN-sambandet er den største modtager af informationsstøtte.

FN-sambandet retter sine tilbud mod to grupper af hovedmodtagere, skolevæsenet og offentligheden. I skolevæsenet har det skabt en stabil kernerdrift med nogle gode produkter, som har stor og fast afsætning hos en loyal kreds af 'kunder'. 10% af Norges grundskoler og imponerende 39% af videregående skoler er såkaldte 'FN-skoler', dvs. særligt knyttet til FN-sambandet – men alle skoler kan benytte hovedparten af organisationens tilbud. En brugerundersøgelse gennemført til denne rapport dokumenterer stor tilfredshed med de vigtigste af FN-sambandets tilbud, især to netsider og de tilbud, der byder på en innovativ pædagogisk tilgang. Den solide kontakt til mange skoler giver FN-sambandet et stort udviklings- og udvidelsespotentiale. I betragtning af Norges stærke udmeldinger i miljø- og klimaspørgsmål har FN-sambandet en oplagt mulighed for at fokusere på dette emne, der berører alle dets egne formål. Et dilemma ligger i, at FN-sambandet i høj grad selv drifter undervisningstilbud på skoleniveau, hvor et stort spørgsmål dukke op om rimeligheden i at bruge udviklingsmidler til at drifte undervisning i den skala – eller

om ikke en sådan drift i højere grad burde (med-)finansieres af skolevæsenet, så FN-sambandet kunne fokusere på udviklingen af pædagogiske metoder og materialer.

En iøjnefaldende svaghed er FN-sambandets udfordringer med hensyn til at opfylde sine mål overfor erhvervsskolernes unge, særligt taget i betragtning FN-sambandets nære tilknytning til arbejdsmarkedets parter, og givet det forhold, at FN-sambandet varetager ILOs formidlingsopgave i Norge. Udfordringen er dels strukturel, idet erhvervsskolerne bredt set ikke inkluderer internationale kompetencemål, dels pædagogisk med en nødvendig tilpasning til målgruppen, og geografisk, idet det primært er Øst-distriktet, der arbejder med dette felt. Også her er der oplagte muligheder for vækst gennem stærkere fortalervirksomhed på politisk niveau og videreudvikling af målrettet pædagogisk materiale.

Tilbuddene til offentligheden er stærkt varierende og hovedsagelig defineret af de seks distriktskontorers lokale kontekst og personalets kompetencer. Disse leverer infrastruktur og arbejdstimer til opretholdelse af et internationalt miljø på lokalt plan – den såkaldte 'menighed'. Det er vanskeligt at påvise effekten af dette arbejde, og om FN-sambandet bidrager til at aktivere befolkningsgrupper uden for 'menigheden'.

Men i kraft af sine distriktskontorer er organisationen bedre end andre i stand til at nå marginale områder af Norge; ingen andre modtagere af Norads støtte har samme lokale tilstedeværelse. Et sådant fundament for aktive netværk overalt i landet skulle nødtigt tabes i eventuelt kommende omstruktureringer eller ændringer i bevillingsmodaliteter.

Organisationen står som mange andre famlende over for den nye medievirkelighed. Manglen på en kommunikationsstrategi har ikke hjulpet, herunder en præcisering af rollefordelingen mellem distrikter og den centrale Informationsafdeling.

Gennem de seneste år er gennemført et vellykket generationsskifte i medarbejdergruppen, og organisationen er bemanded med teknisk dygtige, dybt engagerede og effektive medarbejdere. I sin interne organisering er FN-sambandet en velsmurt og solid maskine, hvor der er styr på tingene, procedurerne og reglerne. FN-sambandet er imidlertid mindre hensigtsmæssigt organiseret til både at opfylde bevillingskrav, egne mål og til at få det bedste ud af sit dygtige personale.

Organisationen er hovedsagelig rettet mod at producere og levere egne ydelser, især til skolerne – uden at sprede kompetence til grupper, der kunne bistå og overtage samme produktion eller ydelser. Dette medfører, at organisationen er tæt på at nå sit kapacitetsmaksimum, fordi dens vigtigste tilbud alene kan leveres af eget personale, hvormed dette bliver en begrænsende faktor for vækst. Dermed mistes muligheden for øget spredningseffekt gennem kompetenceopbygning af brugergrupper til aflastning af FN-sambandet. På trods af sin gode kontakt til skolerne bør det erindres, at FN-sambandet har ingen eller kun sporadisk kontakt til 90% af grundskolerne og 61% af videregående og praktisk talt ingen til erhvervsskolerne. At nå ud til disse skoler forudsætter således en helt anden form for tilgang i forhold til at skabe alliancer, finde implementeringspartnere, differentiere finansiering, etc.

Organisationens hovedkontor er placeret i Oslo. De seks distriktskontorer er organisationens lokale 'front'-office med direkte kontakt til 'kunderne' under strategien om et 'ansigt-til-ansigt'-møde med målgrupperne, mens informationsafdelingen står for den strategiske digitale satsning – udvikling såvel som drift af digitale tilbud.

En centraliseret struktur hindrer anerkendelse af distrikternes rolle, ikke mindst en effektiv servicering af deres ydelsesleverancer, og der er observeret brydninger mellem det lokale niveau og det centrale. Struktur og praksis hæmmer læring internt mellem distrikterne samt mellem disse og de centrale enheder. Organisationen har ikke hidtil prioriteret et systematisk internt kompetenceløft. Læring er ad-hoc og sporadisk, og ikke systematisk integreret i organisationens processer. Planlægnings-, monitorerings- og rapporteringsværktøjer er mangelfulde eller uhensigtsmæssigt udformet, hvilket hindrer løbende mål- og middejustering, troværdig afrapportering og videre læring.

Mens organisationen ret effektivt har taget de nye, digitale muligheder til sig i udformningen af tilbud til brugerne, har man undladt at anvende samme muligheder til rationalisering og effektivisering af administrative opgaver. Dette medfører dels ressourcspild, dels tabte muligheder for at styrke enhedsorganisation eller effektiv resultatorienteret aktivitet.

FN-sambandet må derfor forvente at blive udfordret på sin evne til at transformere sig fra en hierarkisk 'koncern'-struktur med fokus på drift til en målstyret videns- og udviklingsorganisation fokuseret på effektspredning gennem kompetenceopbygning af netværk. Der vil blive brug for en omstrukturering af organisationen, så den i højere grad indrettes mod at understøtte distriktskontorerne. Dette kan ske ved at styrke hovedkontorets funktioner til at aflaste, servicere og kapacitetsopbygge distriktskontorerne.

FN-sambandet har ikke hidtil vist tegn på at udvikle organisationen i denne retning. Et pågående strategiarbejde er tilsyneladende ikke understøttet af et grundigt, forberedende arbejde, f.eks. i form af en intern evaluering af målopfyldelse af den nuværende strategi. Der kan dermed være en risiko for, at den nye strategi bliver baseret på anekdotisk evidens og får karakter af et politisk forhandlet visionsdokument mere end et realistisk styringsinstrument for ledelsen, som der kan handles og følges op på.

Desuden har man ikke foretaget analyser af åbninger, muligheder og trusler i ekstern eller intern kontekst. F.eks. har FN-sambandet ikke forholdt sig proaktivt til den ændrede politiske kontekst siden udmeldingen om ophøret af fireårige rammeaftaler, som muligvis også signalerer mere vidtgående ændringer vedrørende informationsstøtten. Ledelsen har valgt ikke at dele sine overvejelser om nye scenarier, en Plan B e.l. med konsulent-teamet, hvorfor teamet ikke har kunnet tage højde for dette i vurderinger og anbefalinger.

Gennemgangen peger sluttelig på en række mulige fremtidsscenarier for FN-sambandet, der alle indebærer omfattende forandringer i strategi, organisering og finansiering.

1 Introduktion

FN-sambandet er en uafhængig organisation med et mandat til at arbejde med information omkring FN og internationale spørgsmål. Målet er at øge kundskab og skabe debat om disse temaer i Norge.

Målgrupperne er primært børn og unge gennem skoleværket samt medier og den brede offentlighed i øvrigt. FN-sambandet har ca. 30 ansatte over hele landet, med seks distriktskontorer i de største byer.

I 2013 gennemførte Norad en større gennemgang af informationsstøtten som helhed (Gambit), men FN-sambandets størrelse og særskilte mandat taget i betragtning gjorde, at Norad besluttede ikke at inkludere FN-sambandet i denne gennemgang. Norad har derfor i 2014 ønsket at gennemføre en gennemgang af FN-sambandet, som modtager tilskud på ca. 29 mio NOK årligt over Oplysningsstøtten (kap. post 160.71). Organisationen har i dag en firårig aftale med Norad, som udløber per 31.12 2014.

På denne baggrund har Norad engageret Konsulentnetværket til at gennemføre en særskilt "Gjennomgang av FN-sambandet". Konsulentteamet bestod af:

- Lisbet Fich, team leader, ansvarlig for organisationsvurdering og samlet rapportering
- Peter Tygesen, ansvarlig for effektvurdering
- Katrine Dietrich, ansvarlig for spørgeskemaundersøgelse og mapping.

Med udgangspunkt i retningslinjer og mål for tilskudsordningen, samt FN-sambandets mandat og egne mål, skal gennemgangen svare på:

- 1) I hvilken grad FN-sambandet har skabt resultater i form af øget kundskab, debat og publiceret materiale.
- 2) I hvilken grad FN-sambandet er organiseret hensigtsmæssigt for at opnå mål og planlagte resultater.
- 3) I hvilken grad FN-sambandet besidder nødvendig kompetence for at opnå mål og planlagte resultater.

Udover mandatet for gennemgangen (vedlagt i Annex 1), udfoldes og afgrænses gennemgangen i Konsulentnetværkets tilbud (Annex 2) samt i opstartsrapporten (Annex 3), som indeholder en beskrivelse af afgrænsning, metode, aktiviteter og tidsplan på afvikling af opgaven.

Gennemgangen har omfattet opstartsmøder, opstartsrapport, desk-studier (Annex 4 med liste over materialer), spørgeskemaundersøgelse (Annex 5), besøg til FN-sambandet (hovedkontor i Oslo og alle seks distriktskontorer – se Annex 6 med rejse- og mødeplan), kortlægning af det danske og det svenske FN-forbund (Annex 7).

Nærværende rapport præsenterer Konsulentnetværkets observationer, analyser, konklusioner og anbefalinger, og indikerer hverken enighed eller accept fra såvel FN-sambandets som Norads side. Konsulentnetværket takker for engagement og imødekommenhed fra alle aktørers side, som i høj grad har hjulpet til en smidig afvikling af gennemgangen.

2 Konteksten for FN-sambandets virke

2.1 Den politiske kontekst

Norge var en bidragende aktør til oprettelsen af FN i 1945 efter Anden Verdenskrig og havde været en ledende kraft især i det humanitære arbejde i Folkeforbundet. Som en lille nation med store udenrigspolitiske interesser er Norge stærkt interesseret i opretholdelsen af et internationalt normsæt og tilhørende platform for konfliktløsning og udvikling. Medlemskabet er desuden koblet med idealer om fred, samarbejde og international solidaritet. Norges bidrag til oprettelsen af FN blev honoreret med valget af udenrigsminister Trygve Lie som FN's første generalsekretær i februar 1946.

Norges skiftende regeringer har siden prioriteret tilknytningen til FN højt; dette er senest blevet gentaget i Stortingsmeldingen af 2011, Felles framtid, felles løsninger. Norge bidrager fortsat med betydelige midler til driften af FN (9 mia. NKR i 2013*). Den stærke tilknytning til FN har desuden været instrumentel i internationale norske fredsiniciativer og bidrager generelt til, at Norge i international sammenhæng ofte magter 'to punch above its weight' (GENE: 2009).

Den norske befolkning bakker stærkt op om FN og dets institutioner og tilliden til udviklingsarbejde udført af FN-sambandets medlemsorganisationer er meget høj (Holdninger til norsk bistand 2010). Under den seneste valgkamp blev resultaterne fra flere af FN's underorganisationer diskuteret, og partierne bag regeringen Solberg udtrykte ønske om øget effektivitet i disse; det samme gjaldt bevillingerne til oplysningsarbejdet og nogle af dets modtagere.

2.2 Udviklingskommunikation i Norge

Siden Norge indledte statsligt internationalt udviklingsarbejde i 1960'erne, er bevillingerne til informationsarbejdet blevet stærkt forøget, og tilskuddet til FN-sambandet har fra begyndelsen været set som en integreret del af det samlede informationsarbejde. I løbet af 1980'erne og 1990'erne opstod en arbejdsdeling, hvor FN-sambandet fokuserede på det multilaterale udviklingsarbejde, mens information om den bilaterale indsats blev varetaget af Norad og de norske ngo'er og frivilligorganisationer.

Medierne har spillet en nøglerolle i informationsarbejdet om udviklingslande og udviklingsforhold. 1960'erne og 1970'ernes relativt ukritiske udviklingsbegejstring er i dag vendt til en kritisk holdning over for udfordringerne, nytteværdien og virkningen af udviklingsbistand. I sammenhæng med de seneste årtiers dramatiske ændringer af vilkår for mediedrift med betydelige nedskæringer og personalereduktioner på især aviserne, er kravene til nyhedshistorier og andre indslag blevet skærpet. Journalister og redaktioner skal prioritere hårdere mellem de mange muligheder for historier, de kan bringe på skrumpende plads, og historierne skal være langt mere spidsvinklede og ofte personrelaterede end før.

"FN-sambandet er måske en vigtig organisation", kommenterer en erfaren udenrigsjournalist fra et nationalt medie, "men de driver med noget, der ikke har med mig og mit arbejde og mit liv at gøre".

I dette medie billede kræves en betydelig professionel styrke af aktørerne for at få sit budskab igennem. Redaktionerne er mindre interesseret i at støtte aktørers 'gode' formål. Norads analyser det seneste tiår af informationsstøtten tegner tilsammen et billede af vilkår for medieeksponering, som udviklingsorganisationer får stadigt vanskeligere ved at håndtere.

Allerede Laagesen-rapporten fra 2003 beskrev de nye vilkår forbilledligt klart, og siden er disse forhold kun forstærket – samtidig med at internettets anvendelse på især mobile platforme yderligere har atomiseret mediebildet og skabt nye udfordringer for kommunikatører. 10 år senere noterer rapporten 'Gjennomgang av Norads informasjonsstøtteordning' konsekvenserne af dette, idet de interviewede organisationer "opfatter mediene generelt som for tabloide og uinteresserte i temaet", og undersøgelsen konkluderer, "at organisasjonene sliter med å få sakene sine på, kan sies å stå i kontrast til ressursene organisasjonene bruker på mediearbeid" (Gambit: 32).

Organisationerne kan imidlertid få gennemslagskraft, hvis de kan hjælpe mediene med historier, der er aktuelle (helst med øjenvidner), relevante for mediets publikum, og med opdaterede informationer. Derfor kan Gambit-rapporten også konkludere, at selv om organisationerne lykkes relativt dårligt med at nå igennem i medier, så er der "store variasjoner organisasjonene mellom" (Gambit: 8), og at nogle organisationer lykkes særskilt vel. Interviewede journalister fra landsmedier peger blandt andet på Kirkens Nødhjelp, Red Barnet og Leger uten grenser som nogle af de organisationer, der har forstået at begå sig i det nye mediebillede og få sine budskaber igennem. I dette mediebillede er FN-sambandet hårdt trængt, og kunne drage nytte af at lære af andres gode erfaringer.

På de nationale nyhedsredaktioner anses FN-sambandet generelt ikke for at være en stærk eller relevant aktør. FN-sambandet anerkender selv, at der er mange andre aktører med en stærkere og 'spidsere' stemme i mange sager, men påpeger samtidig, at man i perioden af gennemgangen faktisk havde en større tilstedeværelse i de nationale nyhedskanaler (trykt presse, netaviser, radio og TV) og meningsbærende programmer end før, hvilket kunne måles i, at organisationen blev kontaktet af nyhedsredaktionerne for en kommentar.

På lokal- og distriktsmedierne har FN-sambandet fortsat en vis gennemslagskraft, i det omfang man kan bidrage med historier af lokal relevans. Men også dette 'rum' til at kommunikere med en bredere offentlighed indsnævres.

2.3 Norads informationsstøtte

I erkendelse af den væsentlige opgave at oplyse om udviklingsbistanden og betingelserne for den, har støtte til oplysning og information om dette været en integreret del af selve udviklingsbistanden fra første

Laagesen-rapporten 2003:

"Det er en utpreget oppfatning blant de undersøkte organisasjonene at mediene har mindre interesse for stoff om utviklingsrelaterte spørsmål enn tidligere. ... En sterk bistandslobby med til dels politisk forankring holdt bistand og utviklingsrelaterte spørsmål høyt på dagsordenen gjennom 60-, 70-, og til dels 80-tallet. Det la tunge føringer på medieinteressen, og skapte en egen Nord-Sør-interesse i redaksjonene. 68-erne forsterket dette gjennom sitt engasjement i tredje verden-spørsmål og solidaritet med folk som levde under en serie blodige diktaturer. Den sterke politiske bistandslobbyen er nå borte eller pensjonert, og den kraftige solidaritetskulturen som også forplantet seg inn i redaksjonene, er borte. De journalistene som jobbet særlig med slike spørsmål, er i det store og hele pensjonert, byråkratisert, gått over i annen virksomhet eller parkert av redaktører som ikke opplever stoffområdet som særlig relevant, eller sentralt i forhold til mediets målgruppe" (Laagesen: 63-64).

dag. Norads gældende "Retningslinjer for informationsstøtten" (*Folkeopplysning for en ny tid*) fremhæver følgende mål:

- *Tilskuddsordningen skal bidrage til folkeopplysning om centrale og aktuelle nord/sør- og udviklingsspørgsmål i regi af norske frivillige organisationer og relevante institutioner.*
- *Oplysningsstøtten skal også bidrage til at aktørerne kan ivaretage rollen som pådrivere i den offentlige udviklingsdebatten.*
- *Med vekt på regeringens tematiske satsingsområder skal bevilgningen benyttes til tiltak for å:*
 - *Spre informasjon og kunnskap om utviklingssamarbeid og nord/sør spørsmål.*
 - *Fremme debatt om utviklingspolitiske tema (vaktbikkjefunksjon).*

FN-sambandet har fået en særstilling under informationsstøtten omkring kravene til at støttemodtagere skal udfylde en 'vaktbikkjefunktion', idet FN-sambandets mandat er oplysning og kritisk debat om FN og internationale forhold. Dette forvaltes meget konservativt og forsigtigt med hensyn til, hvilke emner organisationen kan forholde sig til, og hvor kritisk man vil være overfor FN og Norge – hvilket igen betyder, at FN-sambandet har en begrænset gennemslagskraft i mediebilledet, hvilket ikke står mål med, at FN-sambandet er den største modtager af informationsstøtte.

Norad omlagde fra 2007 en del af informationsstøtten fra årlige bevillinger til firårige rammeaftaler, og i 2011 FN-sambandets støtte også omlagt til en firårig ramme. Det har givet større sikkerhed i finansieringen og muliggjort et længerevarende planlægningsperspektiv. Den politiske kontekst omkring Norads informationsstøtte er i øjeblikket under forandring, og der forventes forandringer i disse modaliteter.

FN-sambandet har gennem mange år modtaget finansiel støtte fra Utenriksdepartementet (UD) og siden 2007 fra Norad. Igennem disse år har FN-sambandet været den største modtager af informationsstøtte med i øjeblikket ca. 29 mio NOK om året, hvilket er ca. 30% af Norads totale informationsstøtte. FN-sambandet er stort set fuldt finansieret gennem informationsstøtten fra Norad. En omlægning af støtten til organisationen kan derfor få store konsekvenser.

2.4 De nordiske FN-forbund – en komparativ kortlægning

FN-sambandet er en blandt mange af sin slags – der findes over 100 FN-forbund globalt set. For at få et internationalt perspektiv har gennemgangen omfattet en sammenlignende kortlægning af de tre nordiske FN-forbund, målt på en række centrale parametre (se Annex 7 for yderligere detaljer).¹

Overordnet viser det sig, at de tre nordiske FN-forbund er vidt forskellige på næsten alle parametre: konstituering, lokal forankring, organisatorisk størrelse, finansiering, rækkevidde og målgruppe-fokusering.

FN-sambandet i Norge er som fuldt ud professionel organisation storesøsteren med 59 medlemsorganisationer (ingen individuelle medlemmer på centralt niveau), 14 ansatte på hovedkontoret, 15 ansatte på 6 distriktskontorer, begrænset frivilligt arbejde (primært i Distriktsrådene), et højt medarbejder-drevet aktivitetsniveau. Omsætningen i 2013 var på 32,2 mio NOK, heraf støtte fra Norad på 29,9 mio NOK.

¹ Rent metodisk har kortlægningen fundet sted ved at indhente information fra FN-forbundenes hjemmesider, ved et kort telefoninterview med generalsekretæren, suppleret med opfølgende information per mail. Der er derfor ikke tale om nogen dybtgående analyse af historik, styrker og svagheder, hvorfor resultatet kun kan bruges til perspektivering og inspiration i en organisationsudviklingsproces, og ikke på nuværende tidspunkt til substantielle anbefalinger eller strategiske valg.

FN-förbundet i Sverige ligger i midten med 90 medlemsorganisationer og 5.500 individuelle medlemmer, 24 ansatte på hovedkontoret, og 22 distrikter og 103 lokalafdelinger drevet af op imod 1.000 frivillige, og som har et højt aktivitetsniveau med faglig og projektstøtte fra hovedkontoret. Omsætningen i 2013 var på 25,8 mio SEK, heraf støtte fra Sida på 18,5 mio SEK.

FN-forbundet i Danmark er lillesøster med 38 medlemsorganisationer og 300 individuelle medlemmer, 3 ansatte og stor frivillighed inden for rammerne af en række tematiske udvalg, 3 kredse og en skoletjeneste – det hele drevet udelukkende af ca. 200 frivillige. Omsætningen i 2013 var på 3,1 mio DKK, heraf støtte fra Danida på 1,8 mio DKK.

Både FN-forbundet i Danmark og FN-förbundet i Sverige har været igennem perioder med politisk motiverede nedskæringer og omlægning af den statslige støtte: I Danmark blev FN-forbundet for ca. 10 år siden frataget sin oplysningsstøtte og modtager nu i stedet en begrænset driftsstøtte. Det samme skete i Sverige omkring 2009, hvor støtten blev skåret med 60%. Begge organisationer har formået at respondere på en skiftende kontekst, og gennem en omlægning af strategier og fokus har man på hver sin måde og skala fortsat sit virke og konsolideret sin organisation. Danmark synes at være blevet skarpere på det politiske og lægger mindre vægt på serviceydelser til skolevæsenet. Sverige har foretaget en strategisk omlægning ved at satse på udviklingsbistand gennem eget projektarbejde og kampagner.

Erfaringen viser også tydeligt, at frivillighed kan opbygges, men også at frivillighed kræver koordinering og professionel understøttelse (f.eks. som i Sverige ved at udvikle aktivitetspakker, der er lige til at implementere). FN-sambandet påpeger også, at frivillighed skal vejes op imod dels omkostningerne ved at mobilisere, koordinere og fagligt understøtte frivillige (som alle erfaringer bredt set viser er store), dels overvejelser om kvaliteten af det der leveres. Det siger sig selv, at frivillige ikke altid kan levere det samme produkt som fastansatte professionelle kan levere – hverken i kvalitet eller kvantitet. Så en arbejdsfordeling mellem ansatte og frivillige skal vælges med omhu. FN-sambandet nævner selv FN-studerende som en fornuftig brug af frivillige i informationsarbejdet.

Alt i alt er der mange måder at opnå resultater på inden for det samme felt, og en omlægning af statslig støtte (herunder nedskæring) behøver ikke at være livstruende for et FN-forbund, såfremt omstillingerne favnes i tide med tilstrækkelig forandringsparathed (uden at dette dog skal læses som at en nedskæring automatisk fører til bedre resultater).

Kortlægning af de tre nordiske FN-forbund: status 2013

	Norge	Danmark	Sverige
ORGANISATIONEN			
Kollektive medlemmer	59	38	Ca. 90
Individuelle medlemmer	Ingen	300	Ca. 5.500
Lokalafdelinger	6 distriktskontorer	3 kredse	22 distrikter og 110 lokale FN-afdelinger
Ansatte hovedkontor	14 (4 ledere, 7 faglige, 3 admin)	3 (1 leder, 1 faglig, 1 admin)	24 (2 ledelse, 18 faglige, 4 admin)
Ansatte, lokalafdelinger	15 (6 ledere, 6 faglige, 3 admin)	0	0
Praktikanter	I Bergen: 3	2 hvert semester på hovedkontoret	Ca. 5
Frivillige	Ingen	Ca. 200, både centralt og lokalt	5.500
ØKONOMI			
Omsætning i 2013	32,2 mio NOK	3,1 mio DKK	25,8 mio SEK
Tilskud fra Norad/ Danida/ Sida i 2013	29,9 mio NOK Norads informationsstøtte	1,8 mio DKK på Finansloven	18,5 mio SEK
Andre tilskud	1,6 mio NOK	75.500 DKK + projekt: 1,1 mio DKK	3 mio SEK
Egen indtægt (kontingenter, salg, etc.)	79.800 NOK salg 381.000 NOK kontingenter 283.100 NOK gebyrer/foredrag	106.860 DKK kontingenter 26.000 DKK skoletjenesten	938.731 SEK 4,8 mio SEK til FN-fonden
Egenkapital	3,9 mio NOK	0,5 mio DKK	Ikke oplyst
Sekretariatsdrift	17,9 mio NOK personale, 13,5 mio NOK drift	1,4 mio DKK personale, 0,7 mio DKK drift	Ikke oplyst
Lokalafdelinger, drift	12,8 mio NOK (inklusive personale)	11.800 DKK	Intet
Priser for ydelser	Gratis for FN-skoler (kontingent for medlemskab 500 kr.)	Foredrag: 750 kr. pr. underviser + transport MiniMUN: 1.300 kroner + transport.	FN-skole: 55.000 SEK per år
RESULTATER			
Pressemeddelelser	41 (sendt ud af pressetjenesten, ikke DK)	43 (18 i trykt presse, 5 i radio, 11 på web)	Ikke oplyst
FN-rollespil i 2013	70 – afvikles af medarbejdere	14 – afvikles af frivillige uni-studerende	Kun på FN-skoler (34)
FN-filuren	På web og ansigt til ansigt	Ingen	Kalender og vejledning
FN-film / FN-bio	118 fremvisninger	Ingen	Har produceret egen film
FN-avis	Rent norsk web-redskab til skole-aviser		
Foredrag	648 (dækker også foredrag uden for skoler)	Begrænset efterspørgsel	Pool af foredragsholdere til FN-skoler
FN-skoler	610 (grundskoler, videregående, og andre)	Ingen	34 certificerede skoler – gymnasier
Lærerefteruddannelse	Afvikler rollespil på lærerseminar Lærerkurser for FN+ skoler	Ingen aktivitet	Lærerkursus i menneskerettigheder sammen med Den Globala Skolan
Globalis	Producers i Norge	Oversat til dansk	Oversat til svensk

3 Det strategiske perspektiv

3.1 Strategisk fokus og målopfyldelse 2011-2014

FN-sambandets arbejde har den sidste firårs periode været guidet af en strategi med følgende hovedmål:

1. At styrke kundskab om FN og globale spørgsmål i befolkningen (herunder at nå ud til børn og unge gennem en mangfoldig tilstedeværelse i skolevæsenet)
2. At skabe engagement og debat om multilaterale løsninger gennem FN (herunder en offentlig nuanceret debat inkl. kritiske bidrag) og
3. At bidrage til at Norge arbejder for overnationale løsninger på internationale udfordringer (herunder synlighed i medierne som meningsdanner og kilde).

Helt overordnet vurderes det, at FN-sambandet har haft størst gennemslagskraft og været mest succesfuld med hensyn til mål 1, idet rækkevidden ud til børn og unge gennem skolevæsenet er stor og generelt har bidraget til at øge kundskabsniveauet på de skoler, som har gjort brug af FN-sambandets tilbud.

Med hensyn til mål 2 og 3 er effekten af indsætterne noget mindre, både omkring at skabe kritisk debat og synlighed. En medvirkende faktor hertil er FN-sambandets meget konservative og forsigtige linje omkring, hvilke emner organisationen kan forholde sig til, og hvor kritisk man vil være.

Strategien for at møde offentligheden og de mennesker, som man ønsker at påvirke, antager fire veje:

1. Ansigt-til-ansigt – som foredragsholder og debatarrangør
2. Skole og uddannelse – ved at udvikle og afvikle undervisningstilbud
3. Digitale arenaer – fuld digital formidling
4. Ressourcebank – informationservice til journalister og organisationer

Verbalt italesætter FN-sambandet 1) Ansigt-til-ansigt og 3) Digitalisering som centrale indsatsområder i den nuværende strategiperiode, og det kommer også tydeligt frem i resultaterne, hvor 2) Skole og uddannelse udgør et centralt felt, hvor mødet ansigt-til-ansigt og de digitale arenaer udfoldes. Den bredere ressourcebank vurderes mere til at være en sidegevinst af de øvrige indsatser end en egentlig satsning.

3.2 En ny strategi 2015-2018

I 2013 gav Landsmødet Styret fuldmagt til at udvikle en ny strategi for 2015-2018, hvor man forventer at kunne indgå en ny fireårs rammeaftale med Norad. Der er blevet etableret en arbejdsgruppe bestående af formandskabet, den daglige ledelse og medarbejderrepræsentation. Der gennemføres en længere proces med indbygget konsultation og høring af personalet.

Det foreliggende udkast dateret 18. maj 2014 opererer fortsat med tre hovedmål:

Auka kunnskap i folket og forståing i skulen for internasjonalt samarbeid

Styremakter skal gjere fram-forhandla FN-vedtak gjeldande for Noreg

Ålmenta i Noreg skal gje støtte til FN og internasjonalt samarbeid

- Mål 1 ligger tæt op ad det gamle mål 1 i den nuværende strategi;
- Mål 2 er ny og skærper indsatsen for at lægge pres på de norske myndigheder om at gøre ord til handling;
- Mål 3 skærper og målstyrer det gamle Mål 2 om at skabe offentlig debat.
- I Mål 2 anes en klarere italesættelse af rollen som 'vaktbikkje', samtidig med at den hidtidige forsigtige og konservative linje fastholdes, idet barren for, hvad man ønsker at opnå, er sat lavt.

Som noget nyt defineres målgrupperne – dog udelukkende i forhold til uddannelsesverdenen og kun som institutionelle enheder (og ikke f.eks. aldersgrupper/klassetrin): Videregående skoler, ungdomsskoler, læreruddannelse og grundskoler (i prioriteret rækkefølge). Målet er at tilbyde relevante undervisningspakker til skolerne, møde flere elever, og sikre en tilpasning til årgang og klassetrin.

For læreruddannelsen ønskes det at gennemføre FN-rollespil i alle regionerne, hvilket synes at være et strategisk og relevant mål, idet man således institutionaliserer denne kompetence inden for uddannelsessystemet, og dermed kan opnå en langt større rækkevidde ud til skolerne. FN-sambandet påpeger, at man allerede i tre distrikter (Nord, Stavanger og Kristiansand) har igangsat sådanne initiativer inden for læreruddannelsen, og at diskussioner pågår om hvordan dette kan videreudvikles.

Tematisk vil man fremover fokusere på Fred og nedrustning, Menneskerettigheder, FNs bæredygtighedsmål og Klima, hvilket er en nedskæring fra otte til fire temaer. Temaerne vil danne rammen for indholdet i undervisningstilbud, oplysningsarbejde og fortalervirksomhed (Mål 2).

4 Kortlægning af FN-sambandets resultater 2011-2013

Med den prominente rolle som modtager af det største tilskud under Norads informationsstøtte kan det med rimelighed forventes fra donorens side, at FN-sambandet kan demonstrere en stor volumen i sit arbejde og i særdeleshed stor omkostningseffektivitet. Overordnet skal FN-sambandets resultater måles imod dets forpligtelser ift. Norads strategi for informationsstøtte samt, specifikt, FN-sambandets indgåede aftale for perioden 2011-2014 (*søknad* og aftaledokumenter mellem Norad og FN-sambandet).

Ansøgningen (*søknad*) beskriver i brede termer de indsatsområder, som FN-sambandet vil arbejde på inden for sin strategi for perioden 2011-2014. Ansøgningen har karakter af et visionsdokument, der ikke er målbart – og heller ikke nødvendigvis skal være målbart i sig selv. Dermed egner ansøgningen sig ikke som baseline for en vurdering af FN-sambandets opnåede resultater i perioden. Vi har derfor valgt at analysere målopfyldelse som forholdet mellem virksomhedsplaner og resultater.

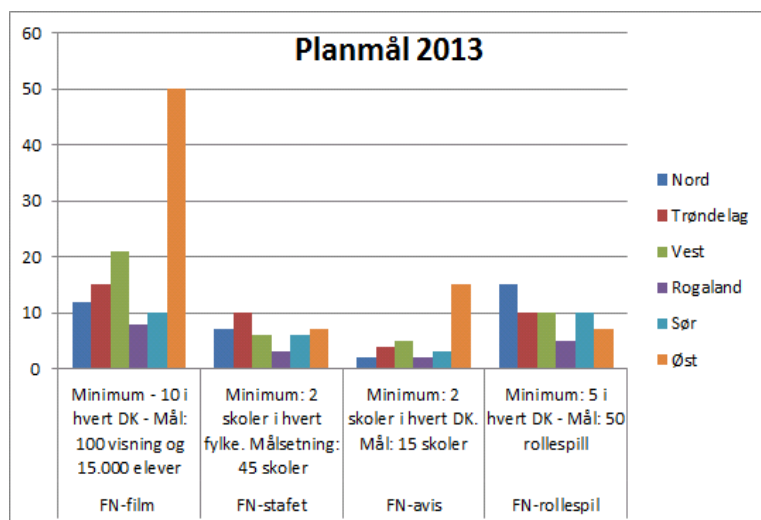
4.1 Virksomhedsplaner – FN-sambandet samlet 2011-2014

FN-sambandet udarbejder årlige virksomhedsplaner. Planerne er struktureret efter tematik (klima og miljø, menneskerettigheder, etc.). For årene 2011-2012 havde planen et beskrivende format, der ikke egner sig opsummering og sammenligning. Fra 2013 har man ændret på udformningen, så den i højere grad indholdsmæssigt angiver en retning, og i et vist omfang har inkluderet konkrete targets for, hvad man konkret vil foretage sig eller opnå. FN-sambandet anerkender, at der er muligheder for forbedring og udvikling.

Kortlægningen har villet se på planlagte og opnåede resultater i årene 2011-2013. På grund af en række indbyggede data- og metodemæssige begrænsninger i FN-sambandets rapporterings- og monitoreringssystem er kortlægningen af FN-sambandets resultater dog blevet afgrænset til en række fællesprojekter, som udgør kernerdriften af virksomheden.

Det skal noteres, at distriktskontorerne derudover gennemfører en lang række andre aktiviteter, inden for rammerne af organisationens strategi og tilpasset lokalområdet, men som ikke på samme måde er gjort kvantificerbare i planer og rapporter. En fordel ved at kortlægge fællesprojekterne er, at det muliggør en perspektivering mellem distrikterne. En ulempe er, at kortlægningen således ikke favner hovedkontorets virksomhedsplan.

Tabel 4.1.1

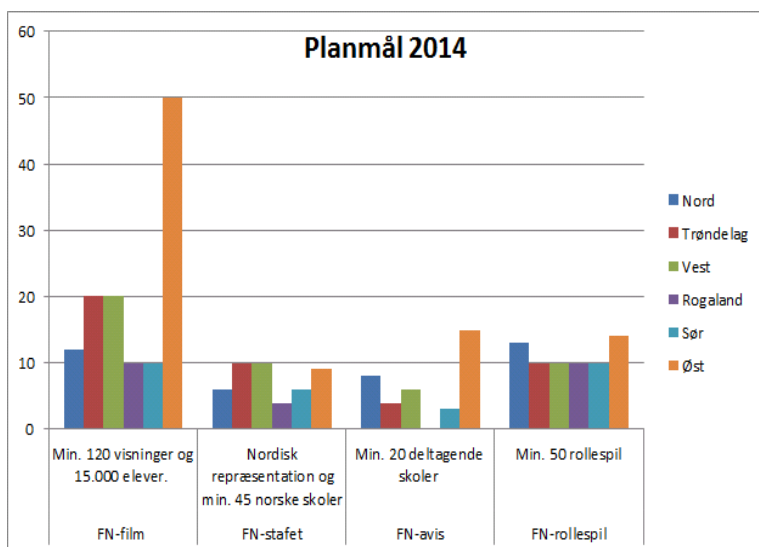


Tabellerne 4.1.1. og 4.1.2. illustrerer udvalgte planmål på distriktsplan for 2013 og 2014. (Kilde: FN-sambandets samlede virksomhedsplaner).

De to virksomhedsplaner udtrykker dels et minimumsmål (i teksten under søjlerne), dels et lidt højere mål (i søjlerne i diagrammet).

Minimumsmålet for de udvalgte fire fællesprojekter er nogenlunde stabilt – for rollespil og stafet er målene de samme i 2013 og 2014.

Tabel 4.1.2



For FN-film steg minimumsmålet fra 100 til 120 visninger fra 2013 til 2014. Stigningen ligger hos Trøndelag og Rogaland distriktskontorer (DK).

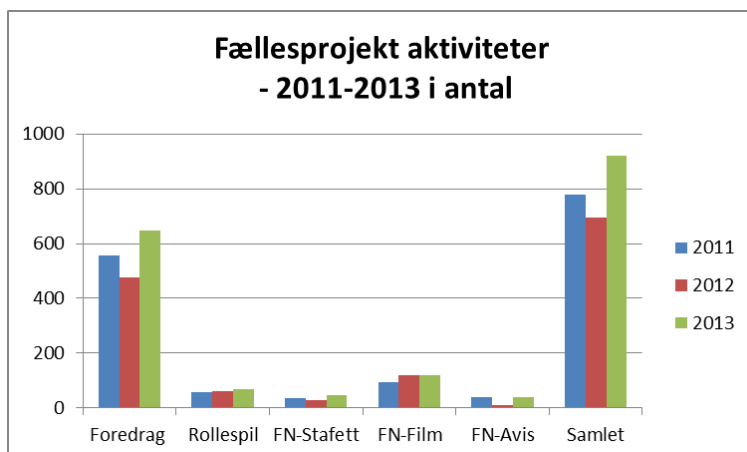
For FN-avisen steg målet fra 15 til 20 skoler fra 2013 til 2014.

4.2 Kortlægning af kvantitative resultater

4.2.1 FN-sambandet – udvalgte resultater

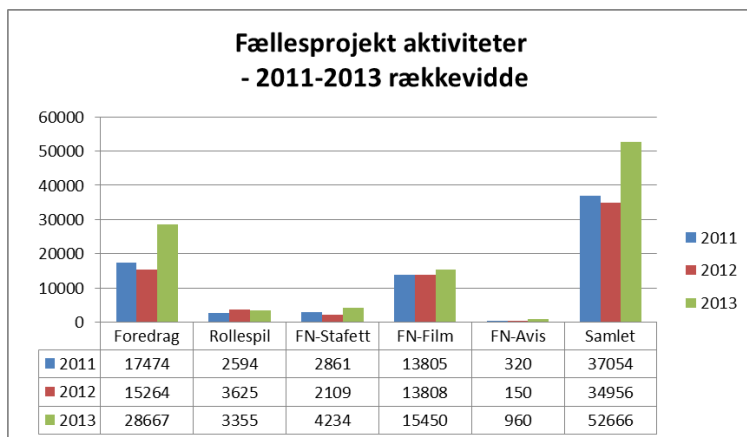
En kvantitativ opgørelse over FN-sambandets fællesprojektaktiviteter for de sidste tre år viser, at foredrag er den markant mest anvendte aktivitet. I 2013 var der i alt 882 fællesprojektaktiviteter, hvoraf foredrag udgjorde 648. Den anden hyppigste aktivitet i antal er FN-Film med 118 aktiviteter i 2013, efterfulgt af FN-Rollespil, FN-Stafet og FN-Avis, som tegner sig for henholdsvis 70, 44, 39 aktiviteter i 2013. Dette afsnit bygger på hovedkontorets årlige resultatrapport over organisationens samlede resultater.

Tabel 4.2.1



Som tabel 4.2.1 viser, har antallet af årlige fællesprojekter været forholdsvis stabilt i årene fra 2011-2013, når man ser på de samlede tal. Der har været et lille fald i aktiviteter i 2012 og så en stigning i 2013, der har bragt det samlede antal af aktiviteter over niveauet fra 2011. Stigningen kan primært tilskrives, at der er afholdt flere foredrag. Stafetten havde rekordår i 2013 med 44. (2011: 34, 2012: 30, 2013: 44).

Tabel 4.2.2

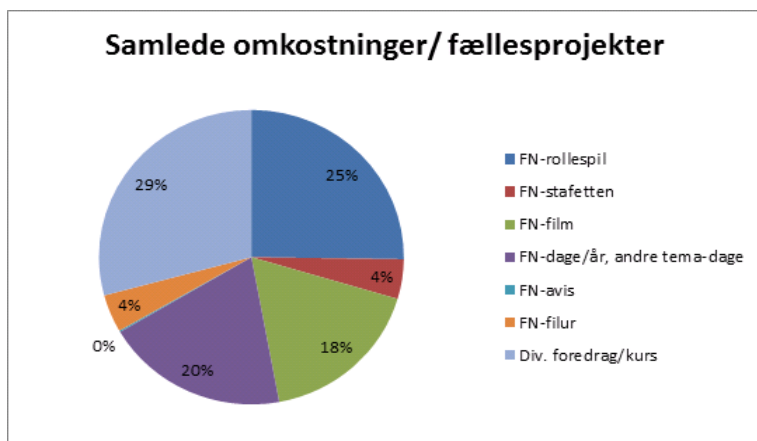


Det samme mønster tegner sig, når man som vist i tabel 4.2.2 kigger på rækkevidde, hvilket vil sige antallet af personer, man når ud til (totalt). Der er en markant stigning fra 37.054 i 2011 til 52.666 personer i 2013 (Samlet).

Igen er det primært stigningen i foredrag – fra 17.474 til 28.667 personer – der gør forskellen i det samlede tal.

Det finansielle forbrug på aktiviteter kan give et supplerende udtryk af omfanget og prioriteringen mellem fællesaktiviteter; dette er samlet i Tabel 4.2.3. (Dette er udelukkende baseret på direkte omkostninger, da det ikke har været muligt at inkludere tidsforbruget på grund af manglende data/tidsregistrering. Derfor siger det ikke noget om belastningen af organisationen eller dennes effektivitet).

Tabel 4.2.3



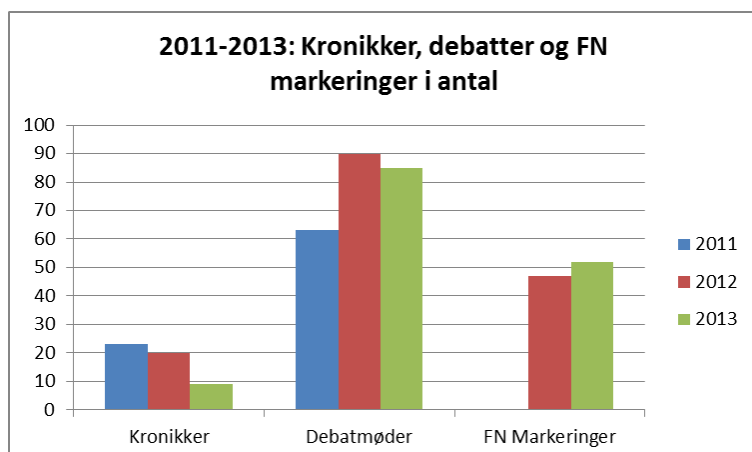
74% af distrikternes omkostninger i 2011-2013 til fællesprojekter går til foredragsvirksomhed, FN-rollespil og FN-mærkedage.

Den fjerde største aktivitet er FN-film, som er en vældig populær aktivitet, som er vokset frem i perioden.

Der er et minimalt forbrug på FN-filuren og FN-stafetten, som følge af meget lav prioritering. Der er ingen målbare

omkostninger til FN-avisen. Fordelingen af omkostninger på fællesprojekterne er i overensstemmelse med mønsteret i kvantitative resultater – med den bemærkning, at rollespil er relativt dyrere at gennemføre end foredrag – derfor den store andel af midlerne.

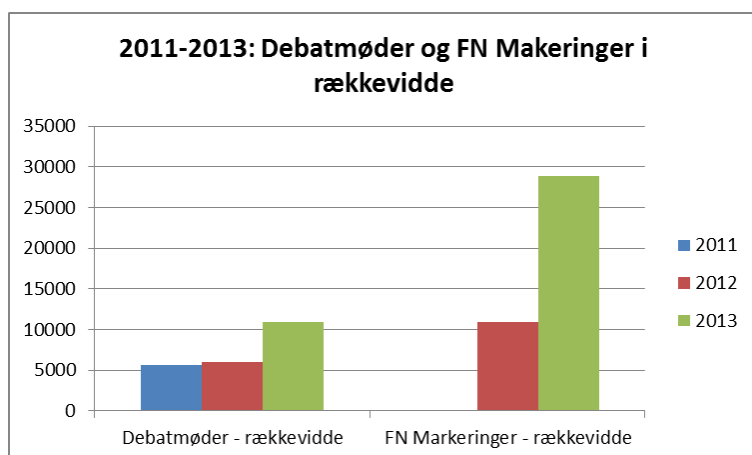
Tabel 4.2.4



Af andre væsentlige aktiviteter udover fællesprojekterne kan nævnes kronikker, debatmøder og FN-markeringer.

Tabel 4.2.4. viser et fald i antallet af kronikker i 2013 fra de tidligere år, hvor både debatmøder og FN-markeringer viser et mere ensartet billede (opgørelser for FN-markeringer for 2011 mangler). Dette kan eventuelt tilskrives en intern stramning ang. indhold i kronikker.

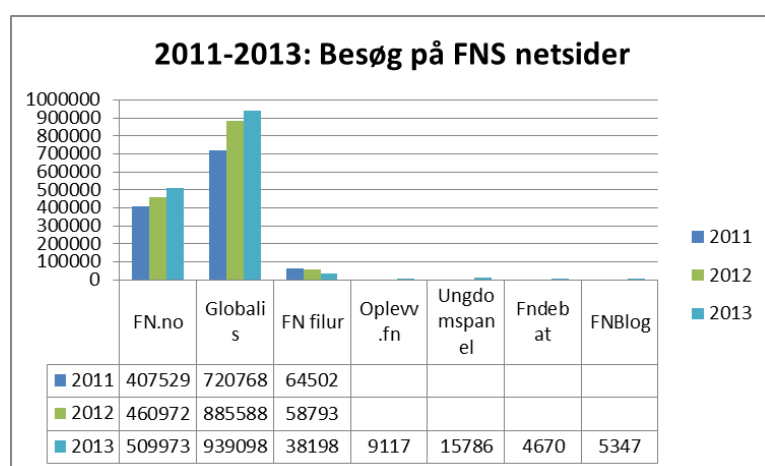
Tabel 4.2.5



Hvad angår rækkevidden af arrangementerne (målt som antal deltagere), er der sket en større stigning fra 2012-2013, som vist i tabel 4.2.5.

Rækkevidden af debatmøder er nærmest fordoblet i 2013, mens rækkevidden af FN-markeringer næsten er tredoblet fra 2012 til 2013. Dette flotte kvantitative resultat skal dog forholdes til vurderingen af den kvalitative effekt.

Tabel 4.2.6



For de fleste af FN-sambandets netsider har der været en stigning i besøg på siderne i perioden 2011-2013. Globalis har haft en stigning på ca. 23% i besøgstal i perioden. FN.no har oplevet en stigning i besøgstal på 20% i samme periode. FN-filuren.no har som den eneste netside oplevet et fald i besøgstallet med ca. 68%.

I de senere år har FN-sambandet prioriteret en mere digital strategi for at

nå ud til sine målgrupper, og der er udviklet nye net-sider, hvorfor der for siderne Oplev.fn.no, FNUngeomspanelet.no, FN-debat.no og Blog.fn.no kun har kunnet opgøres besøgstal for 2013.

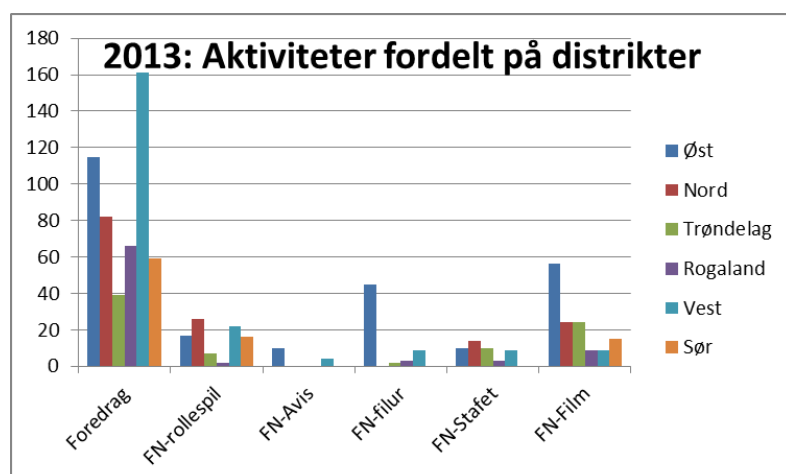
Konkluderende vidner FN-sambandets resultatrapporter om et stigende aktivitetsniveau på en række områder, som f.eks. foredrag, debatmøder, FN-markeringer, digitaliseringsprojekterne. Nogle koncepter er blevet populære som f.eks. FN-filmene, mens andre produkter har oplevet et fald (FN-stafet, FN-filur) eller ikke er slået igennem hos skolerne (FN-avis). Der har været et større fald i antal kronikker fra 2012 til 2013, som muligvis kan tilskrives en intern restriktiv linje over for, hvad der kan gives udtryk for i FN-sambandets navn – direkte eller indirekte.

4.2.2 Kvantitative resultater – brudt ned på distriktskontorerne

Distriktskontorerne afleverer kvartalsrapporter til hovedkontoret med opgørelser over, hvilke aktiviteter der er udført i kvartalet. En svaghed ved FN-sambandets rapporteringssystem er, at de årlige resultatrapporter ikke opgør resultaterne per distrikt, hvorfor nedenstående opgørelser er foretaget ved en manuel optælling fra distriktskontorerne 2013-kvartalsrapporter (i alt 24 rapporter), og dermed kan være fejlbehæftede (konsulentens optælling).

Det er samtidigt vigtigt at nævne, at distriktskontorerne alle laver en lang række andre aktiviteter, hvor deres profil, forskel og prioriteringer kommer til udtryk gennem valget af aktiviteter, men dog fortsat inden for rammerne af FN-sambandets strategi og virksomhedsplan. Blandt disse aktiviteter kan nævnes lærerseminarer, ungdomskonferencer, internationale uger og deltagelse i studierejser for lærere.

Tabel 4.2.7



Tabel 4.2.7 viser, at foredrag er den aktivitet, der gennemføres hyppigst i alle distrikter. Distrikt Vest topper med 161 foredrag i 2013, Distrikt Øst har gennemført 115 foredrag i 2013 og har været mest aktive med både FN-filur og FN-Film i løbet af året. Trøndelag anfører, at man har afholdt 80 foredrag (og ikke 40 som konsulentens optælling viste).

Distrikt Nord og Distrikt Vest har lavet flest rollespil i 2013 stærkt efterfulgt af Distrikt Øst og Distrikt Sør. Vedrørende rollespillene angiver antallet ikke noget om rækkevidden, idet der er stor forskel på, hvor mange elever der nås i de forskellige rollespil – f.eks. om et rollespil afvikles for en enkelt klasse eller involverer et helt klassetrin eller flere skoler (som f.eks. Rogaland gør i stor stil).

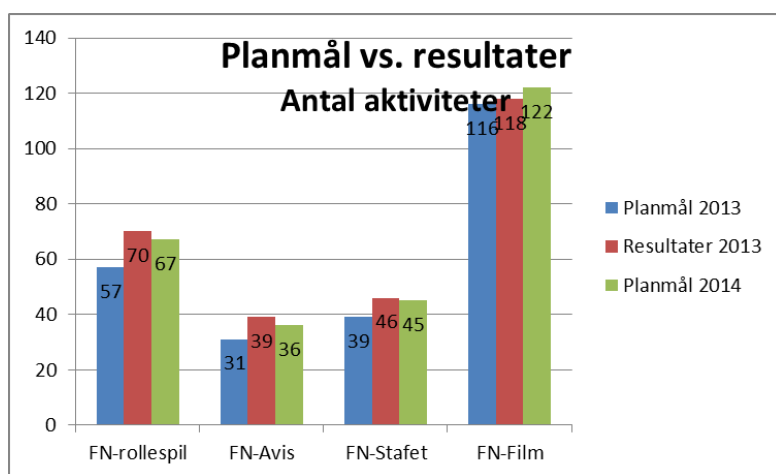
FN-Avisen er den aktivitet, som har været mindst anvendt i 2013. Distrikt Øst og Distrikt Vest har gennemført denne aktivitet med henholdsvis 10 og 4 FN-Aviser. Nogle distriktskontorer udtrykker, at der ikke er nogen interesse for FN-avisen på skolerne, og at indsatsen for at afsætte avisen ikke står mål med resultatet. Nord har gennemført flest FN-stafetter (14), og efterfølges af distrikterne Øst, Trøndelag og Vest, som alle har gennemført 9-10 stafetter.

Distrikternes kvartalsrapporter opsummerer ikke antallet af kronikker, debatmøder og FN-Dag markeringer per kvartal, men lister dem individuelt. Opgaven med at opsummere resultaterne på de enkelte distrikter ville være for omfangsrig og risikoen for fejl for stor til, at konsulentholdet ville gå i kast med optællingen.

4.3 Målopfyldeelse: Sammenligning mellem planer og resultater

I sine årlige resultatrapporter sammenligner FN-sambandet udviklingen fra år til år på udvalgte indikatorer, men årets resultater holdes ikke op imod årets planer. Nedenstående opgørelse bygger på tal fra hhv. virksomhedsplanen og resultatrapporten for 2013 for FN-sambandet som helhed. Det er kun muligt at opgøre på ganske få indikatorer, idet plan og rapport ikke matcher i format.

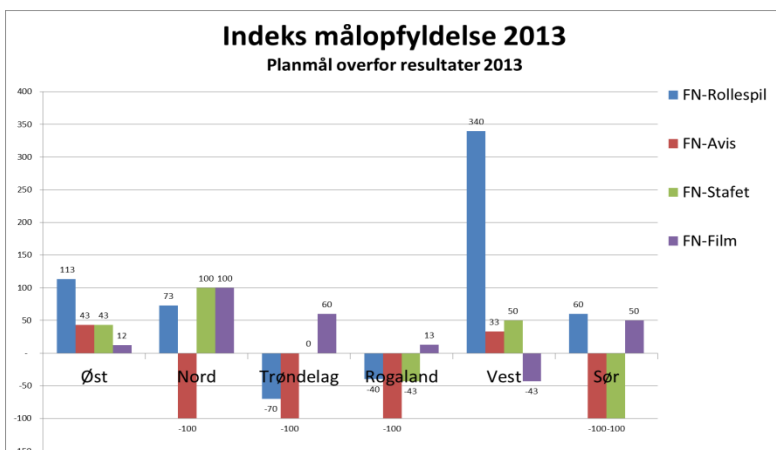
Tabel 4.3.1



På de valgte indikatorer udviser FN-sambandet i 2013 en overpræstation på mellem 2% (FN-film) og 26% (FN-avis).

Planen for det efterfølgende år 2014 holder nogenlunde niveauet fra resultaterne i 2013, dvs. stigningen ønskes fastholdt.

Tabel 4.3.2



Tabel 4.3.2 opgør målopfyldeelse i 2013 på distriktsplan. Her ses en betydelig variation i målopfyldeelse – på hver aktivitet og på hvert distrikt – både i form af en manglende målopfyldeelse på visse områder og i form af en voldsom overpræstation på andre områder.

* Note: Tabel 4.3.2 indekserer fuld målopfyldeelse som 0.

** Målopfyldeelse på rollespil er metodisk svær, idet f.eks. Rogaland har

et stort rollespil med 10 deltagende skoler, som derfor ikke vægter efter fortjeneste i forhold til andre distriktskontorers rollespil.

Forklaringer på sådanne afvigelser kan være talrige: urealistiske mål (for høje, for lave), forandringer i konteksten (politisk, økonomisk), ændrede forudsætninger (manglende efterspørgsel), interne organisatoriske begrænsninger. Den samlede målopfyldeelse er positiv, men der er markante underopfyldelser for især FN-avisen. Samtidig tyder de store variationer på, at FN-sambandet ikke

anvender distrikternes kvartalsrapporter til en systematisk korrektion af virksomhedsplaner. FN-sambandet kommenterer her, at den samlede virksomhedsplan revideres halvårligt, og at man finder, at den løbende/daglige justering er vigtigere end kvartalsrapporterne, fordi aktiviteterne ofte er tidsbegrænsede. Her kunne det være en overvejelse værd, om FN-sambandet har fundet det rette detaljeringsniveau for sin planlægning, idet detaljerigheden – og dermed formodentlig også omfanget af udsving – er vældig stor, og måske for stor, idet overblikket og styrbarheden kan mistes. (ref. Afsnit 7.7. for anbefaling om monitoreringssystem).

5 Effektivurdering: Aktiviteter rettet mod skolevæsenet

Som det fremgår af afsnit 4, rettes størstedelen af FN-sambandets kræfter mod skolevæsenet, som også af FN-sambandet defineres som den "primære målgruppe". I det pågående strategiarbejde forudses denne fokusering at øges. Denne gennemgangs effektivurdering af skoleindsatsen er baseret dels på en spørgeskemaundersøgelse rettet mod FN-skoler, dels gennem interviews med lærere, skoleledere og skoleejere i kommuner og fylker, FN-sambandets personale og andre aktører med det formål at verificere og uddybe brugerundersøgelsen, samt en analyse og vurdering af dette informationsgrundlag.

5.1 FN-skoler

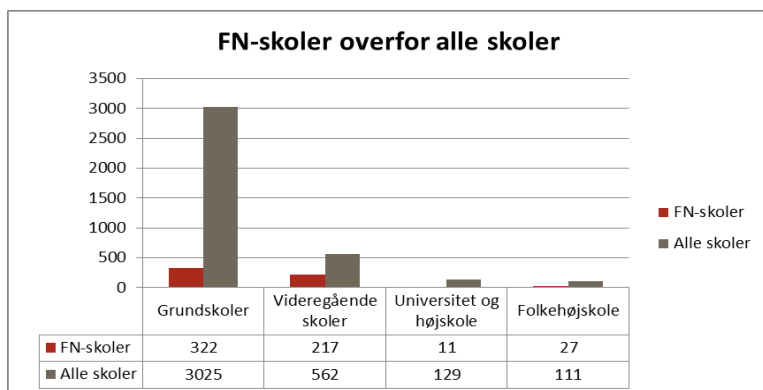
FN-sambandets primære målgruppe er skolevæsenet, og derfor har man etableret en ordning, hvor skoler tilbydes medlemskab af FN-skoleordningen, hvorefter de populært omtales som FN-skoler. For 500 kr. årligt får skolen (iflg. fn.no):

- FN-linken, et elektronisk brev med artikler og undervisningsoplæg tilpasset undervisningsplanerne. FN-skolerne får fire numre om året tilsendt på mail.
- Et gratis eksemplar af nyt materiale, som FN-sambandet producerer.
- Rabat på FN-sambandets undervisningsmateriale, FN-flag, foredrag.
- Fortrinsret på kurser for lærere. Studietur for lærere til FN i New York (efter ansøgning og mod betaling).
- Adgang til FN-sambandets diverse pædagogiske tilbud (FN-avis, FN-rollespil, FN-stafet, etc.)

Deltagelse af en skoles lærere i FN-studieture giver skolen mulighed for at blive FN-skole+ for en toårig periode. Medlemskabet koster 1.500 kr., og skolen binder sig for nogle ekstra aktiviteter i perioden. Efter to år kan skolen ansøge om forlængelse af sin status som FN-skole+.

Tabel 5.1.1 belyser, hvor mange FN-sambandet kommer ud til (FN-skoler), forholdt til det totale antal skoler i Norge. FN-skolerne udgør 10% af Norges grundskoler og imponerende 39% af de videregående skoler. Disse resultater kræver dog et stort driftsapparat og megen koordinering under FN-sambandets nuværende implementeringsstrategi. Nogle få børnehaver er også FN-skoler.

Tabel 5.1.1

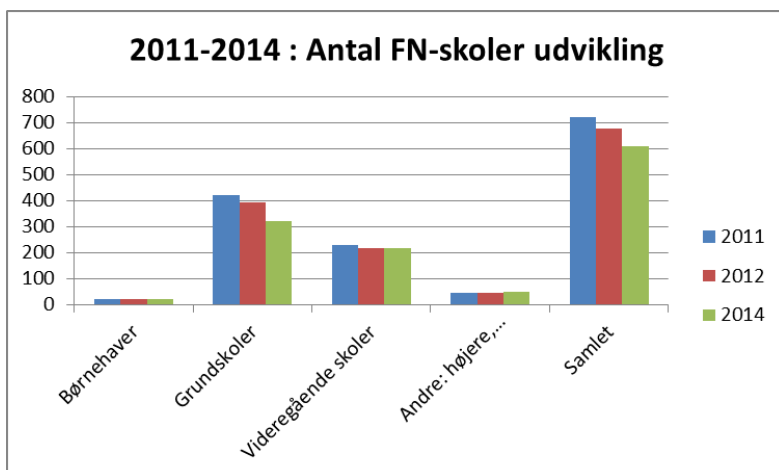


Samarbejdet med universiteter og folkehøjskoler har ikke været en strategisk prioritet for FN-sambandet og er derfor ikke stærkt udbygget.

FN-sambandet har ønsket at kvalificere oplysningerne om samarbejdet med universiteter og folkehøjskoler:

- Rogaland underviser og er associeret partner i to internationale masteruddannelser.
- Vest har en ordning med praksisstudenter i samarbejde med Universitetet i Bergen (Sampol). Siden ordningen startede, har mere end 40 studenter fået 20 studiepoint hver til deres bachelorgrad.
- FN-sambandet har samarbejdet med læreruddannelsen i tre distrikter: Nord, Rogaland, Kristiansand, og ønsker at videreudvikle dette samarbejde.
- FN-studerterne med lokalafdelinger på alle universiteterne er en vigtig partner for tilgang og tilbud til studenter.
- Trøndelag har et tæt samarbejde med to folkehøjskoler, som har faste årlige aktiviteter i samarbejde med FN-sambandet.

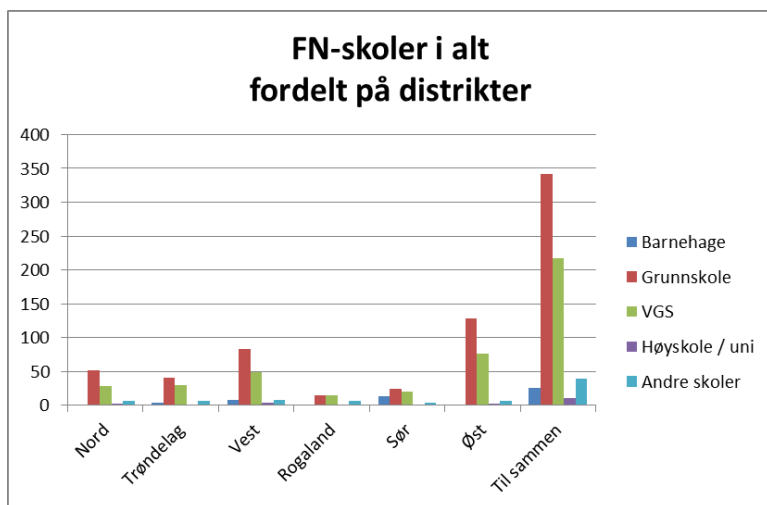
Tabel 5.1.2



Antal FN-skoler i evalueringsperioden er faldet fra 723 i 2011 til pt. 611 (per maj 2014), svarende til 15%. Det største fald er sket inden for grundskolerne fra 424 i 2011 til 322 i 2014 – et fald på 24%.

For de videregående skoler har faldet været mindre: fra 231 medlemsskoler i 2011 til 217 i 2014 (6%).

Tabel 5.1.3



Fordelingen af FN-skoler på distrikterne passer med bruttofordelingen af skoler inden for skolevæsenet; Distrikt Øst har flest og Distrikt Rogaland har færrest. Alle distriktskontorer dækker bredt og med en pæn repræsentation i skolevæsenet i deres geografiske opland. Der kan ikke ses nogen udpræget geografisk varians i dækningen, hvilket er bemærkelsesværdigt taget i betragtning distrikternes meget forskellige vilkår: fra Nord, der har en stor udfordring i geografien og

afstandene, og hvor det kan kræve en dagsrejse hver vej for at nå ud til en skole i et isoleret område; til Øst der dækker halvdelen af Norges befolkning på et mindre geografisk område.

Med hensyn til at nå ud til erhvervsskolernes unge kan der noteres flere udfordringer: geografisk relevans, strukturel ulighed i international orientering i uddannelserne (ingen kompetencemål), samt behovet for pædagogisk differentiering i indhold og metoder. Med hensyn til geografisk varians er det primært Øst, der har prioriteret dette område. Andre steder rapporteres der om store udfordringer i at nå unge på erhvervsskolerne. Det er primært, hvor der er fælles kompetencemål med samfundsfagsundervisning o.l. overlap med de studieforberevende linjer, at unge fra erhvervsskolerne nås gennem deltagelse i rollespil. Andre teknisk-faglige uddannelser har ikke internationale kompetencemål, hvorfor det er svært at slå igennem her og få plads i undervisningen med FN-relaterede indslag. Desuden kræver det en betydelig differentiering af tilgang, indhold og metoder, for at nå eleverne på de teknisk-faglige uddannelser. Som eksempel kan nævnes, at FN-sambandet har udarbejdet særlige tilbud til medielinjerne i forbindelse med FN-film. Man har desuden nyudviklet et arbejdslivsrollespil rettet mod erhvervsskoler, som lanceres i efteråret 2014. I 2014 har man afsat 10 særskilte pladser til lærere på erhvervsfaglig studieretning på den ordinære studietur til Geneve med temaet arbejdsliv og menneskerettigheder. Her kommer FN-sambandets mandat i forhold til at varetage ILOs formidlingsopgave i Norge ind som vældig relevant.

I indeværende strategiperiode har FN-sambandet sat sig for at udvikle samarbejdet med FN-skoler både kvalitativt og kvantitativt. Det ser dog ikke ud til, at dette er blevet grebet an helt systematisk. Antallet af FN-skoler er stærkt faldende over perioden; der berettes om, at skoler falder fra og ikke betaler kontingent på grund af begrænsede budgetter; desværre også om fejlplaceringer af fakturaer, så skoler ved et 'uheld' bliver meldt fra.

Samarbejdet med FN-skoler bliver varetaget af det enkelte distriktskontor, som også har den direkte kontakt til skolernes personale. Hovedkontoret og informationsafdelingen står for at udvikle indhold i produkter og tilbud til medlemsskolerne, men selve relationsplejen til skolerne forekommer ikke at være en prioritet for den samlede organisation. Også i udkastet til den ny strategi stilles der skarpt på en vækst i antallet af FN-skoler. Dette forekommer ikke at være realistisk under de nuværende omstændigheder.

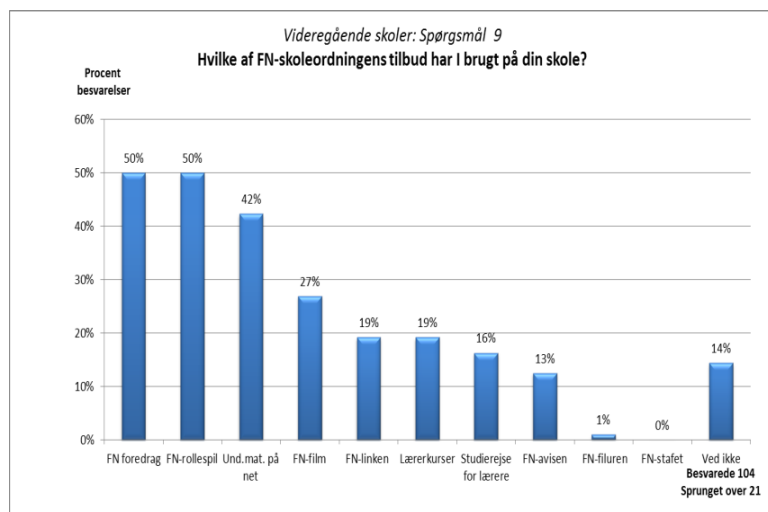
Anbefaling 1: Ledelsen må tage ansvar for at undersøge årsagerne til frafaldet af FN-skoler, revidere konceptet og systematisk styre efter strategimålet om vækst i antal medlemsskoler.

Inspiration kan hentes i FN-förbundet i Sverige, hvor man har et helt andet koncept, hvor skolerne (VG) betaler helt andre beløb, og hvor den faglige støtte og service fra hovedkontoret er prioriteret og systematiseret. Men som FN-sambandet påpeger, er vilkårene for skolerne og finansieringen af skolevæsenet i de to land væsentligt forskellige, så den svenske model kan ikke direkte overføres til Norge. For FN-sambandet vurderes det at være vigtigt at fastholde bredden i skoletilbuddet i Norge.

5.2 Brugerundersøgelse

For at få et bredt indblik i skolernes vurdering af FN-sambandets tilbud, fik alle FN-skoler i maj tilsendt et spørgeskema (for spørgsmål, svar, metode og detaljeret analyse, se Annex 5).

Tabel 5.2.1: Anvendte tilbud på respondenternes skole (VG).



Ifølge respondenterne anvendes FN-sambandets skoletilbud flittigt; på de fleste skoler flere gange om året (Tabel 5 og 6 i Annex 5).

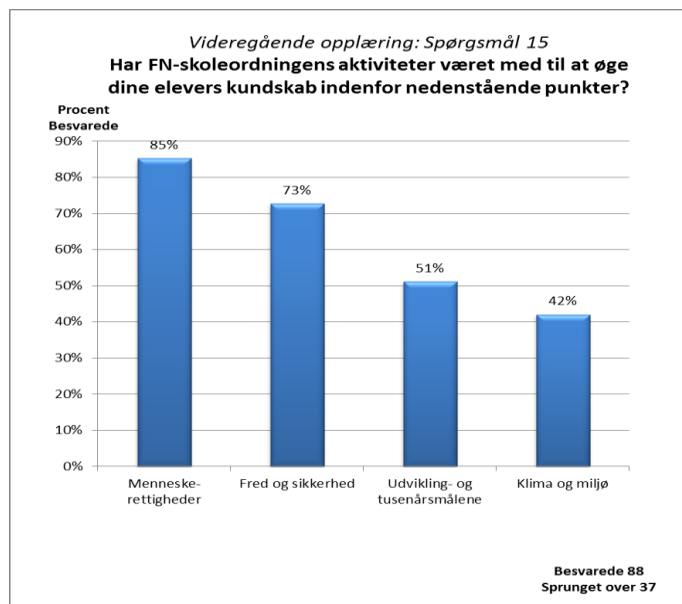
De hyppigst anvendte tilbud er undervisningsmateriale på nettet, FN-rollespil, FN-foredrag, FN-film og (i VG) lærerkurser (se Tabel 5.2.1 for videregående skoler, Tabel 3 i Annex 5 vedr. grundskoler).

Undervisningsmateriale på nettet er topscorer blandt respondenterne på

grundskoler – hele 66% svarer, at dette tilbud anvendes på deres skoler. Men bare 42% af respondenterne på de videregående skoler mener, at deres skole har anvendt net-tilbuddene. Det kan undre, at undervisningsmateriale på nettet anvendes så markant mindre i videregående skoler end i grundskolerne, ikke mindst siden rollespil og foredrag er en langt mere ressourcekrævende aktivitet for lærerne, og især da FN-sambandet har målrettet flere net-sider til denne aldersgruppe. En forklaring kan være, at der kræves en større målgruppedifferentiering på undervisningsmateriale – det faglige niveau skal måske hæves for bedre at nå de videregående skoler?

Generelt opleves kvaliteten på tilbuddene som høj og skolernes udbytte som stort. Elevernes kundskaber er vurderet som øget inden for temaerne Menneskerettigheder, Fred og Sikkerhed samt Udvikling og Tusindårsmålene (Annex 5: Tabel 7-12).

Tabel 5.2.2: Vurdering af bidrag til elevernes kundskaber på specifikke områder (VG)



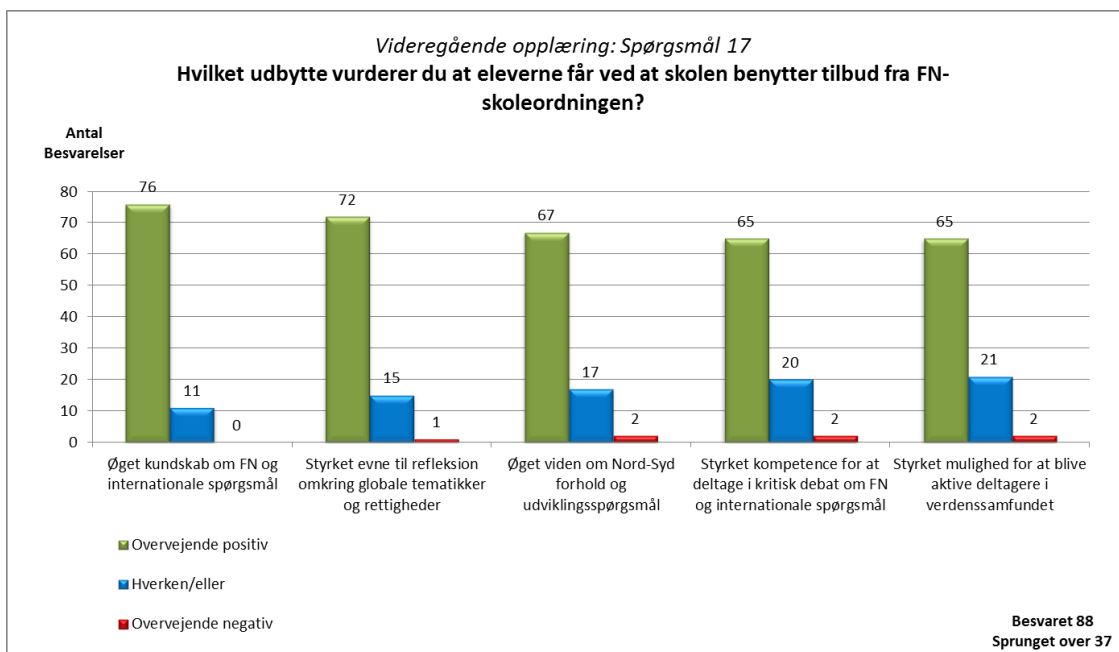
Respondenterne svarer generelt meget positivt, når de vurderer kvalitet og udbytte. Cirka halvdelen af respondenterne i begge skoletyper svarer, at eleverne får udbytte af FN-sambandets tilbud vedrørende Klima og Miljø.

Årsagerne til dette kan dels være, at materialet er mindre inspirerende eller på anden måde mangelfuldt; dels at tilbuddene om klima og miljø ikke anvendes så hyppigt på dette område; eller ikke udbydes i alle distrikter, f.eks. på grund af medarbejdernes tematiske kompetencer.

Respondenterne vurderede desuden, at der er god sammenhæng mellem FN-sambandets

tilbud og læreplanernes kompetencemål for undervisningen (Annex 5: Tabel 15-16).

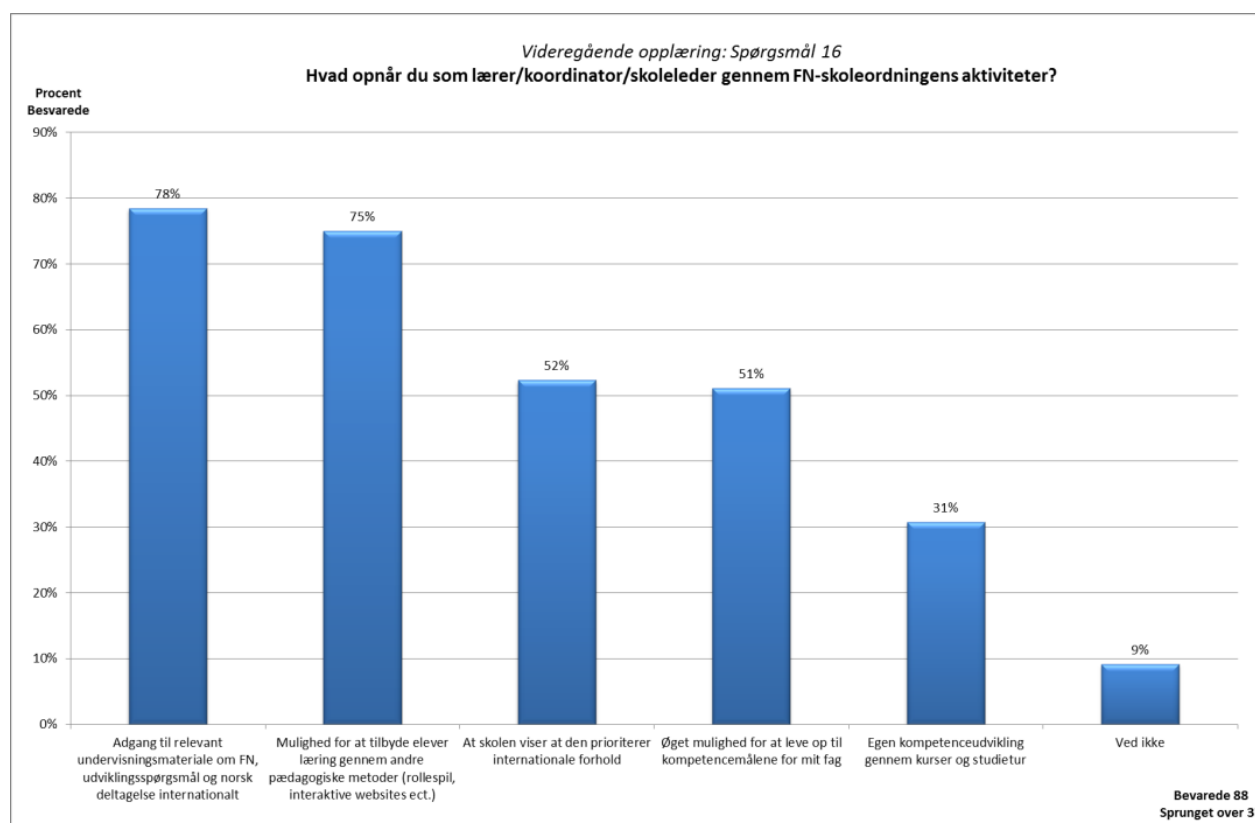
Tabel 5.2.3: Elevers udbytte i forhold til kompetencemål (videregående)



Generelt vurderer respondenterne udbyttet for dem selv og skolen relativt højt (Annex 5: Tabel 13, 14). En væsentlig attraktion ved FN-sambandets tilbud er de 'andre pædagogiske metoder' (66% hhv. 75% angiver dette som en vigtig kvalitet), som åbner nye muligheder for læring. Derudover giver FN-sambandets materiale skolerne mulighed for at etablere en selvstændig profil, hvilket er en kvalitet, der bliver vigtigere for skoleejere og -ansatte i de kommende år. Der er altså gode incitamenter til lærere og skoler til at bruge FN-sambandets tilbud.

Sammenfattende kan det siges, at superbrugerne især anvender fire hovedtilbud fra FN-sambandet: hjemmesider, rollespil, foredrag og film, og at de finder kvalitet og relevans af disse tilbud god og høj. Tilbuddene er tilpasset kompetencemålene, og skolerne får især nytte af dem, når de tilbyder elever læring gennem 'anderledes pædagogiske former'. Samtidig kan tilbuddene give skolerne mulighed for at profilere en egenart.

Tabel 5.2.4: Respondenternes personlige udbytte af FN-sambandets tilbud (VG)



31% af lærerne og skoleledere angiver, at de selv er blevet tilgodeset med kompetenceudvikling gennem FN-sambandets kurser og studieture. Udover de særlige tilbud om kurser og studierejser, som kun udbydes i meget begrænset omfang, har FN-sambandet ikke noget særligt mål om kompetenceudvikling af lærerne. FN-sambandets strategi i høj grad er at møde eleverne 'ansigt-til-ansigt', så mens medarbejderne er hovedansvarlige for afvikling af f.eks. rollespil, tager lærerne sig af koordination og logistisk. Det er således FN-sambandet, der drifter opgaverne. Dette kan være kritisk – både i forhold til en mere langsigtet strategi om bæredygtighed af aktiviteterne, og i forhold til den så væsentlige funktion at understøtte og opbygge undervisningens kvalitet. Der kan således være et strategisk perspektiv for FN-sambandet i at satse stærkere på lærernes kompetenceudvikling. Dette blev bekræftet af nogle informanter på skoleledelsesplan, som angav, at lærernes kompetenceudvikling var givet stor prioritet, også ressourcemæssigt.

Anbefaling 2: Med henblik på at opnå en større rækkevidde og bæredygtighed af sine skoletilbud, bør FN-sambandet strategisk satse på at lærere i højere grad kan gennemføre FN-sambandets tilbud uden FN-

sambandets tilstedeværelse f.eks. gennem opskalering af samarbejdet med lærerseminarer og kompetenceudvikling for lærere.

5.3 Skoletilbuddenes kvalitet: validering og perspektivering

Dette afsnit gennemgår FN-sambandets vigtigste skoletilbud. Desuden vurderes kvalitet og effekt af de enkelte tilbud.

5.3.1 FN-filuren

FN-filuren er specifikt rettet mod de mindste klassetrin og inkluderer optræden med en hånddukke og fem netbaserede spil for 1.-4. klassetrin. Fantasifiguren FN-filuren lærer de mindste elever om det gode ved FN. Kun få respondenter i spørgeskemaundersøgelsen indikerede, at de anvendte FN-sambandets tilbud til de laveste klassetrin. Overværelsen af en FN-filur-forestilling har givet anledning til kritiske refleksioner om, hvad man kan opnå på dette niveau, som ikke nærmer sig propaganda frem for læring. Eleverne hørte, at FN er godt; at FN siger, at børn skal have lov at lege; at de voksne skal lytte til børnene; at FN arbejder for fred. Det forekommer, at det væsentligste resultat vil være en form for navnegenkendelse: Nu har børnene lært, at der er noget, der hedder FN – og at det er godt. Ingen tvivl om at sessionerne er underholdende for børnene – men er det relevant og effektivt oplysning? Og er det omkostningseffektivt?

Nogle medarbejdere elsker filuren, mens andre slet ikke føler sig klædt på til kommunikation med den pågældende målgruppe. Nogle steder hyres en professionel bugtaler ind, som gennemfører Filuren for en gruppe børn under tilstedeværelse af adskillige lærere og medarbejdere fra FN-sambandet.

Anbefaling 3: FN-sambandet bør ikke bruge egne (akademiske) personaleressourcer eller eksterne professionelle på at afholde sessioner med FN-filuren. FN-Filuren kan overleve som digitalt produkt. Desuden kunne FN-sambandet oplære og involvere lærere, pædagoger, drama- eller lærerstuderende i afholdelse af sessioner med FN-filuren på frivillig basis.

5.3.2 FN-stafetten

FN-stafetten arrangeres hvert efterår som et tilbud til 5.-7. klassetrin. Involverede klasser får et undervisningsoplæg fra FN-sambandet. Centralt i stafetten er en konkurrence mellem skolerne om paratviden i en quiz om FN. Undervejs skal klassen lave et bogstav på en kreativ måde og fotografere denne, hvorefter den offentliggøres på stafettens net-side (hvor skolerne kan se de øvrige skolars aktiviteter og 'bogstav'); gå på 'natursti' og deltage i en quiz, der kræver FN-kundskab (som kan hentes f.eks. på fn.no); resultaterne for quizen offentliggøres på fn.no. Oplysningerne kan som forberedelse findes på FN-sambandets hjemmesider. Det er således en billig aktivitet, når hjemmesiden er lavet.

46 skoler deltog i FN-Stafetten i 2013. Brugerundersøgelsen gav udtryk for lav interesse for tilbuddet. Dette bekræftes af distriktskontorerne, som finder det vanskeligt at 'sælge' dette tilbud til skolerne.

Anbefaling 4: FN-sambandet bør gennemføre en egentlig evaluering af konceptet FN-stafet for at vurdere, hvad der tiltrækker de deltagende skoler, hvor læringseffekten ligger, og hvad der kan forbedres. Evalueringen skal give nogle retningspile for, i) hvordan dette tilbud kan udbredes til flere skoler, ii) uden at belaste distriktskontorerne unødigt med salgsarbejde.

5.3.3 FN-rollespil

FN-rollespillet er internationalt udviklet (*Model UN*) og tilpasset til norske skoler. Rollespillet indeholder, at en klasse, et klassetrin, flere skoler eller udvalgte elever fra de større klassetrin gennemspiller en forholdsvis aktuel international situation, som om de var medlemmer af FNs Sikkerhedsråd. Hvert år udvikles centralt en ny version af rollespillet. Desuden har Distriktskontor Vest udviklet et spil om klimaforhandlinger, som dog ikke er udbredt yderligere. Dette viser, at konceptet også egner sig til at kunne eksemplificere andre vigtige problematikker end oplysning om Sikkerhedsrådets funktion.

Oftest er rollespillet rettet mod de videregående skoler, især den studieforberevende linje (f.eks. samfundsfag); oftest forberedes spillet med dels et foredrag for de involverede elever af en repræsentant fra FN-sambandet, dels forberedelsesmøder med de involverede lærere. På hjemmesiden fn.no findes ressourcebank vedr. den konflikt, der bruges som case. En medarbejder fungerer som spilleleder (forhandlingsleder) under selve rollespillet. Rollespillene integrerer flere FN-sambandets tilbud: ressourcer på fn.no, foredrag (som forberedelse) og kunne også integrere oplev.fn.no.

Brugerne udtrykker i spørgeskemaundersøgelsen stor tilfredshed med tilbuddet om rollespil, og dette valideres fuldt ud i interviews med skolepersonale i samtlige distrikter. Det opfylder fuldt ud kriteriet om, at FN-sambandets tilbud især værdsættes, når de tilbyder alternative læringsformer. Desuden matcher rollespillet etablerede kompetencemål for de studieforberevende linjer på de videregående skoler. Interviewede lærere tilføjer ofte endnu en værdsat kvalitet ved rollespillet: at det formår at engagere introverte elever, der ellers ofte er stille, generte eller på anden måde ikke rigtigt er aktivt engagerede i den normale undervisning.

Rollespil er et hit! Og det i en grad, så flere distrikter har kunnet indgå aftaler med fylket om årlig afholdelse af rollespil i skolerne, i flere tilfælde med økonomisk tilskud. Nogle skoler profilerer sig på at have årlige rollespil. Fra et markedssynspunkt har FN-sambandet udviklet et produkt, der rammer lige i øjet af en efterspørgsel. Der er ingen tvivl om, at rollespillene kunne sælges langt bredere end FN-sambandet selv har kapacitet til at opfylde, specielt taget i betragtning FN-sambandets strategi om selv at stå centralt i afholdelsen af rollespillene på skolerne. Populariteten af rollespillene afspejles også i, at ca. 25% af distriktskontorerne direkte omkostninger til fællesprojekter går til gennemførelse af rollespil. Hvis tidsforbruget blev inkluderet, ville procenten formodentlig stige, idet rollespil er meget tidskrævende: Et eksempel er Rogaland, hvor personalet har angivet, at ca. seks uger hvert efterår er fuldt booket med forberedelse og afholdelse af årets rollespil (som der er indgået en fast aftale med fylket om – et samarbejde til efterfølgelse andre steder).

Mens rollespillet er et hit hos brugerne, er det også et hit hos FN-sambandets personale – og det i en grad så ambitionsniveauet for det enkelte rollespil ofte ligger vældig højt: f.eks. med antallet af skoler, klassetrin, klasser i det enkelte rollespil. Dette er medvirkende til at gøre rollespil attraktivt for en skoles profilering, men samtidig gør FN-sambandet sig nærmest uundværlig som spilleleder i afviklingen. Dette lægger meget stramme begrænsninger på, hvor meget længere distriktskontorerne kan nå ud med rollespillene. Det vil derfor være yderst relevant at overveje andre strategier for at implementere rollespil, som f.eks. etablering af en pulje af uddannede og certificerede rollespilsledere på samme vis, som man i nogle distrikter har en pulje af foredragsholdere. Her kan der hentes inspiration hos både FN-förbundet i Sverige og hos FN-forbundet i Danmark.

Anbefaling 5: FN-sambandet bør løbende ny- og videreudvikle rollespilkonceptet til at omfatte flere tilbud og flere emner. I betragtning af Norges stærke udmeldinger i miljø- og klimaspørgsmål bør FN-sambandet videreudvikle klima-rollespillet og udbrede det til alle distriktskontorer. Det samme gælder for tema af relevans for erhvervsskolerne. Samtidig bør FN-sambandet etablere en pulje af kvalificerede rollespilsledere på distriktsplan (gerne frivillige, studerende, lærere, lærerstuderende), som kan aflaste organisationen. FN-sambandet bør systematisk uddanne og certificere rollespilslederne til forskellige klassetrin og emner.

5.3.4 FN-foredrag

Skolerne 'bombarderes', siger de selv, med tilbud fra organisationer om at komme og bidrage med oplysning til eleverne. Blandt disse mange tilbud rangerer FN-sambandets tilbud om foredrag ofte højt – især, siger skolernes personale, fordi tilbuddet tager udgangspunkt i skolens behov (læringsmål) og ikke i organisationens egen dagsorden. FN-sambandet tilbyder foredrag for alle klassetrin om en række FN-relaterede emner ('FN, fred og sikkerhed', 'FN og miljø', etc.). FN-sambandet har internt etableret arbejdsgrupper, der forsøger tematisk at arbejde med en standardisering/dokumentation af indholdet af en række foredrag (f.eks. menneskerettigheder).

Foredragene er hyppigt anvendte og billige for skolerne (det første besøg er gratis for FN-skoler; ellers varierende pris mellem distrikter fra gratis til symbolsk betaling på få hundrede kroner). Lærerne er glade for tilbuddet; de betegner indholdet som relevant og foredragsholderne som kvalificerede.

Foredragene gennemføres af personale fra distriktskontoret eller, især i Distrikt Øst, af tilknyttede 'freelancere', ofte studerende. Tilbuddet er omkostningstungt – primært i tid, idet forberedelsen af et godt foredrag og den personlige tilegnelse af emnet er essentielt for at levere et engagerende og effektivt foredrag. Termen 'foredrag' er ofte reelt misvisende: Medarbejdere har i nogle tilfælde versioneret egne foredrag til undervisningssessioner, der er tilrettelagt pædagogisk med øvelser, dialog, etc. Dette udviklingsarbejde kunne FN-sambandet tage mere seriøst.

Anbefaling 6: Foredraget som koncept bør systematisk videreudvikles – ikke kun tematisk, men i høj grad pædagogisk og metodisk – lige fra navn, indhold, graden af interaktion, redskaber til vejledning til lærerens senere opfølgning. FN-sambandet bør udvide brugen af freelance foredragsholdere til alle distriktskontorer samt systematisere uddannelse og opfølgning af foredragsholdere for at aflaste sig selv og muliggøre en ekspansion på området.

FN-sambandet udtrykker, at man vil se på videreudvikling af koncept og metode for foredrag med nye virkemidler og indfaldsvinkler.

5.3.5 FN-film

FN-film er et koncept for 'Skolebio', som er unikt i Norge. FN-sambandet identificerer hvert år to film om udvalgte temaer, som stilles til rådighed for skoler – gerne film i krydsfeltet af dokumentar og fiktion. Filmene ledsages af et foredrag, der introducerer baggrunden for emnet og filmen, og efterfølgende leder foredragsholderen en diskussion om filmen. Der findes yderligere baggrundsoplysninger på fn.no.

FN-film er den fjerde største belastning af distrikternes budget. Distrikt Øst har i 2014 modtaget en ekstrabevilling til at videreudvikle modellen med tilbud til skolerne om facilitering af diskussion om den viste film. Tilbuddet er også blandt de mest brugte blandt respondenterne i brugerundersøgelsen.

Konsulentholdet har ikke haft mulighed for at se filmene eller overvære en diskussion, og må følgelig støtte sig til brugernes positive vurdering.

Der blev foretaget 118 visninger i 2013 og de direkte omkostninger udgjorde 18% af distrikternes udgifter til fællesprojekter. Dette inkluderer muligvis omkostninger til konceptudviklingen. Det kan være en forholdsvis dyr aktivitet udstyrmæssigt, idet det ofte foregår i den lokale kino. Til gengæld når det enkelte arrangement ud til mange elever på én gang, og ifølge FN-sambandets personale har filmene berørt eleverne og rystet deres verdensbillede (f.eks. i forhold til flygtninge). I 2014 tilbydes filmene *De andre* (om uledsagede mindreårige asylsøgere i Norge) og *Pray the devil back to hell* (om kvinders fredsarbejde i Liberia).

Anbefaling 7: FN-film er et koncept, som FN-sambandet bør fortsætte med. Det anbefales desuden, at FN-sambandet indleder samarbejde med lokale foreninger med et særligt kendskab til filmenes temaer fra egen praksis mht. perspektivering og debat af temaet. Desuden kan filmene tilbydes en bredere kreds end skoler og elever, som f.eks. offentlige arrangementer.

5.3.6 FN-avisen

FN-avisen er et unikt norsk tilbud rettet mod grundskolens ældste klasser samt videregående skoler (VG). Eleverne producerer en net-avis om et FN-emne. fn.no har oversigt til lærerne om kompetencemål på forskellige trin, der kan opfyldes via arbejdet med FN-avis.

Tilbuddet har ikke hidtil været særligt tiltrækkende for skolerne, og det har krævet en stor indsats fra distriktskontorerne at få afsat dette produkt til skolerne (begge dele er afspejlet som underopfyldelse af virksomhedsmål i Tabel 4.3.2). Det synes mindre hensigtsmæssigt, at distriktskontorerne pålægges en stor arbejdsopgave med sådan et 'kanvas-salg' af dette digitale tilbud. Det ligger ikke lige inden for personalets kernekompetencer og er vældig tidskrævende. Hensigten må være at udvikle produkter, der rammer målgrupperne så centralt, at de er forholdsvis lette at sælge.

Anbefaling 8: FN-sambandet bør evaluere FN-avisen med henblik på at kortlægge, hvorfor det ikke er mere attraktivt for brugerne, og på baggrund af dette videreudvikle tilbuddet eller lade det overleve som et 'passivt' digitalt tilbud. FN-sambandet bør udarbejde en klar salgsstrategi for sine forskellige tilbud, inklusive FN-avisen, under behørig hensyntagen til nødvendige kompetencer og fornuftig allokering af ressourcer.

FN-sambandet erkender, at man mangler et mere målrettet og tydeligt arbejde med salg og markedsføring af sine produkter, hvilket man vil tage fat på hurtigst muligt.

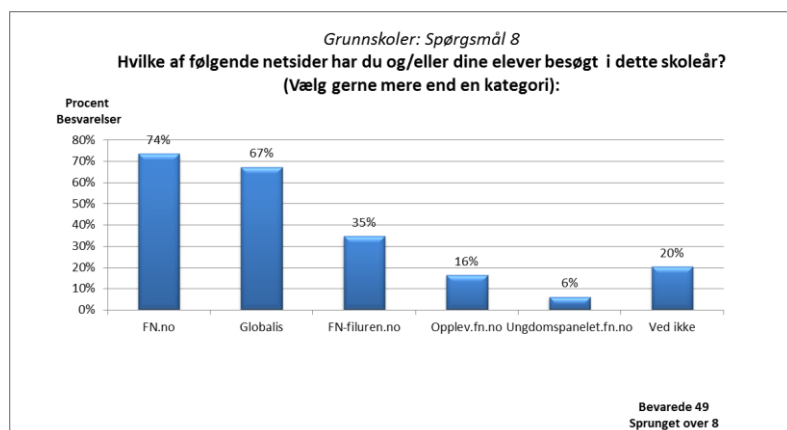
5.3.7 Netsider – den 'digitale' strategi

FN-sambandets strategiske deling mellem på den ene side internetbaserede 'digitale' tilbud og på den anden side 'ansigt-til-ansigt' tilbud er tydeligst markeret på skoleområdet. Her har organisationen de seneste år anvendt mange kræfter på en styrkelse af den netbaserede indsats.

FN-sambandet tilbyder fire netsider, der specifikt retter sig mod børn og unge samt 'hovetsiden', fn.no, der fungerer som indgang til flere af de øvrige:

1. fn.no indeholder FN-information og temasider, og rummer desuden indgang til de flere af de øvrige hjemmesider, bl.a. hele skoletjenesten.
2. globalis.no er et digitalt verdensatlas med selvstændig profil, som er oversat til dansk, finsk, islandsk og svensk af de respektive nationale FN-forbund.
3. oplevel.fn.no informerer om FNs institutioner.
4. fn-filuren.no er til de yngste børn og centreret om fantasifiguren FN-filuren.
5. ungdomspanelet.fn.no skrives i blog-form af seks unge om FN-temaer eller internationale forhold.

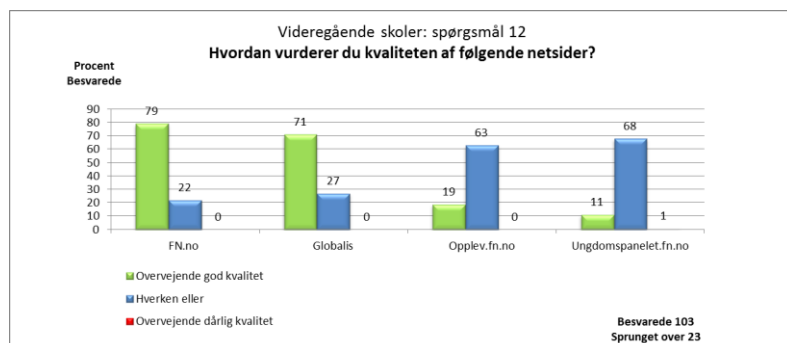
Table 5.3.1: Fordeling af anvendte FN-sambandets netsider (grundskoler)



Brugerundersøgelsen demonstrerer, at FN-sambandets netsider er blandt de mest populære af FN-sambandets tilbud til skolerne. To af disse skiller sig markant ud fra de andre i anvendelse: fn.no og globalis.no anvendes af mindst 2/3 af disse respondentes skoler (Annex 5: Tabel 19 for grundskoler; tabel 20 for VG).

Derimod er anvendelsen af oplevel.fn.no og ungdomspanelet.fn.no meget lavere, hvilket kan afspejle, at disse netsider ikke retter sig mod den målgruppe, som har besvaret dette spørgsmål (grundskoler).

Table 5.3.2: Vurdering af netsiders kvalitet (VG). For grundskoler, se Annex 5: tabel 21.



Kvaliteten af netsiderne vurderes generelt enslydende i de to skolekategorier – og følger anvendelsen; de hyppigst anvendte, fn.no og globalis.no, vurderes også som havende høj kvalitet (her besvaret af VG). Det er værd at bemærke, at ingen respondenter giver netsiderne en decideret dårlig scoring.

Mønstret i besvarelserne afspejler formodentlig både, at netsiderne har forskellige målgrupper, og at det udelukkende er skoler (lærere/ledelse), der er blevet inviteret til at deltage i brugerundersøgelsen. fn.no besøges af journalister, lærere, skoleelever og publikum generelt fra hele landet, hvor det her kun er lærerne, der har vurderet kvaliteten af netsiden. Ungdomspanelet.no drives af seks unge i alderen 15-20 år, og indholdet produceres af de samme seks unge i deres fritid.

Det totale besøgstal i første kvartal var på 177.855. Af disse kom 125.000 (70%) via en søgemaskine som Google (67%), Bing e.l. Derudover kom 17% direkte via et link, og af disse kom halvdelen igen via forsiden (14.000). Kun 2% besøgte netsiderne via sociale medier. Denne trafikmængde kunne øges med en øget trafik til fn.no som mål. Spørgsmålet er, om det er omkostningseffektivt, hvilket kræver en nærmere analyse. Desuden kunne et øget besøgstal komme fra henvisninger fra andre skolenetsteder som Fronter, Ndl, Globalskole.no, Naturfag.no og Kompendi.no.

Anbefaling 9: FN-sambandet bør systematisk gennemgå andre skoleportaler for herigennem at kunne henvise til sine undervisningsoplæg og andet materiale gennem dybe relevante links.

Ved brug af søgemaskiner er adgangen til netsiderne via dybere links, hvor FN-sambandet prioriterer at designe siderne, så brugerne straks møder den rette information ved det første møde. Herfra skal andre dybe links føre videre til andre relevante sider, så det er let at finde vejen via nye klik. Det er derfor søgemaskinerne, som FN-sambandet lægger sit tekniske design og brugerflade op efter.

fn.no er både FN-sambandets hovedside og indgang til skoletjenesterne. Adressen er logisk og let at forstå og huske. Siden er opbygget med et sobert design, valgt ud fra at skulle udstråle troværdighed og seriøsitet

The screenshot shows the homepage of FN-Sambandet. The top navigation bar is blue and contains the UN logo, the text 'FN-SAMBANDET UNITED NATIONS ASSOCIATION OF NORWAY', and links for 'FØLG OSS', 'FACEBOOK', 'TWITTER', 'RSS', and 'ENGLISH'. Below this is a search bar. A secondary navigation bar lists 'AKTUELT', 'TEMA', 'FN-INFORMASJON', 'SKOLE', 'BIBLIOTEK', 'ILO', 'BUTIKK', 'OM OSS', and 'KONTAKT'. The main content area is divided into several sections: a large portrait of a man, a 'KLIMA' section with a globe and thermometer, and a 'Globalis' section with a globe and magnifying glass. Below these are three smaller sections: 'NYHETER' about a prize, 'KALENDER' for a conference, and another 'NYHETER' about a class registration.

– det mere legende design er overladt til andre netsider som FN-filuren og Opplev FN med en anden målgruppe.

Siden er afsenderlogisk, dvs. opbygget med afsenderens behov for logisk fremstilling af sin organisation og sine tilbud snarere end servicelogisk, dvs. set fra brugerbehov (se skærbillede neden for). Siden præsenterer derfor en lang række aspekter af FN-sambandets tjenester og organisation. Derfor skal brugeren f.eks. aktivt klikke sig frem til 'Aktuelt' for at få nyheder fra FN-sambandet. Dette er ikke befordrende for hverken brugervenlighed eller for at tiltrække nye brugere, særligt ikke når det handler om unge brugere af digitale ydelser. Dette er bevidst afvejet af netsidernes søgemaskineoptimering, hvor den primære adgang ikke er via netforsiderne.

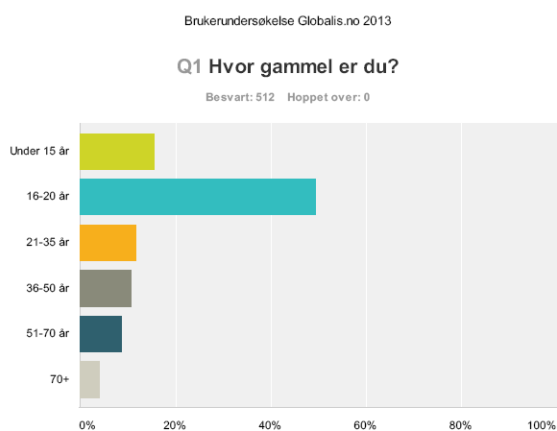
For at nå frem til skoletjenesterne, skal brugeren først scrolle længere ned på netsidens forside – eller klikke på det lille 'skole' øverst på siden, én af ni små overskrifter. Dermed fremstår hele skoletjenesten som lige så relevant som 'butikk' eller 'FN-informasjon'. Det er tjenesten jo ikke, tværtimod, så denne opbygning forekommer uhensigtsmæssig.

Antallet af besøg på siden er vokset støt i indeværende strategiperiode fra godt 400.000 i 2011 til lidt over en halv million i 2013, hvilket er solide tal.

'Skole'siden er logisk opbygget med klar oversigt over tilbuddene og henvender sig ikke til skolebørn, men til lærere og skoleledelse – selv om lettere naivistiske designelementer forekommer som et halvhjertet tilløb til tilpasning til børn. Siden illustrerer FN-sambandets professionelle tilgang til skoletilbud: Via den tydelige henvisning til 'Undervisningsopplegg' for otte skolefag ('geografi', 'samfunnsfag', etc.) nås en oversigt over fagenes kompetencemål, opdelt efter skoletrin, med tilknyttede opgaver for hvert eneste kompetencemål. Det er et særkende for FN-sambandet at have målrettet sine skoletilbud efter kompetencemålene, hvilket også er blevet fremhævet af mange lærere i interviews som en stærk kvalitet hos organisationen. Dette er professionel skoleservice på højt niveau. Dog er det noteret, at tilbuddene i visse fag er ret begrænsede (f.eks. geografi, hvor det eneste tilbud består i at kunne bestille en film, som dertil er et vanskeligt tilgængeligt tilbud for skoler i yderområder). Her er plads til forbedringer, så omfanget af undervisningstilbud bliver større og mere varieret over en kam med undervisningsoplæg til alle kompetencemål.

Anbefaling 10: fn.no udvikles grafisk og indholdsmæssigt mod større modtagerlogik med øget vægt på en dynamisk nyhedstjeneste. Fn.no målrettes det voksne publikum og mulige fremtidige frivillige. Samtidig oprettes der en særlig hjemmeside kun for skoletjenesten med separate indgange for lærere og elever. Alternativt udvides globalis.no med hele skoletjenestens tilbud og bliver den overordnede portal for FN-sambandets skoletjeneste.

globalis.no er et interaktivt verdensatlas, hvis formål er at "*visualisere likheter og ulikheter i verden, og hvordan mennesker påvirker livet på planeten*". Siden har, som det fremgår, sin egen indgang. Navnet er logisk og let at huske. Der er grafisk sammenfald med overordnede designlinjer på fn.no, hvilket forekommer logisk og hensigtsmæssigt mht. FN-sambandets navnegenkendelse.



Siden rummer en logisk og enkel oversigt over statistik, landeinformation, oversigt over verdens konfliktområder, mm. Globalis er målrettet mod de ældste elever, dvs. på ungdomsskolen og i VG. Ifølge FN-sambandets egne brugerundersøgelser bærer det store arbejde med at brugeroptimere Globalis frugt: Den største brugergruppe er elever på 16-20 år.

Elev - barneskole	4,92%	22
Elev - ungdomsskole	25,06%	112
Elev - videregående skole	31,77%	142
Lærer - barneskole	2,01%	9
Lærer - ungdomsskole	3,58%	16
Lærer - videregående skole	6,04%	27
Student	9,84%	44
Forsker	1,34%	6
Journalist	0,67%	3
Organisasjon / NGO	0,89%	4
Totalt		447

Samtidig viser en undersøgelse fra 2013, at 32% af brugerne er elever på VG, og 25% er elever på ungdomsskole. En undersøgelse blandt samfundsfagslærere på VG skoler viser, at 50% af lærerne havde brugt Globalis i forbindelse med undervisning det foregående år (Rapport fra kartleggingen av digitale læringsressurser: 51).

Globalis bliver i brugerundersøgelser vurderet som et troværdigt redskab med enkle brugerflader; den modtog i 2013 næsten en million besøg – antallet vokser fortsat. Dens oplysninger kan alle findes på internationale hjemmesider, men denne unikke side tilvejebringer oplysninger *på norsk* – hvilket er en stor hjælp for eleverne.

Globalis er FN-sambandets største digitale satsning, og som det fremgår af ovenstående, er der mange gode resultater. Nordisk Råd har bevilget midler til sidens oversættelse til svensk, finsk, dansk og islandsk. Samtidig er projektet overordentligt ambitiøst, idet det kræver konstant opdatering, justering, forbedring og redigering for at kunne forblive et kvalitetstilbud. Opgaven løftes af Informationsafdelingen i Oslo.

Konfliktkortet illustrerer dilemmaet ved at søsætte så stort et projekt: Den ene af fire indgange, 'Konflikter', er et kort over verdens 'store, pågående' konflikter. Per 15.6. 2014 er hverken konflikterne i Syd-Sudan, Mali, Ukraine eller Thailand registreret – mens Vestsaharas, Liberias og Elfenbenskystens konflikter er fremhævet, på trods af deres så lave intensitet, at skoleelever næppe hører om disse – eller finder dem relevante. Det rejser de vanskelige redigeringsproblemer: Hvad skal registreres her som konflikt? Hvornår er en konflikt afsluttet?

Det stiller derfor store krav til FN-sambandet for at kunne leve op til forpligtelsen til at holde globalis.no opdateret og relevant. Til gengæld forekommer det, at globalis har potentiale til at rodfæstes yderligere i familien af FN-forbund, og dermed måske endda udbredes til flere end de nordiske lande.

Anbefaling 11: globalis.no er et produkt af så høj kvalitet og rækkevidde, at det bør sikres finansiering til fortsat udvikling og drift. FN-sambandet bør udarbejde en egentlig projektbeskrivelse for den fortsatte drift og udvikling og forsøge at rejse separat og diversificeret finansiering fra alle relevante interessenter, herunder privatsektor, etc.

oplevel.fn.no finder brugeren efter at have scrollet ned til bunden af fn.no eller ned i bunden af fn.no/skole. Siden rummer korte og letforståelige oplysninger om FN's institutioner, og til hver af disse er knyttet et lille spil. Adressen er næppe let at huske selvstændigt; siden skal findes via de øvrige hjemmesider. Som brugerundersøgelsen viser, er den ikke meget anvendt på brugerskolerne. Samlet registrerede FN-sambandet i 2013 bare 9.000 besøg.

Anbefaling 12: Hvis FN-sambandet tror på værdien af oplevel.fn.no, bør det få en langt mere selvstændig profil og derefter tilsvarende markedsføres.

ungdomspanelet.fn.no præsenterer blogs fra unge mellem 15 og 20 år; én af bloggerne er fra Tanzania. Titlen er klar og vil sandsynligvis kunne huskes af de, som måtte interessere sig for siden. Det er der imidlertid kun få, der gør – siden scorede ikke højt i brugerundersøgelsen og FN-sambandet registrerede blot 15.000 besøg i 2013, et meget lavt tal for en side med seks bloggere. Blogs lever i kraft af delinger og kommentarer; det første kan ikke aflæses af siden, men et link til Facebook viser, at bare 484 har markeret 'synes godt om'. Desuden fremgår det af hjemmesiden, at de fleste blogindlæg ikke genererer én eneste kommentar, få formår at høste en enkelt kommentar. De nuværende bloggere kan ikke tiltrække volumen; deres engagement er sandsynligvis fejlanvendt. Siden er ikke specifikt målrettet skolevæsenet, men indholdet kunne i princippet snildt anvendes i mange fag, hvis det blev oplevet som relevant.

Anbefaling 13: Konceptet for ungdomspanelet.fn.no bør revurderes, og gøres mere interessant for målgruppen, evt. med flere udenlandske bloggere. Især bør bloggernes profil og debatskabende evne overvejes grundigt.

Disse to sidstnævnte netsider illustrerer, som tidligere nævnt, en pointe fra brugerundersøgelsen: At FN-sambandet synes at have en udfordring med at nå de unge uden for skoletiden. Allerførst er det et strategisk valg, om man ønsker udelukkende at fokusere på at nå de unge i undervisningstiden, eller ønsker at brede sin indsats ud til at nå dem også i fritiden. FN-sambandet har hidtil valgt at levere et rent undervisningstilbud, idet man har erkendt, at det kan være svært at konkurrere med andre tilbud af mere underholdningsmæssig karakter, hvilket synes at være et fornuftigt valg. Men skillelinjen synes ikke klar, og f.eks. ungdomspanelet vurderes ikke til at være særligt effektivt.

Anbefaling 14: FN-sambandet må genoverveje, hvorledes man kan forbedre kontakten med norske unge med relevante og fængende nettilbud, også uden for skoletiden, uden at dette dog gøres til en ny strategisk satsning.

Inspiration kan muligvis hentes fra FN-förbundet i Sverige med deres UNg indsats, hvor man arbejder med at engagere unge i en helt anden skala.

5.3.8 Kompetenceudvikling for lærere

FN-sambandet tilbyder hvert år studierejser til hhv. FN i New York og til Geneve for lærere fra FN-skolerne. Studieturene er populære og FN-sambandet har ikke vanskeligt ved at finde kvalificerede deltagere. Disse giver udtryk for stor begejstring for resultatet. De vender tilbage fra studierejser beriget med såvel ny viden og indsigt som forstærket engagement. Deltagerne på studieturene forpligter sig til en tættere opfølgning med FN-sambandet, samt deltagelse i aktiviteter. Tilbuddet er rettet mod lærere på alle FN-skoler og er en mulighed for både at bidrage til lærernes og skolernes kompetenceopbygning – og til etablering af et tættere forhold mellem læreren, skolen og FN-sambandet.

Anbefaling 15: FN-sambandet bør overveje, om konceptet om studierejser for lærere kan udbygges med f.eks. flere rejsemål end New York og Geneve, integrering af studierejse og aktiviteter i et masters program, o.l.

Eftersom FN-sambandets egne menneskelige ressourcer mere og mere bliver en begrænsning for at nå længere ud med f.eks. rollespil, er det vigtigt, at FN-sambandet finder en strategi for 'at gøre sig selv overflødig' for at kunne nå bredere ud, f.eks. i forbindelse med udførelsen af rollespil, så afviklingen af rollespil ikke i den grad afhænger af medarbejdere som rollespilsledere.

Dette kunne løses på flere måder – f.eks. som foreslået oven for ved at etablere en pulje af kvalificerede rollespilsledere på distriktsplan (gerne frivillige, studerende, lærere, lærerstuderende), som kan aflaste organisationen. Inspiration til dette kan hentes hos FN-forbundet i Danmark; eller ved at målrette en kompetenceudvikling mod lærerne selv på skolerne, eller for grundskolens vedkommende, mod de lærerstuderende. I Sør, Rogaland og Nord har man indledt et samarbejde med lærerseminarer for at kvalificere de lærerstuderende til selv at gennemføre FN-rollespil. Dette kunne udbredes til alle distrikter som et tilbud til læreruddannelsen.

Anbefaling 16: FN-sambandet bør målrette en kompetenceudvikling mod lærerne selv på skolerne (VG), og for grundskolens vedkommende, mod de lærerstuderende, og udbrede dette til alle distrikter som et tilbud til læreruddannelsen.

5.3.9 Andre tilbud

Blandt de øvrige tilbud til skolevæsenet er dels markering af FNs mærkedage, hovedsagelig FN-dagen i oktober, dels aktiviteter, der udspringer af lokale initiativer med kilde i den offentlige forvaltning eller i civilsamfundet. Norge og norske skoler har en stærk tradition for markering af FN-dagen. Denne er forankret lokalt i specifikke skoler, kommuner og fylker, hvor man længe har anset markeringen af FNs eksistens som et væsentligt, offentligt bidrag til borgerdannelse. Ofte vil lærere, skoleledere eller andre bringe traditionen videre til nye skoler. FN-sambandets bidrag til dette består i at levere FN-flag og deltagelse i planlægning og gennemførelse af dagens aktiviteter, evt. FN-foredrag. Både skolevæsenets ansatte og skole-ejere udtrykker stor tilfredshed med, at traditionen bliver holdt i hævd og med FN-sambandets indsats for dette.

5.3.10 Konklusioner

FN-sambandet spiller en synlig rolle i skolevæsenets formidling af viden om FN og nogle af verdens store spørgsmål. Skolerne efterspørger adskillige af FN-sambandets ydelser, både digitale og ansigt-til-ansigt. Flere af disse rammer ganske præcist visse af skolernes behov. Det giver bonus for FN-sambandet at tilvejebringe serviceorienterede tilbud med udgangspunkt i skolernes læringsmål. Brugere giver udtryk for, at tilbuddene er relevante og kvalificerede, især når de er fornyende, dvs. med en 'anderledes' pædagogik.

FN-sambandet burde derfor være i en god position til bedre at udnytte det oparbejdede potentiale og goodwill, der ligger i dette veletablerede, solide samarbejde med skolerne. Dette vil kræve, at FN-sambandet begynder at løfte blikket fra drift til en mere strategisk og læringsorienteret styring.

FN-sambandets nuværende implementeringsstrategi er, at personalet selv løfter alle opgaver: FN-sambandet er en udpræget driftsorganisation. I naturlig forlængelse heraf har man ikke prioriteret at opbygge eksterne kompetencer til at løfte nogle af opgaverne og udbrede produkterne. FN-sambandets arbejdsorganisering bliver dermed en hindring for egen vækst. Der er brug for at tænke mere strategisk om at gøre sig selv overflødig – i forhold til bestemte aktiviteter, målgrupper, lokalt-geografisk, etc.

Organisatorisk er der friktioner mellem hovedkontor og distrikterne, primært forårsaget af en top-down ledelsesstil. Bl.a. har distrikterne haft svært ved at føle ejerskab og tage ansvar for salg af digitale projekter, udviklet af Informationsafdelingen.

6 Effektivurdering: Aktiviteter rettet mod det øvrige samfund

FN-sambandets indsats over for det øvrige samfund består hovedsagelig af informationsbidrag samt initiativer til debat. 'Vaktbikkje'-funktionen er knyttet til begge dele: Øget kritisk engagement gennem debat – og mere kvalificeret debat gennem bedre viden. Indsatsen formidles lokalt gennem distrikternes initiativer i lokalsamfundet, suppleret af Informationsafdelingen og hovedkontoret i Oslo, som på det tværgående og nationale plan har ansvar for debatmøder, deltagelse i NGO-sammenslutninger, samarbejde med FN-familien, arbejde med myndigheder og politiske processer osv.

6.1 FN-sambandet som 'Vaktbikkje'

Overordnet eksisterer en uoverensstemmelse mellem målet for Norads informationsstøtte og FN-sambandets eget mandat. Informationsstøtten kræver bl.a., at modtagere er 'pådriver i den offentlige udviklingsdebatten' – populært kaldet 'vaktbikkje'. FN-sambandets mandat er imidlertid begrænset til at *informere*, og hovedsagelig at informere om FN og FN's arbejde ('at se den blå FN-farve i temaer og debatter', som FN-sambandet udtrykker det). Derfor har Norad accepteret en særstilling for FN-sambandet, hvor man ikke forventer, at FN-sambandet udfylder den samme 'vaktbikkje'-funktion, som andre organisationer. Dog forventes, at FN-sambandet er synlig i medie billedet og optræder som en kritisk debattør.

FN-sambandet er dog begrænset af sin struktur som en paraply af medlemsorganisationer med hensyn til offentlige, kritiske udmeldinger: Det kan være vanskeligt at opnå konsensus om holdninger, der kan fortolkes som politiske.

Sammenlagt betyder dette, at FN-sambandets konstituering giver den karakter af at være *maksimalt* 'en kritisk ven' snarere end 'udfarende vaktbikkje'. 'Maksimalt', fordi man afholder sig fra kontroversielle spørgsmål og har en meget konservativ fortolkning af begrebet. De strategiske overvejelser bag dette bygger på den nødvendige vurdering af, hvor skillelinjen går mellem at bevare sin position som saglig informationskilde (især om FN) og at indtage debatdeltagende positioner. FN-sambandets ledelse har en grundlæggende bekymring for, at det sidste kan true det første.

Den nye strategi ændrer næppe på dette; her fortolkes 'vaktbikkje'-funktionen som: *"at arbejde for at Norge tilslutter sig FN-aftaler, afkræve en særskilt begrundelse, hvis dette ikke er tilfældet; og skabe overblik over hvad Norge har tilsluttet sig og ikke har tilsluttet sig."*

Organisationen mangler en grundig intern afklaringsdebat om, hvorvidt man – groft sagt – kan skabe debat, dvs. meningsudveksling, hvis man ikke har en mening. Eller rettere: Kan FN-sambandet opretholde og styrke sin position som saglig ressourcebase og *samtidig* være debatskabende – og hvis svaret er 'ja', hvilke strategisk valg må man derefter tage? I denne interne afklaring bør FN-sambandet notere sig, at den offentlige debat rummer aktører, der både bevarer status som saglig ressourcebase og samtidig artikulere markante synspunkter.

FN-sambandet kommenterer her, at det er vigtigt at diskutere udfordringer og muligheder i spændingsfeltet mellem at være på den ene side debatskabende (synlighed og tilstedeværelse i og gennem debatter) og på den anden side en mere objektiv ressourcebase (hensynet til tilgang til skoler). Disse diskussioner skal tages op i forbindelse med udarbejdelsen af en ny strategi.

Ledelsen af FN-sambandet ønsker ikke at se organisationen som offensiv på området, og har i konsekvens heraf heller ingen udtalt lobby-politik eller fortalerstrategi, da man har valgt ikke at træde i karakter som en 'vaktbikkje'-organisation.

Et eksempel er de interne retningslinjer for produktion af kontroversielle kronikker. Aviskronikken er i Norden et traditionelt middel til at påvirke offentlig meningsdannelse gennem en holdningspræget og informerende fremstilling af en sag. På den ene side har engagerede medarbejdere villet skabe debat med kronikker om aktuelle emner, på den anden side frygter sekretariatet, at FN-sambandet kan blive stillet til ansvar for holdninger, der ikke accepteres i ejergruppen (medlemsorganisationer, styrelse). Derfor skal sekretariatet have udkast til kontroversielle kronikker til gennemsyn og redigering, før de indsendes til aviser. Dette har til gengæld medført en mindsket lyst blandt personalet til at skrive kronikker.

Det er et åbent spørgsmål, om denne centrale kontrol/omskrivning er den bedst mulige udgang på dilemmaet mellem saglighed og debat. Man kunne eventuelt vælge at lade distrikterne være egenrådige og underskrive sig som sådan, dvs. som distriktsrepræsentanter. Der bør også blødes op for medarbejders, medlemmers og frivilliges mulighed for at debattere aktivt. Ledelsen påpeger dog, at man i dialog med personalet har landet dette med en større gensidig forståelse til resultat, og at der snarest gennemføres forløb med opgradering af personalets kompetencer inden for kronik-skrivning.

Der kan på dette område hentes god erfaring og inspiration fra såvel det danske FN-forbund, hvor mange kronikker og debatindlæg udformes af frivillige, underskrives i eget navn og position i FN-forbundet (eks. Niels Nielsen, udvalgsformand, FN-forbundet), hvorved udtalelsen ikke står for hele FN-forbundets regning, men klart afgrænses til den pågældende person. Dette stimulerer til, at mange deltager aktivt i debatterne, og kan f.eks. aflæses i, at antallet af kronikker/udtalelser fra FN-forbundet i 2013 ligger på højde med FN-sambandet, til trods for den store forskel i organisationernes størrelse og ressourcer. FN-sambandet kommenterer her på forskellen mellem frivillige og ansatte i denne praksis, hvor signalværdien af en medarbejders underskrift med position i FN-sambandet menes at ville blive læst som repræsenterende hele organisationen.

Anbefaling 17: FN-sambandet bør revurdere sin meget forsigtige og restriktive linje i debatskabende aktiviteter, og vove at fremtræde mere kritisk – ikke mindst overfor FN. FN-sambandet bør udvikle en mere markant debatskabende profil baseret på principper om saglighed og evidens.

6.2 Debatskabende og informerende aktiviteter

6.2.1 Lokalt engagement: 'Menigheden' og de andre

FN-sambandet er involveret i et meget varieret stort antal aktiviteter rettet mod samfundet uden for undervisningssektoren; aftenmøder, diskussionsmøder, paneldebatter, workshops, internationale uger, foredragsrækker, solidaritetsaktiviteter, markering af FN-mærkedage, osv. Konsulentholdet observerede følgelig inden for 10 dage en bred palet af aktiviteter, lige fra at informere om krigen i Syrien over workshop for aktivering af indvandrere i grundlovsdebatten til diskussion af løsninger på norske teenagers droppen ud af skolen. Derudover iværksætter både distriktskontorerne og Informationsafdelingen ihærdige forsøg på at få skabt medieomtale af aktiviteter og emner.

Forskelligartetheden af aktiviteter kunne godt invitere til at konkludere, at dette arbejde er ufokuseret, men mangfoldigheden afspejler snarere distriktskontorerne store engagement og deres evne til at

samarbejde med andre lokale ildsjæle; dette er FN-sambandets 'vilde have' uden for fællesarrangementerne; dér hvor lokale vækster plejes og blomstrer. Spørgsmålet er, om al denne aktivitet har den ønskede effekt: Øges det lokale engagement i internationale forhold i kraft af FN-sambandets indsats?

Det forekommer, som om en stor del af disse aktiviteter hovedsagelig tiltrækker deltagere fra 'menigheden' og ikke den brede offentlighed. Det bør i den forbindelse fremhæves, at opretholdelsen af et miljø af internationalt interesserede og engagerede borgere kan betragtes som en væsentlig opgave i oplysningsarbejdet, især uden for hovedstaden, hvor inspirationskilder og kontaktflader er mindre. 'Menigheden' udgør 'kernetropperne' i det folkelige internationale engagement, og skal civilsamfundet kvalificeret og velinformeret løfte sin opgave som informatør, må det være tilladt, at nogle aktiviteter hovedsagelig tiltrækker deltagere fra denne gruppe af borgere. Det bør desuden noteres, at distriktskontorernes lokale gennemslagskraft sandsynligvis forudsætter, at de indgår aktivt og netværkende i dette miljø – i 'menigheden'. Det samme gælder for organisationen på nationalt plan.

Spørgsmålet om effektiviteten af disse lokalaktiviteter må derfor besvares fra to sider. For det første: Tilfører FN-sambandets distriktskontorer dette lokale, engagerede miljø ny inspiration, viden, handleanvisninger? Man burde kunne forvente, at en landsdækkende organisation, hvis eneste formål netop er at informere om og engagere i internationale spørgsmål, kan bidrage lokalt med lige præcis dette – men sker det? For det andet: Bidrager FN-sambandet til, at det lokale, internationale miljø formår at række ud over 'menigheden' og tiltrække og aktivere nye befolkningsgrupper?

Det er muligt at pege på eksempler, hvor begge dele lykkes. For eksempel har FN-sambandet:

- Bidraget til at styrke klimadagsordenen i Bergen med utraditionelle midler.
- Hjulpet med at styrke fokus i det nordlige Norge på miljøkonsekvenserne af olieudvinding via debatmøder med ansvarlige beslutningstagere.
- Spillet en aktiv rolle i at etablere en saglig debat om romaer og udføre aktivt hjælpearbejde for disse i Kristiansand.
- Samarbejdet med fylket og kommunen i Kristiansand for at inddrage indvandrere i grundlovsdebatten i kraft af en anderledes, aktiverende mødeform.

Det er dog tvivlsomt, om disse få eksempler giver belæg for at konkludere mere bredt. Overordnet vurderer vi, at disse to krav næppe opfyldes i synderlig stor grad.

Anbefaling 18: FN-sambandet opfordres til at evaluere sin praksis i distrikternes lokale, debatskabende arbejde og søge svar på bl.a. hvad man kan tilføre det lokale miljø, hvilken forandring ønskes opnået, med hvilke mål og midler.

6.2.2 Debatmøder

'Debat' og 'engagement' er i *overvejende* grad fortolket som at give information (fra 'ekspert' til 'folk') og instrumentaliseret i afholdelsen af såkaldte debatmøder. Disse afvikles hovedsagelig efter det traditionelle koncept: først en række oplægsholdere, så en lille pause, derefter spørgsmål eller kommentarer fra salen til oplægsholderne, og så går alle hjem. En sådan mødeform engagerer kun i begrænset omfang deltagerne, og kan opleves som uodynamisk og sjældent bidragende til at skabe forandringer efterfølgende.

Som mødearrangør bør FN-sambandet stille sig selv spørgsmål som: Hvilken forandring skal debatten eller mødet medføre? Hvad vil vi sætte i gang? Hos deltagere? Hos myndigheder? Hos andre aktører? Uden en sådan tilgang forbliver disse 'debat' møder enkeltstående arrangementer, hvor temaet er afsluttet, når folk går hjem.

Formlen *kan* virke, hvis emnet f.eks. er kontroversielt (f.eks. *Skal Tromsø/Finmarken sige nej til arbejdspladser i arktisk olieeftersforskning for at beskytte miljøet?*); eller hvis oplægsholderne er beslutningstagere, der bliver stillet til ansvar for handlinger eller planer med kontroversielle konsekvenser, kan formelen for mødets afholdelse sandsynligvis være underordnet – debatten er så at sige indbygget i temaet for mødet, og der vil være tilpas mange borgere uden for 'menigheden', der ser deres interesser påvirket af emnet, således at de har en tilskyndelse til at deltage. Men når emnet er mere generelt ('situationen i Syrien', 'styrkelsen af menneskerettigheder', 'FNs 2015-mål', etc.), er formen ikke egnet til at skabe engagement. 'Menigheden' føler sig muligvis på hjemmebane til at deltage – mens grupper uden for 'menigheden' let føler sig hjemløse i en sådan forsamling.

I gennemgang af dokumentationsmaterialet og gennem observation og interviews har konsulentholdet kun noteret få eksempler, hvor man afviger fra denne formel. Møderne skaber sjældent aktivitet i sig selv, og aktiv facilitering af debat er lavt prioriteret – selv om dette f.eks. bevidst anvendt fremmer inklusion og balancerer engagement af alle deltagergrupper – inden for som uden for 'menigheden'.

Anbefaling 19: FN-sambandet bør evaluere og forny sine tilgange til at skabe engagerende møder, samt sikre at de relevante kompetencer til møde- og procesfacilitering bredt er til stede i organisationen som en standardkompetence i medarbejderkredsen, der fagligt understøttes centralt fra.

FN-sambandet tilslutter sig, at diskussionen om hvordan man når ud til nye og perifere målgrupper uden for 'menigheden' er vigtig, og at der skal arbejdes videre på, at både indhold og form engagerer et bredere publikum.

6.2.3 Konklusion

FN-sambandet leverer infrastruktur og arbejdstimer til opretholdelse af et internationalt miljø i distrikterne. Det er vanskeligt at påvise, at FN-sambandet bidrager afgørende til at tiltrække og aktivere befolkningsgrupper uden for 'menigheden'.

6.3 Medier

De seneste års medieudvikling har været en udfordring for FN-sambandet. Heri er FN-sambandet ikke alene: Som det noteres i Gambit-rapporten, gør modtagerne af Norads informationsstøtte sig generelt store anstrengelser for at blive eksponeret i medierne – med små resultater.

6.3.1 Medie- og kommunikationstrategi

FN-sambandet har ikke en egentlig informations- eller kommunikationsstrategi; det opfattes som indforstået i den overordnede strategi, fordi FN-sambandet er en informationsvirksomhed. Det er dog

”Medierne er ikke længere interesseret i at samarbejde med os. Vi brugte masser af kræfter på det, men de seneste år stort set uden resultat, så vi har nedprioriteret alt mediearbejde – vi kommer jo ikke med nyheder. Og hvis målgruppen er unge, så kan vi ikke bruge aviserne – de når bare bedsteforældregenerationen.”

En medarbejder i FN-sambandet – som har svært ved at se, hvad man så kan gøre.

besluttet at udarbejde en særskilt kommunikationsstrategi, når der senere på året foreligger en ny overordnet strategi for organisationen.

Hvori FN-sambandets generelle todelte strategi (’digital’ og ’ansigt-til-ansigt’) mediearbejdet befinder sig, er uafklaret. På distriktskontorerne, der i høj grad er ansvarlige for ’ansigt-til-ansigt’ strategien, føler man sig meget ansvarlig over for at sikre, at lokale og regionale medier bringer omtale af FN-sambandet. Man forsøger at raffinere pressemeddelelser og er omhyggelige med at udsende mange, men som nævnt oven for, er resultatet generelt magert. Kun et par af

distriktskontorenes medarbejdere har en baggrund eller særlig indsigt i medie- eller kommunikationsarbejde.

For pressearbejdet er anvendelsen af styreledskabet *MyNewsdesk* et velvalgt værktøj til distribution af meddelelser til medierne – og til registrering af anvendelse af disse med henblik på analyse og læring. Det viser, at en stor del af de pressemeddelelser, der registreres som viderebragt i et medie, reelt er programmer for begivenheder eller optagelser i lokalavisers aktivitetsoversigt.

Hovedparten af den digitale strategi udføres fra Informationsafdelingen i Oslo, hvor FN-sambandets professionelle mediekompetence er samlet. Dens mediearbejde består af to hovedelementer. Det ene er servicering af distriktskontorer med pressemateriale, f.eks. versionering af kronikker anvendt i ét distrikt til anvendelse i et andet eller pressemateriale til lokalaviser om lærere, der er udvalgt til studierejsen til USA, etc. Det andet element er servicering af landsmedier om FN-begivenheder (eller relatering af internationale begivenheder til FN; f.eks. ved Ruslands annektering af Krim udsendte afdelingen en orientering om det folkeretlige aspekt). Denne medieservicering foretages med udsendelse af pressemeddelelser, pressearbejde ved udgivelse af FN-rapporter, dialog med udvalgte medier, mm. Derudover gennemfører Informationsafdelingen egentlige digitale initiativer, som f.eks. livestreaming fra debat i FNs Menneskerettighedskommission om Norge. Arbejdet udføres teknisk professionelt. Som det fremgår af ovenstående gennemgang af de digitale skoletilbud, er net-redaktionerne på FN-sambandet kompetente, også når det gælder at videreformidle via sociale medier.

Anbefaling 20: FN-sambandet bør iværksætte arbejdet med en mediestrategi allerede nu. En indledende analyse af scenarier for den fremtidige medieudvikling må anses som et nødvendigt bidrag til organisationens overordnede strategiarbejde. Sammenhængende med det øvrige strategiarbejde bør man afklare FN-sambandets forhold til ’menigheden’ versus ’den brede offentlighed’ – hvilke af disse to grupper vil man overveje henvende sig til, om hvad, med hvilke midler? Såfremt den todelte strategi, ’digital’ og ’ansigt-til-ansigt’ opretholdes, bør mediearbejdet perspektiveres for begge dele.

FN-sambandet anerkender forslaget om at udarbejde en mediestrategi, og vil tage det op i forlængelse af udarbejdelsen af en kommunikationsstrategi, som er planlagt til at finde sted inden længe.

6.3.2 Konklusioner

Som mange andre idealistiske organisationer engageret i internationalt arbejde har FN-sambandet vanskeligt ved at blive eksponeret i medierne på trods af en målrettet indsats. Som organisationen allerede har indset, må den samle sine overvejelser om dens rolle i medievirkeligheden i en mediestrategi. Manglen giver sig bl.a. udslag i, at organisationen ikke har afklaret, hvem man henvender sig til: Den brede offentlighed eller 'menigheden'? Dette illustreres af et dilemma for Informationsafdelingen udtrykt af en medarbejder med spørgsmålet: *"Hvorfor bruge en masse kræfter på at omvende de ufrelste, når vi ved, at 'menigheden's viden skal vedligeholdes?"*.

7 Organisationen FN-sambandet

7.1 Imellem fortid og fremtid

7.1.1 Genealogien

Historisk er FN-sambandet tæt forbundet med UD, som i 1946 var instrumentel i FN-sambandets grundlæggelse, og i store træk blev FN-sambandet da også finansieret af Utenriksdepartementet (UD) indtil 2007, hvor man valgte at kanalisere finansieringen gennem Norad. På sin vis er Norad dermed blevet forvaltningskanal for en støtte, der har sit oprindelige udspring og sin politiske dagsorden i UD. Denne deling af funktioner har haft den konsekvens, at den politiske og den forvaltningsmæssige dialog mellem FN-sambandet og donoren er blevet splittet op. Over tid ser det ud til, at 'ejerskabet' til FN-sambandet i UD er falmet, og relationen er blevet mindre politisk og mere pragmatisk, samtidig med at FN-sambandet også selv giver udtryk for, at deres virke ligger skævt i forhold til den modalitet, som de finansieres igennem.

Arbejdsmarkedets parter har fra starten fra været stærke interessenter og taget ejerskab til FN-sambandet, hvilket bl.a. kan ses historisk ved at en række bestyrelsesformænd (styreledere) på skift har været rekrutteret herfra. Arbejdsmarkedets parter er fortsat stærkt repræsenteret blandt medlemsorganisationerne og på ledelsesplan i styret. Enkelte steder (f.eks. Trøndelag) afspejles dette fortsat lokalt i sammensætningen i de rådgivende Distriktsråd. På nationalt plan har FN-sambandet ca. 59 landsdækkende medlemsorganisationer med stærk repræsentation inden for fagbevægelsen (16 medlemsorganisationer) og uddannelse (med en forkvinde fra Utdanningsforbundet). I strategiperioden er antallet af medlemsorganisationer netto steget med 9 (fra 50 til 59), hvilket imødekommer den nuværende strategis mål om vækst i antallet af medlemsorganisationer. Man har desuden ønsket mangfoldighed i organisationen som refleksion af det multikulturelle samfund. Der er en relativt pæn multikulturel mangfoldighed blandt medlemsorganisationerne og i distriktskontorenes lokale samarbejder.

Strukturelt opstod FN-sambandet som en række autonome lokale foreninger hver med sit eget demokratisk valgte styre, der var overordnet ansvarlig for distriktskontoret. Det var som oftest lokale ildsjæle, der brændte for FN-sagen og det globale perspektiv, og mange har derfor haft en livslang karriere hos FN-sambandet. Gennem de senere år er der sket et generationsskifte, idet de fleste af disse er gået på pension. De seks distriktskontorer udgør hjørnестenen i produktionen af FN-sambandets lokale resultater og i møde ansigt-til-ansigt med målgrupperne, og de vurderes generelt til at være godt lokalt forankret med stærke samarbejds- og netværksrelationer til en bred række af lokale institutioner og organisationer.

Samtidig har ledelsen styrket sammenhængskraften i organisationen og det fælles perspektiv, hvilket bl.a. kommer til udtryk gennem altid at 'finde den blå FN-farve' i alle aktiviteter og arrangementer og tydeligst gennem en styrkelse af de fælles tiltag: FN-rollespil, FN-stafetten, FN-filuren, FN-dag(e), og den senest tilkomne FN-avisen. Gennem årene har dette givet en brydningsflade mellem det lokale unikke og det centrale strømlinede.

7.1.2 Det fælles narrativ

FN-sambandet har derfor et betydningsfuldt narrativ om at være en organisation med stor politisk opbakning og lokal forankring og selvbestemmelse, som danner rammen for nogle af de største dilemmaer, som organisationen står over for i øjeblikket:

- Politisk legitimitet: Har man fortsat den samme overordnede politiske opbakning som tidligere (udtrykt i statslig finansiering)? Eller er man på vej ind i en rekonstruering af organisationens forankring og legitimitet?
- Brydningsfeltet mellem centralisering og decentralisering: Ledelsen af organisationen har gennem nogle år arbejdet for en mere centralt styret enhedsorganisation, men for meget central styring kan underminere den lokale relevans og effektivitet. Hvor skal organisationen stå mellem de to modsatrettede kræfter?
- Organisationsmodel: Organisationen er i høj grad indrettet til at producere og i mindre grad sat op til strategisk udvikling og læring. Hvordan kommer man fra en lidt forældet industriel model til en fremtidsrettet netværksmodel?

FN-sambandets store narrativ har negativt påvirket organisationens evne til at se og respondere på disse dilemmaer, så organisationen synes at være stagneret noget i sin egen selvforståelse. Det ses bl.a. i planer, resultater, strategi – som har karakter af forsigtig udvikling inden for kendte produkter og strategier (lidt for meget af 'mere af det samme'). Det er primært på det digitale område, at organisationen har været reelt fornyende. Men på forretningsmodellen som sådan kræves der nytænkning.

FN-sambandet mangler at stille sig selv et par kritiske spørgsmål såsom:

- Hvordan gør organisationen sig selv overflødig? Dvs. hvordan skal en strategi for bæredygtighed på målgruppeniveau se ud (f.eks. skolerne)?
- Hvilke forandringer vil organisationen gerne opnå (i højere grad end hvilke aktiviteter man ønsker at lave og hvilke outputs man ønsker at producere)?

Anbefaling 21: FN-sambandet bør indstille sig på at gå ind i en større forandringsproces – uanset om finansieringsgrundlaget ændres eller ej.

FN-sambandet anerkender denne eksterne gennemgang som et afsæt for et videre arbejde med organisationens virksomhed og organisationsudvikling for at understøtte en øget effekt. Dette vil indebære såvel umiddelbare forandringer som langsigtede strukturelle forandringer.

7.1.3 Forandringsledelse

Generelt vurderes det, at der kan anes visse tendenser i oplægget til en ny strategi, som vil kunne hjælpe FN-sambandet på vej til at bygge på sine styrkesider, skærpe sin fortalerprofil, og opnå en større rækkevidde. Men det vil formodentlig kræve, at FN-sambandet begynder at arbejde med del-strategier, der

kan operationaliseres (skoleindsatsen, fortalervirksomhed, kommunikation, facilitering), monitoreres, evalueres og tjene som input til, at FN-sambandet bliver en mere lærende organisation.

FN-sambandet har ikke hidtil operationaliseret sin strategi i en handleplan med konkrete mål. For perioden 2011-2014 er der ikke angivet, fra hvilket udgangspunkt man startede primo 2011 (eks. antal FN-skoler), eller hvilket mål man ønskede sig (hvor stor en tilgang af skoler). Det er derfor svært præcist at fastslå, i hvilket omfang FN-sambandet hidtil har opfyldt sine strategiske målsætninger. Det må antages, at strategien dermed også for FN-sambandets ledelse har været mindre brugt/brugbar som styringsredskab gennem de seneste fire år. En højere grad af målstyring med tilhørende relevante redskaber vil kunne gøre FN-sambandet til en mere effektiv organisation – hvilket vil kræve en ændring i forhold til den nuværende fokus på driftsledelse af egen produktion.

FN-sambandet udtrykker, at man vil fortsætte arbejdet med en øget målstyring, inklusive at udvikle gode værktøjer og redskaber til formålet.

I forhold til udvikling af den kommende strategi, har konsulentholdet observeret, at der ikke er foretaget et grundigt, forberedende arbejde som grundlag for strategien, f.eks. i form af en intern evaluering af målopfyldelse på den nuværende strategi. Der kan dermed være en risiko for, at den nye strategi bliver baseret på anekdotisk evidens. Der diskuteres meget om bredde og fokus – i hvilken grad den nye strategi skal fokusere FN-sambandets virke mere skarpt, og hvad dette vil betyde i forhold til at fravælge visse indsatsområder, hvilket tilsyneladende vækker en vis modstand. Strategien på det organisatoriske plan forekommer ikke tilstrækkeligt nytænkende og reflekteret i forhold til hidtidige præstationer, kontekstuelle forandringer eller strategiske visioner.

Anbefaling 22: FN-sambandet bør forholde sig mere reflekteret og innovativt til de overordnede tendenser i organisationens præstationer i fastlæggelsen af en fremtidig strategisk fokus, i stedet for at forsøge at presse mål igennem på aktiviteter, hvor erfaringen viser, at efterspørgslen er faldende.

Desuden har man ikke foretaget analyser af åbninger, muligheder og trusler i den eksterne kontekst eller lignende. F.eks. har FN-sambandet ikke forholdt sig proaktivt til den ændrede politiske kontekst siden februar 2014, hvor Udviklingsministeren har meldt ud, at Informationsstøttens fireårige rammeaftaler ikke forlænges. At man således ikke arbejder med flere scenarier, en Plan B, e.l. kan indikere en manglende omstillingsparathed, hvilket på sigt kan gøre en evt. omlægning mere smertefuld end nødvendigt.

Anbefaling 23: FN-sambandet bør i sin færdiggørelse af den nye strategi styre efter at:

- Fokuserer strategien ud fra et mere evidensbaseret grundlag inden for styrker, efterspørgsel, kontekst.
- Udarbejder flere scenarier (en Plan B, såfremt der sker ændringer i indtægtsgrundlaget).
- Udvikler en handleplan for strategien til fremtidig monitorering af strategiopfyldelse.

FN-sambandet er enig i denne anbefaling, og vil vurdere hvordan dette tages videre i strategiarbejdet.

7.2 Politisk struktur

Den politisk/demokratiske struktur i FN-sambandet udgøres af Landsmødet, der afholdes hvert andet år. Her vælges Styret, som står for den overordnede strategiske ledelse. Styret består af:

- Formandskabet (formand og næstformand).
- Fire repræsentanter for medlemsorganisationerne, samt tre suppleanter.
- Tre repræsentanter for distriktsrådene, samt tre suppleanter (1 fra hvert distriktsråd).

Der er tradition for, at FN-sambandet har haft prominente formænd rekrutteret fra arbejdsmarkedsorganisationerne. Dette er fortsat tilfældet.

Ifølge FN-sambandets vedtægter er distrikterne repræsenteret i bestyrelsen/styret af rådsformændene, og selvom disse principielt er valgt på Landsmødet, har distriktsrådet lokalt ingen legitimitet, idet distriktsrådene ikke længere er valgt som de tidligere distriktsbestyrelser. Distriktsrådene er, som navnet siger, netop rådgivende, og medlemmerne håndplukkes og udpeges af distriktskontoret, dvs. af FN-sambandets medarbejdere. Der ligger derfor et legitimitetsproblem og en cirkelslutning i repræsentationen af distrikterne i styret. På den anden side fungerer distriktsrådets repræsentanter ofte som nyttig kommunikationskanal til distriktskontorerne. Da det er et anliggende for Landsmødet at beslutte, må bestyrelsen frem til næste Landsmøde vurdere, hvordan dette skal tages videre i organisationen.

Medarbejderne har indtil for nylig været repræsenteret i bestyrelsen gennem fagforeningen NTL, som organiserer 98% af de ansatte. På Landsmødet i 2013 blev medarbejderrepræsentationen valgt direkte og fra medarbejderkredsen som fulgyldigt medlem. Den nuværende repræsentants praksis med udbredt konsultation og høring i medarbejderkredsen forud for bestyrelsesmøder ses af medarbejderne som en stor forbedring, og det synes at have brudt den oplevede lukkethed omkring bestyrelsens arbejde. Information om bestyrelsens arbejde er tilgængeligt for alle ansatte på intranettet.

7.3 Ledelsen

FN-sambandet er opbygget med en ledelsesgruppe på hovedkontoret, en administrativ sektion, en informationsafdeling og seks distriktskontorer.

Ledelsesgruppen består af generalsekretæren, assisterende generalsekretær, kommunikationschefen og kontorchefen for økonomi. Generalsekretæren har det overordnede ansvar for alle ansatte i FN-sambandet. Generalsekretæren har personaleansvar for 11 medarbejdere, mens kommunikationschefen har personaleansvar for informationsafdelingen med 8 medarbejdere. Den assisterende generalsekretær har ikke personaleansvar.

Hvert distriktskontor er ledet af en afdelingsleder. Distriktslederne har personaleansvar for deres medarbejdere, dvs. i nogle tilfælde dækker ansvaret kun én medarbejder (1:1), hvilket synes uhensigtsmæssigt.

Ledelsesfunktionerne udføres primært fra Oslo. Der afholdes jævnligt møder mellem ledelsesgruppen og distriktslederne, og disse møder finder sted i Oslo. Kontakten fra ledelsen til distrikterne har udelukkende fokuseret på lederne af distriktskontorerne, og ikke inkluderet distrikternes øvrige medarbejdere som team. Ledelsesgruppen aflægger besøg i distrikterne i forbindelse med konkrete arrangementer, når de er inviteret til at give særlige bidrag. Disse besøg anvendes ikke til samtidig at afholde interne arbejds møder med hele medarbejdergruppen i det pågældende distrikt. Generalsekretæren besøger distrikterne i forbindelse med MUS samtaler med distriktslederne, ellers stort set ikke. Den assisterende generalsekretær, som er ansvarlig for virksomhedsplaner og resultatrapporter, aflægger tilsyneladende

heller ikke monitorerings- eller opfølgingsbesøg i distrikterne. Kommunikationschefen bidrager til arrangementer, men gennemfører ikke besøg i distrikterne med evaluering eller kompetenceudvikling for øje. Det må derfor konkluderes, at ledelsesstilen er karakteriseret af en udpræget mangel på tilstedeværelse fra ledelsesgruppens side på distriktsniveau og et reelt ledelsesmæssigt vakuum på distriktsplan. Når styringen samtidig er Oslo-baseret og ledelsen ønsker at arbejde hen imod en enhedsorganisation, har det medført en manglende anerkendelse og understøttelse af distriktskontorerne som organisatoriske enheder. FN-sambandets ledelse har taget denne kritik til sig, og har allerede taget initiativer til at adressere dette vacuum: Generalsekretæren har indtil videre gennemført 2-dages besøg til tre distriktskontorer, og fortsætter snarest med de resterende tre.

Kommunikationschefen fratræder sin stilling per 1. august 2014, da han er blevet tilbudt en anden stilling. Denne situation bør ledelsen bruge til at ryste posen godt og grundigt i forhold til at få de rette fremtidsorienterede kompetencer ind i organisationen.

Kønsbalancen blandt ledere og mellemledere er skæv, idet der kun er to kvindelige ledere med personaleansvar (generalsekretæren og afdelingslederen i Sør) ud otte, svarende til 25%. Den strategiske vægning af kulturel mangfoldighed er heller ikke afspejlet i hverken ledelse eller medarbejdergruppe.

Anbefaling 24: FN-sambandets ledelse bør belave sig på at overgå fra centraliseret ordinær driftsledelse til strategisk og målstyret forandringsledelse, hvilket vil kræve andre og nye kompetencer på ledelsesplan.

7.4 Distriktskontorerne

FN-sambandet besidder i kraft af sine distriktskontorer en klar komparativ fordel sammenlignet med andre internationalt orienterede organisationer i Norge. Det betyder, at organisationen bedre end andre når marginale områder af Norge. Ingen andre organisationer, der modtager informationsstøtte fra Norad, har samme lokale tilstedeværelse. En sådan komparativ fordel skulle nødtigt tabes.

7.4.1 Funktioner og kompetencer

De seks distriktskontorer er organisationens decentrale 'front'-office og udgør produktive enheder, der sikrer skabelsen af mange af de resultater, som organisationen finansieres til at levere. Denne rolle synes ikke at blive tilstrækkeligt anerkendt og understøttet fra hovedkontoret, og der er observeret brydninger mellem det lokale niveau og det centrale.

I fordelingen af funktioner mellem enheder i organisationen har det vist sig, at distriktskontorerne forventes at udføre mange funktioner, som måske nok kunne kræves udført af en samlet organisation, men som det er u hensigtsmæssigt at bede den resultat-producerende under-enhed af en større organisation om at løfte. Man kan derfor sige, at de seneste års omlægning fra en struktur med autonome lokale enheder, der var medlemmer af en mere netværkspræget organisation, til den nuværende centraliserede, mere har fundet sted af navn end af gavn. Distriktskontorerne er stadig pålagt at udføre salgsarbejde, administrative funktioner, regnskab, personaleadministration – udover at de forventes at producere stigende resultater, udvikle og versionere produkter, være ansvarlig for egen kompetenceudvikling, planlægge og rapportere ind i centrale formater, og bidrage til den centrale produkt- og metodeudvikling. I lyset af de reelt begrænsede ressourcer på distriktskontorerne, er det vanskeligt at se, hvordan så mange kompetenceområder skal kunne dækkes af ganske få medarbejdere. Ingen kan skræve over så mange

forskellige kompetenceområder, som – udover de faglige – også omfatter: mediarbejde, facilitering af møder, rollespilsleder, tematiske foredrag, underholdning af småbørn, undervisning af unge, etc.

Der er dermed både et strukturelt (funktioner) og et kompetencemæssigt (medarbejdere) problem, og løsningen af disse er vævet tæt sammen. FN-sambandet bemærker, at man vil se på dette som led i den samlede forestående organisationsudviklingsproces. Se i øvrigt anbefaling under afsnit 7.6.1.

7.4.2 Lokal relevans

Alle distriktskontorerne ser ud til at orientere sig mod konteksten, så de er lokalt relevante, dvs. at medarbejdergruppen på hvert distriktskontor rent praktisk 'farver' FN-sambandets tematiske profil efter lokalområdets behov og efterspørgsel (f.eks. klima og miljø i Bergen). Distriktskontorerne prioriterer således individuelt blandt fællesprojektaktiviteterne, hvilket afspejles i antallet af aktiviteter, som de enkelte distrikter gennemfører. Dette rum til at være unik er essentiel at bevare, fordi distriktskontorerne dermed kan prioritere i overensstemmelse med efterspørgsel og længerevarende aftaler samt egne kompetencer i temaer og aktiviteter. Dette er et vigtigt og formodentligt uundværligt element, for at hvert distriktskontor kan gøre sig relevant i den lokale kontekst.

FN-sambandets virksomhedsplan opbygges med input fra distriktskontorerne, som byder ind med, hvor meget de – ud fra deres erfaring om kapacitet, kompetence og løbende aftaler – kan bidrage til de fælles projekter, og hvad de ellers har i støbeskeen af lokale initiativer. Fra centralt hold sammenstykkedes planerne til en universel plan, som så deles med resten af organisationen.

Det har givet anledning til frustrationer i distrikterne, at der har været tilfælde, hvor hovedkontoret korrigerer deres virksomhedsplaner uden tilstrækkelig konsultation. Det skyldes formodentlig, at dele af virksomhedsplanerne for 2013 og 2014 er blevet mere operationelle med konkrete targets, hvor det bliver vældigt synligt for alle, hvad der bydes ind med. Det kan også skyldes, at hovedkontoret i stigende grad har ønsket at prioritere fællesprojekterne over de unikke lokale indsatser.

7.4.3 Bemanning

Distriktskontorerne har gennemgået et generationsskifte de seneste år, idet en del mangeårige medarbejdere er gået på pension. En del konsulentstillinger (administrative stillinger) er blevet konverteret til faglige akademiske profiler med titlen 'informationsrådgiver' – hvilket kan være misvisende i forhold til jobindholdet og give en forkert signalværdi udadtil. Titlen er ikke strategisk fastsat, men regel-fastsat af hensyn til medarbejdernes overenskomst. Generelt er vurderingen, at FN-sambandet har formået at rekruttere og fastholde en exceptionelt kvalificeret og dedikeret medarbejdergruppe, som brænder for deres job og for at gøre en forskel i lige det lokale miljø, hvor de er placeret.

7.4.4 Ledelse

Distriktskontorerne medarbejdergrupper arbejder de fleste steder som et tæt sammenknyttet team, særligt de steder hvor alle medarbejdere er relativt nyansatte. Dette til trods for, at hvert distriktskontor styres formelt af en afdelingsleder med økonomisk og personalemæssig ansvar. Det er visse steder meget små teams, hvor leder-medarbejderratioen er 1:1 eller 1:2. Det virker uhensigtsmæssigt dels med den grad af hierarki, dels med forventningen om at sådanne krævende lederkompetencer skal dækkes af relativt mange mennesker i organisationen, formentlig med en ikke særlig hyppig frekvens (hvorfor det er kompetencer der er svære at vedligeholde, når de kun bruges sjældent).

Afdelingsledernes relation til den øverste ledelse plejes primært ved jævnlige møder i Oslo, hvor alle seks distriktsledere og ledelsesgruppen samles. Som beskrevet oven for er der en markant manglende tilstedeværelse af den øverste ledelse på distriktsniveau med en deraf følgende manglende understøttelse af distriktskontorerne som helhed, og afdelingslederne i særdeleshed.

FN-sambandet bemærker, at man som led i den forestående organisationsudviklingsproces vil revurdere organigrammet og ledelsesstrukturen – ikke bare for distriktskontorerne, men for hele organisationen.

7.4.5 Regnskab og administration

Regnskabsmæssigt understøttes de seks distriktskontorer af to konsulenter, der bogfører. Alle betalinger, godkendelser, bilag, budgetkontrol, etc. skal fortsat ske lokalt – også på en række budgetposter, som burde kunne gennemføres mere smidigt centralt, f.eks. fakturering af kontingent til skoler, betaling af husleje, etc. Procedurene er langsommelige, bl.a. fordi rigsrevisionen kræver, at der bogføres på baggrund af originalbilag, som derfor fysisk skal fremsendes til bogholderen. Distriktskontorerne har derfor behov at føre et skyggeregnskab, både til kontrol af bogføring og til løbende budgetkontrol på projekter.

Anbefaling 25: Det bør undersøges, i hvilket omfang behovet for skyggeregnskaber kan minimeres ved mere optimale tekniske informationsløsninger.

7.5 Informationsafdelingen

Informationsafdelingen i hovedkontoret arbejder både med drifts- og udviklingsopgaver inden for sit felt. Informationsafdelingen arbejder med:

- Strategiarbejde, herunder pt. udvikling af en kommunikationsstrategi.
- Overordnet årlig virksomhedsplan og årshjul i samarbejde med ledelse og distriktskontorer (distrikterne laver herfra deres egne mere specifikke planer).
- Påvirkning af relevante politiske processer, herunder Post 2015-agenda, fordelingsprocenter
- Debatskabelse (herunder at komme i nationale medier og komme ud med budskaber om ny FN-rapporter, FN-dag etc.).
- Udvikling af net-sider og net-kommunikation, herunder sociale medier.
- Udvikling af aktiviteter til skoletjenesten, herunder undervisningsoplæg, net-sider, fællesaktiviteter samt studieture for lærere.
- Globalis (videreudvikling og opdatering, samt information om produktet over for lærere og lærerstuderende).
- Udvikling og vedligeholdelse af FN informationscenter for skoleelever, studerende, medier og andre.

Bortset fra de digitale tjenester, den centrale mediepleje og eget debatskabende arbejde, ser Informationsafdelingen på distriktskontorerne som en implementerende part på grund af den lokale kontakt, evt. med støtte fra Informationsafdelingen. FN-sambandets manglende debat-strategi medfører en uklarhed omkring distriktskontorenes opgave på området, herunder omkring arbejdsdelingen mellem distriktskontorerne og Informationsafdelingen vedrørende den debatskabende indsats. Det indre dilemma i FN-sambandets holdning til opgaven at være debatskabende slår også igennem i mediarbejdet.

Arbejdet med målgruppen skolevæsenet fylder en del i Informationsafdelingen, f.eks. i form af udvikling af nye tilbud til skoleordningen samt indføring af distriktskontorerne medarbejdere i de nye koncepter. Informationsafdelingen arbejder samtidig på at samtænke og samarbejde forskellige ydelser. Et eksempel på dette er inden for FN-rollespil, som nu i højere grad er samtænkt med Globalis.no i forhold til undervisningsoplæg og baggrundsmateriale. Informationsafdelingen har hovedansvaret for de to årlige studieture for lærere til FN-repræsentationer i New York og Geneve, og disse udvikles og gennemføres i samarbejde med distriktskontorerne.

FN-sambandet samarbejder af og til med andre organisationer om specifikke projektansøgninger. F.eks. har de for nylig ansøgt om midler til et initiativ inspireret af det danske "Verdens Bedste Nyheder". Ansøgningen blev afvist.

Udover en række andre net-sider har informationsafdelingen ansvaret for at videreudvikle og drive Globalis, som er FN-sambandets største digitale satsning. Som tidligere beskrevet er projektet overordentligt ambitiøst, idet det kræver konstant opdatering, justering, forbedring og redigering for at kunne forblive et kvalitetstilbud.

Arbejdet udføres teknisk professionelt. Som det fremgår af ovenstående gennemgang af de digitale skoletilbud, er net-redaktionerne på FN-sambandet kompetente, også når det gælder om at videreformidle via sociale medier. Generelt vurderes det, at informationsafdelingen er bemanded af professionelle medarbejdere, der forstår at løfte de opgaver, som afdelingen for nærværende har i sin portefølje: inden for strategien om digitalisering at (videre)udvikle og drive diverse digitale produkter og platforme. Selv om afdelingen kan forekomme indadskuede på eget produktionsfelt og mindre serviceorienteret f.eks. i forhold til distriktskontorerne, kan den ikke fortænkes i dette, idet afdelingen er defineret som en driftsafdeling med sin egen identitet og opgave.

7.6 Struktur, kapacitet og kompetencer

Det vurderes, at FN-sambandet på flere områder vil være nødt til at gennemgå en omfattende forandringsproces. En omdefinering af organisationens strategiske fokus vil kræve gentænkning af hele organisationens indretning – strukturelt i form af funktioner og disses placering i organisationen; optimering af kapacitet ved gentænkning af implementeringsstrategier; og nødvendige kompetencer til at kunne dække nye eller forandrede indsatsområder.

7.6.1 Struktur

FN-sambandet må forvente at blive udfordret på sin evne til at transformere sig fra en hierarkisk 'koncern'-struktur med fokus på drift til en målstyret udviklingsorganisation. Der vil blive brug for en omstrukturering af organisationen, så den i højere grad indrettes mod fagligt og logistisk at understøtte de resultatproducerende enheder, heriblandt distriktskontorerne. Det kan ske ved at styrke hovedkontorets funktioner til at aflaste, servicere og kapacitetsopbygge distriktskontorerne, og dermed frigøre ressourcer og optimere resultatorienteringen lokalt. Nogle af distriktskontorerne har udtrykt, at man i øjeblikket oplever, at adgangen til rådgivning og støtte fra informationsafdelingen er begrænset og skal kanaliseres gennem de formelle rapporteringslinjer. Dette bør optimeres i fremtiden.

Effektvurderingen og de foregående analyser har vist, at der er brug for aflastning og understøttelse af distriktskontorerne på en række områder, der ikke er dækket ind i øjeblikket.

FN-sambandet bør udarbejde en klar salgsstrategi for sine forskellige tilbud, inklusive FN-avisen, under behørig hensyntagen til nødvendige kompetencer og fornuftig allokering af ressourcer. Salg og kommunikation af f.eks. FN-stafet, FN-avis, FN-flag bør ligge centralt gerne kombineret med medlemshvervning og -pleje, herunder det rent administrative med registrering af medlemmer, fakturering, etc.

Der er ingen personaleudviklingsafdeling i organisationen, som sikrer de rette kompetencers tilstedeværelse i forhold til strategiske prioriteringer eller til systematisk at introducere nyansatte og klæde dem på med tværgående kompetencer ('skills') til at løfte deres opgaver (f.eks. holde foredrag, lede rollespil, skrive kronikker, facilitere, etc.). Kapacitets- og kompetenceudvikling foregår hovedsagelig ad hoc og individuelt, og dette område trænger til en opgradering og systematisering i form af en central personaleudviklingsfunktion.

Mediearbejdet er FN-sambandets smertensbarn, og hvis man fortsat ønsker at satse på en større gennemslagskraft på dette område, også lokalt, vil det kræve en faglig understøttelse af distriktskontorerne fra centralt hold.

Anbefaling 26: FN-sambandets strukturelle organisering bør omlægges, så distriktskontorerne aflastes og en række nødvendige støttefunktioner oprettes på hovedkontoret, som f.eks. salg og salgsstrategi, medlemshvervning og -pleje, personaleudvikling, medieunderstøttelse, personaleadministration. Personaleansvar og -administration bør placeres i hovedkontoret, så ansvaret som distriktsleder aflastes og omdefineres som team leader, regional koordinator, e.l.

7.6.2 Kapacitet

FN-sambandet har en stabil kernerdrift med nogle gode produkter, som har god og fast afsætning hos en loyal kreds af 'kunder'. Samtidig har organisationen nået sit kapacitetsmaksimum inden for den aktuelle strategi, hvor det er organisationens egne menneskelige ressourcer, der afvikler alle aktiviteter – og dermed bliver en begrænsende faktor for vækst. Udfordringen er dermed, hvordan FN-sambandet kan udvikle en strategi for, hvordan andre aktører og samarbejdspartnere kan 'gribe boldene' og drifte meget af det, som FN-sambandet selv drifter i øjeblikket, f.eks. inden for skolevæsenet. Pointen er, at FN-sambandet i højere grad bliver 'udvikleren', mens andre strategiske partnere kan være bedre placerede til at drifte og scale up.

FN-sambandet finder denne tankegang interessant, og vil se nærmere på det i den kommende strategiperiode.

Anbefaling 27: FN-sambandet bør gentænke sin implementeringsstrategi, så bæredygtighed og rækkevidde af FN-sambandets indsatser kan øges, uden at det kræver en større ressourcetilførsel til organisationen, f.eks. på følgende områder:

- Etablering af en pulje af uddannede og certificerede rollespilsledere på distriktsplan (gerne frivillige, studerende, lærere, lærerstuderende), som kan aflaste organisationen. FN-sambandet bør systematisk uddanne og certificere rollespilslederne til forskellige klassetrin og emner.
- Etablering af pulje af foredragsholdere i alle distrikter.
- Udvikling af lærerefteruddannelse.

- Uddannelse af rollespilsledere på lærerseminarer.
- Mobilisering og organisering af frivillige.
- Strategiske alliancer med andre institutionelle interessenter og aktører, f.eks. inden for skolevæsenet.

7.6.3 Kompetencer og læring

I den nye strategi stilles der på det organisatoriske plan skarpt på udvikling af kompetencer inden for tematisk faglighed, informationsfaglighed, kontakt til FN-systemet og norske myndigheder og forskningsmiljø, samt deltagelse i norske delegationer. Kompetencemæssigt har målet hidtil været at sikre de rette tematiske kompetencer samt at sørge for faglig vækst og kompetenceudvikling i organisationen.

FN-sambandet har i sin hidtidige virksomhedsudførelse udvist begrænset forståelse for, at distriktpersonalets kompetence som professionelle forandringsagenter løbende skal vedligeholdes, styrkes og udvikles. Effektvurderingen og organisationsanalysen har dertil fundet, at FN-sambandet kunne styrke sin faglighed og kvalitative effekt ved at tilføre eller udvikle kompetencer inden for en række områder.

Anbefaling 28: FN-sambandet bør styrke sin faglighed på følgende kompetenceområder:

- Procesfacilitering – internt + eksternt.
- Pædagogik på avanceret niveau i forbindelse med udvikling af undervisningsmaterialer
- Undervisning og foredrag – kunsten i at holde gode foredrag, story-telling, versionering af foredrag til aldersklasser, pædagogik, interaktive undervisningsformer.
- Fundraising.
- Tilgange til at skabe engagerende møder, samt relevante kompetencer til møde- og procesfacilitering.
- Såfremt FN-sambandet fortsat vurderer, at lokal medieomtale er væsentligt for FN-sambandet, bør mediekompetencerne på distriktskontorerne opgraderes til at imødegå udviklingen.

På visse områder er der et tæt samarbejde og netværk mellem nordiske FN-forbud (inklusiv Island og Finland). Der afholdes årlige Generalsekretærmøder; Globalis er et eksempel på et konkret samarbejde til stor fælles nytte; der citeres eksempler på udformning af udtalelser. Men samtidig træder der et billede frem fra kortlægningen, der kan indikere et stort og uudnyttet læringspotentiale mellem de tre forbund.

Anbefaling 29: FN-sambandet bør overveje, i hvilket omfang det kan lære af Sverige og Danmark – særligt i forhold til i) mobilisering, organisering og understøttelse af frivillighed (politisk og lokalt); ii) strategier og veje til en bredere finansieringsbase; iii) en intensiveret fortalervirksomhed.

7.7 Monitorering og rapportering

For 2013 og indeværende år 2014 har FN-sambandet ændret formatet for virksomhedsplanen, så den i et vist omfang inkluderer kvantitative mål, der kan rapporteres imod – i det mindste på aktivitets- og output-niveau: En gennemgående indikator er antal af forskellige aktiviteter, antal af personer nået, antal hits, etc. Det vurderes dog, at virksomhedsplanerne fortsat ikke gør det muligt at rapportere op imod og dermed vurdere, i hvilket omfang FN-sambandet har leveret det lovede. Det er fortsat svært at opsummere per år og sammenligne på tværs af årene. Planformatet skal ses i sammenhæng med formatet for monitorering og

resultatrapportering, og vurderes fortsat til at være mindre hensigtsmæssigt som styrings- og monitoreringsinstrument.

Resultatrapporterne afspejler et højt aktivitetsniveau generelt, men demonstrerer ikke, om aktivitetsniveauet var som forudsat, højere eller lavere. Rent metodisk er det i øjeblikket kompliceret at lave en simpel fremstilling og analyse af dette, da formaterne for planer og resultatrapporter ikke i særlig høj grad matcher hinanden.

FN-sambandets resultatrapportering fremstår isoleret fra virksomhedsplanerne, og der foretages ikke en egentlig analyse af graden af målopfyldelse. Afrapporteringen af målopfyldelsen er derfor ikke særlig transparent – hverken for FN-sambandet selv eller for Norad. Der er brug for i monitoreringssystemerne at give rum og mulighed for refleksion over afvigelser: hvad fungerer, hvad skal der korrigeres for, hvad kan man lære af det. Læringsperspektivet bør komme prominent frem, og planer og rapporter bør udformes, så de kan tjene som reelle styringsinstrumenter.

Anbefaling 30: FN-sambandet bør etablere og dokumentere et sammenhængende system for planlægning, monitorering og rapportering, som kan bruges til jævnligt at gøre status, analysere afvigelser, korrigere implementering, evaluere forskellige indsatsområder, og frem for alt lære af egen praksis.

Hertil ønsker FN-sambandet også at se på, hvordan man kan udvikle evalueringskompetencen som en del af projekt- og procesarbejdet i organisationen.

7.8 Systemer og procedurer

I sin interne organisering er FN-sambandet en velsmurt og solid maskine, hvor der er styr på tingene, procedurerne og reglerne. Der er ingen anmærkninger i regnskaberne, rigsrevisionen går alt igennem, administration og personaleforhold er velbeskrevne og dokumenterede i retningslinjer.

Regnskabsmæssigt føres der koncernregnskab efter en typisk driftsmodel. Kontoplan, budget og regnskab understøtter derfor ikke en resultatorienteret virksomhed, hvor omkostninger gerne skal budgetteres og afregnes i forhold til målsætninger, aktivitetsområder, særlige indsatser, etc. Dermed får organisationen ikke det nødvendige datagrundlag til at monitorere sin fremdrift og sin omkostningseffektivitet i forhold til at opfylde opstillede mål og strategiske indsatser. Det fratager også organisationen væsentlige styrings- og læringsredskaber.

Valget af instrumenter til understøttelse af forskellige interne processer forekommer noget ineffektivt gammeldags:

- Virksomhedsplaner og resultatrapporter udarbejdes i word-formater, som ikke understøtter sammentællinger, beregning af afvigelser, etc.
- Hvert distriktskontor udarbejder hver sin virksomhedsplan og kvartalsrapport i word, som hovedkontoret (assisterende generalsekretær) manuelt må opsummere og overføre til et andet word-format.
- For at levere data ind til kvartalsrapporterne (rækkevidde, antal aktiviteter, etc.), har de fleste medarbejdere og enheder deres egne små private systemer og filer (i excel og andet), som jævnligt skal holdes ajour og sammentælles per projekt eller aktivitet.

- Hvert distriktskontor fører sit eget skyggeregnskab, angiveligt for at føre kontrol med løbende udgifter og kontrol af korrekt postering i bogholderiet. Alle ansatte med ansvar for projektansvar og med bemyndigelse til at foretage bestillinger og indgå økonomiske forpligtelser, fører et skyggeregnskab for sine projekter. Der føres ikke skyggeregnskab for fast udgifter som husleje, drift, etc.
- Distriktsregnskaberne er ikke fuldt strømlinede mellem de to bogholdere, så det er kompliceret at summere og sammenligne omkostninger på forskellige budgetlinjer på tværs af distriktskontorerne.

FN-sambandet er dog ved at undersøge muligheden for at abonnere på en udvidet version Visma med flere moduler (projekt/afdelingsmoduler), forhåbentlig med decentral adgang fra distriktskontorerne.

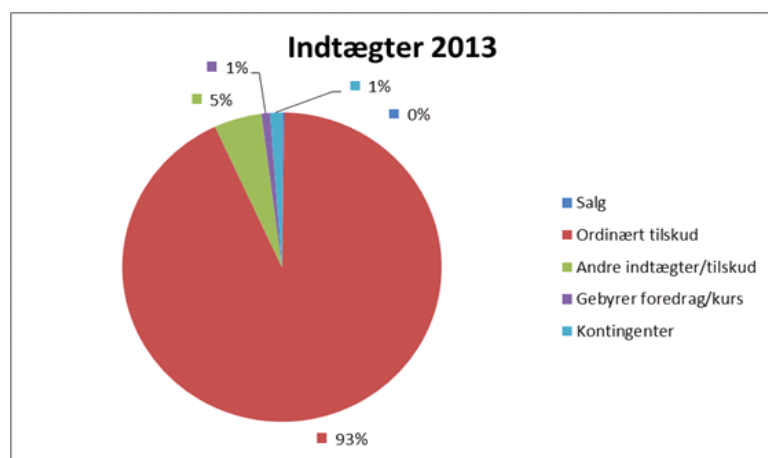
Med de tekniske valg, som FN-sambandet indtil videre har truffet, er der et stort ressourcespild, idet systemerne er individuelle, ikke-delte, og dermed ressourcekrævende – både i inddatering og i data-udtræk/rapportering. Når systemerne ikke er sammenhængende, skal data overføres manuelt mange gange mellem forskellige systemer. Det giver stor risiko for fejl, samtidig med at det besværliggør at skabe overblik på løbende basis, idet der ikke er en løbende adgang til opdaterede data. Dette gælder både monitorering af aktiviteter og regnskabsopfølgning. Grundlæggende understøtter de valgte teknisk-administrative løsninger ikke tilstrækkeligt hverken FN-sambandet som enhedsorganisation eller som en professionel effektiv resultatorienteret organisation.

Anbefaling 31: FN-sambandet bør opgradere sine interne databehandlingsprocesser, så der løbende gives adgang til opdaterede data til styring; fejlmargen mindskes, og ressourcespildet mindskes.

7.9 Finansieringens sammensætning og afløb

Dette afsnit illustrerer FN-sambandets præstationer og tilstand i 2013, set gennem finansielle briller. På ressourcesiden erkender FN-sambandet at være afhængig af ekstern finansiering og forudsætter dette for at kunne nå sine mål. Strategisk har man ønsket at vurdere projektf finansiering til særlige tiltag og at kortlægge alternative finansieringskilder. I den ny strategi nævnes et fremtidigt fokus på at skabe en stabil økonomi, på projektf finansiering, og på at indgå en rammeaftale med Norad.

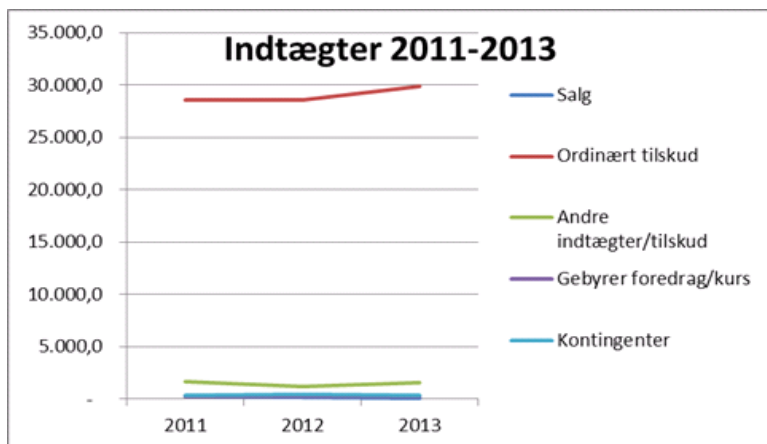
Tabel 7.9.1: Indtægter 2013



Fordelingen af indtægter på kilder viser med al tydelighed FN-sambandets afhængighed af Norads informationsstøtte, opgjort som ordinært tilskud, der udgør 93% af FN-sambandets indtægter.

FN-sambandet har i sin nuværende strategi for 2011-2014 som indsatsområde at afsøge projektf finansiering.

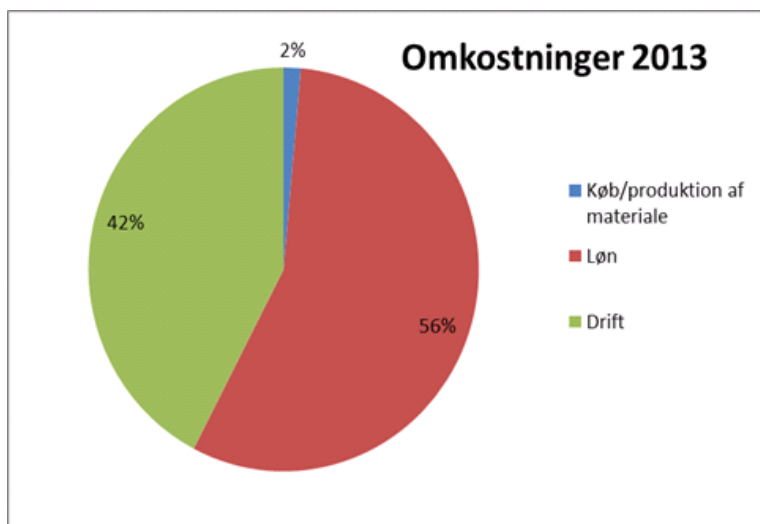
Tabel 7.9.2: Indtægter 2011-2013



Dette har i perioden ikke resulteret i en vækst på dette område eller givet udslag på sammensætningen af indtægtsgrundlaget. Tværtimod er andelen af det ordinære tilskud vokset.

De manglende resultater kan skyldes en manglende handleplan for udmøntning af strategien, manglende monitorering i strategiperioden af, om strategien rent faktisk følges og opfyldes..

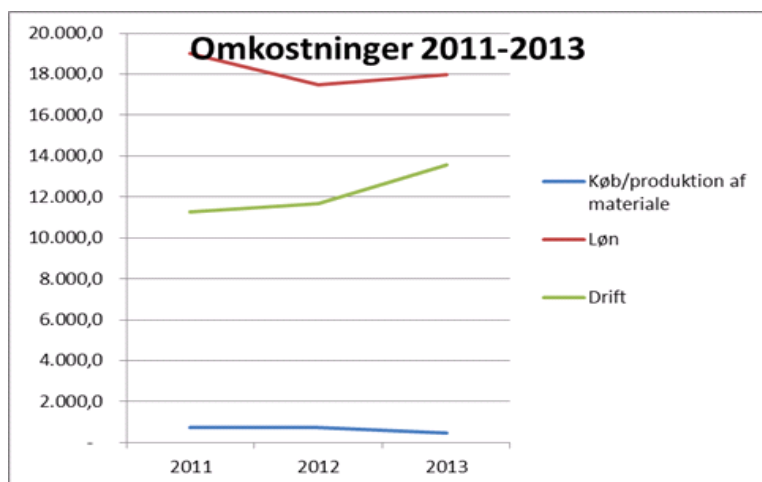
Tabel 7.9.3: Omkostninger 2013



FN-sambandets fordeling af omkostninger på kategorier er typisk for en vidensbaseret organisation, hvor medarbejderne er den største ressource.

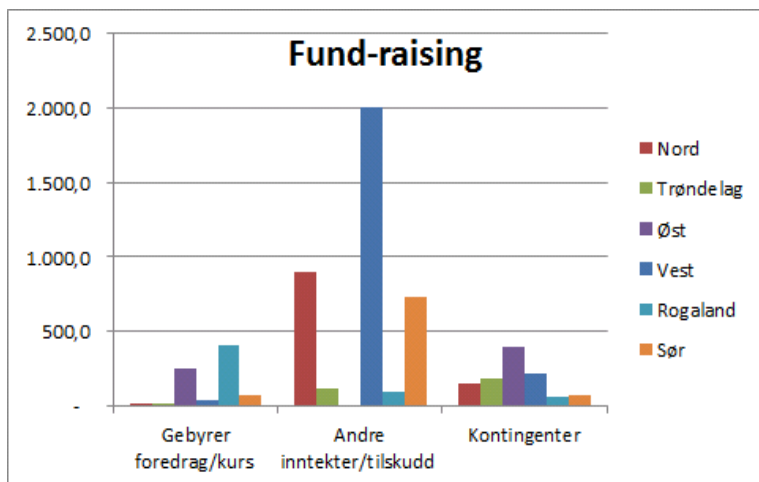
FN-sambandets regnskab er struktureret efter organisationens opbygning (koncernregnskab), og budget og kontering afspejler kun i begrænset omfang de enkelte aktivitetsområder.

Tabel 7.9.4: Omkostninger 2011-2013



Regnskaberne for de sidste tre år viser en pæn stigning i driftsudgifter, som kan tilskrives et øget aktivitetsniveau; et mindre fald i lønudgifter, samt et stabilt niveau af omkostningerne til materialeproduktion.

Tabel 7.9.5: Fund-raising



De enkelte distriktskontorers inntægter ud over driftstilskuddet fra hovedkontoret viser (tabel 7.9.5), at der lokalt skabes en del resultater i fund-raising- på forskellige måder, fra forskellige kilder. Dette har formodentlig skabt et solidt erfaringsgrundlag, som organisationen som helhed kan lære af og bygge på.

Anbefaling 32: Som led i indsatsen for at udvide finansieringsgrundlaget bør FN-sambandet kortlægge og analysere de erfaringer, der er gjort forskellige steder i organisationen (lokal fund-raising, anden institutionel fundraising, ikke-statslige sponsorer) for dermed at kunne bygge videre på gode erfaringer med fundraising, og udbrede god praksis til hele organisationen.

8 Fremtidsscenerier

8.1 Kriterier for udarbejdelse af scenarier

Gennemgangen af FN-sambandet har i oversigtlig form afdækket følgende styrker og svagheder:

STYRKER	SVAGHEDER
EKSTERN KONTEKST	
<ul style="list-style-type: none"> • International opbakning fra FN-systemet • Moralsk støtte fra politisk hold ('skåltaler') • Alliancer med fylker og kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> • Politisk usikkerhed om finansiering • Manglende ejerskab i UD/embedsværket • Manglende alliancer inden for Kunnskapsdepartementet
RESULTATER	
<ul style="list-style-type: none"> • Rækkevidde til offentligheden (foredrag) • Rækkevidde til videregående skoler (FN-skoler) • Rækkevidde til lærere (rollespil, studieture, netsider) • Rækkevidde til unge (rollespil, netsider) • Rækkevidde til børn (FN-dagen) • Samarbejde med lærerseminarer 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrænset gennemslagskraft i medie billedet (kronikker etc.) • Rækkevidde til grundskoler (FN-skoler) • Rækkevidde til erhvervsskoler • Rækkevidde til skolebørn (FN-stafetten) • Rækkevidde til børnehavebørn (FN-filuren)

STYRKER	SVAGHEDER
PRODUKTER OG METODER	
<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringsindsats • Ansigt-til-ansigt tilgang • Rollespil • Globalis • Studieture • Kurser på lærerseminarer • Foredrag • Freelancer-foredragsholdere • Undervisningstilbud matcher kompetencemål • Undervisningsmaterialer til elever • Undervisningsmaterialer til lærerne 	<ul style="list-style-type: none"> • FN-filuren • FN-avisen • Ungdomspanelet • Oplevv.fn.no • Medieprodukter
ORGANISATION	
<ul style="list-style-type: none"> • Stærk forankring i medlemsorganisationer • Lokal tilstedeværelse • Dedikerede distriktsrådsmedlemmer, der udgør et stærkt netværk • Dytige og dedikerede medarbejdere • God rekrutteringspolitik • Solid og driftssikker i maskinrummet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen frivillighed • Distriktsråd mangler legitimitet og udgør en demokratisk kortslutning • Savner strategisk og synlig ledelse • Centralistisk organisering • Overflødig hierarki på distriktsniveau • Interne processer understøtter ikke målstyring og læring • Savner tværgående kompetencer ('skills'/to do)
FINANSIERING OG ØKONOMI	
<ul style="list-style-type: none"> • Core funding • Partnerskab med fylker enkelte steder 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyr forretningsmodel: <ul style="list-style-type: none"> ○ stordrift i skolevæsenet ○ vedligehold af digitale produkter ○ volumen af lokal tilstedeværelse • 90% afhængig af Norads finansiering – marginal egen/anden finansiering • Mangler differentieret finansieringsbase • Begrænset fund-raising kapacitet

Når disse styrker og svagheder sammenholdes med FN-sambandets (foreløbige) strategiske mål og mandat:

1. Befolkningen har øget kundskab og skolerne øget forståelse for internationalt samarbejde
2. Den norske stat udmønter FN-vedtagelser i Norge
3. Befolkningen støtter FN og internationalt samarbejde

... kan det give en ramme og kriterier for en række strategiske scenarier. Nedenfor er udvalgt tre scenarier af eksemplarisk art – de kan mixes og balanceres på mange forskellige måder.

Endelig er det en overvejelse værd, hvilken rolle Norad kan spille i forhold til at understøtte en omfattende forandringsproces for FN-sambandet.

Norad kan stimulere et forandringspres (vægtstangsprincippet) på flere måder:

1. Positivt – towards – the carrot:
 - Ved at opstille relevante mål og angive en klar retning for støtten
 - Ved at præmiere ønskede resultater (performance-based finansiering)
 - Ved at finansiere hvad FN-sambandet er gode til – eller hvad de skal blive gode til – gennem øremærket finansiering
 - Ved at finansiere administrative omkostninger som en andel (%) af resultater (omkostninger).
2. Negativt – away from – the stick:
 - Ved at indføre et egenfinansieringskrav
 - Ved at lukke for core-funding, hvis visse betingelser ikke bliver opfyldt
 - Ved at skære i støtten over en kam.

8.2 Scenarie 1: Klar strategisk fokus inden for uddannelse og folkeoplysning

Princippet i scenarie 1 er for FN-sambandet at gøre, hvad de er gode til, og styrke det. Det giver en klar strategisk fokus og profil inden for uddannelse, undervisning og folkeoplysning, hvor målet kunne være at blive et videns-, udviklings- og ressourcecenter inden for FN-relateret undervisning og folkeoplysning, nu dækkende hele spektret af:

- fortalervirksomhed og lobby for internationale kompetencemål på alle niveauer og inden for alle uddannelsesretninger (inkl. erhvervsfaglige uddannelser);
- pædagogisk og metodisk udviklingscenter for undervisning og oplysning om internationale forhold;
- leverandør af 'state-of-the-art' digitale tilbud;
- 'edderkoppen' i netværket af organisationer, der arbejder i det tilsvarende felt;
- kompetenceudviklingscenter for lærere og lærerstuderende;
- evaluering og læring fra praksis, fra netværket, fra action research;
- udvikling af 'branche'-strategi for udrulning til alle videregående skoler, inkl. finansiering
- alliancepartner med alle relevante institutioner inden for uddannelsessystemet;
- partnerskaber med den private sektor.

Selvom 'videncenter' lyder som en institutionel lokation, geografisk placeret i Oslo, behøver dette absolut ikke at være tilfældet. Distriktskontorerne vil spille en stor rolle i at metodeudvikle – ud fra hvert distriktskontors komparative fordele – samt at udrulle, pilotere, evaluere og lære.

Dette vil kræve, at FN-sambandet styrker pædagogik, kommunikation og formidling som kompetencer i organisationen, så det kan matche ambitionsniveauet. Der skulle arbejdes på at få etableret et nyt medejerskab hos Kunnskapsdepartementet gennem velovervejede og systematisk lobbyvirksomhed fra bestyrelsens og ledelsens side, og bl.a. gennem de allerede etablerede alliancer (politisk, i skolevæsenet, i fylker, kommuner, o.l.). Norad kunne endvidere understøtte denne proces ved sammen med UD at arbejde mod samme mål.

8.3 Scenarie 2: Kritisk debat- og lobbyorganisation

Under dette scenarie skal FN-sambandet gøre en indsats for at blive gode til det, der ikke fungerer optimalt i øjeblikket: dvs. arbejde mod at blive en vægtig kritisk medieaktør og lobbyorganisation, som danner strategiske alliancer med andre organisationer om at lægge pres på stat og regering for – ikke bare at få afspejlet FN-vedtagelser i norsk lovgivning – men at få disse udmøntet med høj faneføring. FN-sambandet skal med stort mod stille op til at definere standarder for dette og forholde sig kritisk til, hvad der er godt nok, og hvad der ikke er – både på den norske nationale scene, på distriktsplan, i kommuner, i fylker, inden for privatsektoren. Opgaverne ville være rigelige – på alle niveauer (hovedkontor og distriktskontorer):

- Kortlægge og samle evidens
- Monitorering
- Uafhængig rapportering
- Mediearbejde
- Foredrag og debatter
- Undervisning
- Ansvarlig medspiller i at finde konstruktive løsninger.

I international sammenhæng ville FN-sambandet spille rollen som den (meget) kritiske ven over for FN-systemet – og altid være på tærerne for med integritet og troværdighed at påpege FN-systemets mangler og svagheder ud fra et konstruktivt perspektiv. Dette kræver mod og balancegang, og at mange dagsordener og forandringsstrategier også handles af med relevante allierede. Scenariet vil absolut kræve en meget tæt politisk relation til UD – underforstået, at UD atter skulle påtage sig det institutionelle 'ejerskab' til FN-sambandet. Dette vil formodentlig forudsætte, at Norad kommer aktivt på banen. Her ville ambitionen være, at Norad virkelig fik værdi for pengene i en anden skala end hvad andre organisationer kan levere, hvorfor det ville være naturligt at præmiere forandringer i denne retning.

Scenariet vil organisatorisk kræve, at andre kompetenceprofiler kommer i spil inden for ledelsen, medarbejdergruppen og bestyrelsen, hvis bolden skal helt i mål. Nationalt skulle organisationen tegnes udadtil af et 'politisk dyr', der til enhver tid kunne stille op i medier og debatter, og lobbye på højt plan – og gøre det med fuld opbakning fra bestyrelsen og den øvrige ledelse. Lokalt skulle relevante mediekompetencer opprioriteres eller opdyrkes.

8.4 Scenarie 3: Kampagneorganisation

Scenarie 3 bygger på FN-sambandets succes i at mobilisere mange mennesker omkring særlige mærkedage, som kunne udvikles til et større og mere markant aktivitetsområde med skarpere tematiske budskaber. Kampagner kunne invitere børn og unge ind i et handlerum, hvor kundskab, handling og fælleskab spiller sammen. Kampagner skulle i vidt omfang understøttes digitalt af netsider og sociale medier. Mobilisering af børn og unge – f.eks. gennem lærere og/eller andre organisationer – kræver udvikling af skræddersyede pakker og tilbud, der er lige til at handle på. Tematiske kampagner kan kombineres med fund-raising og sponsorater gennem f.eks. private virksomheder. Der er vældig meget inspiration at hente fra f.eks. FN-förbundet i Sverige, fra IBIS i Danmark (Hele Verden i Skole), og sikkert fra en lang række andre organisationer i Norge. FN-sambandet har tidligere søgt om midler til en norsk versionering af 'Verdens Bedste Nyheder', og til trods for afslaget herpå, er der mange elementer i denne kampagne, som kan bruges i forbindelse med kampagner med andre temaer og fokuspunkter.

Annexer

Annex 1	Mandatet for gennemgangen
Annex 2	Konsulentnetværkets tilbud
Annex 3	Opstartsrapport
Annex 4	Litteratur
Annex 5	Spørgeskemaundersøgelse
Annex 6	Rejse- og mødeplan
Annex 7	Kortlægning af de tre nordiske FN-forbund

Norad

Norwegian Agency for Development Cooperation

Postal address:

P.O. Box 8034 Dep, NO-0030 OSLO

Office address:

Ruseløkkveien 26, Oslo, Norway

Tel: +47 23 98 00 00

Fax: +47 23 98 00 99

postmottak@norad.no

www.norad.no