



ÅRSRAPPORT 2005



FORORD



Per Stig Møller
Udenrigsminister

I tråd med globaliseringens tidsalder er Danmark aktiv på mange felter og i mange geografiske områder. 2005 indledtes med medlemskabet af FN's Sikkerhedsråd, som fortsætter i 2006. Sager som Sudan/Darfur, Irak og mordet på Libanons premierminister Harriri trak de største overskrifter, men Sikkerhedsrådet beskæftigede sig også med en lang række regionale konflikter – eksempelvis i Afrika og Kosovo – og tematiske problemstillinger, herunder ikke mindst terrorbekæmpelse. Danmark benyttede sin vægt som sikkerhedsrådsmedlem til at sætte sit præg på vedtagelsen af FN's nye Fredsopbygningskommission, der bl.a. skal hjælpe FN og det internationale samfund med konflikthåndtering.

FN's 2005-topmøde var en anledning til at få sat stærkere fokus på Afrika. Afrika har særligt brug for et løft for at kunne høste frugterne af globaliseringen. Også dansk udviklingsbistand vil øge sit fokus på Afrika. Således besluttede regeringen i 2005 at vælge Mali som nyt programsamarbejdsland i Afrika og fastholde udviklingsbistanden på minimum 0,8% af BNI.

Men udviklingsbistand gør det ikke alene. Der skal også markedsadgang til. Derfor var resultatet af WTO-topmødet i Hongkong i december vigtigt. Selv om der ikke var tale om et egentlig gennembrud, forblev processen på sporet, og udviklingslandenes vilkår blev sat i centrum.

Irak og Afghanistan trak også i 2005 primært overskrifter for voldelige begivenheder, men samtidig blev der med stor succes gennemført valg. Demokratiet er stadig spædt i begge lande, og den danske militære indsats fortsatte på opfordring fra FN og henholdsvis Irak og Afghanistan. Danske soldater var også indsat i FN-missionen i Sudan. I alle tre lande vil den danske militære indsats blive kombineret med genopbygningsbistand.

EU oplevede et svært år, efter at Forfatningstraktaten blev lagt på køl. Året bød dog også på vedtagelse af et nyt syvårigt budget, nye mål for EU's bistand, åbning af optagelsesforhandlinger med Kroatien og Tyrkiet samt udsendelse af en række vigtige fredsmissioner.

Forholdet mellem Europa og USA blev styrket med bl.a. præsident Bush's besøg i Bruxelles i februar 2005. Danmark tillægger forholdet mellem EU og USA stor betydning, da Danmark og USA deler en lang række udenrigspolitiske målsætninger. Det blev bekræftet under præsident Bush's besøg i Danmark i juni.

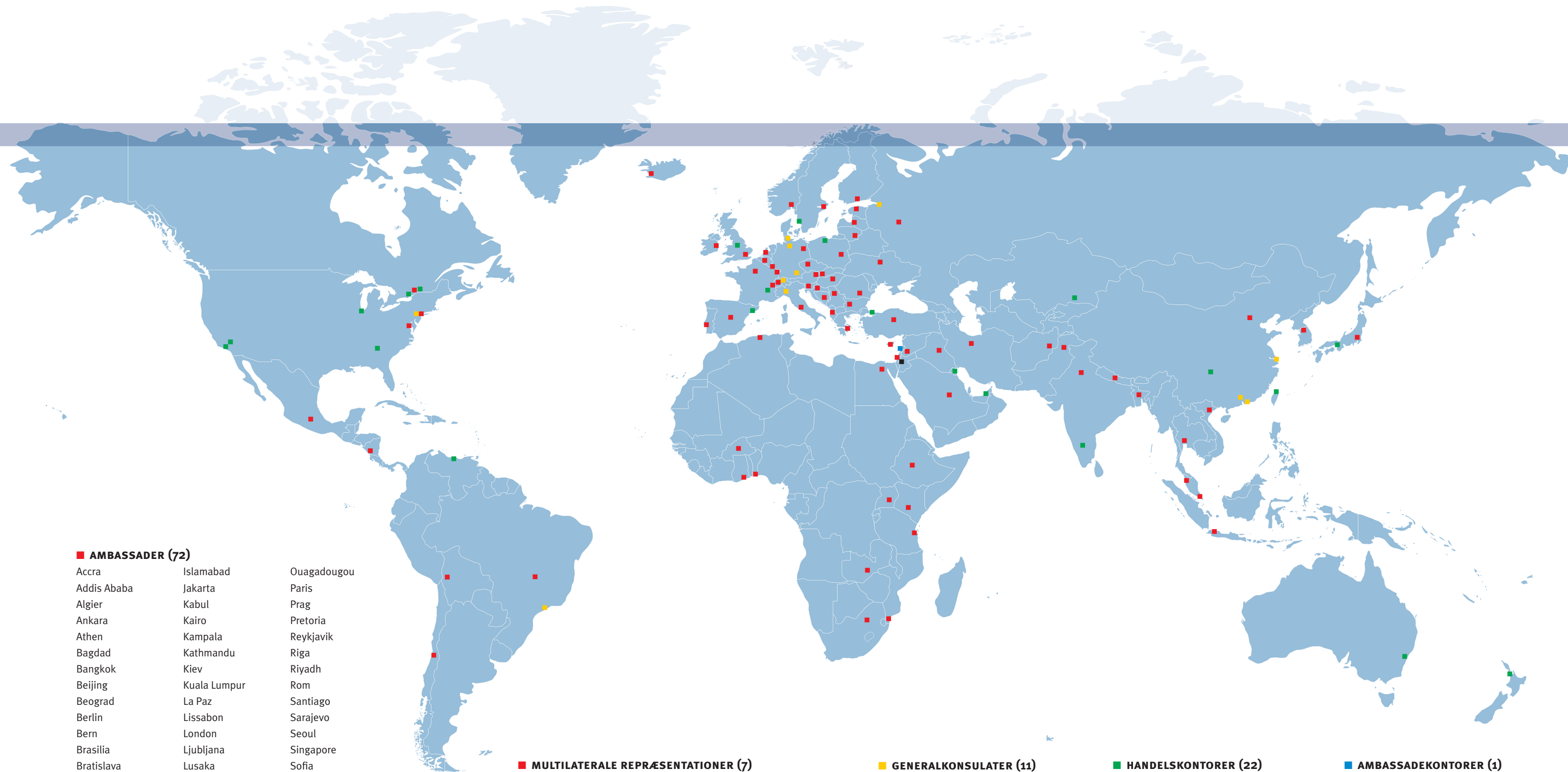
Terror satte desværre også sit præg på 2005. Andre katastrofer som flodbølgekatastrofen i Asien, jordskælvet i Pakistan og oversvømmelserne i New Orleans var udfordringer af en helt anden karakter. Flodbølgekatastrofen førte til en styrkelse af det danske kriseberejdskab. Beredskabet bestod sin prøve under terrorangrebene i London og i Sharm El-Sheik – og senest i forbindelse med protesterne i den muslimske verden over Jyllands-Postens karikatur-tegninger i begyndelsen af 2006. Der blev i løbet af 2005 også indført et konkret nordisk krisesamarbejde, og EU begyndte at oparbejde et tilsvarende.

Tegningesagen og den efterfølgende udenrigspolitiske krise har gjort det nødvendigt at forstærke indsatsen for at forbedre dialogen med de muslimske lande og samfund. Det vil blive en stor opgave de kommende år, og hele sagen understreger kun, at udenrigs- og udviklingspolitikken bliver stadig vigtigere for Danmark.



Ulla Tørnæs
Udviklingsminister

DANMARKS REPRÆSENTATIONER



■ AMBASSADER (72)

Accra	Islamabad	Ouagadougou
Addis Ababa	Jakarta	Paris
Algier	Kabul	Prag
Ankara	Kairo	Pretoria
Athen	Kampala	Reykjavik
Bagdad	Kathmandu	Riga
Bangkok	Kiev	Riyadh
Beijing	Kuala Lumpur	Rom
Beograd	La Paz	Santiago
Berlin	Lissabon	Sarajevo
Bern	London	Seoul
Brasilia	Ljubljana	Singapore
Bratislava	Lusaka	Sofia
Bruxelles	Luxembourg	Stockholm
Budapest	Madrid	Tallinn
Bukarest	Managua	Teheran
Cotonou	Maputo	Tel Aviv
Damaskus	Mexico DF	Tirana
Dar Es Salaam	Moskva	Tokyo
Dhaka	Nairobi	Vilnius
Dublin	New Delhi	Warszawa
Haag	Nicosia	Washington DC
Hanoi	Oslo	Wien
Helsingfors	Ottawa	Zagreb

■ MULTILATERALE REPRÆSENTATIONER (7)

Bruxelles	EU-repræsentation
	NATO-repræsentation
Genève	FN-mission
New York	FN-mission
Paris	OECD-delegation
Strasbourg	Europarådsrepræsentation
Wien	OSCE-delegation

■ REPRÆSENTATIONSKONTORER (1)

Ramallah

■ GENERALKONSULATER (11)

Flensborg
Guangzhou
Hamborg
Hongkong
Milano
München
New York
São Paulo
Sankt Petersborg
Shanghai
Zürich

■ HANDELSKONTORER (22)

Almaty	Istanbul
Atlanta	Kobe
Auckland	Kuwait
Bangalore	Los Angeles
Barcelona	Lyon
Caracas	Manchester
Chicago	Montreal
Chongqing	Silicon Valley
Dubai	Sydney
Gdansk	Taipei *
Göteborg	Toronto

■ AMBASSADEKONTORER (1)

Beirut

*) Danmark fører ligesom langt hovedparten af verdens lande, herunder EU-landene og USA, en et-Kina-politik. Det vil sige, at Danmark anerkender Kina og ikke Taiwan, og Danmark har derfor ikke diplomatiske forbindelser med Taiwan. Samtidig er det dansk politik at udbygge de økonomiske og kulturelle forbindelser til Taiwan

UDENRIGSMINISTERIETS ÅRSRAPPORT 2005

Udenrigsministeriets mission

At arbejde for Danmarks interesser og værdier i forhold til omverdenen på en måde, der fremmer danskernes frihed, tryghed og velstand samt en mere fredelig og retfærdig verden med udvikling og økonomisk vækst for alle.

Udenrigsministeriets vision

Udenrigsministeriet arbejder for Danmark:

- 1: Vi skal sikre Danmark størst mulig indflydelse og bedst mulig placering i det internationale samarbejde.
- 2: Vi skal hurtigt og effektivt hjælpe danskere i nød i udlandet.
- 3: Vi skal være virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner i internationale handels- og investeringsaktiviteter.
- 4: Vi skal styrke Danmarks deltagelse i det internationale udviklingssamarbejde og sikre, at dansk udviklingsbistand fortsat er blandt verdens allerbedste.
- 5: Vi skal yde højt værdsat rådgivning og samarbejde i internationale spørgsmål.
- 6: Vi skal ude og hjemme være en åben og aktiv formidler af danske udenrigspolitiske holdninger og værdier.
- 7: Vi skal være bredt respekteret som en kompetent, effektiv, udadvendt og serviceorienteret virksomhed.
- 8: Vi skal være en attraktiv og idéskabende arbejdsplads, der sikrer stor medarbejdertilfredshed og målrettet kompetenceudvikling.

Udenrigsministeriets værdier

I Udenrigsministeriet arbejder vi som enkeltpersoner og organisation på grundlag af:

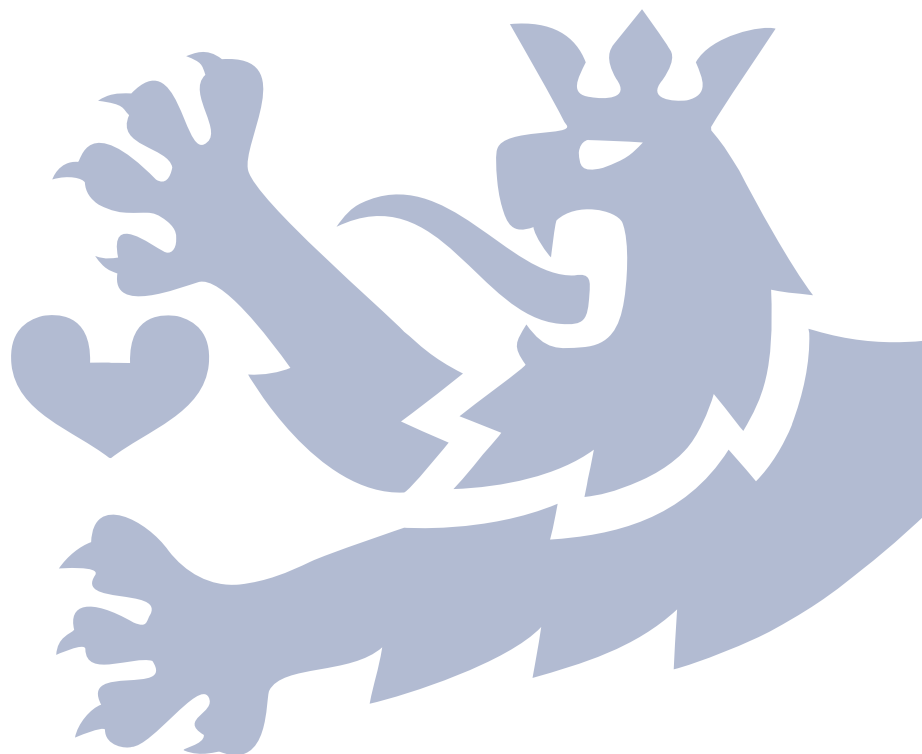
Musikalitet.

Handlekraft.

Professionalisme.

Arbejdsglæde.

Åbenhed.



INDHOLD

Omslag

- I. Forside
- II. Forord
- III – IV. Danmarks repræsentationer
- V. Efterskrift
- VI – VII. Udenrigsministeriet i København
- VIII. Bagside

1.	Indledning	3
2.	Billedhistorier	4
3.	Beretning	19
3.1.	Præsentation af Udenrigsministeriet	19
3.2.	Det økonomiske resultat i 2005	20
3.3.	De økonomiske rammer og deres betydning for 2006	21
3.4.	De faglige resultater i 2005	22
3.5.	De faglige udfordringer i 2006	24
3.6.	Væsentlige eksterne påvirkninger og deres betydning for Udenrigsministeriet i 2006	26
4.	Den danske udenrigstjeneste i et internationalt perspektiv	28
5.	Målrapportering	30
5.1.	Vi skal sikre Danmark størst mulig indflydelse og bedst mulig placering i det internationale samarbejde	30
5.2.	Vi skal hurtigt og effektivt hjælpe danskere i nød i udlandet	37
5.3.	Vi skal være virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner i internationale handels- og investeringsaktiviteter	39
5.4.	Vi skal styrke Danmarks deltagelse i det internationale udviklingssamarbejde og sikre at dansk udviklingsbistand fortsat er blandt verdens allerbedste	40
5.5.	Vi skal yde højt værdsat rådgivning og samarbejde i internationale spørgsmål	43
5.6.	Vi skal ude og hjemme være en åben og aktiv formidler af danske udenrigspolitiske holdninger og værdier	45
5.7.	Vi skal være bredt respekteret som en kompetent, effektiv, udadvendt og serviceorienteret virksomhed	47
5.8.	Vi skal være en attraktiv og idéskabende arbejdsplads, der sikrer stor medarbejdertilfredshed og målrettet kompetenceudvikling	48
6.	Regnskab	51
6.1.	Resultatopgørelsen	52
6.2.	Balancen	53
6.3.	Omregningstabel	54
6.4.	Bevillingsregnskabet	54
6.5.	Bevillingsafregning	55
7.	Påtegning	56
	Bilag	57

UDENRIGSMINISTERIETS
ÅRSRAPPORT 2005
APRIL 2006

UDGIVER:
UDENRIGSMINISTERIET
ASIATISK PLADS 2
1448 KØBENHAVN K

TELEFON: 33 92 00 00
FAX: 32 54 05 33
E-MAIL: UM@UM.DK
INTERNET:WWW.UM.DK

DESIGN: DESIGNGRAFIK
TRYK: SCANPRINT
TEKSTEN KAN CITERES FRIT

ISBN 87-7667-425-8
(TRYKT VERSION)
ISBN 87-7667-426-6
(ELEKTRONISK VERSION)

Hermed præsenteres Udenrigsministeriets årsrapport for 2005.

Udenrigsministeriet er en enhedsorganisation bestående af ét departement uden underliggende styrelser eller institutioner. Udenrigsministeriet har derfor alene pligt til at aflægge årsrapport for de udadvendte og driftsmæssige opgaver, som ministeriet varetager i betydeligt omfang.

Vi har imidlertid valgt at fortsætte den nu flerårige praksis med at rapportere på *alle* Udenrigsministeriets aktivitetsområder, herunder de departementale opgaver, der ellers er undtaget fra rapporteringspligten. Det gør vi som led i udviklingen af ministeriets målrapportering. Men vi gør det også for at give alle med professionel eller personlig interesse i Udenrigsministeriets arbejde et sammenhængende og tværgående regnskabsmæssigt billede af ministeriets væsentligste resultater i 2005 – og for at dokumentere den styring, der har ligget til grund herfor.

Årsrapporten er udarbejdet med udgangspunkt i Økonomistyrelsens *Vejledning i udarbejdelse af årsrapport* og falder i fire dele: En beretning, en målrapportering, en regnskabsmæssig afrapportering og en bilagsdel. Herudover indledes årsrapporten – som noget nyt – med en række billedhistorier for let tilgængeligt at illustrere bredden i Udenrigsministeriets virke.

Der rapporteres alene på de overordnede og strategiske mål for det forløbne år. Det er således ikke alle Udenrigsministeriets aktivitetsområder, der er selvstændigt og detaljeret omtalt i årsrapporten. Flere af disse områder er imidlertid beskrevet i de årsberetninger mv., der udarbejdes på en række af Udenrigsministeriets aktivitetsområder. For at give interesserede let adgang til uddybende oplysninger på de enkelte områder indeholder bilag 1 en oversigt over årsberetninger mv. på Udenrigsministeriets område og for relaterede institutioner.

Spørgsmål vedrørende Udenrigsministeriets årsrapport kan rettes til Udenrigsministeriets Økonomikontor (OKO@um.dk).

2. BILLEDHISTORIER

4



FOTO: UN PHOTO

GODT DANSK ÅR I SIKKERHEDSRÅDET

Danmarks første år som medlem af FN's Sikkerhedsråd er gået godt. Vi har ydet en solid og professionel indsats med blik for de større sammenhænge. Der er ingen tvivl om, at klare holdninger, en fokuseret indsats samt den danske tilgang som den gode samarbejdspartner og det velorganiserede medlem giver mulighed for indflydelse selv for et lille land som Danmark. Samtidig er der nået konkrete resultater i arbejdet med de danske prioriteter – terrorbekæmpelse, Afrika, konflikthåndtering og styrkelse af den internationale retsorden.

Som formand for FN's Komité for Terrorbekæmpelse (CTC) har Danmark i høj grad været med til at gøre CTC til et organ, der aktivt forebygger terrorisme i tæt dialog med berørte lande og regionale organisationer. I forhold til konflikterne i Afrika yder Danmark også en aktiv indsats – i Sudan (FN-styrken har dansk deltagelse), Liberia (Danmark har en central placering som formand for sanktionskomitéen), Eritrea/Etiopien (danske observatører) m.fl.

For så vidt angår konflikthåndtering spillede Danmark en central rolle i etableringen af FN's Fredsopbygningskommission. Og med hensyn til styrkelse af den internationale retsorden har Danmark bl.a. bidraget til et handlekraftigt Sikkerhedsråd, når det drejer sig om at sætte ind mod straffrihed for meget alvorlige forbrydelser. Henvisningen af Darfur-retsopgøret til Den Internationale Straffedomstol (ICC) er det klareste eksempel.

FOTO: CRIS BOURNICLE / AFP PHOTO



FOTOS: HEWI BABAKHAN



GANG I LANDBRUGET I IRAK

Danmark har støttet landbrugssektoren i Irak siden 2003, og på trods af de meget vanskelige forhold for irakerne og de internationale rådgivere kan der spores fremskridt og interesse for at udvikle denne sektor.

Landbruget er nemlig det erhverv, der beskæftiger flest mennesker med potentiale for at beskæftige langt flere inden for bæredygtigt landbrug og fødevarerindustrien. En sådan udvikling er samtidig af afgørende betydning for, at levevilkårene forbedres.

I det sydlige Irak har fire guvernementer dannet såkaldte Sector Working Groups, og landbrug er nu blevet en af disse. Det lille billede viser den personkreds, der deltog i det tredje Joint Agricultural Sector Working Group-møde i Basra den 22. februar 2006, hvortil landbrugsministeriet i Bagdad sendte tre repræsentanter.

På det store billede giver en forsamling tomatfarmere deres tilslutning til at gå videre med en plan om at danne et farmerejet kooperativ. Der er i løbet af 2005 blevet etableret og registreret fem sådanne tomatfarmerkooperativer i Basra-guvernementet. Der produceres ca. 300.000 tons tomater om året i dette guvernement med beskæftigelse af flere end 100.000 arbejdstagere. Danmark bistår i tæt samarbejde med de lokale myndigheder og de centrale myndigheder i Bagdad, ligesom der samarbejdes med andre internationale donorer og den internationale sikringsstyrke.



FOTO: IGNAZI ROVIRA

ARABISKE INITIATIVER GROR OP

Det Arabiske Initiativ omfatter etablering af bilaterale samarbejdsprogrammer såvel som brede tematiske programmer på civilsamfundsområdet, hvori indgår partnere fra hele regionen.

I 2005 påbegyndtes arbejdet med at iværksætte den i 2004 indgående partnerskabsaftale med Yemen. Der blev etableret et teknisk kontor i april 2005 og samarbejdsprogrammer igangsat inden for områderne medier, decentralisering og kvinders rettigheder. I september 2005 gennemførtes det første styrekomitémøde, der afholdtes i København med deltagelse af Yemens vicepremierminister.

I august 2005 blev en samarbejdsaftale med Jordan underskrevet. Ud over det eksisterende samarbejde om etablering af en jordansk ombudsmandsinstitution påbegyndtes teknisk samarbejde om landets decentraliseringsreform og kvinders ligestilling. I Marokko gennemførtes forhandlinger om etablering af et marokkansk-dansk partnerskabsprogram, og der blev opnået principiel enighed om en samarbejdsaftale med projekter inden for familielovgivning og kvinders rettigheder, resocialisering af ungdomskriminelle samt social dialog på arbejdsmarkedet.

De danske samarbejdspartnere i initiativet tæller flere end 30 NGO'er og offentlige institutioner.

"Tegningesagen" havde i 2005 ikke nævneværdig betydning for Det Arabiske Initiativ. Efter eskaleringen af sagen i januar 2006 har en del aktiviteter måttet udskydes, men det er for tidligt at vurdere sagens langsigtede virkning for de mange samarbejdsprojekter.



FOTO: LARS-HENRIK WORSØE



FOTOS: CHARLOTTE OLSEN

7

VALG-MILEPÆL I AFGHANISTAN

Afghanistans suverænt vigtigste politiske begivenhed i 2005 var septembers parlaments- og provinsrådsvalg, de første siden 1960'erne, med Danmark som en betydelig donor.

Gennemførelsen var en teknisk og logistisk bedrift, der krævede såvel helikoptere som æsler for at nå ud til alle Afghanistans afkroge. Valgkampen, hvor mere end 5.000 kandidater stillede op individuelt, var livlig og rimelig fair. Taliban-Al Qaida formåede ikke at forstyrre valghandlingen bortset fra helt sporadiske episoder. Der var eksempler på valgfusk og trusler mod såvel kandidater som vælgere, men det kunne ikke spolere hovedindtrykket af en valghandling, der i hovedsagen var troværdig.

Kvindernes deltagelse var et specielt positivt element med mere end 500 kvindelige kandidater til de to valg og et endeligt resultat, hvor flere af de kvindelige kandidater vandt en plads på egne stemmer og uden hjælp fra kvoten for kvinder. Kvinderne har 68 af de 249 pladser i parlamentets Underhus, hvilket overgår kvindernes andel i mange langt mere udviklede lande.

Etnisk kom Underhusets valgresultatet til på bedste vis at afspejle de afghanske realiteter med lidt under halvdelen pashuner og resten tajiker, hazara, uzbeker, turkmener mv. Alle disse nye politikere er nu under Underhusets første samlinger i gang med at lære den demokratiske kunst på godt og ondt, men støttes på kompetent vis af et fællesdonor-kapacitetsopbygningsprogram, som bl.a. Danmark støtter finansielt.





STYRKEDE BÅND TIL USA

Den forøgede besøgsaktivitet mellem Danmark og USA vidner om en yderligere styrkelse af det traditionelt gode og nære forhold mellem de to lande. 2004 bød på det første amerikanske udenrigsministerbesøg i Danmark siden 1991. De færreste havde ventet, at dette allerede året efter ville blive fulgt af præsident George W. Bushs besøg den 5.-6. juli. Her var statsminister Anders Fogh Rasmussen vært for et intenst mediedækket og meget vellykket besøg.

Statsministeren var i USA i maj måned, hvor han mødtes med præsident George W. Bush og gennemførte samtaler og rundbordsdiskussioner med eksperter vedrørende globalisering. Udenrigsminister Per Stig Møller gennemførte politiske konsultationer med udenrigsminister Condoleezza Rice under sine besøg i USA i marts og september.

Det gode bilaterale forhold mellem Danmark og USA hviler på stærke historiske og økonomiske bånd mellem landene. Dertil kommer, at der i en række udenrigspolitiske spørgsmål er stigende sammenfald mellem Danmarks og USA's analyser med fælles fokus på aktivt at søge at tilvejebringe de grundvilkår, herunder demokrati og retfærdighed, der er en forudsætning for en stabil og fredelig udvikling i verden.

Danmark har også høstet anerkendelse for sine konstruktive bestræbelser på at sikre et så positivt og effektivt transatlantisk samarbejde som muligt. Det gælder både i EU- og NATO-regi.



FOTO: EMILIO MORENATTI / AP PHOTO

GAZA-EGYPTEN-GRÆNSE ÅBNET

Danmark spiller en aktiv rolle i hovedparten af krisestyringsmissionerne under EU's fælles sikkerheds- og forsvarspolitik. I 2005 iværksatte EU seks nye missioner – et rekordstort antal. EU er nu engageret i konflikthåndtering i Afrika, Asien, Mellemøsten og på Balkan.

I Mellemøsten etablerede EU i november 2005 en grænsebistandsmission. Med missionen ydede EU et vigtigt bidrag til fredsbestræbelserne og udviklingen af Gaza efter Israels tilbagetrækning tidligere på året. Med tilstedeværelsen af 60 EU-observatører var det muligt at åbne grænsen mellem Gaza og Egypten, hvormed den palæstinensiske selvstyremyndighed for første gang selv fik ansvar for kontrol med en grænseovergang.

EU overvåger, at administrationen af grænsen sker i overensstemmelse med internationale standarder. Med ca. 1.200 grænseskrydsere hver dag har op mod 140.000 krydset grænsen gennem de første måneder. Danske politifolk indgår i missionen.

Lille billede viser EU-observatører som deltager i EU's grænsebistandsmission i Gaza, og på store billede ses politikommissær Stig Ødorf fra Danmark i samtale med en palæstinensisk sikkerhedsofficer under åbningsceremonien den 25. november 2005.



FOTO: ROLF HOLMBOE



FOTO: HALLA POULSEN



FOTO: EARTH OBSERVATORY - NASA

GRØNLAND TA'R TIL WASHINGTON

I maj 2005 mødtes Danmark, Grønland og USA i Washington som led i det nye samarbejde inden for den såkaldte Joint Committee, der blev etableret som en del af Igaliku-aftalen fra 2004. Formålet med Joint Committee er at engagere USA i konkret samarbejde i Grønland til fælles nytte, og maj-mødet i Washington satte Grønland på dagsordenen i USA's hovedstad i en hel uge.

Med en bred vifte af møder og arrangementer for grønlandske hjemmestyrerepræsentanter, erhvervsfolk og kulturrepræsentanter viste samarbejdet sin værdi for Grønland. Programmet afspejlede det nye, brede partnerskab inden for miljø, forskning, uddannelse, handel og andre områder. Der indgik en Grønlands-udstilling på det verdenskendte Smithsonian-museum og det største grønlandske erhvervsfremstød i udlandet nogensinde. Under et besøg på NASA's Goddard Space Flight Center drøftedes den hastigt tiltagende afsmeltning af indlandsisen, som NASA's satellitfotos har bidraget til forståelsen af. Det store billede viser bl.a. Ilulissat isfjord, som NASA har overvåget i en årrække.

Både landsstyret i Nuuk og regeringen i København tillægger det stor betydning, at Joint Committee-samarbejdet lever op til de tre parterers hensigter om at udvikle forbindelserne mellem Danmark/Grønland og USA fra et ensidigt forsvarssamarbejde til et bredt og flerstrengt samarbejde inden for civile og økonomiske emner til fælles gavn. Næste møde i Joint Committee afholdes i København 30.-31. maj 2006.



NÅR KRISEN RAMMER

I 2005 styrkede Udenrigsministeriet sit kriseberedskab. Der blev oprettet en permanent beredskabsenhed i Borgerservice. Hotline og opkaldscentral blev etableret i krisestyingscentret. Satellittelefoner indkøbt. Og en avanceret registreringsdatabase installeret. En kriseportal blev udviklet og aftaler indgået med teleselskaberne om udsendelse af sms-beskeder til danskere i kriseområder.

”Under protesterne mod Morgenavisen Jyllands-Postens tegninger af profeten Muhammed kom kriseberedskabet i funktion. Ambassader måtte lukkes og andre forstærkes med ekstra personale. Krisecentret og Borgerserviceafdelingen fik omgående forstærkning fra andre dele af Udenrigsministeriet, da det stod klart, at der blev tale om krisestyning i døgndrift i ugevis,” fastslår Borgerservicechef Lars Thuesen (lille billede).





FOTO: JOHANNES JANSSON

HANDLING HAR ALTID FØLGER

I gamle dage kom bornholmerne sovende til København med natbåden fra Rønne. Nu går turen ikke sjældent gennem Sverige. Og det har givet vanskeligheder for rejsende med kæledyr, våben til konkurrencer og jagt, samt medicin til eget brug. Det problem tog de nordiske samarbejdsministre op under dansk formandskab i 2005. Og på et pressemøde kunne Connie Hedegaard fra Danmark og Berit Andnor fra Sverige præsentere en række gennembrud for de bornholmsrejsende. Formandskabet havde temaet "Norden i en ny tid: Viden, dynamik og samarbejde" og lagde vægt på en fornyelse og effektivisering af det nordiske samarbejde.

På Nordisk Råds session i Reykjavik blev Nordisk Råds filmpris uddelt for anden gang. Og denne gang til den danske film "Drabet", der er det sidste indslag i en trilogi om det danske klassesamfund. Instruktøren Per Fly, producenten Ib Tardini samt forfatterne Kim Leona, Dorte Høegh, Mogens Rukov og Per Fly modtog filmprisen ved en højtidelig ceremoni i Reykjavik Teater. I sin motivering sagde bedømmelsesudvalget: "Uden at fordømme eller rensvaske karaktererne viser "Drabet", at en handling altid har følger." På sessionen vedtog de nordiske parlamentarikere planen for modernisering af Nordisk Ministerråd, som det danske formandskab havde fremlagt. Og ved afslutningen af sessionen blev Ole Stavad fra Danmark enstemmigt valgt til Nordisk Råds præsident i 2006. Han har været formand for Nordisk Råds danske delegation siden 2001.



FOTO: MAGNUS FRÖDERBERG



FOTO: LOUISE BRINCKER

FLYGTNINGE HJÆLPES LOKALT

Bl.a. i Tanzania har Danmark nærområde-aktiviteter. I den vestlige del af landet opholder der sig ca. 350.000 flygtninge især fra Burundi og Congo i et af landets fattigste områder. I nogle egne er der flere flygtninge end fastboende, og mange års overbefolkning har slidt på miljøet og trukket store veksler på lokalbefolkningen. I områderne uden for lejrene går den danske støtte bl.a. til forvaltning af naturressourcerne, ikke mindst vand og brændsel.

Opstilling af vandpumper sker i samarbejde med en lokalbaseret administration, hvor landsbyen udpeger en ansvarlig for vandpumpens drift og vedligeholdelse. Dette finansieres ved, at de lokale betaler et mindre beløb, hver gang de henter vand. Det tilstræbes, at landsbyerne vælger kvinder til hvervet som vandpumpeansvarlig, da dette bl.a. giver godt lokalt ejerskab.

Danmark finansierer også plantning af træer for at imødegå, at skovene helt ryddes, når der indsamles brænde til madlavning. Disse aktiviteter udføres af en række tanzanianske NGO'er.

Vi har endvidere nærområdeindsatser i Uganda, Kenya, Somalia, Sudan, Zambia, Afghanistan, Sri Lanka, Kosovo og Irak.



FOTO: HENRIK JESPERSEN



FOTO: JØRGEN SCHYTTÉ



FOTO: ERNST TOBISCH

SEKSUEL OG REPRODUKTIV SUNDHED FOR ALLE

Seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder er en selvfølge for os her i Danmark. Men i mange udviklingslande bestemmer kvinder og piger ikke over egen krop. De har ikke mulighed for at sige nej til sex, beskytte sig mod uønskede graviditeter og hiv/aids-smitte. De har ikke adgang til seksualvejledning, prævention, graviditetsundersøgelser eller at føde på et hospital eller en klinik med uddannede jordemødre og fødselslæger. Hvert år får ca. 18 millioner kvinder og unge piger i udviklingslandene fortaget en ulovlig abort under usikre forhold, efter at de uønsket er blevet gravide. I Afrika syd for Sahara kan mere end 60 procent af sygdomsbyrden tilskrives seksuelle og reproduktive lidelser inklusive hiv/aids. Manglende adgang til reproduktiv sundhed har ofte fatale konsekvenser for den enkelte kvinde. Men det har også store konsekvenser for samfundsøkonomien og landenes muligheder for at kæmpe sig ud af fattigdom. Hvert år spildes millioner af produktive kræfter, fordi kvinder enten dør eller bliver uarbejdsdygtige som følge af seksuelle og reproduktive problemer. Derfor arbejder Danmark aktivt for, at især kvinder og unge i udviklingslandene får viden om seksuelle forhold og får adgang til prævention. Med en engageret og vedholdende indsats i forbindelse med FN-topmødet i 2005 om status for gennemførelse af Årtusindeerklæringen var Danmark med til at sikre, at målet om reproduktiv sundhed for alle sammenkædes med den internationale indsats for fattigdomsbekæmpelse – 2015 Målene.



FOTO UDLÅNT AF STATENS SERUM INSTITUT. FOTOGRAF: TUALA HIRABØ

FOTO: BILL & MELINDA GATES FOUNDATION



TUBERKULOSE SKAL ELIMINERES

Aeras Global TB Vaccine Foundation har som sit ultimative mål at eliminere tuberkulose, som er en af de største dræbere i den tredje verden. Aeras er en international NGO, som støttes af Bill & Melinda Gates Foundation.

Invest in Denmark, der er en integreret del af Udenrigsministeriet, mødte Aeras' administrerende direktør Jerald Sadoff i New York i 2003 og har siden arbejdet intenst både i USA og i Danmark på at tiltrække et tuberkuloseprojekt til Danmark. Dette er nu lykkedes.

Det aktuelle projekt har fået to danske omdrejningspunkter. Det ene er en aftale mellem Aeras og Statens Seruminstitut om udvikling og produktion af tuberkulosevaccine. Det andet er en aftale, støttet finansielt af Danida, mellem Aeras og den danske virksomhed Medicon. Denne aftale omfatter opbygning af klinisk og uddannelsesmæssig infrastruktur i Sydafrika med henblik på at kunne gennemføre tuberkulosevaccinationsprogrammer lokalt.

”Danmark har altid spillet en vigtig rolle i kampen mod TB og viser nu yderligere sit engagement ved at være det første land, som støtter os i vores globale indsats for at udvikle en sikker og effektiv TB-vaccine. Aeras sætter stor pris på dette vigtige samarbejde med Danmark og ser frem til at få yderligere donorlande til at støtte op om vores arbejde,” siger Jerald Sadoff.

Invest in Denmark har i samarbejde med Copenhagen Capacity og AIDS-Fondet hjulpet med at etablere samarbejdet, der har skabt 12 nye arbejdspladser i Danmark.



FOTOS: UDENRIGSMINISTERIET



VÆKSTVIRKSOMHEDER PÅ GLOBALT MARKED

Langt hovedparten af de danske virksomheder er små og mellemstore vækstvirksomheder – med et internationalt potentiale, som skal udnyttes på det globale marked. Danmarks Eksportråd tilbyder disse virksomheder en række programmer, der kan hjælpe dem med at træde ud på de internationale strøg.

BornGlobal-programmet kan være indgangen til, at en højteknologisk vækstvirksomhed får åbnet døren til et helt nyt marked og skaffet sig adgang til de rigtige netværk. BornCreative-programmet hjælper det store antal kreative iværksættere inden for kultur- og oplevelsesøkonomien med at stryge ud på de globale markeder, hvor dansk design, mode, spil og musik for alvor kan gøre sig gældende.

I anledning af Verdensudstillingen var Kronprinsparret og økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen i Japan. Et særligt fremstød blev arrangeret for en mindre gruppe BornGlobal- og BornCreative-virksomheder af GEMBA Innovation og Danmarks Eksportråd. De mindre vækstvirksomheder, der deltog, nød godt af at have det royale par og ministeren som døråbnere til det japanske marked, som ellers kan være meget vanskeligt for mindre virksomheder at trænge ind på.



FOTOS: UFFE WOLFFRECHEL

REJSELYST OVER ALLE GRÆNSER

Det er efterhånden en fast tradition, at Udenrigsministeriet deltager i de to årlige rejsemesser i Bella Center og i Messecenter Herning. Godt 100.000 rejselystne danskere lægger vejen forbi standene på de to rejsemesser, hvilket giver Udenrigsministeriet en unik mulighed for at fortælle om, hvad danske turister kan få hjælp til, hvor de kan søge oplysninger om forskellige rejsemål og om, hvordan kriseberedskabet træder i funktion under større katastrofer i udlandet.

Flere og flere danskere rejser uden for landets grænser, og mange rejser på ferie i udlandet flere gange hvert år. Rejsemålene bliver stadig mere eksotiske, og rejsen foretages ofte på egen hånd. Det betyder imidlertid også, at flere og flere turister af den ene eller anden årsag har brug for hjælp i udlandet. I 2005 hjalp Udenrigsministeriet og de danske ambassader og konsulater over 6.000 danskere i nødsituationer i udlandet.

Tilstrømningen til Udenrigsministeriets stand i Bella Center og i Messecenter Herning slog alle rekorder. Et meget stort antal spørgelystne lagde vejen forbi de to stande, hvor medarbejderne besvarede spørgsmål, uddelte brochurer og rejsevejledninger samt sidst, men ikke mindst gav råd om informationsøgning om rejsemål mv. på internettet.





TILFREDSHED OG MOTIVATION ER MÅLET

Arbejdet med at sikre tilfredse og motiverede medarbejdere overalt i organisationen er et vigtigt element i effektiviseringen og udviklingen af ministeriet. Der er siden 2003 gennemført årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Undersøgelsen for 2005 viste en betydelig forøgelse af såvel tilfredshed som motivation. Resultaterne er blevet drøftet både i ministeriet som helhed og ude i de enkelte afdelinger og kontorer samt på repræsentationerne. Der er lavet handleplaner for, hvordan man sikrer en fortsat positiv udvikling og får taget fat om de områder, hvor der kan være behov for en ekstra indsats. Målet er ikke blot at bevare det gode resultat, men at gøre det endnu bedre.

Ministeriet lægger vægt på, at alle medarbejdere udvikler deres kompetencer løbende – og gennem hele ansættelsen. Det helt centrale redskab til at sikre dette er de årlige medarbejderudviklingssamtaler, hvor chef og medarbejder drøfter, hvilke kompetencer medarbejderen har brug for i sit nuværende job og i de kommende år, og ud fra det lægger en konkret plan for, hvad der skal iværksættes af udviklingsaktiviteter. Der arbejdes med kurser, oplæring fra kollegaer og træning gennem sparring og coaching i det daglige arbejde. Alle medarbejdere har i løbet af 2004 og 2005 haft en udviklingssamtale og fået udarbejdet en målrettet udviklingsplan.

3. BERETNING

Der aflægges årsrapport for tre hovedkonti:

- § 06.11.01. Udenrigstjenesten.
- § 06.11.03. Udenrigstjenestens bygninger.
- § 06.11.05. Konsulære indtægter.

3.1. Præsentation af Udenrigsministeriet

3.1.1. Hovedopgaver

Udenrigsministeriets hovedopgave er at føre regeringens udenrigspolitik ud i livet. Det indebærer, at Udenrigsministeriet:

- Forestår og koordinerer Danmarks officielle forbindelser til udlandet, herunder en række internationale organisationer, såsom EU, FN og NATO, og det nordiske samarbejde.
- Hjælper danskere, der er havnet i vanskelige situationer i udlandet.
- Støtter dansk erhvervslivs eksportarbejde, internationalisering og øvrige kommercielle aktiviteter i udlandet, hvor der er en klar dansk kommerciel interesse til stede, og trækker udenlandske investeringer til Danmark.
- Forestår og koordinerer Danmarks handelspolitik.
- Forvalter den danske udviklingsbistand.
- Bidrager til at udbrede kendskabet til Danmark og dansk kultur¹.

I en international sammenligning er det karakteristisk, at det danske udenrigsministerium har en både bred og integreret opgavevaretagelse, hvor hele paletten af internationale opgaver er samlet. Vi har dermed en enstrengt varetagelse af Danmarks internationale interesser, hvad enten det drejer sig om udenrigs- og sikkerhedspolitik, europapolitik, udviklingspolitik, handelspolitik, støtte til danske virksomheders internationalisering, hjælp til danskere i nød i udlandet eller danmarkspolering. Samlingen i Udenrigsministeriet af den statslige eksportfremmeindsats i 2000 og miljøbistanden til udviklingslandene i 2001 har været et led i denne udvikling. Danmark har dermed sikret sig et bedre og billigere udenrigsministerium.

1) *I bevillingsmæssig henseende er Udenrigsministeriets hovedopgaver opdelt i fire overordnede hovedformål: Generel udenrigspolitik, Borgerservice, Administration af udviklingsbistand og Eksport- og investeringsfremme.*

Andre lande bevæger sig i disse år i samme retning. Fx blev Innovation Norway's kontorer i udlandet integreret i det norske udenrigsministerium i foråret 2004², og i april 2005 fulgte den norske udviklingsbistand og alle bistandsmissionerne efter. Det samme sker i USA.

I takt med centraladministrationens internationalisering har andre ministerområder fået stigende betydning som selvstændige internationale operatører på de pågældende fagområder. Vi har et nært samarbejde med fagministerierne om disse opgaver. Men det er samtidig Udenrigsministeriets særkende, at vi varetager de overordnede og tværgående danske interesser på tværs af den sektorspecifikke internationale opgavevaretagelse. Det gør vi for hele Rigsfællesskabet³.

3.1.2. Organisation

Udenrigsministeriet består af ministeriet i København og et globalt net af ambassader, generalkonsulater og handelskontorer i udlandet samt repræsentationer ved de væsentligste internationale organisationer.

Udenrigsministeriet er en enhedsorganisation. Det betyder, at medarbejderne indgår i én og samme organisation, uanset om medarbejderne er placeret i Accra, Bruxelles, Shanghai eller København. Dette bidrager til koordination, effektivitet og synergi i det daglige arbejde.

Det globale netværk af repræsentationer er Udenrigsministeriets særkende og grundlag for at kunne varetage Danmarks internationale interesser bedst muligt.

Repræsentationerne er på baggrund af et indgående kendskab til lokale forhold og et effektivt kontaktnet i stand til at analysere og vurdere landenes indenrigs- og udenrigspolitiske situation, og repræsentationerne får derved en afgørende rolle i formuleringen og udmøntningen af den samlede danske udenrigspolitik og i varetagelsen af danske kommercielle interesser.

Det er også via fortrolige kontakter til landenes politikere, myndigheder, virksomheder, organisationer, netværksgrupper, medier mv., at repræsentationerne har mulighed for at

2) *Innovation Norway er det norske eksportråd.*

3) *Således har Færøernes Landsstyre og Grønlands Hjemmestyre udsendte medarbejdere knyttet til ambassaden i Bruxelles, og Færøernes Landsstyre har tillige en repræsentant knyttet til ambassaden i London.*

påvirke meningsdannelsen og de interne beslutningsprocesser i landene, når der skal træffes politiske beslutninger af afgørende betydning for Danmark.

Denne form for interessevaretagelse, tilstedeværelse og adgang til beslutningstagerne i de vigtigste hovedstæder er et yderst effektivt og helt afgørende værktøj for dansk udenrigspolitik. Og det er blevet endnu vigtigere i takt med, at den teknologiske udvikling har skabt mulighed for hyppigere, hurtigere og mere sikker kommunikation med repræsentationerne. Det er det virtuelle samarbejde via vor interaktive intranet og brugen af videokonference gode eksempler på. I dag løses mange af de opgaver, der tidligere blev løst af ministeriet i København, af – eller i tæt samarbejde med – repræsentationerne.

At repræsentationerne er et væsentligt politikinstrument for hele regeringen og centraladministrationen afspejles bl.a. i bemanningen af disse. Af de 318 udsendte akademiske sagsbehandlere er godt 19 procent specialattachéer fra andre fagministerier⁴.

Antallet og placeringen af de danske repræsentationer overvejes og prioriteres løbende efter Danmarks udenrigspolitiske interesser og prioriteter. På Udenrigsministeriets hjemmeside www.um.dk kan hentes yderligere information om repræsentationerne⁵.

I København er Udenrigsministeriet organiseret i Borger-service, Nordgruppen, Sydgruppen, Danmarks Eksportråd og Fællessekretariatet. Derudover har ministeriet en Kommunikationsenhed, en Protokol og en Rejseinspektør.

Nordgruppen varetager de udenrigs- og sikkerhedspolitiske relationer til en række internationale organisationer og landene i Norden og Europa, Rusland, Kaukasus, Centralasien, Nordamerika, Japan, Australien og New Zealand. Sydgruppen varetager de udenrigs- og udviklingspolitiske relationer til de øvrige lande samt en række internationale organisationer. Danmarks Eksportråd varetager de handelspolitiske sager og eksport- og investeringsfremmearbejdet på tværs af den geografiske opdeling. Borger-service, Kommunikationsenheden og Protokollen er funktionelle enheder, der også varetager deres respektive opgaver på tværs af de geografiske skel. Fællessekretariatet varetager de administrative fælles funktioner for hele udenrigstjenesten.

4) Pr. 1. marts 2006.

5) Under Om Os – Organisation – Find os i udlandet.

På Udenrigsministeriets hjemmeside kan hentes yderligere information om ministeriets organisering i København⁶.

3.2. Det økonomiske resultat i 2005

Udenrigsministeriets driftsresultat i 2005 viser et merforbrug på godt 50 mio. kr. Merforbruget dækker over et underskud på den ordinære drift på godt 56 mio. kr. og et engangsoverskud inden for borgerservice på godt 6 mio. kr. Merforbruget vil blive finansieret af Udenrigsministeriets bevillingsopsparing. Resultatet skal ses i forhold til et budgetteret merforbrug på 60 mio. kr. primært til:

- Engangsinvesteringer til fortsat modernisering og effektivisering af Udenrigsministeriet, herunder ekstraordinær vedligeholdelse af ejendomme i udetjenesten, it-investeringer, kompetenceudvikling og fratrædelsesgodtgørelser.
- Danmarks medlemskab af FN's Sikkerhedsråd (2005-2006).
- Konsulmøde i København⁷.

Ser man bort fra engangsinvesteringer mv., balancerer Udenrigsministeriets udgiftsniveau med finanslovsbevillingen. Udenrigsministeriets spareplaner for 2004-2005 på i alt 140 mio. kr. har med andre ord haft den forudsatte effekt på det permanente udgiftsniveau. Det gælder både for lønsum og øvrig drift.

Udenrigsministeriets driftsopsparinger er i medfør af Finansministeriets cirkulære af 6. februar 2006 om disponering af videreførsel fra 2005 til 2006 reduceret med 38 mio. kr. Når det sammenholdes med merforbruget på godt 50 mio. kr., er årets resultat til videreførsel i 2006 knap 88 mio. kr. Driftsopsparingen var primo 2005 246,1 mio. kr. Når der korrigeres for videreførslen på -87,8 mio. kr., reduceres den akkumulerede opsparing til 158,3 mio. kr. (primo 2006) – svarende til 11 procent af Udenrigsministeriets driftsudgifter.

En væsentlig del af den disponible bevillingsopsparing vil i de kommende år blive anvendt til yderligere it-investeringer og andre effektivitetsfremmende tiltag, som skal bidrage til at gennemføre en udgiftsreduktion i 2006-2007 på ca. 40 mio. kr. Den resterende del af bevillingsopsparingen vil

6) Under Om Os – Organisation – Organigram.

7) Sidste konsulmøde fandt sted i 1995.

Tabel 1. Udenrigsministeriets driftsresultat viser et merforbrug i 2005⁸

Mio.kr.	Regnskab 2005 (omkostningsprincippet)	
Ordinære driftsindtægter (ekskl. bevillinger)	-214,3	
Ordinære driftsomkostninger	1.717,8	
- heraf personaleomkostninger	588,3	
Andre driftsposter, netto	10,7	
Finansielle poster, netto	2,1	
Ekstraordinære poster, netto	-10,6	
Årets resultat (ekskl. bevillinger)	1.505,8	
	Driftsbevilling (udgiftsprincippet)	Anlægsbevilling (udgiftsprincippet)
Indtægter	-228,2	0,0
Udgifter	1.717,1	17,8
Årets nettoresultat (ekskl. bevillinger)	1.488,9	17,8
Bevilling (netto)	1.439,1	Bevilling, indtægter, inkl. TB Bevilling, udgifter, inkl. TB
Årets overskud	-49,8	39,1 21,3
Til videreførsel ¹	-87,8	1,3

1) Udenrigsministeriets bevillinger er i medfør af Cirkulære af 6. februar 2006 om disponering af videreførsel fra 2005 til 2006 reduceret med i alt 58 mio. kr., fordelt med 38 mio. kr. på drift og 20 mio. kr. i anlæg.

Mio. kr.	Status pr. 31/12 2005
Anlægsaktiver i alt	1.871,9
- heraf immaterielle anlægsaktiver	26,3
- heraf materielle anlægsaktiver	1.845,5
Omsætningsaktiver i alt	788,1
Aktiver i alt	2.660,0
Egenkapital	2.161,9
Hensatte forpligtelser	12,6
Øvrige forpligtelser	485,5
Passiver i alt	2.660,0

indgå som en nødvendig reserve til dækning af eventuelle uforudsete udgifter, herunder som følge af valutakursudviklingen og de fortsatte omkostningsreduktioner i 2006.

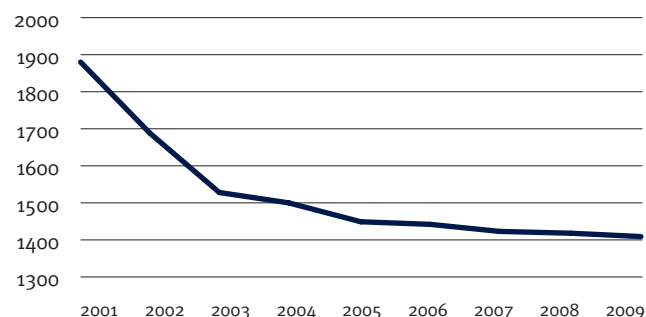
For så vidt angår de administrerede udgifter og indtægter på tilskuds- og anlægsområdet, henvises til bilag 3. I overensstemmelse med reglerne for regnskabsmæssige forklaringer redegør bilaget også for større forskelle mellem bevillinger og regnskab.

3.3. De økonomiske rammer og deres betydning for 2006

De økonomiske rammer for 2006 er fastlagt ved den flerårs-aftale (2006-2009), som Udenrigsministeriet indgik med Finansministeriet i forbindelse med Finansloven for 2006.

Aftalen giver Udenrigsministeriet mulighed for at foretage en langsigtet planlægning af driftssituationen i både hjemme- og udetjenesten, samtidig med at der sker en tilpasning af ministeriets driftsbevillinger, som det er tilfældet for andre statslige driftsområder.

Figur 1. Der sker en fortsat tilpasning af Udenrigsministeriet driftsbevillinger i de kommende år



Flerårsaftalen omfatter enkelte særlige elementer:

- I 2005-2006 tilføres Udenrigsministeriet i alt ca. 30 mio. kr. til afholdelse af ekstraordinære udgifter i forbindelse med Danmarks medlemskab af FN's Sikkerhedsråd. Pengene vil primært blive anvendt til udsendelse af ekstra bemanning til FN-missionen i New York og den midlertidige ambassade i Addis Ababa samt til forstærkning i hjemmetjenesten i perioden.

8) Driftsbevilling er inklusiv §06.11.05. Konsulære indtægter.

- I 2005-2007 tilføres Udenrigsministeriet i alt ca. 44 mio. kr. til terrrorsikring af danske repræsentationer.
- I 2006 tilføres Udenrigsministeriet 10 mio. kr. – og herefter 3 mio. kr. årligt – til det styrkede kriseberedskab, der er truffet beslutning om i opfølgning af evalueringen af den samlede danske håndtering af flodbølgekatastrofen i Asien.

Når det har været muligt at gennemføre de senere års meget store besparelser, og det også fremover vil være muligt at øge omkostningseffektiviteten, skyldes det ikke mindst de allerede gennemførte og planlagte effektivitetsfremmende it-investeringer. Vi har bl.a. valgt en koncern-it-løsning, der indebærer optimering af it-anvendelsen inden for den eksisterende infrastruktur med vægt på standardisering, centralisering og konsolidering. Løsningen har på bare få år halveret ministeriets it-driftsudgifter. Herudover har vi moderniseret vort intranet, vore hjemmesider og vore e-post-systemer. Vi gør i stadig stigende omfang brug af elektroniske sagsbehandlingssystemer og virtuelle arbejdsformer, herunder videokonferencer, og vi har indført elektronisk arkivering som den primære arkiveringsform. I 2006-2007 planlægger vi at anvende yderligere ca. 80 mio. kr. til it-investeringer. Heraf vil ca. 40 mio. kr. gå til etablering af ministeriets nye globale kommunikationsnetværk, der skal styrke vore kommunikationsmuligheder og give repræsentationerne mere båndbredde. Investeringerne vil blive finansieret af bevillingsopsparingen.

For yderligere information om Udenrigsministeriets omstilling til digital forvaltning henvises til ministeriet Effektiviseringsstrategi på ministeriets hjemmeside⁹.

3.4. De faglige resultater i 2005

3.4.1. Rapporteringsvilkår og -grundlag

Der skal ifølge Økonomistyrelsens Vejledning i udarbejdelse af årsrapport rapporteres på *“alle mål og resultatkrav, der er aftalt med eller fastsat af en anden part end virksomheden”*.

Den eksterne målfastsættelse finder for Udenrigsministeriets vedkommende primært sted gennem minister- og regeringsbeslutninger, udenrigs- og udviklingspolitiske redegørelser, folketingsbeslutninger og beslutninger i internationale fora. Da Udenrigsministeriet varetager udenrigspolitikken for

hele Rigsfællesskabet kan målfastsættelsen i nogle tilfælde også være et resultat af beslutninger truffet af Færøernes Landsstyre eller Grønlands Hjemmestyre.

Hvis de eksternt fastsatte mål skal kunne fungere som styringsredskab, skal de udmøntes og operationaliseres internt i Udenrigsministeriet.

De særlige vilkår for måloppstilling og -rapportering på det udenrigspolitiske område

Det er især på det generelle udenrigspolitiske område en udfordring at opstille mål og rapportere om målopfølgningen. Det er det, fordi Udenrigsministeriet ofte ikke ene kan indfri et overordnet politisk mål (fx ”Ingen yderligere spredning af masseødelæggelsesvåben - Iran og Nordkorea standser atomvåbenprogrammer”). Dertil er for mange aktører involveret og for mange internationale interesser på spil. Omvendt er det typisk heller ikke muligt at fremhæve én aktivitet som udslagsgivende for målopfølgningen, der som regel er udslag af en kombination af aktiviteter fra flere aktører.

Professor Jørgen Grønnegård Christensen og professor Nikolaj Petersen konstaterer da også i deres rapport *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*, at ”Udfordringen er, at målbarhed er et stort problem. På det udenrigspolitiske område er problemet så stort, at det forekommer umuligt at udvikle et meningsfuldt redskab, der kan måle omkostningseffektivitet og målopfølgningsgrad” (*).

Ved at opstille mål for Udenrigsministeriets resultater på det generelle udenrigspolitiske område som indspil til opfyldelsen af de bredere overordnede mål, har det danske udenrigsministerium taget udfordringen op og har – konkluderer Jørgen Grønnegaard Christensen og Nikolaj Petersen – etableret et system, der sikrer ”.... mere ansvar og ansvarlighed både parlamentarisk og socialt” og ”.... langt bedre mulighed for at dokumentere deres aktiviteter end tidligere”.

*) Udenrigsministeriets egen oversættelse af den engelsksprogede rapport *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*.

Den interne udmøntning sker ved direktørens udmelding af de overordnede strategiske målsætninger for det kommende år¹⁰. Målu dmeldingen indeholder både eksternt rettede målsætninger, der vedrører effekter, produkter og ydelser, og

9) Under Om Os – Vores arbejde med at blive bedre.

10) Målu dmeldingen godkendes af ministeriets politiske ledelse.

internt rettede – mere driftsprægede – målsætninger, som gælder på tværs af organisationen. Målsætningerne er fastsat på et så højt niveau i opgavehierarkiet som muligt, og de er grupperet efter, hvilket af ministeriets otte visionspunkter de skal bidrage til opfyldelsen af.

Måludmeldingen for 2005 blev meldt ud til hele organisationen i oktober 2004.

Ved at sidestille de strategiske målsætninger i direktørens måludmelding med *“mål, der er aftalt med eller fastsat af en anden part end virksomheden”* er det muligt i det følgende at dokumentere Udenrigsministeriets mål- og resultatstyring ved hjælp af begreberne fra Økonomistyrelsens vejledning. Det er det til trods for, at vilkårene for målrapportering på Udenrigsministeriets område adskiller sig væsentligt fra det, som kendes på andre ministerområder, der er organiseret som departementer med underliggende styrelser.

I 2005 er de overordnede strategiske målsætninger operationaliseret i konkrete – både internt og eksternt rettede – resultatmål i tværgående resultatkontrakter. Kontrakterne, der er et-årige og følger kalenderåret, indgås mellem ministeriets ledelse og alle enhedschefer ude og hjemme.

For en mere udførlig beskrivelse af Udenrigsministeriets mål- og resultatstyringskoncept henvises til ministeriets Effektiviseringsstrategi på Udenrigsministeriets hjemmeside¹¹.

3.4.2. Målopfyldelsesgrad

I overensstemmelse med strukturen i direktørens måludmelding og de et-årige resultatkontrakter er rapporteringen i det følgende struktureret efter de otte visionspunkter.

Målopfyldelsesgraden er angivet ved:

- A = Fuld målopfyldelse.
- B = Delvis målopfyldelse.
- C = Ikke målopfyldelse.

Over 95 procent af de fastsatte mål for 2005 er helt eller delvist opnået. Knap 78 procent blev fuldt ud opnået og godt 17 procent blev delvist opnået. Kun knap 5 procent af målene for 2005 blev ikke nået. Vi anser – henset til de særlige vilkår for målrapporteringen på Udenrigsministeriets område – dette for at være et meget tilfredsstillende resultat.

11) Under Om Os – Vores arbejde med at blive bedre.

Tabel 2. Over 95% af de fastsatte mål er helt eller delvist opnået

Visionspunkter	Målopfyldelsesgrad		
	A	B	C
1. Vi skal sikre Danmark størst mulig indflydelse og bedst mulig placering i det internationale samarbejde.	19	4	
2. Vi skal hurtigt og effektivt hjælpe danskere i nød i udlandet.	4		
3. Vi skal være virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner i internationale handels- og investeringsaktiviteter.	5		1
4. Vi skal styrke Danmarks deltagelse i det internationale udviklingssamarbejde og sikre, at dansk udviklingsbistand fortsat er blandt verdens allerbedste.	6	3	1
5. Vi skal yde højt værdsat rådgivning og samarbejde i internationale spørgsmål.	3		
6. Vi skal ude og hjemme være en åben og aktiv formidler af danske udenrigspolitiske holdninger og værdier.	5	1	
7. Vi skal være bredt respekteret som en kompetent, effektiv, udadvendt og serviceorienteret virksomhed.	4	2	1
8. Vi skal være en attraktiv og idéskabende arbejdsplads, der sikrer stor medarbejdertilfredshed og målrettet kompetenceudvikling.	3	1	

Den høje grad af målopfyldelse skyldes ikke mindst de løbende bestræbelser på at gøre Udenrigsministeriets opgavevaretagelse mere effektiv. Ministeriet har udarbejdet og følger en ambitiøs strategi for fremme af effektivitet og kvalitet. Målet er at sikre, at Udenrigsministeriet hele tiden kan levere efterspurgte ydelser af højeste kvalitet, og at ministeriet er bedst muligt indrettet til at håndtere de nye internationale udfordringer og omverdenens stigende krav om koordination, fleksibilitet, reaktionsevne og åbenhed.

For en uddybende gennemgang af disse effektiviseringsbe- stræbelser henvises til ministeriets Effektiviseringsstrategi på Udenrigsministeriets hjemmeside¹².

12) Under Om Os – Vores arbejde med at blive bedre.

3.5. De faglige udfordringer i 2006

Udenrigsministeriet står – på både de indre og de ydre linjer – over for en række betydelige udfordringer og store opgaver i 2006. De kan sammenfattes som følger:

3.5.1. Vi skal sikre Danmark størst mulig indflydelse og bedst mulig placering i det internationale samarbejde

Med udviklingen i tegningesagen i begyndelsen af året skete der en radikal ændring af de udfordringer, Udenrigsministeriet – og Danmark – står overfor i 2006. Allerede i de første måneder af året blev der ydet en stor indsats i sagen på alle niveauer og på flere fronter. Men arbejdet med at genoprette Danmarks omdømme og bilaterale relationer samt styrke den langsigtede dialog med den muslimske verden vil være en hel central opgave for Udenrigsministeriet i *hele* 2006.

Tegningesagen viser med al tydelighed, hvordan den politiske og økonomiske globalisering har ændret vilkårene og betingelserne for Udenrigsministeriets opgaveløsning. Og sagen har i høj grad aktualiseret analysearbejdet vedrørende globaliseringens megatrends og betydning for Udenrigsministeriet samlet set, jf. kapitel 3.6. Globaliseringen er således den afgørende udfordring for opgaveløsningen. I det lys vil der i 2006 også skulle arbejdes aktivt for at styrke EU's globale konkurrenceevne, herunder til gavn for Danmark, og for at øge frihandelen, så også de fattigste lande kan drage fordel af globaliseringen.

Regeringen vil også i 2006 søge at fastholde og udbygge det transatlantiske samarbejde. På det europapolitiske område vil der blive arbejdet for, at EU effektiviseres i overensstemmelse med borgernes ønsker. Indsatsen vil primært angå tænkepausen om EU's fremtid med fokus på EU's kerneopgaver. Udmøntningen af den nationale aftale om dansk europapolitik vil blive tillagt stor vægt, ligesom forsvarlighed i udvidelsesprocessen og styrkelse af EU's globale rolle vil blive prioriteret højt.

På det sikkerhedspolitiske område vil der fra dansk side blive sat ind på flere fronter for at øge borgernes tryghed.

Danmarks medlemskab af FN's Sikkerhedsråd vil blive brugt til at påvirke den internationale udvikling, og vi vil bidrage aktivt til det internationale samarbejde om terrorbekæmpelse og indsatsen for at fremme menneskerettigheder, demokrati og reformprocesser. Det fortsatte arbejdet med

konflikthåndtering og konfliktforebyggelse samt styrkelse af kriseberedskabet til humanitær katastrofehjælp vil også blive tillagt stor vægt. Desuden vil Danmark stadig prioritere sit engagement i bl.a. Irak og Afghanistan højt, ligesom vi aktivt vil arbejde for, at Iran og Nordkorea standser deres atomvåbenprogrammer.

3.5.2. Vi skal hurtigt og effektivt hjælpe danskere i nød i udlandet

Borgernes forventninger til Udenrigsministeriets håndtering af borgerservicesager vil også fremover være høje. Vi vil derfor bestræbe os på at yde en så professionel, rettidig og resultatorienteret service i de mange – herunder uforudsigelige – sager, vi må forvente at se også i 2006. Vi vil bl.a. udvikle konceptet for ministeriets rejsevejledninger, som får stadig større betydning for borgere, der har brug for at orientere sig om sikkerhedsforhold og risici i de mest besøgte lande, hvor særlige sikkerhedshensyn gør sig gældende. Det vil ske i lyset af den ændrede sikkerhedssituation i verden. For yderligere at øge sikkerheden for danskere i udlandet planlægger vi også at gennemføre mediekampanjer med henblik på at udbrede kendskabet til ministeriets borgerserviceydelser. Vi vil desuden fortsætte arbejdet med at effektivisere og optimere sagsbehandlingen i konkrete bistandsager og i den forbindelse gøre klar til brug af brugertilfredshedsundersøgelser på området.

I 2005 etablerede Udenrigsministeriet et styrket kriseberedskab til aktivisering ved større kriser i udlandet, hvor mange danskere er berørt. Beredskabet har allerede – med stor succes – været aktiveret flere gange, herunder ved terrorangreb i London, i Egypten og på Bali i 2005 og senest i forbindelse med protesterne i den muslimske verden over Jyllands-Postens karikatur-tegninger i begyndelsen af 2006. Beredskabet vil i 2006 blive justeret og effektiviseret i lyset af de indhøstede erfaringer. Der vil bl.a. blive etableret et efteruddannelsessystem for de medarbejdere, der står til rådighed på tilkaldelister, eller som skal udsendes til de berørte ambassader. Det vil indebære en yderligere styrkelse af beredskabets fleksibilitet.

Der er i 2005 også oprettet en selvstændig enhed for visum og pas. Enheden forestår bl.a. de omfattende forberedelser til det nye visuminformationssystem (VIS), hvormed der etableres en fælles database for Schengen-landenes visumudstedelse. Formålet med det nye system er en forbedret indsats over for ulovlig immigration og kriminalitet, herunder terrorisme. De danske repræsentationer vil blive gjort klar til at deltage i det styrkede visumsamarbejde i løbet af

2006-2007. Endelig tiltræder Danmark i slutningen af 2006 den såkaldte Apostillekonvention, hvormed Udenrigsministeriet bliver den centrale Apostillemyndighed. Det betyder, at borgere fremover kun skal henvende sig ét sted (Udenrigsministeriet) for at få legaliseret dokumenter til brug i udlandet.

3.5.3. Vi skal være virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner i internationale handels- og investeringsaktiviteter

Det vil også i 2006 være et fokusområde for Udenrigsministeriet at hjælpe danske virksomheder med at udnytte globaliseringens muligheder og tiltrække kompetencetunge investeringer til Danmark. Vor indsats vil være fokuseret omkring de fem strategiske målsætninger i Danmarks Eksportråds nye strategi mod 2010, *Globalisering i praksis*:

- Øget internationalisering af danske virksomheder.
- Bedst mulige internationale rammebetingelser for dansk erhvervsliv.
- Styrket kommerciel innovation.
- Styrkede globale muligheder for iværksættere samt små og mellemstore virksomheder (SMV'er).
- Flere udenlandske investeringer til Danmark.

Konkret er målet, at vor rådgivning af danske virksomheder skal medvirke til en mereksport på op til 3 mia. kr. Der skal desuden ske en udbygning af den direkte rådgivning til virksomhederne vedrørende handelspolitiske forhold. Et nyt indsatsområde er at styrke den kommercielle innovation ved at lette virksomhedernes adgang til udenlandsk kapital, netværk, viden, teknologi og markeder. Det vil endvidere fortsat være en kerneopgave for ministeriet at styrke de globale muligheder for SMV'erne. Det vil bl.a. indebære, at der gennemføres en række programmer og aktiviteter rettet mod SMV'er med færre end 50 ansatte og mindre end 50 mio. kr. i årlig omsætning.

Endelig sigter vi mod, at arbejdet med at tiltrække udenlandske investeringer til Danmark vil resultere i etablering af mindst 625 nye kompetencetunge arbejdspladser i Danmark i 2006, heraf mindst 75 i Vestdanmark. Det skal ses i lyset af den samarbejdsaftale, der er indgået med Vestdanmark på investeringsfremmeområdet med henblik på at sikre flere investeringer og videntunge arbejdspladser til de jysk-fynske regioner, som traditionelt har haft vanskeligere ved at tiltrække udenlandske investeringer.

3.5.4. Vi skal styrke Danmarks deltagelse i det internationale udviklingssamarbejde og sikre, at dansk udviklingsbistand fortsat er blandt verdens allerbedste

Med FN-medlemslandenes fælles mål på udviklingsområdet, de såkaldte 2015 Mål, er der skabt bred international enighed om retningen for de globale udviklingsbestræbelser. Målene er i sagens natur helt centrale for dansk udviklingsbistand, der også i 2006 vil fokusere på de sektorer og indsatser, som særligt bidrager til opnåelse heraf. Det gælder fx indsatsen for bekæmpelse af hiv/aids, hvor vi fra dansk side bl.a. vil tilstræbe større fokus på kapacitetsopbygning i udviklingslandenes egne sundhedssektorer ikke mindst med henblik på at forebygge hiv/aids og styrke kvinders muligheder for at beskytte sig mod smitte. Vi vil ligeledes gøre mere for at fremme økonomisk vækst i vore programsamarbejdslande, herunder oprette et nyt erhvervssektorprogram i Afrika. Desværre må vi ikke desto mindre konstatere, at specielt landene i Afrika syd for Sahara vil få problemer med at nå 2015 Målene. Fra dansk side vil vi derfor fra 2006 øge vor bistand til Afrika. Vi vil bl.a. indlede et udviklingssamarbejde med Mali, der i 2005 af regeringen er blevet valgt som nyt programsamarbejdsland for dansk udviklingsbistand.

En anden udfordring i 2006 vil være at opfylde målsætningen om større tilpasning af den danske udviklingsbistand til modtagerlandenes egne fattigdomsstrategier og systemer. Omlægning til bistand, der i endnu højere grad ydes på modtagernes præmisser, kræver ændringer i både regler og procedurer og accept af, at Danmark som donør først og fremmest støtter op om opnåelse af 2015 Målene i de enkelte lande frem for at gennemføre aktiviteter med synlige danske fingeraftryk. De evalueringer af administrationen af den danske udviklingsbistand, der planlægges gennemført i en række programsamarbejdslande i 2006, skal bl.a. vurdere, hvorvidt der sker fremskridt i tilpasningen af danske aktiviteter til de nationale systemer.

3.5.5. Vi skal yde højt værdsat rådgivning og samarbejde i internationale spørgsmål

Det vil også i 2006 være en prioritet for Udenrigsministeriet at yde professionel og målrettet rådgivning i forbindelse med koordinationen af den danske EU-politik. Med en styrket inddragelse af alle dele af Udenrigsministeriet, herunder berørte ambassader og EU-repræsentationen i Bruxelles, vil vi løbende tilpasse rådgivningen de aktuelle behov og sikre en god og rettidig indsats samt informationsdeling. Udenrigsministeriet vil også fortsat tillægge samar-

bejdet mellem ministeriet og henholdsvis Grønlands Hjemmestyre og Færøernes Landsstyre stor vægt med henblik på en optimal varetagelse af de samlede udenrigspolitiske interesser. Endelig vil vi i Udenrigsministeriet i 2006 yde en særlig indsats i forhold til håndtering af et eventuelt internationalt pandemisk sygdomsudbrud med vægt på information og beredskab.

3.5.6. Vi skal ude og hjemme være en åben og aktiv formidler af danske udenrigspolitiske holdninger og værdier

Tegningesagen har understreget behovet for, at vi bliver endnu bedre til at nå ud til offentligheden – også i udlandet. Ikke kun for at fremme danske synspunkter, men også for at etablere dialog og sikre, at der ikke spredes misinformation om danske holdninger, værdier mv. Vi vil derfor i 2006 fortsætte arbejdet med at forbedre Udenrigsministeriets eksterne kommunikation. Det vil ske ved at lægge øget vægt på formidling af dansk udenrigs- og udviklingspolitik til offentligheden hjemme og ved at skabe endnu tættere kontakt til både den nationale og den internationale presse. Desuden vil repræsentationerne lægge endnu flere kræfter i arbejdet med Public Diplomacy for at synliggøre og profilere Danmark i udlandet, herunder formidle danske synspunkter i konkrete sager til lokale medier og befolkningen. På de indre linjer vil vi styrke det tværgående samarbejde i ministeriet om den eksterne kommunikation. Eksisterende handlingsplaner for kommunikationsindsatsen vil blive opdateret, og der vil blive udarbejdet nye handlingsplaner på flere centrale områder.

3.5.7. Vi skal være bredt respekteret som en kompetent, effektiv, udadvendt og serviceorienteret virksomhed

Vi vil fortsat gøre vort yderste for at yde den bedst mulige service over for den brede vifte af kunder og samarbejdspartnere, Udenrigsministeriet betjener. Det gælder bl.a. regeringen, andre ministerier, folketingsudvalg, borgere hjemme og ude, erhvervslivet, NGO'er, nationale og internationale organisationer samt herværende diplomatiske repræsentationer. Vi vil endvidere i lyset af den bevillingsmæssige situation sikre, at der fortsat sker en effektiv udnyttelse af vore ressourcer, herunder at der gennemføres en stram økonomistyring i overensstemmelse med statens budget- og bevillingsregler samt ministeriets instrukser.

3.5.8. Vi skal være en attraktiv og idéskabende arbejdsplads, der sikrer stor medarbejder-tilfredshed og målrettet kompetenceudvikling

I Udenrigsministeriet tillægger vi tilfredse medarbejdere høj prioritet. Vi vil derfor i foråret 2006 gennemføre den fjerde generelle undersøgelse af medarbejdertilfredsheden i ministeriet. Vi vil samtidig fortsætte arbejdet med at følge op på sidste års tilfredshedsundersøgelse med særlig fokus på de enheder, hvor der har vist sig et særligt behov for at forbedre tilfredsheden. Et andet meget centralt fokusområde i 2006 er de lokalt ansatte medarbejdere. Derudover forventer vi, at den fulde implementering i 2006 af de nye lønsystemer og fastlæggelsen af en sammenhængende familiepolitik og sundhedspolitik vil medvirke til at gøre Udenrigsministeriet til en endnu mere attraktiv arbejdsplads. Som led i bestræbelserne på at øge trivslen, styrke effektiviteten og skabe innovation og nytænkning i ministeriet vil vi desuden fortsat lægge stor vægt på leder- og medarbejderudvikling. Der vil i 2006 blive gennemført 360° evaluering af alle nyudnævnte ledere i ministeriet og alle souschefer på de største repræsentationer, og der vil blive gennemført udviklingssamtaler med samtlige medarbejdere. Både lederevalueringerne og medarbejderudviklingssamtalerne vil blive fulgt op af individuelle kompetenceudviklingsplaner.

3.6. Væsentlige eksterne påvirkninger og deres betydning for Udenrigsministeriet i 2006

Globaliseringen har forandret den måde, vi lever på, og dermed den virkelighed Udenrigsministeriet opererer indenfor. De internationale relationer har ændret sig, og nationalstaterne har for alvor fået global konkurrence. Det globale system er blevet mere "porøst" og løsere struktureret. Diplomati er ikke længere kun et spørgsmål om relationer mellem regeringer. I dag er en lang række aktører på alle niveauer i spil, og mere eller mindre uformelle netværk på kryds og tværs af nationalstaterne får stadig større betydning. Grænserne mellem indenrigs- og udenrigspolitik udviskes. Hjemlige politiske spørgsmål har en ekstern dimension – og omvendt. Det er nye tider for dansk udenrigspolitik. Det er tegningesagen et tydeligt eksempel på. Den har på ekstrem vis demonstreret globaliseringens mange aspekter – politiske, økonomiske og erhvervsmæssige, kulturelle, religiøse, medie- og informationsmæssige mv. Der er med globaliseringens paradigmeskift i international politik sat en helt ny dagsorden for udenrigspolitikken, og der stilles i dag nye og skærpede krav til Udenrigs-

ministeriet. Det gælder både i forhold til vore arbejdsopgaver og i forhold til vor organisation.

Vi har derfor i januar 2006 iværksat et bredt analysearbejde af globaliseringen og dens betydning for Danmarks udenrigspolitiske placering i bred forstand i det 21. århundrede. Målet er at analysere, hvilken verden vi skal agere i, og analysen skal resultere i en række konkrete anbefalinger til, hvordan Udenrigsministeriets instrumenter og kompetencer kan styrkes, udvikles og tilpasses de nye og skiftende udfordringer og stigende krav om koordination, fleksibilitet, reaktionsevne, kommunikation og åbenhed, som globaliseringen skaber. Vi vil bl.a. analysere repræsentationernes rolle og opgaver i den globaliserede verden. Er den danske udenrigstjeneste til stede de rigtige steder med den rette dimensionering og med de rigtige kompetence? Vi vil også se på, hvordan Udenrigsministeriet mest effektivt medvirker til at placere Danmark og danske virksomheder i det stadig mere globaliserede og innovative internationale økonomiske system. Regeringens globaliseringsstrategi vil indgå i analysearbejdet som et vigtigt element. Erfaringerne fra tegningssagen vil selvsagt også indgå som et vigtigt element i analysearbejdet.

4. DEN DANSKE UDENRIGSTJENESTE I ET INTERNATIONALT PERSPEKTIV

For at sikre den mest effektive opgavevaretagelse lægger vi i Udenrigsministeriet vægt på løbende at sammenligne ministeriets resultater, ressourceforbrug og effektiviseringsstiltag med andre institutioner. På grund af Udenrigsministeriets særlige organisation og den meget brede opgavevaretagelse giver det ofte ikke mening at sammenligne Udenrigsministeriet med andre ministerier i den danske centraladministration. Sådanne sammenligninger kan til gengæld foretages med andre landes udenrigsministerier.

Der findes ikke formaliserede redskaber til sammenligning af resultater, om end udenrigspolitiske iagttagere formentlig har et ret klart billede af, hvordan forskellige udenrigsministerier løser sammenlignelige opgaver som eksempelvis et medlemskab af FN's Sikkerhedsråd.

Lægges det til grund, at det danske udenrigsministeriums resultater er fuldt på højde med andre landes, er det derimod muligt at foretage sammenligning af de strukturer, redskaber og udgifter, der understøtter de resultater, som skabes. Herved kan man danne sig et billede af effektiviteten i opgavevaretagelsen og vurdere, om det danske udenrigsministerium er på niveau med de mest effektive udenrigsministerier.

Med det formål for øje har vi taget initiativ til flere internationale udgiftssammenligninger, ligesom vi har gennemført en international workshop om modernisering.

Den seneste udgiftssammenligning er foretaget i 2005 af Deloitte Business Consulting som en opdatering af tidligere års udgiftssammenligninger¹³.

Undersøgelsen bekræfter, at det danske udenrigsministerium hører til de mest omkostningseffektive udenrigsministerier. Kun to af de 19 undersøgte udenrigsministerier, nemlig det islandske og det luxembourgske, har lavere udgifter end det danske, når der tages højde for forskelle i opgavevaretagelsen og størrelsen af den udviklingsbistand,

som de enkelte lande yder¹⁴. Det danske udenrigsministerium har således lavere udgifter end både det finske, det norske og det svenske udenrigsministerium.

Også beregnet pr. indbygger er det danske udenrigsministerium mere omkostningseffektivt end hovedparten af de undersøgte udenrigsministerier. Der er kun fire af disse, der har lavere udgifter end det danske, nemlig det franske, det italienske, det tyske og det spanske. Og det til trods for at små lande sædvanligvis har højere udgifter pr. indbygger til deres udenrigsministerium end store lande. Der er nemlig en række grundudgifter ved at drive et udenrigsministerium, uafhængigt af om landet har få eller mange indbyggere. Vil man være en aktiv spiller i det internationale system, kræver det en infrastruktur i form af en hjemmetjeneste af en vis størrelse og repræsentationer i udlandet.

Det danske udenrigsministerium har også færre medarbejdere og færre repræsentationer end hovedparten af de undersøgte udenrigsministerier.

Oplysningerne for de lande, der vurderes at være umiddelbart sammenlignelige med Danmark med hensyn til indbyggertal, velstand, internationalt engagement mv., er sammenfattet i tabel 3. Det samlede resultat af undersøgelsen indgår i Udenrigsministeriets årsrapport for 2004, som kan hentes på ministeriets hjemmeside¹⁵.

13) Udgiftssammenligningen er sket på grundlag af 2003-tal, som var de nyeste tal, da undersøgelsen blev gennemført. For at kunne sammenligne udgiftsniveauet over en årrække omfatter undersøgelsen samme lande som de to foregående undersøgelser, nemlig de 15 "gamle" EU-lande og sammenlignelige OECD-lande.

14) Der er stor forskel på omfanget af den udviklingsbistand, de enkelte lande yder, hvilket medfører, at landenes relative udgifter til administration af udviklingsbistand varierer betydeligt. Det er nødvendigt at korrigere for disse forskelle for at opnå et sammenligneligt udtryk for udgiftsniveauet i de enkelte udenrigsministerier.

15) Under Om os – Økonomi, mål og resultater – Resultater og økonomi.

Tabel 3. Det danske udenrigsministerium hører til de mest omkostningseffektive udenrigsministerier

Land	Samlede udgifter (mia. kr.) ¹⁾	Samlede udgifter pr. indbygger (kr.) ¹⁾	Antal repræsentationer	Antal medarbejdere
Holland	3,93	241	158	5.509
Schweiz	2,38	329	169	4.745
Østrig	2,13	260	104	2.696
Sverige	1,97	218	100	3.792
Norge	1,33	287	100	2.527
Finland	1,32	252	91	2.886
New Zealand	1,20	299	50	1.781
Danmark	1,08	199	86	2.377

1) De samlede udgifter er korrigeret for forskelle i opgavevaretagelsen og fratrukket udgifter til administration af udviklingsbistand.

Den internationale workshop om modernisering blev gennemført i september 2005 af Dansk Institut for Internationale Studier i samarbejde med Udenrigsministeriet. Formålet var at sammenligne og analysere reform- og effektiviseringstiltag i de vestlige udenrigsministerier, der vurderes at være længst fremme på området. Det drejer sig – ud over det danske – om det svenske, det norske, det finske, det hollandske og det britiske udenrigsministerium.

Workshoppen viste, at af de fem mindre lande, som er midelbart sammenlignelige med hensyn til indbyggertal, velstand, internationalt engagement mv., er Danmark kommet længst i det effektiviserings- og omstillingsspor, som alle seks udenrigsministerier i større eller mindre grad er slået ind på. Således konkluderer professor Jørgen Grønnegård Christensen og professor Nikolaj Petersen i deres rapport *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*, at særligt det danske (og det britiske) udenrigsministerium “.... systematisk har gennemført moderniseringstiltag, der har tilpasset deres organisation til de stadig mere komplekse udfordringer på den hjemlige og internationale scene”, og at tiltagene har medført “ganske radikale forandringer allerede” og “temmelig radikale forandringer, som ikke bør undervurderes”. Rapporten kan hentes på Udenrigsministeriets hjemmeside¹⁶.

Særligt når det vedrører udvikling af et effektivt mål- og resultatstyringssystem, synes der at være grund til at fremhæve det danske udenrigsministerium. Det udmærker sig nemlig ved – som det eneste udenrigsministerium – at have valgt en omfattende og systematisk styringsmodel, der underlægger ministeriets samlede aktivitetsflade mål- og resultatstyring. Hermed har det danske udenrigsministerium etableret et system, der sikrer “.... mere ansvar og ansvarlighed både parlamentarisk og socialt” og “.... langt bedre mulighed for at dokumentere deres aktiviteter end tidligere”, konkluderer Jørgen Grønnegård Christensen og Nikolaj Petersen i deres rapport¹⁷.

16) *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective. DIIS Report 2005:15. Dansk Institut for Internationale Studier. Rapporten ligger under Om Os – Vores arbejde med at blive bedre – Sådan gør vi det bedre.*

17) *Udenrigsministeriets egen oversættelse af den engelsksprogede rapport Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective.*

5. MÅLRAPPORTERING

Udenrigsministeriets målrapportering sker på grundlag af direktørens strategiske måludmelding fra oktober 2004. Udmeldingens strategiske målsætninger og konkrete resultatmål med tilhørende målemetoder og succeskriterier er optrykt nedenfor med angivelse af målopfyldelsesgraden¹⁸. Herudover rapporteres på nye mål opstået i løbet af 2005¹⁹.

Denne form for målrapportering indebærer, at vi i lighed med tidligere år også rapporterer på den del af ministeriets opgaver, der består i at betjene ministre, regeringen og Folketinget (de departementale opgaver). Det sker til trods for, at denne del af aktivitetsfladen ikke er omfattet af rapporteringskravet – svarende til at de øvrige ministerområder heller ikke rapporterer på de departementale opgaver eller dækker disse opgaver med et formaliseret mål- og resultatstyringssystem. Når de departementale opgaver er omfattet af vor årsrapportering, er det, fordi disse opgaver er underlagt mål- og resultatstyring på lige fod med ministeriets øvrige opgaver. Det er de med henblik på at

- Sikre en optimal anvendelse og fordeling af ressourcerne i overensstemmelse med en klar strategisk opgaveprioritering – og i lyset af ressourcesituationen.

- Fremme en balanceret styring på tværs af ministeriets overordnede aktivitetsområder.
- Sikre en bedre sammenhæng mellem regeringens politiske prioriteter, finanslovsprocessen, direktørens strategiske måludmelding, de enkelte resultatkontrakter og målrapporteringen i årsrapporten.
- Styrke grundlaget for den tværgående rapportering om Udenrigsministeriets mål, resultater og ressourcer.

For en mere uddybende gennemgang af Udenrigsministeriets mål- og resultatstyringskoncept henvises til Udenrigsministeriets Effektiviseringsstrategi på ministeriets hjemmeside²⁰.

Målrapporteringen er struktureret efter ministeriets otte visionspunkter. For hvert visionspunkt er udvalgt enkelte væsentlige mål, der underkastes en kort analyse. Desuden redegøres for årsagerne til, at enkelte af målene for 2005 ikke er realiseret.

5.1. Vi skal sikre Danmark størst mulig indflydelse og bedst mulig placering i det internationale samarbejde

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Danmark optimalt placeret i det europæiske rum.	a. Måltrettet aktiv bilateralisme og allianceskabelse i EU25.	Antal politiske konsultationer såvel på hovedstadsniveau, i medlemslandene og i Bruxelles.	A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	B: >80% af underliggende mål er opfyldt som A'er eller B'er.
	b. Synlige danske aftryk i FUSP/ESDP'en og centrale europapolitiske spørgsmål, fx Lissabon-processen, Dagsorden 2007 og principielle spørgsmål vedr. EU's fortsatte udvidelsesproces.	Væsentligste danske synspunkter afspejlet i retsakter, inkl. indsatser, konklusionstekster og erklæringer.		A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.

18) Målemetoden skal dokumentere graden af målopfyldelse. Succeskriterier lægges til grund ved afgørelsen af, om et givent mål må anses for at være A) opnået, B) delvist opnået, C) ikke opnået.

19) Er målene ændret, eller er der opstillet nye mål i 2005, vil det være særskilt angivet og begrundet.

20) Under Om Os – Vores arbejde med at blive bedre.

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
	<p>c. Aktiv bi- og multilateral EU-naboskabspolitik, særligt Rusland og EU's østlige naboer.</p> <p>d. Bidrage til formulering af EU's Kina- og Indienpolitik, herunder udmøntning af det strategiske partnerskab.</p>	<p>Væsentligste danske prioriteter afspejlet i relevante konklusionstekster (DER og GAERC).</p> <p>Substantielle indspil leveret til de strategiske partnerskaber.</p>	<p>A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>A: Substantielle danske indspil reflekteret i EU's nye politik for både Kina og Indien.</p> <p>B: Substantielle danske indspil reflekteret i EU's nye politik for enten Kina eller Indien.</p> <p>C: Coreper-instruktioner reflekterer substantielle danske indspil til de strategiske partnerskaber.</p>	<p>A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er</p> <p>A: Topmøderne mellem EU og Kina hhv. Indien i september 2005 afspejler danske prioriteter, herunder politikdialog, erhvervsfremme og miljø.</p>
2. Vellykket dansk medlemskab af FN's Sikkerhedsråd 2005-2006.	Danske prioriteter for Sikkerhedsrådsmedlemskabet opfyldes.	Danmark har taget initiativ på alle fire prioriterede områder. Større delinitiativer taget på tre ud af de fire områder.	<p>A: Større delinitiativer taget på tre ud af fire områder.</p> <p>B: Større delinitiativer taget på to ud af fire områder.</p> <p>C: Større delinitiativer taget på ét ud af fire områder.</p>	A: Der er taget større initiativer på alle fire prioriterede områder.
3. Fastholde og udbygge det transatlantiske forhold.	<p>a. Bidrage til tæt, afbalanceret, troværdigt EU-nordamerikansk samarbejde.</p> <p>b. Fastholde et moderniseret og fokuseret NATO som transatlantisk ramme for imødegåelse af nye trusler og garant for Europas sikkerhed.</p>	<p>Væsentlige danske prioriteter afspejlet i erklæringer mv. fra topmøder.</p> <p>Med udgangspunkt i Istanbul-beslutningerne vil DK arbejde aktivt såvel gennem løbende drøftelser i NATO som i bilaterale kontakter for fortsat transformation af NATO's kapaciteter, udvikling af traditionelle og nye partnerskaber samt støtte til NATO's operationer.</p>	<p>Begge:</p> <p>A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p>	A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.
4. Aktiv dansk deltagelse i konflikthåndtering og -forebyggelse politisk, civilt og militært.	a. Danmark bidrager til forstærket internationalt sikkerhedspolitisk samarbejde gennem fremme af sikkerhedspolitiske kontakter og operativt samarbejde mellem EU og NATO hhv. tredjelande.	Dansk indsats til fordel herfor i EU og NATO, herunder mange danske indlæg.	<p>A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p> <p>C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.</p>	A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
b. Danmark styrker sin rolle som en seriøs partner for sikkerhed, vækst og udvikling i Afrika.	Danmark har i FN's Sikkerhedsråd aktivt og synligt medvirket til bestræbelserne på at løse mindst én konflikt i Afrika.	Danmark deltager aktivt – med både genopbygningsbistand og militære indsatser – i den internationale opfølgning af en forventet aftale vedr. Sudan.	<p>A: Referaterne fra debatten i Sikkerhedsrådet viser aktiv dansk medvirken til bestræbelserne på at løse mindst én konflikt i Afrika.</p> <p>B: Referaterne fra debatten i Sikkerhedsrådet viser, at danske indlæg er afgivet ifm. bestræbelserne på at løse mindst én konflikt i Afrika.</p> <p>C: Intet af ovenstående.</p>	<p>A: Flere aktive danske bidrag, særligt ift. Sudan og Vestafrika.</p>
c. Under det arabiske initiativ støttes reform- og demokratiseringsprocesser i den arabiske verden og Mellemøsten.	Etablering af 5 samarbejdsprojekter inden for menneskerettigheder, mediesektoren og civilsamfundsopbygning aftalt med regeringerne i de berørte lande.		<p>A: Etablering af 5 samarbejdsprojekter inden for de tre områder.</p> <p>B: Etablering af 3-4 ditto.</p> <p>C: Etablering af 2 ditto.</p>	<p>A: Flere end 5 samarbejdsprojekter iværksat.</p>
d. Styrket dansk støtte til fred og stabilisering i Irak og Afghanistan gennem støtte til genopbygning og ved påvirkning af multilaterale organisationers politik over for de to lande.	Vedtagelse af nyt Irak-aktstykke og indgåelse af regeringsaftale med Irak herom samt regeringsaftale indgået med Afghanistan om fortsat støtte til genopbygning for perioden 2005-2009.	Aftaler med Irak og Afghanistan om tilbagetagelse af egne statsborgere indgået, og tilbagetagelsesaspektet håndteret tilfredsstillende.	<p>A: Vedtagelse af nyt Irak-aktstykke og indgåelse af regeringsaftale med Irak samt Afghanistan om fortsat støtte til genopbygning.</p> <p>B: Vedtagelse af nyt Irak-aktstykke og indgåelse af regeringsaftale med Irak eller Afghanistan om fortsat støtte til genopbygning.</p> <p>C: Intet af ovenstående.</p> <p>A: Aftaler indgået med Irak og Afghanistan om tilbagetagelse af egne statsborgere.</p> <p>B: Aftale indgået med Irak eller Afghanistan.</p> <p>C: Intet af ovenstående.</p>	<p>A: Regeringsaftale indgået med Irak og nyt Irak-aktstykke på 250 mio. kr. til genopbygnings- og humanitær bistand i 2005-2008 vedtaget. Strategi for samarbejdet med Afghanistan for 2005-2009 godkendt og aktstykke på 670 mio. kr. til genopbygnings- og humanitær bistand vedtaget.</p> <p>B: Tilbagetagelsesaftale indgået med Afghanistan og samarbejdet med afghanske myndigheder fungerer tilfredsstillende. Primært pga. sikkerhedssituationen i Irak har det endnu ikke været muligt at indgå tilbagetagelsesaftale med Irak.</p>

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldeelsesgrad
	e. Aktiv dansk deltagelse i internationalt samarbejde om ikke-spredning af WMD.	Aktiv deltagelse og fremførelse af danske indlæg på ca. 50 møder, herunder i FN (1. udvalg, B- og C-våbenkonventionerne og NPT), 3 EU-arbejdsgrupper og 5 eksportkontrolregimer.	A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: > 20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.
5. Styrket international terrorbekæmpelse.	Aktivt og koordineret dansk bidrag såvel bilateralt som i internationale fora til den internationale indsats mod terrorisme.	Målrettet dansk indsats bilateralt og i internationale fora iværksat på 5 områder. Påviseligt DK bidrag i multilaterale fora (referater og konklusioner)	A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.
6. Fremme af respekt for menneskerettighederne.	a. Styrket international fokus, herunder på effektiv og uafhængig kontrol. b. Større konsekvens og transparens i EU's politik.	Stigning i antallet af ratifikationer af tillægsprotokol til torturkonvention. Referater mv. viser, at Danmark og EU har opfordret andre lande til ratifikation. Eventuelt dansk initiativ til reform af FN's Menneskerettighedskommission. Positiv fremskridtsrapport.	Begge: A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: > 20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	Begge: A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.
7. Den danske nærområdeindsats forstærkes i samspil med danske og internationale aktører.	Effektiv udmøntning af ramme for danske nærområdeindsatser fastlagt sammen med Integrationsministeriet.	2 planlægningsmissioner gennemført med Integrationsministeriet (INM). Nærområdeinitiativer iværksat i Afghanistan, Kenya, Somalia, Tanzania, Uganda, Zambia og på Balkan.	A: 2 planlægningsmissioner gennemført med (INM). B: 1 planlægningsmission gennemført. C: Ingen missioner gennemført. A: Nærområdeinitiativer iværksat i =>5 lande. B: Nærområdeinitiativer iværksat i 3-4 lande. C: Nærområdeinitiativer iværksat i 1-2 lande.	A: 3 fællesrejser med kredsen af ligesindede donorer til konsultationer om regionale beskyttelsesprogrammer gennemført. Fælles planlægning med Udlændingattaché (INM) i Kabul ifm. forberedelse af indsatser i Afghanistan. 10 møder i arbejdsgruppen mellem INM og UM. A: Der er iværksat nærområdeinitiativer i 5 lande – nye indsatser i Afghanistan og Sudan samt anden fase af initiativer i Somalia, Tanzania og Irak.

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
8. Danmark medvirker til at sikre en balance mellem udviklingspolitiske spørgsmål og 2015 Målene samt bredere spørgsmål med fokus på globale trusler og kollektiv imødegåelse.	a. Danmark bidrager til, at 2005-topmødet resulterer i en forstærket indsats til fordel for de fattigste lande i Afrika syd for Sahara.	En dansk sponsoreret ekspertudredning som input til topmødet med fokus på særlige problemstillinger for Afrika.	A: En dansk sponsoreret ekspertudredning afleveret. B: En dansk sponsoreret ekspertudredning udarbejdet. C: Intet af ovenstående.	B: Der blev organiseret et ministerseminar i Ghana om afrikanske perspektiver på en mulig Fredsopbygningskommission i stedet for den påtænkte udredning. Konklusioner herfra fødte ind i topmødeforberedelserne.
	b. Danmark placerer sig centralt i EU's rapportering om donorlandenes forpligtelser i forhold til 2015 Målene (Mål 8) forud for 2005-topmødet.	3 lande har udarbejdet Mål 8-rapporter med dansk assistance.	A: 3 lande har udarbejdet Mål 8-rapporter med dansk assistance. B: 2 lande ditto. C: 1 land ditto.	A: Flere end 3 lande har modtaget direkte dansk teknisk bistand til udarbejdelse af deres Mål 8-rapporter. Danmark har stået i spidsen for arbejde i OECD/DAC om udarbejdelse af standarder for Mål 8-rapportering.
9. Varetagelse af danske interesser i internationale handelspolitiske forhandlinger og aktiv brug af eksisterende aftaler.	a. Definition og fremme af danske handelspolitiske initiativer i EU.	i) Fremdrift i WTO-runden, ii) konsolidering af bred politiske støtte til den danske handelspolitiske linie.	A: 2-3 initiativer fremlagt. B: 1 initiativ fremlagt. C: Ingen initiativer fremlagt.	A: DK har over for EU-kredsen fremlagt det nordiske Afrika-initiativ (NAI) vedr. handel og udvikling. I 2005 iværksatte UM endvidere et eksternt studie til identifikation af egnet særlig fordelagtig behandling af udviklingslandene. EU-kredsen indledte en nærmere drøftelse af studiet i februar 2006.
	b. Gennemførelse af analyser vedr. barrierer for dansk eksport og opfølgning heraf.	Konkrete indsatser til gavn for danske virksomheder for bedre adgang for deres produkter.	A: 3-5 konkrete initiativer identificeret, iværksat og godkendt af Murbrækker-udvalget. B: 1-2 ditto. C: 0 ditto.	B: Murbrækker-udvalget drøftede og godkendte resultatet af den af UM iværksatte Ruslandundersøgelse om markedsadgangsbarrierer for danske virksomheder. Opfølgning er primært sket via art. 133-komiteén og EU's forhandlinger med Rusland om optagelse i WTO.

Ad 1.b.

På det meget vigtige europapolitiske område lykkedes det i 2005 i en række tilfælde at sikre Danmark en central placering. Det gjaldt ikke mindst samarbejdet om fremme af forskning og udvikling, der hører til de danske prioritetsområder. Her bidrog den danske indsats i forbindelse med midtvejsevalueringen af Lissabon-processen og forhandlingerne om EU's budget for 2007-2013 til en opprioritering af – og en 75 procent stigning i midlerne til – forskning og udvikling. Den aktive danske indsats for at få flere danskere til at søge ansættelse i EU-systemet bar også frugt, idet knap 1500 danskere tilmeldte sig den særlige EU-udvælgelsesprøve i 2005. Det er en tredobling i forhold til sidste udvælgelsesprøve i 1999.

Også arbejdet med EU's fremtid var en vigtig opgave for Udenrigsministeriet i 2005. En stor indsats blev lagt i forberedelsen af den danske folkeafstemning om EU-forfatningstraktaten, der var planlagt til at finde sted 27. september 2005. Det franske og hollandske nej til forfatningstraktaten ændrede imidlertid forudsætningerne for ministeriets arbejde. Den danske folkeafstemning blev aflyst, og der blev i stedet indledt en tænkepause om EU's fremtid.

I oktober 2005 indledte EU optagelsesforhandlinger med Tyrkiet og Kroatien. På bl.a. dansk foranledning lykkedes det at vedtage en forhandlingsramme for en stram og forsvarlig proces. Endelig spillede Danmark en vigtig og positiv rolle på det europæiske forsvars- og sikkerhedspolitiske område ved bl.a. aktivt at bidrage til øget brug af civile missioner. Der blev således udsendt flere civile missioner i 2005 end på noget andet tidspunkt i EU's historie – mange af dem med danske politifolk.

Ad 2.

Danmark har opstillet fire prioriteter for medlemskabet af FN's Sikkerhedsråd: At bidrage til bekæmpelse af terror, at bidrage til fred og stabilitet i Afrika, at styrke konflikthåndteringen og at styrke den internationale retsorden. Der er i 2005 taget større initiativer på alle fire områder. Som formand for FN's Komité for Terrorbekæmpelse (CTC) har Danmark i høj grad været med til at gøre CTC til et organ, der aktivt – og i tæt dialog med berørte lande og regionale organisationer – forebygger terrorisme, jf. endvidere nedenfor under Ad 5. Med hensyn til konflikterne i Afrika har vi ydet en særlig aktiv indsats i forhold til Sudan, hvor den udsendte FN-styrke har dansk deltagelse, Liberia, hvor Danmark har en central placering som formand for Sanktionskomitéen, og Eritrea/Etiopien, hvortil der er

udsendt danske observatører. I forhold til den internationale retsorden har vi fra dansk side bidraget til et mere handlekraftigt Sikkerhedsråd, når det gælder om at sætte ind mod straffrihed for meget alvorlige forbrydelser. Henvisningen af Darfur-retsopgøret til Den Internationale Straffedomstol (ICC) er et af de klareste eksempler herpå. Og endelig har vi spillet en helt afgørende rolle i forbindelse med oprettelsen af den såkaldte Fredsopbygningskommission, der bl.a. skal hjælpe FN og det internationale samfund med konflikthåndtering. Grundstenen til Fredsopbygningskommissionen blev lagt allerede i juni 2004 med et seminar i København om civil krisestyring. I maj 2005 blev seminaret fulgt op af en åben debat i FN's Sikkerhedsråd om post-konflikt-fredsopbygning. Det skete under dansk formandskab for Sikkerhedsrådet. Endelig ledte Danmark sammen med Tanzania i efteråret 2005 de afgørende forhandlinger i New York, der førte til Kommissionens etablering.

Ad 3.a.

Det var i 2005 et vigtigt mål for Danmark at bidrage til et tæt, afbalanceret og troværdigt EU/nordamerikansk samarbejde. Målet blev til fulde nået med afspejling af væsentlige danske prioriteter i erklæringerne fra EU-USA-topmødet i juni 2005. Det gjaldt bl.a. forslagene om samarbejde om Afrika, energi og vidensamfundet. Forud herfor have regeringen i begyndelsen af 2005 lanceret et katalog med 39 konkrete forslag til EU/USA-samarbejde inden for forskellige strategiske områder. Ministeriets arbejde med at fremme kataloget skete i tæt samarbejde med de danske ambassader i EU-landene og ambassaden i Washington. Arbejdet tog særlig fart efter det positive udfald af topmødet mellem EU og USA samt NATO-topmødet i februar 2005.

Ad 4.c.

Styrkelse af forbindelserne til landene i den arabiske verden og Mellemøsten var fortsat i 2005 en væsentlig målsætning for dansk udenrigspolitik. Målet blev aktivt forfulgt gennem etablering af en række bilaterale samarbejdsprogrammer og bredere tematiske programmer på civilsamfundsområdet. Det skete inden for rammerne af *Det Arabiske Initiativ*²¹.

I 2005 blev arbejdet med at gennemføre den i 2004 indgående partnerskabsaftale med Yemen således iværksat. Der blev etableret et teknisk kontor; der blev iværksat samar

21) *De danske samarbejdspartnere i Det Arabiske Initiativ tæller mere end 30 NGO'er og offentlige institutioner.*

bejdsprojekter inden for områderne medier, decentralisering og kvinders rettigheder; og der blev gennemført et første styrekomitémøde i København med deltagelse af Yemens vicepremierminister. Samme år underskrev Danmark en samarbejdsaftale med Jordan. Den har banet vejen for et teknisk samarbejde om landets decentraliseringsreform og kvinders ligestilling. Det skal ses i sammenhæng med det allerede eksisterende samarbejde om etablering af en jordansk ombudsmandsinstitution. Der blev i 2005 også opnået principiel enighed om en samarbejdsaftale med Marokko om projekter inden for familielovgivning og kvinders rettigheder, resocialisering af ungdomskriminelle samt social dialog på arbejdsmarkedet. Projekterne vil blive gennemført inden for rammerne af det marokkansk-danske partnerskabsprogram, der blev underskrevet i februar 2006. Herudover blev der iværksat en række tematiske indsatser inden for områderne medier, menneskerettigheder og ungdom.

Tegningesagen fik ikke i 2005 nogen nævneværdig betydning for arbejdet med *Det Arabiske Initiativ*.

Ad 4.d.

Trods de vanskelige vilkår i Irak er det også i 2005 lykkedes at gennemføre danske bistandsaktiviteter, der har været med til at skabe synlige resultater for den lokale befolkning. Det gælder ikke mindst støtten til irakisk landbrug, nærhedsprojekter samt fremme af menneskerettigheder og demokrati. Et centralt element i de danske bistandsaktiviteter har været øget brug af irakiske strukturer og samarbejdspartnere. Der er herudover etableret et tæt samarbejde mellem den civile og militære indsats i Basra-området. Det er sket via Udenrigsministeriets finansiering af projekter, der er gennemført i samarbejde med forsvaret, og forsvarets støtte til de civile genopbygningsaktiviteter.

For så vidt angår Afghanistan, blev der i 2005 indgået en partnerskabsaftale om fortsat dansk støtte til fred, stabilitet og genopbygning i perioden 2005-2009 med et samlet budget på 670 mio. kr. Fra dansk side lægger vi vægt på at strømline bistandsindsatsen ud fra landets egne målsætninger og strategier. Det indebærer, at over halvdelen af midlerne ydes via fælles donortrustfonde og den afghanske stat. Blandt spydspidsindsatserne er undervisning samt demokrati og menneskerettigheder skarpt fulgt af flygtningeintegration og civilt-militært samarbejde²². Herudover ydes der

dansk støtte til udvikling på landet og reform af den offentlige sektor. Ved bl.a. at bekæmpe opiumproduktion og korruption bidrager disse indsatser på afgørende vis til landets genrejsning. Det bør nævnes, at den afghanske regering betragter Danmark som en modelsamarbejdspartner.

Ad 5.

Danmark fik i 2005 en høj profil i arbejdet med at styrke den internationale indsats mod terrorisme. På det multilaterale plan brugte Danmark sit formandskab for FN's Komité for Terrorbekæmpelse (CTC) til bl.a. at styrke komitéens rolle som *clearing house* for bistand til lande, der ønsker, men ikke har de nødvendige ressourcer til at opfylde deres internationale forpligtelser på terrorbekæmpelsesområdet. Danmark tog bl.a. initiativ til at udvikle en metode til identifikation af bistandsbehovene med henblik på at styrke CTC's kompetencer på området. Inden for rammerne af EU lykkedes det os fra dansk side at fremme det danske initiativ fra 2004 om at styrke EU's evne til at reagere hurtigt og beskytte befolkningerne i krisesituationer gennem udvikling af et modulbaseret civilbeskyttelsessamarbejde. Initiativet blev reflekteret i konklusionerne fra Det Europæiske Råds møde i juni. På det bilaterale plan gav Danmark i 2005 støtte til en række anti-terrorindsatser, herunder i Kenya og i IGAD-regionen²³, ligesom vi gav støtte til det terrorbekæmpelsesprogram, som FN's Kontor for Bekæmpelse af Narkotika og Kriminalitet gennemfører. Endelig iværksatte vi fra dansk side arbejdet med at udvikle et landanalyseredskab, der skal styrke mulighederne for at identificere relevante indsatsområder i den langsigtede indsats mod terrorisme og ekstrem fundamentalisme.

Ad 7.

Den danske nærhedsindsats og samarbejdet med nationale og internationale aktører herom var også i 2005 blandt de centrale målsætninger for Udenrigsministeriets virke. Samarbejdet med Integrationsministeriet blev i løbet af 2005 konsolideret, og der er udviklet et tættere samarbejde med partnere i EU-regi om flygtningeindsatser i tredjelande. Der var ved udgangen af 2005 iværksat nærhedsindsatser i 10 lande med et samlet budget på knap 650 mio. kr. To af disse indsatser blev iværksat i 2005 – i Afghanistan som en del af det danske femårsprogram for landet og i Sudan som en del af det danske bistandsprogram. Desuden blev anden fase af nærhedsindsatserne i Somalia, Tanzania og Irak fastlagt med indgåelse af aftaler med

22) *Indsatsen vedrørende det civile-militære samarbejde skaber synergi i forhold til det danske militære bidrag.*

23) *IGAD's medlemskreds består af Djibouti, Eritrea, Etiopien, Kenya, Uganda, Sudan og Somalia.*

myndigheder og partnere for de kommende tre år. De hidtidige indsatser er blevet grundigt gennemgået forud for iværksættelsen af anden fase heraf. Det har vist sig, at målsætningerne i indsatserne generelt har været opfyldt. De nye indsatser er ikke desto mindre blevet tilpasset og justeret i

lyset af de indhøstede erfaringer. Bl.a. indgår kapacitetsopbygning af lokale og nationale flygtningemyndigheder i modtagerlandene som et nyt og centralt element i en række af indsatserne, som de berørte repræsentationer i stadig stigende grad er med til at udvikle.

5.2. Vi skal hurtigt og effektivt hjælpe danskere i nød i udlandet

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Yde en professionel service til alle, der kommer i nød.	Passende assistance afhængig af forholdene på stedet (sygdom, ulykker, fængsling mv.).	Mål for reaktionstider fastsættes i repræsentationernes resultatkontrakter. Måles som gennemsnit af repræsentationernes målopfyldelse.	A: 96-100% af sagerne er blevet behandlet inden for den fastsatte tidsfrist. B: 41-95% ditto. C: 0-40% ditto.	A: Ca. 99% af sagerne blev behandlet inden for den fastsatte tidsfrist.
2. Bidrage til at rejsende kan være velinformerede forud for rejsen.	Rejsevejledninger på Udenrigsministeriets hjemmeside for de hyppigst besøgte lande, hvor særlige sikkerhedsmæssige forhold gør sig gældende.	Rejsevejledninger skal være opdateret mindst hver 3. måned og senest 12 timer efter en begivenhed, som påvirker sikkerhedssituationen i landet.	A: Højest 3 fristoverskridelser B: 4-10 ditto. C: >10 ditto.	A: Fristerne er overholdt i alle tilfælde.
3. Etablering af et styrket kriseberedskab.	Etablering af styrket kriseberedskab, som omfatter: International Operativ Stab, Beredskabsenhed, personaleberedskab til udrykning og forstærkning, opkaldscentral med hotline, database til registrering af savnede samt katastrofehjemmeside.	Etablering inden udgangen af 2005.	A: Fuld etablering af det styrkede kriseberedskab inden udgangen af 2005. B: Delvis etablering. C: Ingen etablering.	A: Det styrkede beredskab blev etableret inden udgangen af 2005.
4. Sikre den rigtige balance mellem service og overholdelse af lovgivningens kontrolkrav ved visumudstedelse.	Mindst én årlig uanmeldt kontrol af visumpraksis på viseringsberettigede repræsentationer.	Måles på antallet af repræsentationer, der har opfyldt kravet. Kontrol udføres af repræsentationschef eller anden overordnet medarbejder, der ikke arbejder med visering til daglig.	A: Fuld overholdelse af kontrol- og indberetningskrav C: Ej overholdelse af kontrol- og indberetningskrav	A: Alle repræsentationer har overholdt kontrol- og indberetningskravene.

Anm: Målet om at etablere et styrket kriseberedskab er opstillet efterfølgende.

Vi har i de seneste år måttet konstatere en jævn vækst i antallet og omfanget af sager inden for borgerservicesagsområdet. Det store antal danskere, der rejser udenlands, sammenholdt med den generelt forhøjede sikkerhedsrisiko, stiller store krav til Udenrigsministeriets forebyggende indsats (rejsevejledninger) og kriseberedskab. De strategiske mål på området omfatter derfor forebyggende indsatser, løbende tilpasning af kriseberedskabet og effektivisering af sagsgange, der skal sikre en hurtig og professionel bistand til borgerne, når uheldet er ude.

Borgerserviceopgaverne er i sagens natur vanskelige at forudsige, og 2005 var i høj grad præget af kriser i udlandet, der berørte mange danskere. Det gælder bl.a. flodbølgekatastrofen i Asien og bombeattentaterne i London, Sharm el-Sheikh og på Bali. Kriserne lagde beslag på alle ressourcer i de perioder, de var på deres højeste.

Ad 1.

Flodbølgekatastrofen i Asien i december 2004/januar 2005 er på grund af sin helt ekstraordinære karakter ikke indregnet i målpfyldelsen. Udenrigsministeriet var i lighed med udenrigsministerierne i mange af de andre berørte lande ikke forberedt på en katastrofe af så enormt et omfang. Ministeriets medarbejdere gjorde deres yderste for – under de givne forhold – at give den bedst mulige assistance til nødstedte danskere, men beredskabet var ikke tilstrækkeligt til at løse opgaven optimalt. Et af de vigtigste mål for 2005 har derfor været at etablere et styrket kriseberedskab, jf. nedenfor.

Ad 3.

Målet om at etablere et styrket kriseberedskab blev opstillet i begyndelsen af 2005 i opfølgning af flodbølgekatastrofen i Asien og regeringens beslutning om at styrke Danmarks beredskab til håndtering af kriser i udlandet, hvor mange danskere er berørt. Det styrkede kriseberedskab kom på plads i løbet af 2005. Der blev etableret en International Operativ Stab med henblik på at skabe et forum for samarbejde og koordination mellem de mest berørte aktører, herunder offentlige myndigheder, rejsebranchen, forsikringsbranchen og alarmcentraler. Udenrigsministeriet er formand og sekretariat for staben. Vi har desuden etableret en særlig beredskabsenhed i Udenrigsministeriet, der skal sikre, at vi hurtigere og bedre kan assistere danskere, der er kommet i vanskeligheder i forbindelse med kriser i udlandet. Beredskabsenheden håndterer forstærkningshold til hurtig styrkelse af den hjemlige indsats og til hurtig udsendelse til kriseområderne og sørger endvidere for den nød-

vendige uddannelse af de medarbejdere, der indgår i beredskabet. Beredskabsenheden håndterer også ministeriets nyoprettede opkaldscentral med hotline og database til registrering af savnede personer, ligesom Beredskabsenheden sørger for udsendelse af SMS-beskeder til mobiltelefoner med danske SIM-kort. Dette viste sig særlig nyttigt i forbindelse med tegningesagen, hvor vi på denne måde nåede ud til – også intetanende – danskere fjernt fra Danmark. Vi har også etableret en særlig katastrofehjemmeside, der kan opdateres døgnet rundt og aktiveres efter behov. Desuden er hjemmesidekapaciteten øget og kan nu klare op til 300.000 besøg i døgnet.

Beredskabet vil løbende blive justeret og tilpasset i lyset af de erfaringer, vi indhøster.

Ad 4.

Målet om kontrol af visumpraksis på viseringsberettigede repræsentationer blev opstillet, efter at Udenrigsministeriet som resultat af egne inspektioner i 2004 havde konstateret tilfælde af kritisabel sagsbehandling i visumadministrationen på et antal repræsentationer. I oktober 2004 orienterede udenrigsministeren Folketingets Udenrigspolitiske Udvalg herom og anmodede samtidig statsrevisorerne om at overveje at gennemføre en undersøgelse af ministeriets forvaltning på området. I 2004 og 2005 gennemførte Rigsrevisionen en tilbundsående undersøgelse af ministeriets visumadministration, og i juni 2005 afgav Rigsrevisionen sin beretning til statsrevisorerne²⁴. Rigsrevisionen finder på langt de fleste punkter, at Udenrigsministeriet har gjort en tilfredsstillende – og på nogle punkter endda meget tilfredsstillende – indsats for at forbedre visumadministrationen på repræsentationerne.

24) I oktober 2005 afgav Udenrigsministeriet sine bemærkninger til beretningen, og i november 2005 afgav Rigsrevisor et opfølgende notat til statsrevisorerne. Dokumenterne findes på www.ft.dk under Statsrevisorerne.

Tabel 4. Der blev også i 2005 løst et stort antal borgerservicesager

	2001	2002	2003	2004	2005	
Bistand til nødstedte danskere og øvrige bistandssager	3.901	4.745	4.334	5.033	6.183	<i>Anm.: Det skal bemærkes, at tallene under "Bistand til nødstedte danske og øvrige bistandssager" og "Familiereftige og øvrige civile sager" ikke er direkte sammenlignelige over årene på grund af ændret opgørelsesmetode. Det skal videre bemærkes, at flodbølgekatastrofen i Asien, der berørte omkring 4.500 danskere i det ramte område, medførte et helt ekstraordinært stort antal bistandssager, som måtte behandles under meget vanskelige vilkår. På grund af de mange sagers atypiske og hastende karakter og den helt specielle situation i øvrigt blev sagerne ikke registreret på normal vis. Flodbølgebistandssagerne indgår derfor ikke i optællingen under "Bistand til nødstedte danskere og øvrige bistandssager".</i>
Visumansøgninger	94.104	74.099	69.700	74.020	75.500	
Ansøgninger om opholdstilladelser	20.279	14.510	13.291	13.580	13.686	
Familiereftige og øvrige civile sager	3.177	1.517	1.307	1.277	3.730	
Pas og kørekort	10.704	10.742	11.997	12.777	14.518	
Legaliseringer, attester mv. ude	6.171	5.573	5.289	5.612	7.460	
Legaliseringer hjemme	27.830	27.109	24.857	30.156	31.349	

5.3. Vi skal være virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner i internationale handels- og investeringsaktiviteter

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Økonomisk effekt: Indtjeningsgrad.	22% indtægter i forhold til udgifter.	Datatræk fra UM-finans.	A: 22%+. B: 20-22%. C: < 20%.	A: Indtægterne udgjorde 23% af udgifterne.
2. Udenlandske direkte investeringer i Danmark.	a. 36 succesprojekter. b. 550 etablerede arbejdspladser.	Begge: Ekstern revision.	Begge: A: 100%+. B: 80-100%. C: < 80%.	Begge: A: 36 succesprojekter og 746 etablerede arbejdspladser.
3. Små og mellemstore virksomheder (SMV'er).	a. 4.500 SMV-kunder. b. 1.600 af SMV-kunderne bistået gennem DE's særlige SMV-programmer.	Begge: Sammenhold af data trukket fra hhv. CRM, DETA og SourceDenmark.	A: 100%+. B: 80-100%. C: < 80%. A: 100%+. B: 90-100%. C: < 90%.	C: 3.549 SMV-kunder. A: 2.024 kunder bistået gennem SMV-programmerne.
4. Kommercielt kriseberejdskab.	Der skal inden for 24 timer foreligge en handlingsplan for det videre arbejde, såfremt sagen ikke har kunnet løses inden for denne tidsramme.	Intern vurdering af de indsendte handlingsplaner.	A: Krisen løst eller handlingsplan inden for 24 timer. B: Handlingsplan inden for 72 timer. C: Handlingsplan senere end 72 timer.	A: Beredskabsplaner udarbejdet inden for 24 timer på alle sager i 2005 (Rusland, Australien, fugleinfluenza, Newcastle Disease).

*Anm.: I direktørens 2005-måluudmelding (fra oktober 2004) blev der taget forbehold for Danmarks Eksportråds bestyrelses godkendelse af de fastsatte mål. Bestyrelsen øgede efterfølgende "SMV-målene" **3.a** fra 2.550 til 4.500 og mål **3.b** fra 500 til 1.600.*

Ad 2.

Med 746 etablerede arbejdspladser i 2005 er der etableret (og fastholdt) næsten 36 procent flere arbejdspladser, end hvad der oprindeligt var målet. Det gode resultat skyldes primært en målrettet indsats inden for fokusområderne informations- og kommunikationsteknologi, biotek og Danmark som knudepunkt (hub). Desuden har Danmarks gode placeringer i internationale opgørelser over konkurrenceevne og erhvervsklima, herunder international anerkendelse af Danmarks fleksible arbejdsmarked, bidraget til at gøre Danmark til et attraktivt land at etablere sig i.

Ad 3.a.

Danmarks Eksportråd betjente i 2005 samlet set 4.396 betalende kunder. 2.181 af disse tilhørte kategorien små og mellemstore virksomheder (SMV). Herudover modtog 1.368 SMV'er bistand gennem de særlige SMV-programmer. Trods betjening af 27 procent flere SMV-kunder i 2005 i forhold til 2004 blev det ambitiøse mål om at betjene 4.500 SMV-kunder i 2005 ikke opfyldt. Det skyldes, at opgaverne i 2005 var mere komplekse end tidligere, og at Danmarks Eksportråd indgik i både tættere og mere

længerevarende forhold til de enkelte kunder. Denne udvikling må i sig selv anses for positiv, da bl.a. samfundsnyttelmålingen viser, at sådan betjening giver de bedste resultater for virksomhederne.

Ad 3.b.

SMV'erne udgør hovedparten af dansk erhvervsliv, og undersøgelser viser, at disse virksomheder har et stort uudnyttet eksportpotentiale. Danmarks velstand afhænger bl.a. af, at SMV'erne, herunder iværksætterne, får de bedste vækstmuligheder – også i forhold til internationalisering. Den særlige indsats over for SMV'erne er derfor en kerneopgave for Udenrigsministeriet. Derfor er det også særligt tilfredsstillende, at antallet af SMV'er, der er bistået gennem de særlige SMV-programmer, ligger over det fastsatte måltal. Efterspørgslen efter – og tilfredsheden med – disse programmer er vokset støt i takt med, at virksomheder, organisationer m.fl. har stiftet bekendtskab med programmerne. Det gælder også de branchespecifikke programmer *BornGlobal* og *BornCreative*, der henvender sig til innovative vækstvirksomheder inden for de højteknologiske brancher og kultur- og oplevelsesøkonomien.

5.4. Vi skal styrke Danmarks deltagelse i det internationale udviklingssamarbejde og sikre at dansk udviklingsbistand fortsat er blandt verdens allerbedste

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Fastholdelse af stærkt dansk bidrag til fattigdomsbekæmpelse via opfyldelse af 2015 Målene.	a. Rammerne for udviklingssamarbejdet med de afrikanske samarbejdslande udvikles og styrkes, herunder i samarbejde med EU og regionale afrikanske organisationer.	En dansk initieret ministerkonference om styrkelse af Afrikas position i det internationale handels-samarbejde forberedt og afholdt.	A: En dansk initieret ministerkonference afholdt med deltagelse på højt niveau fra Afrika. B: En dansk initieret ministerkonference afholdt med deltagelse på lavt niveau fra Afrika. C: En dansk initieret ministerkonference forberedt, men ikke afholdt.	A: Nordisk-afrikansk ministerkonference på dansk initiativ afholdt i Dar es Salaam i januar 2005 med deltagelse af afrikanske og nordiske udenrigshandelsministre.

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
	b. Programsamarbejdet styrkes for udvalgte sektorer, der særligt bidrager til opnåelse af 2015 Målene.	4 nye sektorprogrammer inden for sundhed (herunder hiv/aids), vand og sanitet samt uddannelse godkendes endeligt af Styrelsen, og det første sektorreview gennemføres for 4 andre programmer.	A: 4 nye sektorprogrammer godkendt af Styrelsen, og første sektorreview gennemført for 4 andre programmer. B: 3 nye sektorprogrammer godkendt, og første sektorreview gennemført for 3 andre programmer. C: 2 nye sektorprogrammer godkendt, og første sektorreview gennemført for 2 andre programmer.	A: 6 sektorprogrammer godkendt – i Uganda (sundhed), Bangladesh og Zambia (vand og sanitet), Bolivia, Benin og Burkina Faso (uddannelse). Sektorreviews af flere end 4 andre programmer gennemført.
	c. Danmark bidrager til at sikre, at seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder (ICPD og ICPD+5), herunder at sammenhængen med bekæmpelse af hiv/aids placeres centralt i forhold til indfrielsen af 2015 Målene i forberedelsen af statusmødet i 2005 og i dialogen med fonde og programmer.	Rapporter fra 2005-topmødet dokumenterer, at Danmark har arbejdet aktivt for, at seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder placeres centralt i forhold til 2015 Målene.	A: Direkte dokumentation i rapporterne for, at Danmark har arbejdet aktivt for, at seksuel og reproduktiv sundhed og rettigheder placeres centralt i forhold til 2015 Målene. B: Danske prioriteter på området delvist reflekteret i rapporterne. C: Intet af ovenstående.	A: I topmødeerklæringen forpligter FN's medlemmer sig til at indarbejde ICPD-målet om adgang til reproduktiv sundhed i strategier for opnåelsen af 2015 Målene.
	d. Kvinders rolle i bistanden styrket i overensstemmelse med Ligestillingsstrategien.	En særlig indsats gennemført i henhold til Ligestillingsstrategien i alle programsamarbejdslandene.	A: En særlig indsats gennemført i henhold til Ligestillingsstrategien i 15 programsamarbejdslande. B: Ditto i 12-14 programsamarbejdslande. C: Ditto i < 12 programsamarbejdslande.	B: Af repræsentationernes resultatkontrakter for 2005 fremgår, at der planlægges gennemført en særlig indsats i henhold til Ligestillingsstrategien i 13 lande. Endelig afrapportering for 2005 foreligger endnu ikke.
2. Øget effektivitet og kvalitet i bistandsindsatsen.	a. Tilpasning af den danske bilaterale bistand til udviklingslandenes nationale systemer og deres fattigdomsstrategier.	4 evalueringer (Performance Reviews/PR) konstaterer, at der er sket fremskridt i anvendelsen af nationale indikatorer i de dansk-støttede programmer, siden det første PR blev gennemført for 2 år siden.	A: 4 PR-rapporter konstaterer fremskridt. B: 1-3 ditto. C: Ingen ditto.	A: 3 PRs gennemført under første runde. 4 PRs gennemført under anden runde. Alle PRs viser fremskridt siden de første PRs blev gennemført for 2 år siden.
	b. Styrket monitorering og resultatopnåelse i forhold til prioriterede danske mål for den multilaterale indsats.	Rapporter udarbejdet af alle repræsentationer i programsamarbejdslandene og Sydafrika om multilaterale organisationers formåen i opholdslandet.	A: Rapporter udarbejdet af alle berørte (16) repræsentationer. C: Rapporter udarbejdet af < 16 repræsentationer.	A: Rapporter udarbejdet af alle 16 repræsentationer.

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
	c. Styrket dansk indsats for harmonisering af den bilaterale og multilaterale bistand.	Fællesprogrammering af donorstøtten mellem Nordic+ landene i mindst 3 udviklingslande.	A: Fællesprogrammering af donorstøtten mellem Nordic+ landene i mindst 3 udviklingslande. B: Ditto i 2 udviklingslande. C: Ditto i 1 udviklingsland.	C: Fællesprogrammering af donorstøtte mellem Nordic+ landene ikke opnået i noget udviklingsland i 2005.
		Fælles donorresultatvurdering af mindst 3 multilaterale organisationer på landeniveau.	A: Fælles donorresultatvurdering i 6-8 lande af 3 multilaterale organisationer. B: Ditto i 4-5 lande. C: Fælles donorresultatvurdering i < 4 lande og/eller af < 3 multilaterale organisationer.	A: Vurdering gennemført for Verdensbanken, UNFPA og UNAIDS i 9 lande.
3. Central placering af Danmark i det internationale samarbejde om bæredygtig udvikling og miljø.	Tilpasning af Danmarks indsats i overensstemmelse med <i>Strategi for Danmarks Miljøindsats i Udviklingslandene</i> og <i>Handlingsplan for Danmarks Internationale Opfølgning på Johannesburg-topmødet</i> .	Der er iværksat miljøbistandsprogrammer i Kenya, Sydafrika og et regionalt miljøprogram i Mellemamerika.	A: Der er iværksat miljøbistandsprogrammer i Kenya, Sydafrika og et regionalt miljøprogram i Mellemamerika. B: Der er iværksat miljøbistandsprogrammer i Kenya eller Sydafrika og et regionalt miljøprogram i Mellemamerika. C: Der er iværksat miljøbistandsprogrammer i enten Kenya, Sydafrika eller Mellemamerika.	B: Miljøbistandsprogrammer iværksat i Sydafrika og Mellemamerika. Miljøbistandsprogrammet i Kenya ventes godkendt i maj 2006.
		Der er gennemført miljøscreening for alle nye bilaterale bistandsindsatser forelagt Styrelsen.	A: Alle relevante bilaterale styrelsesoplæg miljøscreenet B: 75% ditto. C: 50% ditto.	B: Miljøscreening foretaget af 80% af alle relevante bilaterale styrelsesoplæg.

Ad 1.b.

Målet om at styrke den dansk udviklingsbistand inden for sundhed, herunder hiv/aids, vand og sanitet samt uddannelse skal ses som en tydelig markering af regeringens ønske om – og substantielle bidrag til – at fremme FN-medlemslandenes fælles mål på udviklingsområdet, de såkaldte 2015 Mål. Således blev der i 2005 godkendt tre nye sektorprogrammer inden for uddannelse. Hermed støtter Danmark nu uddannelse i otte af vore 15 programsamarbejdslande. Formålet er at sikre bedre adgang for de fattige til uddannelse. Det sker gennem etablering af skolefaciliteter og forbedring af uddannelserne, herunder støtte til udvikling af bedre læseplaner og kompetenceudvikling af lærere. Tilsvarende støtter Danmark nu sundhedssektoren i syv af

programsamarbejdslandene. Bistanden fokuserer på at opbygge stærke nationale systemer, der kan stille basale sundhedsydelser til rådighed for befolkningen. Det gælder bl.a. med henblik på at forebygge og bekæmpe hiv/aids, der udgør en voldsom trussel mod samfundsudviklingen særligt i de hårdt ramte lande i det sydlige Afrika. Endelig bidrager Danmark nu i 11 af programsamarbejdslandene til at sikre bedre adgang til rent drikkevand, sanitet og vandressourceforvaltning.

Ad 1.c.

Adgang til reproduktive sundhedsydelser (prævention og information) er afgørende for at kunne nå – men er ikke omfattet af – de fastsatte 2015 Mål. Det er de ikke på grund

af bl.a. den politiske og religiøse modstand hos nogle FN-medlemslande mod abort og unge ugiftes adgang til prævention og seksualoplysning. Det er derfor et væsentligt mål for Danmark at sikre, at FN's medlemmer forpligter sig til at integrere målet om universel adgang til reproduktiv sundhed i strategier og indsatser vedrørende 2015 Målene. Det mål forfulgte vi fra dansk side aktivt i forbindelse med forberedelserne til FN-topmødet i 2005. Det gjaldt særligt de forudgående EU-forberedelser, hvor Danmark i flere omgange medvirkede til vedtagelse af stærke rådskonklusioner, der understregede betydningen heraf. Men det gjaldt også ved det forberedende arbejde i New York og i forbindelse med samarbejdet med de centrale FN-fonde og -programmer, NGO'er og andre aktører. Resultatet blev en topmødeerklæring, der gør det muligt at etablere et nyt undermål til 2015 Målene om adgang til reproduktive sundhedsydelser. Da alle udviklingslandes nationale fattigdomsstrategier fremover vil være fokuseret omkring 2015 Målene, vil et sådant undermål kunne bidrage til, at regeringer i udviklingslandene nu gør en aktiv indsats for at sikre det enkelte menneskes grundlæggende ret til at bestemme over sin egen krop og påvirke sin egen fremtid.

Ad 2.a.

Evaluerings af den danske bistandsindsats er et centralt værktøj i det mål- og resultatstyringsystem, der blev etableret for udviklingsbistanden i 2003, og er helt afgørende for at kunne sikre Udenrigsministeriets vision om, at dansk udviklingsbistand skal kunne måle sig med verdens aller-

bedste. Formålet med evalueringerne er at gennemgå ambassadernes forretningsgange med hensyn til planlægning og administration af udviklingsbistanden. Der blev i 2005 gennemført syv evalueringer. De viser alle, at de seneste års øgede fokus på mål- og resultatstyring af administrationen af udviklingsbistanden nu afspejler sig i en markant forbedring af kvaliteten af de nye landestrategier og danskstøttede programmer. De viser også, at der er sket fremskridt i forhold til første runde af evalueringer med hensyn til harmonisering af den danske bistand med anden donorstøtte og integration af den danske bistand i samarbejdslandenes egne politikker og systemer.

Ad 2.c.

Årsagen til, at målet om en styrket dansk indsats for harmonisering af den bilaterale og multilaterale bistand ikke blev nået, skyldes først og fremmest en for ambitiøs tidsplan. Der er sket væsentlige fremskridt i forhold til fælles programmering i adskillige lande. Særligt i Uganda, Tanzania og Zambia er processen fremskreden. Der er vedtaget en fælles landestrategi for Uganda, hvori Danmark forventes at deltage fra 2007. Med hensyn til Zambia og Tanzania forventes processen med udarbejdelse af fælles landestrategier afsluttet i midten af 2006 – begge med dansk deltagelse. For de øvrige lande har forhandlingerne mellem donorerne og modtagerlandene vist sig sværere og længere end forventet, og donorerne har haft svært ved at træffe de beslutninger om (fra)valg af indsatsområder, som er nødvendige for at sikre den fælles programmering.

5.5. Vi skal yde højt værdsat rådgivning og samarbejde i internationale spørgsmål

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Professionel og målrettet EU-koordination.	Tilfredshed i central-administrationen med Udenrigsministeriets, herunder ambassadernes, bidrag til og rådgivning i EU-koordinationen.	Årligt evalueringsmøde med relevante ministerier.	A: 85% tilfredshed blandt relevante ministerier. C: < 85% ditto.	A: Årligt evalueringsmøde viste udbredt tilfredshed blandt ministerierne.
2. Værdsat samarbejdspartner for Grønland og Færøerne og de nordiske lande.	a. Tilfredshed hos partnerne i Rigsfællesskabet med UM's indsats ifm. konkret opgavevaretagelse.	Punkt på Direktørens årlige møde med Færøerne og Grønland. Kvalitativ vurdering baseret på referat.	A: Fuld tilfredshed. B: Delvis tilfredshed. C: Ikke tilfredshed.	A: Fra såvel færøsk som grønlands side gives løbende udtryk for fuld tilfredshed med UM's indsats.
	b. Resultatrigt formandskab for Nordisk Ministerråd.	Kvantitativ opregning af opfyldte konkrete målsætninger i formandskabsprogrammet for samarbejdsministrene.	A: Mindst 6 ud af 7 konkrete målsætninger opfyldt. B: 3-5 ditto. C: < 3 ditto.	A: Alle 7 målsætninger er realiseret/ påbegyndt. Desuden er 65 af 73 delinitiativer afsluttet. Der arbejdes pt. med de øvrige 8.

Ad 1.

At yde højt værdsat rådgivning i forbindelse med koordination af de danske EU-politikker er en central og højt prioriteret opgave for Udenrigsministeriet. Hvorvidt det lykkes, vurderes bedst ved dialog med de berørte ministerier. Vi har derfor nu i en årrække mødtes med de mest berørte ministerier for at få feed-back på vort koordinationsarbejde.

Tilbage meldingen fra de seks ministerier, vi i år mødtes med, var overordentlig positiv og konstruktiv. Ministerierne havde generelt set været meget tilfredse med samarbejdet med Udenrigsministeriet i 2005. Det gjaldt ikke mindst EU-representationens og ambassadernes indsats og produkter. Således tilkendegav ministerierne stigende interesse for bl.a. ambassadernes vurdering af situationen i de andre EU-lande og den indenrigspolitiske sammenhæng med konkrete EU-spørgsmål, hvortil kom et ønske om at gøre stadig mere brug af ambassaderne også proaktivt i forhold til konkrete EU-sager.

Værd at nævne er også, at det i 2005 lykkedes ministerierne at nå til enighed om et sæt nye retningslinjer for den hjemlige EU-procedure. Formålet med retningslinjerne er at forbedre og effektivisere den tværministerielle EU-koordination med henblik på at opnå et endnu bedre beslutningsgrundlag for de sager, der er underlagt den danske EU-procedure.

Ad 2.a.

Regeringen tillægger samarbejdet med Grønland, Færøerne og de nordiske lande stor vægt. Det er derfor tilfredsstillende, at det overordnede mål om at være en værdsat samarbejdspartner for disse lande blev fuldt ud nået i 2005. Det gælder ikke mindst i forhold til Grønland, hvor især Joint Committee-mødet i Washington i maj viste, at det nye samarbejde mellem USA, Grønland og Danmark er kommet særdeles lovende og perspektivrigt fra start. Igennem en hel

uge blev Grønland sat på dagsordenen i USA's hovedstad ved diverse møder og arrangementer for repræsentanter for Grønlands Hjemmestyre, erhvervsliv og kulturliv.

Hovedformålet med Joint Committee er at engagere USA i Grønland med konkrete samarbejdsprojekter til fælles nytte. Joint Committee-mødet i Washington viste, at Igaliku-aftalen fra 2004 om at modernisere forsvarsaftalen fra 1951 har skabt konkret værdi for Grønland i form af et nyt og bredt samarbejde med USA. I Grønland har der været stor tilfredshed med det tætte parløb med Danmark i forbindelse med de konkrete Joint Committee-forhandlinger, og stor tilfredshed med at det har været muligt at nå konkrete resultater så hurtigt.

Ad 2.b.

Fokus for det nordiske samarbejde er sat på at sikre, at det giver synlige resultater for de nordiske borgere. Den primære målsætning for det danske formandskab for Nordisk Ministerråd i 2005 var derfor at bidrage til at gøre det nordiske samarbejde så resultatorienteret og politisk relevant som muligt. Det danske formandskab var både vellykket og resultatrigt. Alle syv målsætninger i formandskabsprogrammet *Norden i en ny tid: Viden, dynamik og samarbejde* blev gennemført. Værd at fremhæve er bl.a. en markant reform af ministerrådsstrukturen, der medfører en reduktion i antallet af råd fra 18 til 11. Det lykkedes også at indlede forhandlinger om en budgetreform. Forhandlingerne forventes afsluttet i løbet af 2006. Og det lykkedes at etablere en omprioriteringspulje, hvorved der er skabt rum for mere markante politiske prioriteringer. Puljen finansieres ved årlige effektiviseringsbesparelser på 1-2 procent. Både det norske formandskab for Nordisk Ministerråd (2006) og det finske (2007) har erklæret, at man vil fortsætte bestræbelserne på at modernisere det nordiske samarbejde.

5.6. Vi skal ude og hjemme være en åben og aktiv formidler af danske udenrigspolitiske holdninger og værdier

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Fortsat fokus i hele organisationen på gennemførelsen af de tre strategiske målsætninger i den fælles kommunikationsstrategi.	a. Aktiviteter i handlingsplanen, herunder hjemmesidemoderniseringen, knyttet til udenrigstjenestens fælles kommunikationsstrategi skal gennemføres.	Internt review af handlingsplan, der viser gennemførelsesgraden af aktiviteterne.	A: Over halvdelen af aktiviteterne i handlingsplanen er helt eller delvis gennemført. B: <halvdelen er gennemført. C: Ingen er gennemført.	A: 13 ud af handlingsplanens 16 aktiviteter er gennemført.
		Fortsat forbedring af UM's hjemmesiders opfyldelse af kriterierne i <i>Bedst på Nettet</i> .	A: Opnåelse af 5 netkroner i <i>Bedst på Nettet</i> . B: =4 netkroner. C: <4 netkroner.	A: UM's hjemmeside www.um.dk fik 5 netkroner i <i>Bedst på Nettet</i> .
		Danmarks Eksportråds (DE) imagemåling og Gallups årlige Danidamåling viser et øget kendskab og en højere vurdering ift. 2004.	A: Kendskabsniveau blandt eksportansvarlige på >65%/ gennemsnit på 3,1 og derover. B: 60-65%/2,8-3,1. C: 55-60%/2,6-2,8.	A: Kendskabet til DE er steget til 76%.
			A: Vækst i antallet af danskere, der mener at ulandsbistanden hjælper i høj/meget høj grad – fra 42 til 43%. B: Stigning i antallet af danskere, der har hørt om målene – fra 6 til 8%. C: Stigning i antallet af danskere, der kender Danida godt/rimelig godt – fra 42 til 44%.	A: 52% mente, at udviklingsbistanden hjælper i høj/meget høj grad.
	b. Oplysningsstrategi for EU-forfatningstraktaten udarbejdes og gennemføres.	Internt review af, om strategi er udarbejdet og gennemført.	A: Strategi udarbejdet og gennemført. B: Strategi udarbejdet, men ikke gennemført. C: Strategi ikke udarbejdet.	B: Strategi udarbejdet, men ikke gennemført.
	c. Aktiviteter i kommunikationsstrategier samt web-retningslinier for det danske medlemskab af FN's Sikkerhedsråd og det danske formandskab for Nordisk Ministerråd (NMR) gennemføres.	Internt review af strategierne, der viser gennemførelsesgraden af aktiviteterne.	A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	A: Der er etableret en særlig sikkerhedsråds hjemmeside og en kampagneshjemmeside for NMR-formandskabet med løbende lancering af nyheder, taler og artikler. En særlig fokus på mulige pressevinkler har resulteret i flere artikler og interviews om det danske sikkerhedsrådsmedlemskab.

Åben og aktiv formidling af danske udenrigspolitiske holdninger og værdier både ude og hjemme er et element i vores arbejde, der får stadig stigende betydning. Globaliseringen har forandret den måde, vi lever på og dermed vilkårene for det moderne diplomati. Hvis vi skal sikre maksimal dansk indflydelse i den globaliserede verden og god og rettidig information om – og bidrag til – den udenrigspolitiske debat herhjemme, er Udenrigsministeriet nødt til at være mere synligt. Vi har derfor nu i en årrække forsøgt at forbedre ministeriets eksterne kommunikation. Blandt de mange tiltag, vi har gennemført i 2005, er – ud over modernisering af ministeriets hjemmeside, jf. nedenfor – aktiv brug af foredrag, skolebesøg og deltagelse i diverse konferencer, messer og åbent-hus-arrangementer. Således åbnede vi igen i 2005 dørene til ministeriet i forbindelse med kulturnatten, og i 2005 deltog Udenrigsministeriet for tredje år i træk i de årlige rejsemesser i Herning hallerne og Bella Centret. Tegningesagen har understreget behovet for, at vi i Udenrigsministeriet bliver endnu bedre til at nå ud til befolkningen – ude og hjemme.

Public Diplomacy i udlandet

Også på repræsentationerne er arbejdet med at synliggøre og profilere Danmark samt formidle danske synspunkter til lokale medier og befolkningen blevet en fuldt integreret del af det daglige arbejde. Den vægt, vi i Udenrigsministeriet tillægger dette arbejde, afspejles i det store antal interviews, foredrag, artikler, kronikker mv., som repræsentationerne medvirker i. I 2005 var repræsentationerne ude at foredrage om Danmark og danske synspunkter ved over 1400 lejligheder. Tilsvarende medvirkede repræsentationerne i 2005 i over 1700 interviews, artikler og kronikker i opholdslandenes presse.

Ad 1.a.

Nøgleredskabet for Udenrigsministeriets kommunikation udadtil er ministeriets hjemmeside. Det fik vi en vigtig lære om med vor håndtering af flodbølgekatastrofen i Asien i december 2004/januar 2005, hvor medierne, bekymrede pårørende og den bredere offentlighed med rette forventede en løbende opdatering med relevante oplysninger på ministeriets hjemmeside. Målet om modernisering af hjemmesiden (www.um.dk) har derfor været tillagt høj prioritet. I dag er al nyhedsomtale af større begivenheder og internationale spørgsmål, baggrundsartikler, ministertaler mv. til-

gængelige på hjemmesiden. Her er også kontaktinformation på relevante personer i ministeriet i København og på repræsentationerne i udlandet. Rejsevejledningerne opdateres løbende og altid senest 12 timer efter en begivenhed, der påvirker sikkerhedssituationen i et land. Og Udenrigsministeriet tilbyder flere og flere tjenesteydelser til ministeriets kunder og brugere via hjemmesiden. Det har vi høstet stor anerkendelse for. I 2005 blev hjemmesiden – for andet år i træk – kåret som den bedste blandt ministeriernes hjemmesider i IT- og Telestyrelsens vurdering af offentlige hjemmesider, og www.um.dk fik som den eneste ministerielle hjemmesider fem ud af fem netkroner i *Bedst på Nettet*.

Et andet helt centralt element i arbejdet med at styrke ministeriets eksterne kommunikation var målet om at sikre, at ministeriet udadtil fremstår som én organisatorisk enhed. Det lykkedes i 2005 ved samlingen af ministeriets ca. 200 hjemmesider i ét netsted med fælles visuel identitet, webpolitik, funktioner og teknologi. Løsningen har ud over et generelt kvalitetsløft og betydelige stordriftsfordele af teknisk, økonomisk og personalemæssig karakter sikret Udenrigsministeriet en plads blandt de ganske få udenrigsministerier i verden, der har etableret ét fælles koncernnetsted på tværs af ministeriets organisatoriske opbygning og landegrænser. Koncernnetstedet giver mulighed for at bruge og præsentere information på tværs af ministeriets organisation i Danmark og i udlandet.

Ad 1.b.

Målet om at udarbejde og gennemføre en oplysningsstrategi for EU-forfatningstraktaten blev kun til dels opfyldt. Strategien blev udarbejdet, men blev på grund af den aflyste folkeafstemning ikke gennemført. I stedet indledtes en tænkepause om EU's fremtid.

Dette er et klassisk eksempel på de måloppstillings- og rapporteringsmæssige udfordringer, der hersker på det generelle udenrigspolitiske område, hvor der er mange internationale interesser på spil, og hvor Danmark blot er én blandt mange aktører. Udefrakommende begivenheder kan hurtigt flytte fokus og dermed ændre forudsætningerne for Udenrigsministeriets indsats. I sådanne tilfælde giver en mekanisk målrapportering ofte et misvisende billede af ministeriets indsats.

5.7. Vi skal være bredt respekteret som en kompetent, effektiv, udadvendt og serviceorienteret virksomhed

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. God betjening af Udenrigsministeriets kunder.	a. Tilfredshed med serviceniveau ved besøg mv. hos bl.a. folketingsudvalg, ambassader i København og organisationer.	Tilfredshed med besøg/servicering.	A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.
	b. Tilfredshed hos interne og eksterne kunder med professionel og målrettet folkeretlig og EU-retlig rådgivning.	Spørgeskemaundersøgelse.	A: 90% A'er fra relevante enheder ude og hjemme. B: 80% A'er og B'er fra relevante enheder ude og hjemme. C: >20% C'er fra relevante enheder ude og hjemme.	A: >90% af underliggende mål er opfyldt som A'er.
	c. Større andel af de primære samarbejdspartnere inden for bistandsområdet vurderer samarbejdet relevant, professionelt og kompetent.	Kvantitativ opregning af vurderinger.	A: 80% vurderer samarbejdet relevant, professionelt og kompetent. B: 60-79% ditto. C: < 60% ditto.	A: Tilfredshedsniveau blandt primære samarbejdspartnere på 94%.
	d. Tilfredshed hos DE's kunder med de udførte opgaver.	Kundetilfredshed blandt DE's kunder på 95%. Måles ved opgørelse af besvarelsesresultaterne fra de autogenerated e-mail spørgeskemaer.	A: 95%+. B: 80-94%. C: < 80%.	A: Kundetilfredshed på 95%.
	e. Pilotprojekt med inddragelse af en række repræsentationer til brug for etablering af system til måling af brugertilfredshed vedrørende bistand til nødstedte danskere i udlandet.	Pilotprojektet danner grundlag for etablering pr. 01.01.06 af et system til måling af brugertilfredshed på borgerservice relevante repræsentationer med udsendte medarbejdere.	A: Gennemførelse af pilotprojekt. C: Ikke-gennemførelse.	C: Pilotprojektet blev ikke gennemført.
2. Effektiv ressourceforvaltning.	a. Overholdelse af budgetrammen, inkl. spareplanen.	Kvantitativ opregning.	A: 96-100% af enhederne har overholdt budgetrammerne. B: 81-95% ditto. C: < 81% ditto.	B: 89% af enderne har overholdt budgetrammerne.
	b. Ingen påtaler fra Rigsrevisionen, controller eller andre instanser.	Kvantitativ opregning.	A: Meget tilfredsstillende bedømmelse i Rigsrevisionens beretning om revisionen af statsregnskabet for 2004. B: Tilfredsstillende ditto. C: Ikke – eller ikke helt – tilfredsstillende ditto.	B: Tilfredsstillende bedømmelse i Rigsrevisionens beretning.

Ad 1.a-d.

Det er en væsentlig målsætning for Udenrigsministeriet – inden for de givne rammer – at yde den bedst mulige service over for den brede vifte af kunder og samarbejdspartnere, ministeriet betjener. De mangeartede forventninger, det stiller, kræver målrettede og tilpassede løsninger over for de enkelte grupper af aktører. Det har vi også i 2005 bestræbt os på at kunne levere bl.a. ved at optimere ministeriets indsats på flere områder. Som eksempler kan nævnes den hurtigere og bedre service, vi i dag kan tilbyde dansk erhvervsliv via ministeriets hjemmeside og via www.GoGlobal.dk, der på ét sted samler alle relevante informationer om Danmarks internationale erhvervsstøtteinstrumenter, samt den hurtigere og bedre hjælp, vi med ministeriets styrkede kriseberedskab i dag kan yde danskere, der er kommet i nød i

udlandet. Tilbagemeldingerne på de forskellige brugerundersøgelser, vi har gennemført i 2005, har da også i overvejende grad været positive.

Ad 1.e.

Målet om at gennemføre et pilotprojekt med henblik på at etablere et system til måling af brugertilfredsheden med Udenrigsministeriets bistand til nødstedte danskere i udlandet blev ikke nået. Det skyldes, at en række uforudsete, ekstraordinært store og krævende borgerservicesager, herunder flodbølgekatastrofen i Asien, lagde beslag på alle ressourcer i den periode, sagerne var på deres højeste, og at andre sager, herunder det omtalte pilotprojekt, følgelig måtte nedprioriteres. Pilotprojektet forventes gennemført i 2006.

5.8. Vi skal være en attraktiv og idéskabende arbejdsplads, der sikrer stor medarbejdertilfredshed og målrettet kompetenceudvikling

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
1. Styrkede kompetencer i værdibaseret ledelse.	Implementering af lederudvikling for alle chefer i hjemme- og udetjenesten i lyset af 360° evalueringen.	Opfyldelse af de konkret definerede mål i kontorchefernes/ repræsentationschefernes kompetenceudviklingsplaner.	<p>A: Kontorchefer har fået tilbudt udviklingsaktiviteter i overensstemmelse med egen udviklingsplan og repræsentationschefer har fået tilbudt fælles lederudvikling (ambassadørmødet) og meningsfuld facilitering på regionale møder.</p> <p>B: Enkelte kontorchefer og enkelte repræsentationschefer har ikke fået opfyldt ovenstående, som de har efterspurgt.</p> <p>C: En væsentlig andel af kontorchefer og repræsentationschefer tilkender tydelig utilfredshed med form eller omfang af lederudvikling, som har været muligt at tilbyde inden for de ressourcemæssige rammer.</p>	<p>A: Kontorcheferne har fået tilbudt udviklingsaktiviteter i form af individuelle aktiviteter, interne workshops og eksterne kurser. Repræsentationscheferne har deltaget i fælles lederudviklingsworkshops (ambassadørmødet 2005). Alle chefer har deltaget i møde med departementschef Karsten Dybvad, Finansministeriet, om <i>Kodeks for god Offentlig Toplethed</i>. Der er endvidere gennemført individuelle coachingforløb og løbende rådgivning samt givet tilbud om facilitering på regionale møder.</p>

Strategisk målsætning i 2005	2005-resultatmål	Målemetode	Succeskriterier (A, B, C)	Målopfyldelsesgrad
2. Større medarbejder-tilfredshed.	Gennemførelse af medarbejdertilfredshedsmåling med tilfredsstillende resultat.	<p>En i forhold til MT-2004:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generel øgning til 80% af meget tilfredse eller tilfredse medarbejdere, heraf 25% meget tilfredse. • Øget tilfredshed med mulighederne for kompetenceudvikling. <p>En generel svarprocent på minimum 75% i alle enheder.</p>	<p>A: 80% tilfredse eller meget tilfredse medarbejdere, heraf 25% meget tilfredse. B: 75%/25% ditto. C: Et fald i antal tilfredse eller meget tilfredse i forhold til MT-2004.</p> <p>Gennemsnit for tilfredshed på spørgsmål om tilfredshed med:</p> <ul style="list-style-type: none"> - muligheder for kompetenceudvikling, herunder læring i jobbet, - udbyttet af MUS, herunder opfølgningen på udviklingsplanen, - ministeriets prioritering af kompetenceudvikling. <p>A: 70% tilfredse eller meget tilfredse medarbejdere. B: 60% ditto. C: <60% ditto.</p> <p>A: Svarprocent på > 75%. B: Svarprocent på > 67%. C: Svarprocent < 67%.</p>	<p>B: 79% tilfredse eller meget tilfredse medarbejdere, heraf 25% meget tilfredse.</p> <p>Dette element har ikke kunnet måles, da flere af spørgsmålene i MT-2005 er blevet omformuleret ift. MT-2004 med henblik på at gøre processen endnu mere målrettet. Omformuleringen er sket efter målostillingen i oktober 2004.</p> <p>A: Samlet svarprocent på 76%.</p>
3. Sikre kvalificeret og fleksibel opgaveløsning gennem systematisk kompetenceudvikling af alle personalegrupper ud fra en samlet kompetenceudviklingsstrategi for UM.	Styket kompetenceudvikling af alle medarbejdere.	Der er gennemført medarbejder-udviklingssamtaler og udarbejdet individuelle udviklingsplaner samt fulgt op på MUS-samtalerne i 2004 efter det nye koncept for samtlige medarbejdere omfattet heraf.	<p>A: Der er gennemført MUS-samtaler for alle medarbejdere. C: Der er ikke gennemført MUS-samtaler for alle medarbejdere.</p>	<p>A: Alle samtalerne blev gennemført ultimo 2004 og primo 2005. Anden runde af MUS efter det nye koncept gennemføres inden udgangen af 1. kvartal 2006.</p>

Ad 1.

Afgørende for, om en organisation kan yde sit bedste, er, at organisationen besidder de fornødne kompetencer. En nøgleforudsætning for at udvikle de nødvendige færdigheder hos medarbejderne er, at ledelsen selv er i besiddelse af de kompetencer, der er nødvendige for at opnå en professionel ledelse. Med Udenrigsministeriets globale 360° lederevaluering, der blev introduceret i 2004, har vi i udenrigsministeriet systematiseret lederudviklingen på kontorchefniveau og derover. Ved udgangen af 2004 var der gennemført 360° evaluering af alle ledesers præstationer. Disse evalueringer er i 2005 blevet fulgt op af en bred vifte af lederudviklingsaktiviteter. Således har ministeriets ledere i 2005 – i tillæg til

en række individuelle udviklingsforløb – deltaget i interne lederworkshops om delegering, motivation, coaching, kommunikation, personaleledelse og interkulturel ledelse. For at sikre sammenhæng med lederudvikling i den øvrige statsadministration er "kodeks for god offentlig topledelse" integreret i ministeriets lederudviklingskoncept.

Ministeriets ledelsesprofessionalisering er blevet mødt med et stort engagement, og processen har åbnet op for nye diskussioner og øget videndeling om de udfordringer, der følger med ledelsesopgaven. For yderligere at styrke det globale bindeled mellem cheferne ude og hjemme har vi i efteråret 2005 udviklet en elektronisk lederportal – E-leaderforum –

der tilbyder en række ledelsværktøjer og giver ministeriets ledere mulighed for tværorganisatorisk dialog om ledelsesmæssige udfordringer. Udviklings- og Omstillingsfonden, der har bevilget midlerne til etablering af portalen, anser projektet for et spydspidsprojekt.

Ad 2.

I Udenrigsministeriet tillægger vi tilfredse medarbejdere høj prioritet. Det gør vi både for at sikre en bedre trivsel for medarbejderne, men også fordi det bidrager til at skabe en mere effektiv organisation. Derfor indeholder alle resultatkontrakter mål for tilfredshed og opfølgning på de generelle tilfredshedsundersøgelser, som vi nu i tre år i træk har gennemført. 2005-undersøgelsen viste, at medarbejdernes tilfredshed og motivation er stadig stigende. Antallet af tilfredse medarbejdere er således endnu engang forøget fra 67 procent i 2003 til 79 procent i 2005, hvoraf 25 procent er meget tilfredse imod 15 procent i 2003. Det skal i øvrigt ses i forhold til en væsentlig øget svarprocent – fra 60 procent i 2003 til 76 procent i 2005.

De meget omfattende tilfredshedsundersøgelser giver et solidt indblik i, hvad der skaber tilfredshed og motivation blandt ministeriets meget forskelligartede personalegrupper. Det gør det muligt at gennemføre en fokuseret opfølgning på resultaterne. Sammen med et stort engagement fra chefsiden i ministeriet har dette ført til en udvikling i medarbejderens tilfredshed og motivation, der ifølge eksperter er helt unik for en så stor og differentieret organisation som Udenrigsministeriet. I 2005 har vi sat særlig fokus på gruppen af lokalt ansatte medarbejdere. Tilfredshedsundersøgelsen i 2004 havde nemlig vist en betydelig lavere tilfredshed og motivation i denne medarbejdergruppe i forhold til de øvrige medarbejdergrupper. Vi har således etableret lokale samarbejdsudvalg på alle repræsentationer – også de repræsentationer der er så små, at det ikke kræves af ministeriets samarbejdsaftale. Vi har desuden etableret mere gennemsigtige og differentierede lønsystemer for de lokalt ansatte medarbejdere, og vi har arbejdet aktivt for at øge de lokalt ansattes forståelse for og inddragelse i ministeriets generelle virksomhed. Vi vil i 2006 fortsætte opfølgningsarbejdet over for de lokalt ansatte.

6. REGNSKAB

Udenrigsministeriet har anvendt følgende regnskabspraksis:

- Alle ejendomme er – i medfør af aftale med Finansministeriet – vurderet til markedspris.
- Kun de aktiver, der hører til driftsområdet, er medtaget. Nogle ejendomme er dog overført fra åbningsbalancen til tilskudsområdet, herunder til Nordisk Ministerråd og Sydgruppens tilskudsregnskaber.
- Visse byggearbejder, der er afsluttet i 2005, er taget med i vurderingen. Anlægsudgiften er fratrukket primo korrektioner for at undgå dobbeltregistrering.
- Afskrivning af it-udstyr følger som udgangspunkt de af Økonomistyrelsen fastsatte retningslinjer. En del af Udenrigsministeriets it-udstyr er imidlertid på baggrund af en teknisk vurdering fastsat til at have 6-10 års levetid og dermed en længere afskrivningsperiode.
- Sikkerhedsudstyr konteres som "inventar"/ (bygningsdele) med en 10-års afskrivningsperiode. Nogle ganske få sikkerhedskomponenter er dog på baggrund af en teknisk vurdering fastsat til at have en levetid på 15/20/30 år og dermed en længere afskrivningsperiode²⁵.

25) Denne løsning – valgt i samråd med eksterne konsulenter – skal ses i lyset af, at sikkerhedsudstyr består af mange forskellige dele, som oftest leveres i samlede pakker til repræsentationerne.

6.1. Resultatopgørelsen

Tabel 5. Resultatopgørelsen (mio. kr.)

Note	Resultatopgørelse (omkostningsprincipper)	Regnskab 2005	Internt budget 2006
	Ordinære driftsindtægter		
1	Salg af varer og tjenesteydelser	-157,1	
	Tilskud til egen drift	0,0	
	Øvrige driftsindtægter	-13,4	
	Gebyrer	-43,8	
	Ordinære driftsindtægter i alt	-214,3	-204,7
	Ordinære driftsomkostninger		
	Ændring i lagre	0,0	
	Forbrugsomkostninger		
	Husleje	218,0	
	Andre forbrugsomkostninger	332,8	
	Forbrugsomkostninger i alt	550,8	
	Personaleomkostninger		
	Lønninger	535,9	
	Pension	73,4	
	Lønrefusion	-49,2	
2	Andre personaleomkostninger	28,2	
	Personaleomkostninger i alt	588,3	
3	Andre ordinære driftsomkostninger	507,1	
	Af- og nedskrivninger	71,6	
	Ordinære driftsomkostninger i alt	1.717,8	1.755,6
	Resultat af ordinær drift	1.503,5	1.550,9
	Andre driftsposter		
	Andre driftsindtægter	-1,9	
	Andre driftsomkostninger	12,6	
	Resultat før finansielle poster	10,7	10,7
	Finansielle poster		
	Finansielle indtægter	-1,2	
	Finansielle omkostninger	3,3	
	Resultat før ekstraordinære poster	2,1	2,1
	Ekstraordinære poster		
	Ekstraordinære indtægter	-11,0	
	Ekstraordinære omkostninger	0,4	
4	Ekstraordinære poster i alt	-10,6	-10,6
	Årets resultat¹⁾	1.505,8	1.553,1

¹⁾ Tallet er afrundet.

Note til resultatopgørelsen, herunder oversigt over personaleomsætning, fremgår af bilag 2.

6.2. Balancen

Tabel 6. Balancen (mio. kr.)

Note	Aktiver	Regnskab 2005	Regnskab 2004	Note	Passiver	Regnskab 2005	Regnskab 2004
	Anlægsaktiver						
5	Immaterielle anlægsaktiver			9/10	Egenkapital i alt	-2.161,9	-1320,8
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	12,8	11,4		Hensættelser		
	Erhvervede koncessioner, patenter mv.	3,3	3,3		Langfristede gældsposter		
	Udviklingsprojekter under opførelse	10,2	4,6		Prioritetsgæld	-12,3	-13,6
	Immaterielle anlægsaktiver i alt	26,3	19,3		Anden langfristet gæld	-0,3	-0,3
6	Materielle anlægsaktiver				Statsgæld	0	0
	Grunde, arealer og bygninger	1706,6	1702,7		Langfristet gæld i alt	-12,6	-13,9
	Infrastruktur	0	0		Kortfristede gældsposter		
	Produktionsanlæg og maskiner	16,7	11,5		Leverandører af varer og tjeneste- ydelser	-234,3	-376,5
	Transportmateriel	16,6	16,7		Anden kortfristet gæld	-59,2	-751
	Inventar og it-udstyr	100,6	101,5		Skyldige feriepenge	-94,7	-99,9
	Igangværende arbejder for egen regning	5,0	0		Igangværende arbejder for fremmed regning	0	0
	Materielle anlægsaktiver i alt	1845,5	1832,4		Periodeafgrænsningsposter	-97,3	-28
	Finansielle anlægsaktiver				Kortfristet gæld i alt	-485,5	-1255,4
	Anlægsaktiver i alt	1871,8	1851,7		Gæld i alt	-498,1	-1269,3
7	Omsætningsaktiver				Passiver i alt	-2.660,0	-2.590,1
	Varebeholdninger	0	0				
8	Tilgodehavender	235,3	322,1				
	Værdipapirer	0	0				
	Likvide beholdninger	552,9	416,3				
	Omsætningsaktiver i alt	788,2	738,4				
	Aktiver i alt	2660,0	2590,1				

Note til balancen fremgår af bilag 2.

6.3. Omregningstabel

Tabel 7. Omregningstabel mellem resultatopgørelsen og årets nettoudgifter

Omregningstabel		1.000 kr.
Årets resultat		1.505.757
Afskrivninger (minus)		-71.563
Nedskrivninger (minus)		0
Ændring i hensættelser (minus)		0
Anskaffelser (plus)		66.865
Lagerregulering (plus/minus)		0
Igangværende arbejder/udviklingsprojekter under opførelse (plus)		10.661
Regulering af personaleomkostninger (skyldige feriepenge og skyldigt overarbejde) (plus/minus)		(5.308)
Periodisering (plus/minus)		1.363
Tab på debitorer (minus)		0
Korrektion for forskellen mellem salgspris og tab/gevinst ved salg af aktiver (plus/minus)		(1.043)
Årets nettoudgifter		1.506.733
Forskel		975
Forskel i procent(promille)		0,065%

Differencen mellem årets resultat, der er udarbejdet efter princippet om omkostningsbaserede regnskaber, og årets nettoudgifter, som er udregnet efter princippet om udgifts-

baserede regnskaber, er forsvindende lille – under 1 mio. kr., hvilket svarer til 0,065% af udgiftstallet.

6.4. Bevillingsregnskabet

Tabel 8. Bevillingsregnskab for §06.11.01. Udenrigstjenesten (inkl. Udenrigsministeriets Sprogcenter) samt §06.11.05. Konsulære indtægter (mio. kr.)

	Regnskab 2004	Internt budget	Regnskab (udgifts-baseret)	Difference	Internt budget 2006 (udgifts-baseret)
Udgifter	1.604,2	1.704,4	1.717,1	(12,7)	1.757,8
Indtægter	198,2	205,3	228,2	(22,9)	204,7
Resultat, brutto	1.406,0	1.499,1	1.488,9	10,2	1.553,1
Bevilling, netto	1.459,8	1.439,1	1.439,1	-	1.423,6
Resultat, netto	53,8	(60,0)	(49,8)	10,2	(129,5)

Anm.: Tallene er eksklusiv §06.11.03. Udenrigstjenestens bygninger, som udviser et mindreforbrug på 21,3 mio. kr. i 2005.

De samlede driftsudgifter blev i 2005 øget med godt 113 mio. kr. i forhold til 2004 til i alt 1.717,1 mio. kr. Målt i faste priser udgør forøgelsen ca. 80 mio. kr. Dette resultatet skal ses i forhold til et budgetteret merforbrug på 60 mio. kr. til engangsinvesteringer til fortsat modernisering og effektivisering af Udenrigsministeriet mv., jf. kapitel 3.2.

Udgiftsniveauet påvirkes desuden af, at Udenrigsministeriet ekstraordinært har fået tilført 44,1 mio. kr. i perioden 2005-2007 til sikring af ministeriets repræsentationer. Heraf er ca. 15 mio. kr. anvendt i 2005.

I 2006 har vi budgetteret med i alt ca. 117 mio. kr. til ekstraordinære engangsudgifter, herunder til yderligere effektivitetsfremmende investeringer og Danmarks medlemskab af FN's Sikkerhedsråd. Aktiviteterne vil blive finansieret over ministeriets opsparing. Vi har herudover budgetteret med et træk på opsparingen på ca. 13 mio. kr. til at udstrække den personaletilpasning, der er nødvendig som følge af den dalende bevillingsprofil for Udenrigsministeriet i de kommende år.

6.5. Bevillingsafregning

Tabel 9. Bevillingsafregning (mio. kr.)

	Bevilling	Regnskab	Årets overskud	Akkumuleret overskud primo 2005	Disponibelt overskud, der bortfalder	Akkumuleret overskud til videreførsel ultimo 2005
Anlæg						
- Udgifter	39,1	17,8	21,3	38,1	(20,0)	39,4
Drift						-
- Lønsum	555,3	561,1	(5,8)	34,7	-	28,8
- Øvrig drift	883,8	927,7	(43,9)	211,4	(38,0)	129,5
I alt	1.439,1	1.488,9	(49,8)	246,1	(38,0)	158,3

Udenrigsministeriets opsparinger er i medfør af Finansministeriets cirkulære af 6. februar 2006 om disponering af videreførsel fra 2005 til 2006 reduceret med 58 mio. kr.

De 58 mio. kr. fordeler sig med 20 mio. kr. i anlægsbevillinger og 38 mio. kr. i driftsbevillinger.

Tabel 10. Akkumuleret resultat for Udenrigstjenesten, §06.11.01 (inkl. Udenrigsministeriets Sprogcenter) og §06.11.05. Konsulære indtægter (mio. kr.)

	Ultimo 2002	Ultimo 2003	Ultimo 2004	Resultat i 2005	Disp. der bortfalder	Ultimo 2005
Drift	175,2	192,4	246,1	(49,8)	(38,0)	158,3

For så vidt angår redegørelsen for den planlagte anvendelse af videreførselsbeløbet, herunder bortfald heraf, henvises til kapitel 3.2 om det økonomiske resultat i 2005.

7. PÅTEGNING

56

Udenrigsministeriets årsrapport for 2005 er aflagt i henhold til Regnskabsbekendtgørelsen.

Årsrapporten dækker de regnskabsmæssige forklaringer for §6. Udenrigsministeriet (eksklusiv §06.11.13. Dansk Center for Internationale Studier og Menneskerettigheder), som skal tilgå Rigsrevisionen i forbindelse med kontrollen for 2005.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten for 2005 giver et retvisende billede af Udenrigsministeriets aktiver og passiver og årets økonomiske og faglige resultater.

Udenrigsministeriet, 18. april 2006.



Ulrik Federspiel
Direktør for Udenrigsministeriet



Vibeke Roving Lauritzen
Kontorchef, Økonomikontoret

BILAG 1 OVERSIGT OVER ÅRSBERETNINGER MV. PÅ UDENRIGSMINISTERIETS OMRÅDE OG FOR RELATEREDE INSTITUTIONER

(med forventet udgivelsesdato, hvis ikke allerede udgivet).

- Beretning til Folketinget om udviklingen i EU i 2005
(www.um.dk – ultimo april/primo maj 2006).
- Skriftlig redegørelse til Folketinget om Europarådets virksomhed og Danmarks deltagelse heri
(www.um.dk – april/maj 2006).
- Danmarks Eksportråd i tal
(www.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/OmEksportraadet/Aarsberetning/).
- Danmarks Eksportråd – virksomhedernes foretrukne globale partner
(www.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/OmEksportraadet/Aarsberetning/).
- Halvårlig orientering til Folketingets Europaudvalg om WTO, 2. halvår 2005
(www.um.dk/da/menu/Udenrigspolitik/Handelspolitik/).
- Årsberetning for Investeringsfonden for Østlande 2005
(www.ioe.dk).
- Danidas årsberetning 2005
(www.um.dk/danida/danidaberetning – ultimo maj 2006).
- Årsskrift for Center for Kultursamarbejde med Udviklingslandene 2005
(www.cku.dk – 1. juni 2006).
- DBL – Institute for Health Research and Development
(www.dblnet.dk – primo maj 2006).
- Årsberetning for Danida Fellowship Center 2005
(www.dfcentre.com – medio april 2006).
- Årsberetning for Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene 2005
(www.ifu.dk).
- Årsberetning for Blandede Kreditter 2005, Udvalget for Blandede Kreditter
(www.mixed-credits.dk – primo maj 2006).
- Danidas Center for Kompetenceudvikling, Årsberetning 2005
(www.danida-dccd.dk).
- Rehabiliterings- og Forskningscentret for Torturofre (RCT)
(www.rct.dk – maj 2006).
- Danish Seed Health Center
(www.kvl.dk).
- Mellemfolkeligt Samvirke
(www.ms.dk – september 2006).
- Oversigt over traktatkrænkelssagerne for 2005
(www.ft.dk).
- Udførsel af våben og produkter med dobbelt anvendelse fra Danmark i 2005
(www.um.dk – april/maj 2006).
- Skriftlig redegørelse til Folketinget om Organisationen for Sikkerhed og Samarbejde i Europa (OSCE)
(www.um.dk – april/maj 2006).
- Årsberetning 2005 DCISM, herunder DIIS og IMR
(www.dcism.dk, www.diis.dk og www.humanrights.dk/ – medio april 2006).

BILAG 2 NOTER TIL RESULTATOPGØRELSE OG BALANCE

I. Noter til resultatopgørelsen

Note 1 Personaleomkostninger

	2002	2003	2004	2005 R-året	2006 B-året
Antal årsværk	1.548	1.398	1.313	1.313	1.282
Tilgang af medarbejdere	54	27	65	73	-
Afgang af medarbejdere	169	115	98	71	-

Anm.: "Antal årsværk" er opgjort ud fra statens årsværksdefinitioner, mens "Tilgang" og "Afgang" er baseret på antal personer omregnet til fuldtidsansatte, som er ansat/afgået i løbet af året. Der er derfor ikke direkte sammenhæng mellem "Antal i alt" og "Tilgang"/"Afgang". Tallene for tilgang og afgang er eksklusive eksportstipendiater, specialattachéer, projektansatte, medarbejdere ved IPC og DCCD, medarbejdere fra det rummelige arbejdsmarked og studenter.

Af personaleregnskabet fremgår, at antallet af årsværk er reduceret med 235 fra 2002 til 2005. Det fortsatte fald i antallet af ansatte er udtryk for en målrettet indsats for at skabe balance mellem årsværksforbrug og lønsumsbevilling. Personalereduktionerne er sket ved stillingsnedlæggelser, konvertering af udsendte stillinger til lokalt besatte stillin-

ger, naturlig afgang, tidlig pensionering og opretholdelse af ansættelsesstoppet frem til efteråret 2004. Årsværkantallet er uændret fra 2004 til 2005. Det dækker imidlertid over en midlertidig personalestyrkelse i forbindelse med Danmarks medlemskab af FN's sikkerhedsråd modsvaret af personaletilpasninger i samme størrelsesorden.

Note 1 Salg af varer og tjenesteydelser

	kr.
Salg til kommunerne	(20.343)
Huslejeindtægter	(4.907.937)
Leje af arealer, forpagtningsindtægter	-
Soliditetoplysninger/indtægt	(561.477)
Benzinkuponer	(450.964)
Publikationer og bøger mv.	(2.215.821)
Diverse salgsindtægter	(1.527.860)
Porto- & teleindtægter	(1.753.340)
Fotokopiering/indtægter	(17.419)
Eksportfremmeindtægter	(63.381.110)
Kursusindtægter	(739.359)
Annonceindtægter	(1.438.749)
Mødeafgifter, Eigtveds Pakhus	(1.575.720)
Investeringsfremmeindtægter	-
Konsulentassistance, foredrag	(2.000)
Salg af eksportstipendiaters ydelser	(2.174.878)
Interne statslige overførselsindtægter	(62.707.556)
Udenrigsministeriets Sprogcenter	(13.583.762)
I alt	(157.058.293)

Note 2 Andre personaleomkostninger

	kr.
Fratrædelsesgodtgørelse omprioriteret fra konto 2178	9.547.181
Eksportstipendiater honorarer	-
Supplerende ydelser	200.940
Refusion – understøttelse (kredit)	(1.398.743)
Pension & understøttelse/efterindtægt	1.380.866
Understøttelse til nødlidende danskere	203.749
Fratrædelsesordning for tjenestemænd	3.928.522
Løn/overarbejde (uden årsværk)	837.685
Merarbejde ikke SCL-kontering	63.805
Merarbejde med årsværk	9.646.969
Merarbejde	-
Overarbejde/ej SLS-kontering	-
Overarbejde med årsværk	3.495.619
Sprogcentret	335.951
I alt	28.242.554

Note 3 Af- og nedskrivninger

	Beløb 2005
Afskriv. sikkerhedsudstyr o. 50.000	414.096
Afskriv. sikk.ud. bunkning 3.000-50.000	2.247.109
Afskriv. indr. lokaler o. 50.000	880.216
Afskriv. AV-udstyr o. 50.000	-
Afskriv. AV-udstyr bunkning	-
Afskriv. komm.udst. o. 50.000	1.738.545
Afskriv. komm.udst. bunkning	260.302
Afskriv. It- kopi/prin. o. 50.000	1.443.649
Afskriv. it-servere o. 50.000	13.195.926
Afskriv. It-udstyr bunkning	11.744.894
Afskriv. andre mask. o. 50.000	2.486.754
Afskriv. sik.udst. o. 50.000	-
Afskriv. sik. udst. bunkning	-
Afskriv. generatorer o. 50.000	212.422
Afskriv. lastbiler	170.248
Afskriv. personbiler	5.097.958
Afskriv. installationer	6.060.894
Afskriv. bygninger	21.819.258
Afskriv. erhverv. koncessioner mv.	-
Afskriv. færdiggjorte udv.proj.	3.795.156
I alt	71.567.427

Note 4 Ekstraord. poster (indt. / udgifter*)

	Beløb-2005	heraf hj.tj.	heraf udetj.
Diverse	(23.658)	33.770	(57.429)
Moms	(3.780.338)		(3.780.338)
Rente	67		67
Salary	(7.335)		(7.335)
Tax	(139.082)	(96.737)	(42.345)
Vat	(2.512.040)	(15.390)	(2.496.650)
Rejsegodtg. 2003	(1.339.602)	(1.339.602)	
Honorar	(326.578)	(326.578)	
Schengen tilskud	(118.217)	(118.217)	
Schengen udligning	5.224	5.224	
Projekt tilskud	(543.914)	(543.914)	
U2000 brugersystem	(1.100.000)		(1.100.000)
Scandinavians abroad	(28.825)	(28.825)	
Eksportkreditfonden	(25.000)	(25.000)	
Dupi	(30.124)	(30.124)	
Nordisk råd	(51.366)	(51.366)	
Depositum	(112.830)	(111.930)	(900)
Copy-dan	(6.784)	(6.784)	
Oddershede drift	(89.418)		(89.418)
Copenhagen capacity	(127.878)		(127.878)
Vehicle / car / bil	(5.804)		(5.804)
Reimbursement IVA	(23.471)		(23.471)
Reimbursement TVA	(6.204)		(6.204)
Benzin / diesel / gasoline	(7.048)		(7.048)
GST refusion	(166.551)		(166.551)
Hovedtotal	(10.566.776)	-2.655.473	-7.911.303

Anm.: Tallene i parentes er indtægter.

II. Noter til balancen

Note 5

Anlægsaktiver indeholder kun de aktiver, der vedrører driften.

Note 6

Der er foretaget op- og (nogle få) nedskrivninger af ejendomsværdier på grundlag af en revideret markedsvurdering. Det er sket som led i en aftale mellem Udenrigsministeriet og Finansministeriet.

Note 7

Omsætningsaktiver og gældsposter indeholder blandede aktiver og passiver, der både vedrører drift og tilskud. En opdeling mellem drift og tilskudsmidler, især likvide midler, kreditorer mv. er ikke mulig for 2005 som følge af princippet om, at Udenrigsministeriet er en enhedstjeneste.

Note 8

Tab på debitorer er i 2005 nedbragt væsentligt. Det forventes imidlertid, at det historisk lave tab stiger i 2006. Der er ikke foretaget særskilt hensættelse af tab på debitorer, da det er forbundet med stor usikkerhed og vil kræve en detaljeret kundeanalyse.

Note 9

Af samme årsager som nævnt under note 5 kan en række poster under egenkapitalen ikke opdeles på drift hhv. tilskud. Egenkapitaludviklingen mellem år 2004 og 2005 skyldes det hovedsageligt en nedbringelse af den kortfristede gæld.

Note 10

Udenrigsministeriet har hensat ca. 50 mio. kroner til istandsættelse af lejede lokaler (til mere end 500 lejemål i udlandet samt Asiatisk Plads). Udgiften bliver finansieret af de løbende driftsbevillinger. Dette er sket på to konti under egenkapitalen uden virkning på driften i henhold til aftale mellem Udenrigsministeriet og Økonomistyrelsen.

Note 11

Udenrigsministeriet har optaget prioritetslån vedrørende to ejendomme – i Berlin (annuitetslån) og Haag.

Efter balancedatoen

- I forbindelse med EU rådsrejser vil den endelige afregning først foreligge i det efterfølgende regnskabsår.
- I forbindelse med et byggeri i Maputo skal Udenrigsministeriet udbetale et beløb til den norske stat, som først afregnes i 2006.
- Udenrigsministeriet har hensat ca. 50 mio. kroner til istandsættelse af lejede lokaler (til mere end 500 lejemål i udlandet samt Asiatisk Plads). Udgiften bliver finansieret af de løbende driftsbevillinger. Efter drøftelser med Finansministeriet i april 2006 vil denne hensættelse blive overført til forpligtelser og vedligeholdt årligt.

III. Udenrigsministeriets anlægsregnskab

Note 5 Immaterielle anlægsaktiver

	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv	I alt
Kostpris	30,8	0,1	30,9
Primokorrekationer og flytning ml. bogføringskredse		3,2	3,2
Tilgang	5,2		5,2
Afgang			0,0
Kostpris pr. 31.12.2005	36,0	3,3	39,3
Akkumulerede afskrivninger	-23,2		-23,2
Akkumulerede nedskrivninger			0,0
Akkumulerede af- og nedskrivninger 31.12. 2005	-23,2		-23,2
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2005	12,8	3,3	16,1
Årets afskrivninger	-3,8		-3,8
Årets nedskrivninger			0,0
Årets af- og nedskrivninger	-3,8		-3,8
Afskrivningsperiode/år	0/50/20	0/70	

Udviklingsprojekter under udførelse

Primo saldo pr. 1. januar 2005	4,6
Tilgang	7,0
Nedskrivninger	0,0
Overført til færdiggjorte udviklingsprojekter	-1,4
Kostpris pr. 31.12.2005	10,2

Note 6 Materielle anlægsaktiver

	Grunde, arealer og bygninger	Produk- tions- anlæg og maskiner	Transport- materiel	Inventar og IT- udstyr	I alt
Kostpris	920,2				920,2
Primokorrekationer og flytning ml. bogføringskredse	813,6	26,6	34,2	203,5	1.077,9
Tilgang	0,7	7,9	6,3	36,7	51,6
Afgang			-4,8		-4,8
Kostpris pr. 31.12.2005	1.734,5	34,4	35,7	240,1	2.044,7
Akkumulerede afskrivninger	-27,9	-17,7	-19	-139,6	-204,2
Akkumulerede nedskrivninger					0
Akkumulerede af- og nedskrivninger 31.12. 2005	-27,9	-17,7	-19,1	-139,6	-204,3
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2005	1.706,6	16,7	16,6	100,6	1.840,5
Årets afskrivninger	-27,9	-2,7	-5,3	-31,9	-67,8
Årets nedskrivninger					
Årets af- og nedskrivninger					0
Afskrivningsperiode/år					

Note 6 (fortsat)

Igangværende arbejder for egen regning

Primo saldo pr. 1. januar 2005	
Tilgang	5,0
Nedskrivninger	
Overført til færdige materielle anlægsaktiver	
Kostpris pr. 31.12.2005	5,0

Note 9/10 Egenkapital

Egenkapital 2005

Primobeholdning pr. 1. januar 2005	
Startkapital	-1.320,8
Bevægelser i året	
Likviditetstildeling	-2.346,8
Overført resultat	
Årets resultat	1.505,8
Egenkapital 31.12.2005	-2.161,9

En fuldt ud korrekt opgørelse af egenkapitalen alene på driftsområdet er ikke mulig, idet status indeholder fælles aktiver og forpligtelser på følgende områder: Tilgodehavender, likvide midler, kortfristet gæld (kreditorer). Alle pengetransaktioner foregår under driftsområdet. Den faktiske tildeling af likviditet ("opfyldning", da UM ikke har selvstændig likviditet) var i 2005 på 13.247,6 mio. kroner i alt. Årsagen til at likviditetstildelingen var væsentlig større end nettoomkostningerne i 2005 er, at der er sket en væsentlig nedbringelse af gældsposterne, herunder et mellemværende med Finansministeriet på ca. 700 mio. kroner.

IV. Bevillingsafregning og akkumuleret resultat

Nedenstående tabel 1 angiver bevillingsregnskabet (mio. kr.) og de regnskabsmæssige forklaringer for konti, der ikke er anført i den øvrige del af årsrapporten, fx i Bilag 3, tabel 3 og 4.

Regnskabsmæssige forklaringer for ovennævnte konti:

Ad § 06.11.03 Udenrigstjenestens bygninger

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	39,1	17,8	21,3

Mindreforbruget på hovedkonto 06.11.03. relaterer sig til den langsigtede planlægning af en overordnet tilpasning af ministeriets ejendomsportefølje. Flere omfattende anlægsprojekter befinder sig således i de indledende faser af forventede projektførelser med en tilsvarende flerårig udgiftsprofil. Alene for 2005 har Folketinget Finansudvalg tiltrådt aktstykker omfattende udgifter for i alt 62,5 mio. kr. til udmøntning i perioden 2005-2008.

Ad § 06.11.06. Renteindtægter af diverse tilgodehavender

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	(56,2)	(35,3)	20,9

Renteindtægter af diverse tilgodehavender afviger meget år for år og er vanskeligt at budgettere, og store indtægter kan falde helt frem til sidst på året. I 2003 var renteindtægterne 79,8 mio. kr., mens indtægterne i 2004 var 47,4 mio. kr.

Tabel 1 Bevillingsafregning for konti, der ikke er angivet i den øvrige årsrapport

Hovedkonto	Bevilling	Regnskab	Årets overskud	Disp. overskud, der bortfalder	Akk. overskud til videreførsel ultimo året
§06.11.03	39,1	17,8	21,3	20,0	39,4
§06.11.06	(56,2)	(35,3)	20,9	0,0	0,0
§06.11.23	(0,2)	(0,1)	0,1	0,0	0,0
§06.11.25	(2,2)	(1,2)	1,0	0,0	0,0

Ad § 06.11.23 Garantifonden for investeringer i østlande

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	0,2	0,1	0,2

Mindreindtægten skyldes færre præmieindtægter end forventet på tidspunktet for udarbejdelse af forslaget til finansloven for 2005. Mindreindtægten vedrører policeopsigelser. Mindreindtægten matcher det skøn, der blev afgivet over for Finansministeriet i oktober 2005 ved Rammeredegørelse II.

Ad § 06.11.25 Garantifonden for investeringer i udviklingslande

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	2,2	1,2	1,0

Mindreindtægten skyldes færre præmieindtægter end forventet på tidspunktet for udarbejdelse af forslaget til finansloven for 2005. Mindreindtægten vedrører policeopsigelser. Mindreindtægten matcher det stort set det skøn, der blev afgivet over for Finansministeriet i oktober 2005 ved Rammeredegørelse II.

Tabel 2 Akkumuleret resultat

Hovedkonto	Ultimo 2002	Ultimo 2003	Ultimo 2004	Resultat i 2005	Ultimo 2005
06.11.03 Udenrigstjenestens bygninger (1)	1,5	22,3	38,1	21,3	39,4
06.11.19 Bilateralt naboskabsprogram med særlig fokus på Østersøregionen (2)	40,7	2,0	68,5	-60,0	8,5
06.11.27 Klimaprojekter i udviklingslande	n/a	n/a	45,2	-45,2	0,0
06.32.01 Udviklingslande i Afrika	n/a	n/a	-6,6	-10,7	-17,3
06.32.02 Udviklingslande i Asien	n/a	n/a	-1,4	-2,2	-3,6
06.32.03 Udviklingslande i Latinamerika	n/a	n/a	-0,9	-2,4	-3,3
06.32.04 Personelbistand	n/a	n/a	0,4	4,2	4,6
06.32.05 Privat Sektor Programmet m.v	n/a	n/a	-1,9	-0,3	2,2
06.32.06 Blandede kreditter	n/a	n/a	-0,1	-0,8	-0,9
06.32.07 Lånebistand	n/a	n/a	-1,4	1,0	-0,3
06.32.08 Bilateral bistand til regional- og nærområder	n/a	n/a	75,0	-71,2	3,7
06.32.09 Menneskerettigheder og demokratisering	n/a	n/a	1,3	4,5	5,8
06.32.10 Overgangsassistans til vestlige Balkan	n/a	n/a	0,0	0,0	0,0
06.33.01 Bistand gennem private organisationer (NGO'ere)	n/a	n/a	0,2	-1,7	-1,6
06.34.01 Særlig miljøbistand	n/a	n/a	150,7	-119,9	30,8
06.35.01 Forskning og oplysning i Danmark	n/a	n/a	13,8	-9,0	4,8
06.35.02 International udviklingsforskning	n/a	n/a	0,0	0,1	0,1
06.36.01 De forenede Nationers Udviklingsprogram (UNDP)	n/a	n/a	0,1	-1,8	-1,7
06.36.02 De Forenede Nationers Børnefond (UNICEF)	n/a	n/a	0,4	-0,9	-0,5
06.36.03 Hiv/aids, Befolknings- og Sundhedsprogrammer	n/a	n/a	0,0	0,0	0,0
06.36.04 FN's Landbrugs-, fødevarer- og ernæringsprogrammer	n/a	n/a	0,0	-0,1	-0,2
06.36.05 Globale Miljøprogrammer	n/a	n/a	0,0	0,2	0,2
06.36.06 FN, øvrige bistandsprogrammer	n/a	n/a	0,5	-1,7	-1,2
06.37.01 Verdensbankgruppen	n/a	n/a	0,1	-1,1	-1,0
06.37.02 Regionale udviklingsbanker	n/a	n/a	0,9	6,9	7,8
06.37.03 Regionale udviklingsfonde og øvrige fonde	n/a	n/a	0,0	-0,1	-0,1
06.37.04 Bistand gennem Den europæiske Union (EU)	n/a	n/a	0,0	1,7	1,7
06.38.01 Multilateral regional- og genopbygningsbistand	n/a	n/a	0,9	-7,5	-6,6
06.38.02 Indsatser vedr. stabilitet og sikkerhed	n/a	n/a	0,0	-0,2	-0,1
06.38.03 Diverse multilaterale bidrag	n/a	n/a	-0,7	6,1	5,4
06.39.01 Bidrag til humanitære organisationer under FN-systemet	n/a	n/a	0,4	-0,4	0,0
06.39.02 Ekstraordinære humanitære bidrag og Internationalt Humanitært Beredskab	n/a	n/a	19,1	-19,5	-0,3
06.41.02 Eksportstipendiater (nettobevilling)	4,9	8,9	14,6	-1,9	12,7
06.41.03 Særlig eksportfremmetilskud	0,7	11,4	5,6	-3,6	1,9

Anm.: Tallene om afrundede tal.

(1): Videreførsel ultimo 2002-2003 for §06.11.03. Udenrigstjenestens bygninger inkluderer §06.31.02., der fra 2004 blev integreret i §06.11.03.

(2): Videreførsel ultimo 2002-2003 for §06.11.19. Naboskabsprogrammet er summen er videreførsler for de nu nedlagte konti §06.11.17.- §06.11.22, som fra 2004 blev erstattet med naboskabsprogrammet.

BILAG 3 REGNSKABSAFLÆGGELSE OG REGNSKABSMÆSSIGE FORKLARINGER

I. Indtægtsdækket virksomhed

Tabel 1 Akkumuleret resultat for §06.11.01.90. Udenrigsministeriets Sprogcenter

Mio. kr.	Ultimo 2002	Ultimo 2003	Ultimo 2004	Ultimo 2005
Udenrigsministeriets Sprogcenter	3,6	3,8	3,5	3,6

Udenrigsministeriets Sprogcenter blev i 1996 omdannet til en indtægtsdækket virksomhed. Virksomheden omfatter såvel kollektiv som individuel sprogundervisning. Sprogcentret tilbyder medarbejdere fra ministerier, myndigheder og private virksomheder undervisning i sprog og hertil knyttet kulturforståelse, fx inden udstationering i udlandet. Der tilbydes også oversættelse og andre sprogdydelser.

Regnskabet for Sprogcentrets indtægter og udgifter vedrørende drift viste et mindre overskud på 0,1 mio. kr. i 2005. Sammenholdt med en opsparing på 3,5 mio. kr. fra tidligere år er den samlede opsparing ved indgangen til 2006 på 3,6 mio. kr.

II. Gebyrfinansieret virksomhed

Udenrigsministeriet har to gebyrordninger, én for ministeriets borgerservice – hvilket primært vedrører hjælp til danskere, der er kommet i vanskeligheder i udlandet¹⁾ – og én for ministeriets rådgivningsydelse og anden bistand, der har til formål at støtte dansk erhvervslivs eksportarbejde, internationalisering og øvrige kommercielle aktiviteter i udlandet.

Tabel 2. Oversigt over gebyrordninger

Mio. kr.	Årets resultat				
	2002	2003	2004	2005	I alt
Indtægter for borgerservice §06.11.05.					
Konsulære indtægter	(10,4)	(1,7)	1,1	6,5	(4,5)
Nettoindtægter eksportfremmerådgivning	49,1	57,9	61,3	70,4	238,7

Årets resultat for ministeriets borgerservice viser en merindtægt på ca. 6,5 mio. kr. De store udsving i resultaterne fra år til år skyldes, at hjælpen – og dermed indtægterne – på området er fuldstændig efterspørgselsstyret.

Årets resultat for Udenrigsministeriets eksportfremmerådgivning mv. er i 2005 en indtjening på 70,4 mio. kr. Indtjeningen for eksportfremmerådgivning er steget med over 40 pct. siden 2002.

1) Se omfanget af Udenrigsministeriet borgerservice i Tabel 4 i årsrapporten.

III. Udenrigsministeriets tilskudsordninger og lovbundne ordninger

Tabel 3 Tilskudsregnskab for udenrigstjenesten – overførselsramme 1

Ordning	2005					2006			
	Videreførsel primo	Bevilling	Disponibel ramme	Regnskab	Resultat	Videreførsel ultimo	Videreførsel primo	Bevilling	Disponibel ramme i alt
06.11.15. Ikke-lovbundne tilskud til internationale formål og institutioner	0,0	8,8	8,8	8,9	-0,1	-0,1	-0,1	7,7	7,6
06.11.19. Bilateralt naboskabsprogram med særlig fokus på Østersøregionen	68,5	183,2	251,7	243,2	8,5	77,0	77,0	188,8	265,8
06.11.27. Klimaprojekter i udviklingslande	45,2	95,2	140,4	140,4	0,0	45,2	45,2	95,2	140,4
06.21.01. Nordisk Ministerråd	0,0	151,5	151,5	149,0	2,5	2,5	0,0	140,6	140,6
06.22.01. Fredsbevarende operationer under FN mv.	0,0	38,0	38,0	37,9	0,1	0,1	0,0	38,8	38,8
06.22.03. Øvrige organisationer	0,0	190,5	190,5	196,9	-6,4	-6,4	0,0	196,9	196,9
06.22.05. Den europæiske investeringsbank	0,0	0,0	0,0	2,8	-2,8	-2,8	0,0	0,0	0,0
06.41.02. Eksportstipendiater (nettobevilling)	14,6	44,2	58,8	59,7	-0,9	13,7	13,7	40,7	54,4
06.41.03. Særlig eksportfremmetilskud	5,6	52,0	57,6	53,0	4,6	10,2	10,2	46,7	56,9

Anm.: Der er i 2005 afsat et administrationsgebyr på 3,1 mio. kr. for administration af §06.11.19. Bilateralt naboskabsprogram med særlig fokus på Østersøregionen og et administrationsgebyr på 4,8 mio. kr. til administration af §06.11.27. Klimaprojekter i udviklingslande. Administrationsgebyrerne er afsat under §06.11.01. Udenrigstjenesten.

Ad § 06.11.15 Ikke-lovbundne tilskud til internationale formål og institutioner

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	8,8	8,9	-0,1

Merforbruget på 0,1 mio. kr. skyldes højere udgifter end forventet til International Press Center (IPC). Udenrigsministeriet har orienteret Finansministeriet om sagen og foreslået, at merforbruget udlignes på TB2006 ved overførsel fra §06.11.01. Udenrigstjenesten.

§ 06.11.19 Bilateralt naboskabsprogram med særlig fokus på Østersøregionen og Balkan

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	251,7	243,2	8,5

Der er i 2005 givet tilsagn for 8,5 mio. kr. mindre end den samlede bevilling, som videreføres til 2006 til nye aktiviteter i henhold til gældende bevillingsregler. Mindreforbruget

skyldes primært, at tilbageførelser fra tidligere afgivne tilsagn har været større end forventet. Herudover er der identificeret enkelte budgetlinjer med merforbrug i forhold til det afgivne tilsagn og enkelte budgetlinjer, hvor tilsagnet var afgivet i 2004 men ikke registreret i ministeriets regnskabsystem. For disse sidste sager er der i 2005 registreret det fornødne tilsagn, som er finansieret via videreførelser fra tidligere år.

Ad § 06.22.03 Øvrige organisationer

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	190,5	196,9	-6,4

Kontoen har bevillingsteknisk en lovbunden karakter, idet der er tale om pålignede danske bidrag til en række multilaterale organisationer. Merudgifterne afspejler flere afvigelser, der primært skyldes højere tilskud end forventet til FN's generelle bidrag samt NATO. Der kan omvendt konstateres et mindreforbrug i forhold til forventet til OSCE og IAEA.

§ 06.22.05 Den Europæiske Investeringsbank

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
Udgifter	4,2	2,8	1,4
Indtægter	4,2	0,7	3,5

Vedrører betalinger til Den Europæiske Investeringsbank (EIB) af garantier for ikke-erlagte tilbagebetalinger fra låntagers side på EIB-lån til aktiviteter i AVS-landene (udviklingslande i Afrika, Caribien og Stillehavet) og om eventuel tilbagebetaling til Danmark fra EIB's side af ydet garanti, som låntager har tilbagebetalt til EIB. Forpligtelsen følger af kautionkontrakter indgået mellem Danmark og EIB i forbindelse med udviklingssamarbejdet mellem AVS-landene og EU under Lomé-konventionerne og Cotonou-aftalen.

Omfanget af disse betalinger, der skal erlægges efter påkrav fra EIB, kan ikke præcist angives ved årets begyndelse. Det afhænger af de konstaterede manglende tilbagebetalinger fra låntagers side. Heller ikke omfanget af eventuelle tilbagebetalinger, der måtte blive erlagt fra låntagers side, kan forudsiges med nøjagtighed. I finansloven for 2005 er der derfor skønsmæssigt indsat et beløb på 4,2 mio. kr. for både betalinger og tilbagebetalinger. Begge beløb har varieret gennem årene og er sædvanligvis så vidt muligt omfang blevet reguleret over tillægsbevillingsloven.

De udbetalte beløb – efter påkrav fra EIB – var i 2005 på i alt 2.823.124,37 kr. ved omregning ved brug af de udbetalingsanvendte dagskurser i løbet af året til dækning af restancer på lån i Zimbabwe og Elfenbenskysten. Beløbet dækker over 18 restancer fordelt på otte opkrævninger fra EIB. Det forklarer forskellen på ca. 1,4 mio. kr. Der var i 2005 tilbagebetalinger på én dækket restance på i alt 657.774,53 kr. ved omregning af de udbetalingsanvendte dagskurser i løbet af året, hvilket forklarer forskellen på ca. 3,5 mio. kr. fra det skønnede beløb på 4,2 mio. kr. for indtægternes vedkommende.

Ad § 06.41.02 Eksportstipendiater

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
Udgifter - netto	44,2	46,1	-1,9

På eksportstipendiatbevillingen for 2005 er der et samlet merforbrug på 1,9 mio. kr. i forhold til finanslovsrammen for 2005.

Der har imidlertid været ubenyttede midler (på i alt 14,5 mio. kr.) på bevillingen i perioden 2002-2004 på grund af uforudsete udsættelser i etableringen af nye handelskontorer, valutakursbesparelser som følge af lavere USD og JPY i forhold til EUR, ubudgetterede omkostningsbesparelser i forbindelse med driften af de eksisterende kontorer samt overopfyldelse af handelskontorenes indtjeningsmål.

Bortset fra den del af bevillingen, der løbende fastholdes af hensyn til mulige valutakursudsving, er de resterende midler (12,6 mio. kr.) nu fuldt disponeret til allerede igangsatte initiativer i 2005-2006, herunder oprettelse af et innovationscenter i Silicon Valley, oprettelse af en handelsafdeling ved den nyoprettede ambassade i Kiev og etablering af et nyt handelskontor i Buenos Aires.

Ad § 06.41.03. Særlige eksportfremmetilskud

Ad § 06.41.03.10 Indsats for små og mellemstore virksomheder

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	15,8	16,5	-0,7

Merforbruget på 0,7 mio. kr. i forhold til finanslovsbevillingen er finansieret af det videreførte mindreforbrug i 2004, der primo 2005 udgjorde 0,7 mio. kr. Midlerne er brugt til tilsagn om tilskud til eksportstartpakker til godkendte små og mellemstore virksomheder samt eksportforberedelseskonsulenter, der rådgiver godkendte små og mellemstore virksomheder i spørgsmål om eksport.

Ad § 06.41.03.20 Eksportfremmetilskud

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	31,1	31,8	-0,7

Herudover er foretaget en bevillingsteknisk omflytning af 2,6 mio. til § 6.41.03.10 (SMV-bevillingen), således at det samlede merforbrug er -3,3 mio. kr. Merforbruget er finansieret ved træk på videreførselsbeholdningen på hovedkontoen. Midlerne er anvendt til tilsagn om tilskud til fælles eksportfremstød.

Tabel 4 Tilskudsregnskab for Udenrigsministeriets udviklingsbistand (mio. kr.) – overførselsramme 2

Aktivitetsoverråde	2005				2006				Dis- ponibel ramme i alt
	Videre- førsel primo	Bevilling	Regn- skab	Resultat	Videre- førsel ultimo	Videre- førsel primo	Bevilling		
06.31.79 Reserver						-	100,0	-	
06.32.01 Udviklingslande i Afrika	(6,6)	2.158,1	2.168,8	(10,7)	(17,3)	(17,3)	2.087,9	2.070,6	
06.32.02 Udviklingslande i Asien	(1,4)	887,9	890,1	(2,2)	(3,6)	(3,6)	1.287,0	1.283,4	
06.32.03 Udviklingslande i Latinamerika	(0,9)	325,9	328,3	(2,4)	(3,3)	(3,3)	-	(3,3)	
06.32.04 Personelbistand	0,4	400,0	395,8	4,2	4,6	4,6	185,7	190,3	
06.32.05 Privat Sektor Programmet m.v	(1,9)	170,6	170,6	-	(1,9)	(1,9)	230,0	228,1	
06.32.06 Blandede kreditter	(0,1)	270,1	270,9	(0,8)	(0,9)	(0,9)	300,0	299,1	
06.32.07 Lånebistand	(1,4)	302,8	301,8	1,0	(0,4)	(0,4)	166,0	165,6	
06.32.08 Bilateral bistand til regional- og nærområder	74,9	79,2	150,4	(71,2)	3,7	3,7	523,0	526,7	
06.32.09 Menneskerettigheder og demokratisering	1,3	213,4	208,9	4,5	5,8	5,8	-	5,8	
06.32.10 Overgangsassistand til vestlige Balkan	0,0	0,6	0,6	-	0,0	0,0	-	0,0	
06.33.01 Bistand gennem private organisationer (NGO'ere)	0,2	891,4	893,1	(1,7)	(1,5)	(1,5)	895,5	894,0	
06.34.01 Særlig miljøbistand	150,7	411,5	531,4	(119,9)	30,8	30,8	480,5	511,3	
06.35.01 Forskning og oplysning i Danmark	13,8	182,4	191,4	(9,0)	4,8	4,8	197,8	202,6	
Bilateral assistand i alt	229,1	6.293,9	6.502,1	(208,2)	20,9	(208,2)	6.453,4	(208,2)	
06.35.02 International udviklingsforskning	(0,0)	50,0	49,9	0,1	0,1	0,1	50,0	50,1	
06.36.01 De forenede Nationers Udviklingsprogram (UNDP)	0,1	414,8	416,6	(1,8)	(1,7)	(1,7)	418,0	416,3	
06.36.02 De Forenede Nationers Børnefond (UNICEF)	0,4	226,9	227,8	(0,9)	(0,5)	(0,5)	209,3	208,8	
06.36.03 HIV/AIDS, Befolknings- og Sundhedsprogrammer	0,0	495,0	494,9	0,1	0,1	0,1	525,0	525,1	
06.36.04 FN's Landbrugs-, fødevarer- og ernæringsprogrammer	(0,0)	246,3	246,4	(0,1)	(0,1)	(0,1)	180,0	179,9	
06.36.05 Globale Miljøprogrammer	0,0	220,5	220,3	0,2	0,2	0,2	455,5	455,7	
06.36.06 FN, øvrige bistandsprogrammer	0,5	281,4	283,0	(1,6)	(1,1)	(1,1)	223,3	222,2	
06.37.01 Verdensbankgruppen	0,1	503,4	504,4	(1,0)	(0,9)	(0,9)	575,5	574,6	
06.37.02 Regionale udviklingsbanker	0,9	107,6	100,7	6,9	7,8	7,8	18,0	25,8	
06.37.03 Regionale udviklingsfonde og øvrige fonde	(0,0)	205,3	205,3	-	(0,0)	(0,0)	207,0	207,0	
06.37.04 Bistand gennem Den europæiske Union (EU)	0,0	422,5	420,8	1,7	1,7	1,7	452,0	453,7	
06.38.01 Multilateral regional- og genopbygningsbistand	0,8	112,2	119,6	(7,4)	(6,6)	(6,6)	80,0	73,4	
06.38.02 Indsatser vedr. stabilitet og sikkerhed	0,0	80,3	80,4	(0,1)	(0,1)	(0,1)	23,5	23,4	
06.38.03 Diverse multilaterale bidrag	(0,6)	125,4	119,3	6,1	5,5	5,5	91,0	96,5	
06.39.01 Bidrag til humanitære organisationer under FN-systemet	0,3	256,8	257,1	(0,3)	(0,0)	(0,0)	262,0	262,0	
06.39.02 Ekstraordinære humanitære bidrag og Internationalt Humanitært Beredskab	19,1	829,0	848,4	(19,4)	(0,3)	(0,3)	679,0	678,7	
Multilateral assistand i alt	21,6	4.577,4	4.594,9	(17,5)	4,1	(17,5)	4.449,1	(17,5)	
Udviklingsbistand i alt	250,7	10.871,3	11.097,0	(225,7)	24,9	(225,7)	10.902,5	(225,7)	

§ 06.32.01 Udviklingslande i Afrika

§ 06.32.01.13 Mozambique

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	290,0	295,9	-5,9

Merforbruget på kontoen skyldes, at ambassaden i forbindelse med gennemgangen af projekternes beholdningskonti måtte udgiftsføre ca. 9,2 mio. kr., der rettelig burde have været udgiftsført i tidligere finansår. Rigsrevisionen er underrettet separat om dette forhold.

§ 06.32.01.16 Benin

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	200,0	206,4	-6,4

Merforbruget skyldes hurtigere fremdrift end forventet på renoveringen af hovedvejen mellem Abomey og Ketou, der ved udgangen af 2005 blev færdiggjort.

§ 06.32.03 Udviklingslande i Latinamerika

§ 06.32.03.12 Øvrige lande i Latinamerika

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	19,1	21,2	-2,1

Merforbruget på den regionale ramme for Latinamerika skyldes dels større aktivitet end forventet i forbindelse med opstarten af en ny fase af menneskerettighedsprogrammet i Centralamerika og det nye regionale miljøprogram, dels fremrykning af etablering af en regional fond, som skal støtte lokale institutioners oplysningsarbejde om miljørelaterede problemstillinger.

§ 06.32.05 Privat Sektor Programmet

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	168,7	170,9	-2,2

Det samlede merforbrug på kontoen udgør 2,1 mio. kr. svarende til 1,3 %, og giver i henhold til principperne for regn-

skabsmæssige forklaringer ikke anledning til bemærkninger. I forbindelse med ministeriets opgørelse af TB05 blev hovedkontoens samlede akkumulerede videreførelse fra 2004 på -1,9 mio. kr. medtaget som en del af bevillingen på § 06.32.05.15. Offentlige-Private Partnerskaber, selvom beløbet var videreført under § 06.32.05.10. Forskningsbistandsprojekter. Som følge deraf afgives forklaring for nedenstående underkonti.

§ 06.32.05.10 Forskningsbistandsprojekter

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	-1,9	0	-1,9

Kontoen anvendes ikke på FL05. Merforbruget på kontoen skyldes, at ministeriet i forbindelse med opgørelsen af TB05 ikke fik overført 1,9 mio. kr. til dækning af merforbruget fra 2004, jf. bemærkninger til § 06.32.05.10. Offentlige-Private Partnerskaber.

§ 06.32.05.15 Offentlige-Private Partnerskaber

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	9,6	7,8	1,8

Mindreforbruget på kontoen skyldes, at ministeriet i forbindelse med opgørelsen af TB05 antog, at videreførelsen fra § 06.32.05.10 på -1,9 mio. kr. henhørte under denne konto, jf. bemærkninger under § 06.32.05.15. Forskningsbistandsprojekter.

Ad. § 06.32.08. Bilateral bistand til regional- og nærområder

Ad. § 06.32.08.10 Styrkelse af indsatsen i nærområder

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	74,9	71,5	3,4

Mindreforbruget skyldes, dels at det ikke har været muligt at gennemføre alle planlagte aktiviteter i Irak på grund af landets sikkerhedssituation, dels en uforudset udskydelse af opstarten af teknisk samarbejde i forbindelse med regeringsdannelsen i Kenya.

06.32.09 Menneskerettigheder og demokratisering

06.32.09.10 Projekter til støtte for demokrati og menneskerettigheder

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	166,1	160,9	5,2

Mindreforbruget skyldes, at en række projekter i Afrika, Asien samt projekter af tværgående karakter af forskellige årsager ikke blev igangsat i 2005, som oprindeligt planlagt. Bl.a. blev forventet støtte til Lesothos parlament på 1,5 mio. kr. udskudt på grund af forsinkelser i projektet, mens en række planlagte indsatser rettet mod statslige aktører under et nyt menneskerettighedsprogram i Cambodia blev udskudt på grund af behov for yderligere afklaring af bl.a. kapaciteten hos de modtagende institutioner.

§ 06.34.01. Særlig miljøbistand i udviklingslande

§ 06.34.01.20. Regionale miljøindsatser

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	561,5	534,2	27,3

Mindreforbruget skyldes primært, at enkelte kontrakter i Indonesien (8,0 mio. kr.), Thailand (3,2 mio. kr.) og Sydafrika (1,8 mio. kr.) ikke blev færdigforhandlet i 2005, som forventet på TB05. Endvidere tilbageførtes et beløb på 13,4 mio. kr. vedrørende et projekt i Cambodia.

§ 06.34.01.30. Konsulenter og rådgivende firmaer

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	1,1	-1,0	2,1

Regnskabet afspejler, at der i 2005 har været en række tilbageførsler under denne konto. Endvidere er identificeret en enkelt budgetlinje med merforbrug i forhold til det afgivne tilsagn, samt et enkelt tilsagn, som ikke var blevet registreret i ministeriets regnskabssystem i 2005. For disse sager er der i 2005 registreret fornødne tilsagn finansieret via tilbageførsler fra tidligere år.

§ 06.34.01.40. Informationsindsats

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	1,4	-0,0	1,4

Regnskabet afspejler, at der i 2005 har været en række tilbageførsler under denne konto. Endvidere er identificeret en enkelt budgetlinje med merforbrug i forhold til det afgivne tilsagn, samt en enkelt bogføring fra 2004, som er bogført i 2005 i forbindelse med årsskiftet, da det ikke fremgik klart af bilaget hvilket regnskabsår bilaget vedrørte. For disse sager er der i 2005 registreret fornødent tilsagn, som er finansieret via videreførelser fra tidligere år samt tilbageførelser i indeværende år.

§ 06.35.01 Forskning og oplysning i Danmark

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	196,2	191,4	4,8

Det samlede mindreforbrug på kontoen udgør 4,8 mio. kr. svarende til 2,5 pct. I forbindelse med ministeriets opgørelse af TB05 blev hovedkontoens samlede akkumulerede videreførelse fra 2004 på 13,8 mio. kr. medtaget som en del af bevillingen til §06.35.01.10. Projekter i Danmark, selvom beløbet var videreført på en række forskellige underkonti. Som følge deraf afgives forklaring for nedenstående underkonti.

06.35.01.10 Projekter i Danmark

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	33,0	45,5	-12,5

Merforbruget på kontoen skyldes, at ministeriet i forbindelse med opgørelsen af TB05 antog, at den akkumulerede videreførelse for § 06.35.01. på 13,8 mio. kr. henhørte under denne konto. Imidlertid henhørte videreførelsen under en række forskellige konti, hvorved TB05 for § 06.35.01.10. Projekter i Danmark blev for lav, jf. bemærkninger under nedenstående konti. Herudover skyldes underforbruget et uforudset temporært nedsat aktivitetsniveau i forskningsnetværkene på grund af et igangværende review af ordningen.

§ 06.35.01.11 Forskningsvirksomhed

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	85,1	72,6	12,5

Mindreforbruget på kontoen skyldes, at ministeriet i forbindelse med opgørelsen af TB05 ikke tog højde for videreførelsen, og derved ikke fik nedskrevet bevillingen tilstrækkeligt.

Ad. § 06.35.01.15 Udredningsvirksomhed

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	7,9	7,3	0,6

Mindreforbruget på kontoen skyldes, at ministeriet i forbindelse med opgørelsen af TB05 ikke tog højde for videreførelsen, og derved ikke fik nedskrevet bevillingen tilstrækkeligt.

06.35.01.17 Seminarer, kurser, konferencer m.v.

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	4,2	2,9	1,3

Mindreforbruget skyldes, at en række konferencer og seminarer ikke kunne afholdes som planlagt.

06.35.01.18. Evaluering

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	12,5	10,0	2,5

Mindreforbruget på kontoen skyldes, at en række leverandører, hvor arbejdet var afsluttet og godkendt, ikke fremsendte slutafregning i tide. Herudover viste 2 slutafregninger sig at ende på et lavere beløb, end der var indgået kontrakter for.

06.36.01 FN's Udviklingsprogram (UNDP)

06.36.01.14 FN-center i København

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	32,5	31,6	0,9

Mindreforbruget på kontoen skyldes, at udgifter til bl.a. husleje og kommunikation blev lavere end antaget i forbindelse med udarbejdelsen af TB05.

06.36.06 FN, øvrige bistandsprogrammer

06.36.06.13 FN's arbejdsorganisation (ILO)

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	20,0	17,2	2,8

Mindreforbruget på kontoen skyldes en tilbagebetaling af uforbrugte midler fra ILO, som ikke blev optaget på TB05, da beløbet indgik på ministeriets bankkonto umiddelbart før færdiggørelsen af forslag til TB05.

06.36.06.21 FN's fredsbevarende operationer

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	165,3	171,2	-5,9

Udenrigsministeriet havde ved udarbejdelsen af TB05 ikke modtaget alle betalinger fra FN vedrørende FN's fredsbevarende operationer, og det blev skønnet, at der ikke ville skulle foretages betalinger for operationer i Vestsahara, Elfenbenskysten, Haiti og Burundi før i regnskabsåret 2006. Imidlertid har Udenrigsministeriet efterfølgende modtaget betalingskrav fra FN på alle tre operationer med betalingsfrist allerede i 2005, hvilket har resulteret i merforbruget på kontoen.

Som bekendt besluttes iværksættelse af en fredsbevarende operation under FN af FN's sikkerhedsråd, hvor finansieringen af udgifterne, de såkaldte pålignede bidrag, fordeles mellem FN's medlemslande på baggrund af en fast fordelingsnøgle. Danmarks bidragsandel var i 2005 på 0,718 pct. FN's regnskabsår løber fra 1. juli til 30. juni det efterfølgende år.

06.37.01 Verdensbankgruppen

06.37.01.10 Verdensbanken (IBRD)

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	11,0	12,1	-1,1

Merforbruget skyldes en bevilling på 925.000 kr. til forberedelse af World Development Report 2007 om unge og udvikling.

§ 06.37.02 Regionale udviklingsbanker

06.37.02.10 Den Afrikanske Udviklingsbank (AfDB)

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	82,5	77,8	4,7

Mindreforbruget på kontoen skyldes, at bankens fremlægelse af dokumenterne til finansiering af vandaktiviteter var forsinket.

06.37.02.11 Den Asiatiske Udviklingsbank (AsDB)

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	15,0	12,1	2,9

Restbevillingen på 2,9 mio. kr. i forhold til årets bevilling var planlagt til udbetaling i 2005, som første tranche af en bevilling til en dansk trustfond for vedvarende energi (2. fase). Bevillingen blev godkendt i Styrelsen for Internationalt Udviklingsamarbejde den 24. august 2005, hvorefter det blev aftalt med AsDB, at der skulle udarbejdes et udkast til en aftale, og at første udbetaling skulle finde sted i 2005. Imidlertid oplyste banken den 8. december 2005, at den ikke så sig i stand til at færdiggøre et aftaleudkast i 2005 på grund af omstruktureringer i bankens energi-afdeling. Ministeriet modtog således først denne oplysning efter udarbejdelsen af tillægsbevillingsloven 2005, hvilket har resulteret i den anførte afvigelse.

06.38.01 Multilateral regional- og overgangsbistand

06.38.01.10 Multilateral regionalbistand

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	63,1	69,6	-6,5

Merforbruget på kontoen skyldes dels et tilskud til African Capacity Building Foundation (ACBF), som ikke var forudset på TB05, og dels at et tilskud til Journalisthøjskolen i Maputo (NSJ) var budgetteret på den multilaterale regionalbistand, men rettelig vedrørte § 06.32.08.20. Bilateral regionalbistand, hvilket først blev konstateret efter TB05.

§ 06.38.03 Diverse multilaterale bidrag

06.38.03.10 Diverse multilaterale bidrag

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	28,6	22,5	6,1

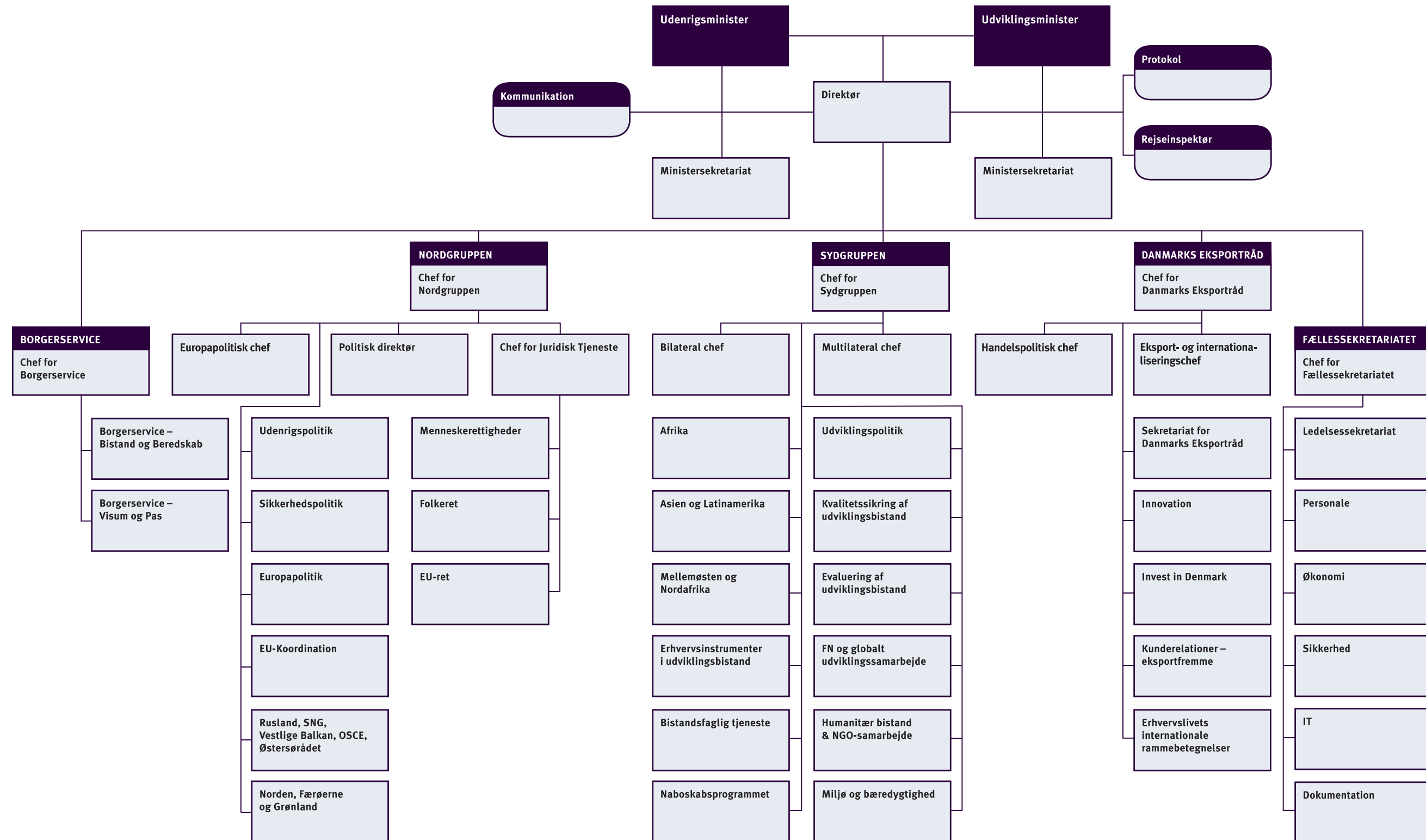
Mindreforbruget skyldes, at en række af de planlagte aktiviteter efter tidspunktet for udarbejdelsen af TB05 viste sig ikke at kunne blive udmøntet inden udgangen af 2005.

06.38.03.30 Multilaterale kurser, seminarer og konferencer

Mio. kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse
	3,0	2,3	0,7

Mindreforbruget skyldes, at en række konferencer og seminarer ikke kunne afholdes som planlagt.

UDENRIGSMINISTERIET I KØBENHAVN



EFTERSKRIFT



Ulrik Federspiel
Direktør for
Udenrigsministeriet

Udenrigsministeriet fortsatte i 2005 arbejdet med at strømline organisationen. Vi har især fokuseret på at udvikle nye og mere effektive arbejdsredskaber og -metoder, som bl.a. har omfattet fleksible samarbejdsformer, moderne personaleledelse og medarbejderudvikling.

I 2005 blev der i hele organisationen indført mål- og resultatstyring. Det tværgående system omfatter alle vore opgaver inden for udenrigspolitik, borgerservice, udviklingsbistand og eksport- og investeringsfremme. Systemet indebærer, at alle enheder i København og alle ambassader mv. indgår resultatkontrakter med ministeriets ledelse, hvori regeringens udenrigspolitiske og udviklingspolitiske prioriteter bliver omsat til konkrete mål. I tilknytning til mål- og resultatstyringen har vi endvidere indført tidsregistrering. Det har vi gjort for at skabe sammenhæng mellem planlægning og opfølgning. Det er nødvendigt for at sikre den bedst mulige anvendelse af vore ressourcer.

For tredje år i træk gennemførte vi i 2005 en medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Som i de foregående år har vi fulgt konsekvent op på dens resultater for sikre de bedst mulige rammer for medarbejdernes udvikling og motivation.

På kommunikationssiden blev ministeriets ca. 200 hjemmesider i 2005 samlet i en fælles organisatorisk og teknisk platform, der bl.a. omfatter fælles design, teknik, hosting, statistik og en samlet webpolitik. Vi er dermed blandt de ganske få udenrigsministerier i verden, der har etableret ét fælles concernnetsted på tværs af ministeriets organisatoriske opbygning og landegrænser. Concernnetstedet giver mulighed for at bruge og præsentere information på kryds og tværs af ministeriets opbygning i Danmark og i udlandet.

I 2005 blev der som led i finanslovsforhandlingerne skabt faste rammer for vort arbejde i de kommende år. Der blev indgået en flerårig aftale, der giver os mulighed for at foretage en langsigtet planlægning af driftssituation i både hjemme- og udetjenesten, samtidig med at der sker en tilpasning af ministeriets driftsbevillinger, som det er tilfældet for andre statslige driftsområder.

Arbejdet med at udvikle Udenrigsministeriet er imidlertid langt fra afsluttet. Med den økonomiske og politiske globalisering er der indtrådt et paradigmeskift i international politik, der skaber nye udfordringer og nye muligheder for hele organisationen. Vi har derfor iværksat et arbejde, der i 2006 vil analysere den politiske og økonomiske globalisering og dens betydning for Udenrigsministeriet i det 21. århundrede. Sagen om Jyllands-Postens karikatur-tegninger har aktualiseret denne analyse.

Målet er, at ministeriet hele tiden er indrettet, så vi er i stand til bedst muligt at håndtere de internationale udfordringer og omverdenens stigende krav om koordination, fleksibilitet, reaktionsevne, kommunikation og åbenhed. Arbejdet skal resultere i en række konkrete anbefalinger om, hvad der er de forventelige nye og skiftende arbejdsopgaver, og hvordan Udenrigsministeriet bedst håndterer dem til gavn for Danmark og danske interesser. Vi skal sikre, at vi er til stede de rigtige steder med den rette dimensionering og med de rigtige kompetencer. Det bliver et stort og spændende arbejde, hvor flest muligt af Udenrigsministeriets medarbejdere bliver involveret. Dette arbejde knytter sig til regeringens globaliseringsstrategi.

UDENRIGSMINISTERIET

Asiatisk Plads 2
1448 København K

Telefon: 33 92 00 00
Fax: 32 54 05 33

E-mail: um@um.dk
Internet: www.um.dk

ISBN 87-7667-425-8 (trykt version)
ISBN 87-7667-426-6 (elektronisk version)