

6 Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel ges en återkoppling på de utvärderingsfrågor som presenterades i kapitel 1. I kapitlet lämnas rekommendationer främst riktade till Sida. Rekommendationer till de svenska myndigheterna presenteras i form av generella ”framgångsfaktorer”. Sist presenteras rekommendationer till regeringen och regeringkansliet.

6.1 Utvärderingsfrågor

Nedan återges utvärderingsfrågorna i något förenklad form, samt svaren på dem.

6.1.1 Myndigheterna som leverantör

Är de svenska myndigheter som Sida använder sig av som genomförare av utvecklingsinsatser organiserade på ett ändamålsenligt sätt, så att de kan ta tillvara möjligheterna att genom insatserna bidra till utvecklings effekter i samarbetsländerna?

De flesta av de granskade myndigheterna har utvecklats både organisatoriskt och policymässigt för att främja och förenkla deltagandet i det internationella utvecklings-samarbetet. I de flesta fall har det vuxit fram genom långvarigt deltagande i utvecklings-samarbetet och stöds i några fall av tydliga krav och förväntningar från regeringen att delta. Då externa krav på myndigheten inte funnits i någon större utsträckning, och där ledningen inte heller prioriterat deltagande i det internationella utvecklings-samarbetet, har deltagandet minskat avsevärt. Då har det varit svårt för den internationella avdelningen att dra resurser från kärnverksamheten.

En stor utmaning är att kunna tillhandahålla personal med rätt kompetens från den ordinarie verksamheten för att utföra insatser, särskilt långtidsplacerade. En orsak kan vara att internationellt utvecklings-samarbete ännu inte på ett naturligt sätt knyter an till den ordinarie verksamheten, varken personal-, karriär- eller planeringsmässigt.

Utvärderingen ser inte att det finns interna system för att ta tillvarata de kunskaper och den kompetens som utvecklas hos den individuella tjänstemannen under deltagandet och institutionalisera dessa. Att skapa en internationell avdelning kan innebära att arbetet med Sida går smidigare, men att förhållandet till den egna organisationen blir lidande - information, återrapportering och uppföljning sluts in i denna enhet och blir därmed inte verksgemensam.

I de fall myndigheten bara fungerar som avtalspart (eg. överenskommelsepart) och huvudsakligen hyr in underleverantörer för att bemanna insatser, särskilt långtids-konsulter, bör det enligt SADEV ifrågasättas om det kan ge ett institutionellt mer-värde för respektive partner och därmed undgå upphandling.

6.1.2 Myndigheternas efterlevnad av krav

Är myndigheterna organiserade på ett ändamålsenligt sätt så att krav och förväntningar som rör myndigheten i sin roll som genomförare av utvecklingsinsatser kan efterlevas?

Då tjänsteexportförordningen⁵² inte utgår från rådande principer inom internationellt utvecklingssamarbete och inte bejakar de skrivningar i Sidas instruktion som förespråkar engagerandet av den svenska resursbasen, anser SADEV att förordningen varken är lämplig eller möjlig att applicera då svenska myndigheter ska engageras i utvecklingssamarbetet. Framförallt är det kravet på lönsamhet (i finansiella termer) något främmande i de fall där myndigheterna inte upphandlas, då de per definition inte tränger ut konkurrenter (de får bara anlitas när det inte finns någon annan med samma kompetens). Om myndigheterna däremot deltar i upphandlingar bör denna princip appliceras så att myndigheter inte tränger ut andra leverantörer genom osund konkurrens.

Tjänsteexportförordningen beaktar inte att myndigheterna kan ha egenintressen av att delta i olika samarbeten, och därmed kan vara beredda på att den verksamhetsmässiga nyttan kan vara större än den eventuella finansiella nettokostnaden. Det är möjligt att de svenska myndigheterna i många fall siktar mot full kostnadstäckning, även om en sådan målsättning kan distrahera myndigheterna bort från möjliga strävanden mot partnerskap och egennyttan. Trots detta är det SADEVs bedömning att SCB i sin operativa verksamhet är väl anpassad till dagens biståndsarkitektur och strävar efter att tillvarata de värden som deltagandet kan innebära i verksamhetsmässiga termer, samtidigt som förordningens krav bejakas. Även vid RPS och Naturvårdsverket har SADEV noterat att värden för den ordinarie verksamheten tillförts genom det internationella utvecklingssamarbetet. Dessa två myndigheter har till skillnad mot SCB inte haft tjänsteexportförordningen inskriven som krav i de externa styrdokumentet.

När det gäller den formella återrapporteringen anser SADEV att området kan utvecklas. Det är ofta den internationella avdelningen som samlar in, sammanställer och återrapporterar myndighetens insatser. Det äventyrar inte bara ägarskap och Parisdeklarationens krav på ”*alignmen*” med samarbetslandets egna OFS-system. Det kan också leda till att insatserna hanteras genom parallella budget- och rapporteringssystem på de svenska myndigheterna.

6.1.3 Sida som beställare

Är Sida organiserat på ett ändamålsenligt sätt så att beredning, styrning, stöd, avtalskrivning och uppföljning av insatser med svenska myndigheter som genomförare bidrar till utvecklingseffekter i samarbetsländerna?

Under tiden de granskade samarbetena initierades och utfördes utvecklade Sida en modell med s.k. följsamavtal där samarbetet med de mest anlidade myndigheterna fick en organisatorisk och administrativ överbyggnad för att förenkla samarbetet. Dessa har nu setts över och en ny form för ramöverenskommelser håller på att etableras, samtidigt som omorganiseringen av Sida hösten 2008 inneburit att ett system med fokalpunkter har utvecklats.

De anlidade myndigheterna har anpassat sig organisatoriskt för att förenkla samarbetet, vilket gör det svårt att urskilja framgångsfaktorer av Sidas tidigare arbetsätt för att hantera denna form av stöd. SADEV anser att systemet med fokalpunkter och en myndighetssamordnare kan och bör förbättra återrapporteringens kvalitet, så att kunskapsinhämtandet på området blir mer systematisk.

⁵² Enlig SFS 2010:434 upphör Tjänsteexportförordningen att gälla vid utgången av september månad 2010.

Beredningsprocessen, områdets aktualitet, det institutionella tänkandet kring kapacitetsutveckling och Sidas generella principer kring frågor som ägarskap, delaktighet och partnerskap har inte förändrats i någon större utsträckning under samma tid. Genomgående finns en tanke att den svenska statsförvaltningen, nästan med automatik, har något värdefullt att erbjuda partnerländerna, att detta värdefulla innehåller en unik kompetens just för att det rör sig om en svensk myndighet, och att denna kompetens kommer att utveckla en systerorganisations kapacitet via ett samarbete. Ett sådant resonemang riskerar att leda till tre huvudsakliga problem:

- En läsning kring genomförandekanalen som binder biståndet och begränsar samarbetspartens möjligheter att utöva ägarskap, vilket i förlängningen också minskar möjligheterna till insyn och ansvarsutkrävande för samarbetslandets medborgare
- En beredning som inte utgår från reella behov och som inte utgår från genomförandekanalens faktiska kompetens och kapacitet
- En uttalad eller outtalad förväntan hos Sida att ett högre syfte ska uppnås genom att använda sig av en myndighet som genomförandekanal, utan att detta kopplas till konkreta insatser eller aktiviteter.

Gällande stöd till de svenska myndigheterna har SADEV noterat att relativt lite gjorts för att utveckla stödet under senare år, trots att behovet vuxit på grund av ny biståndsarkitektur och nya spelregler. Trots att Sida har en manual som stöd för arbetet med att stödja kapacitetsutveckling, och som är tillämpbar också för genomförandeparterna, har den inte utnyttjats nämnvärt. Sida har nu utarbetat en kursmodul för 2010, till stor del resultatet av myndigheternas eget initiativ, men i modulen saknas specifika kurser som rör just kapacitetsutveckling.

6.1.4 Sidas efterlevnad av krav

Är Sidas beredning, styrning, stöd, avtalskrivning och uppföljning organiserat på sådant sätt så att det främjar att krav som rör Sidas och den utförande myndighetens roll som genomförare av Sida-finansierade insatser, blir efterlevda?

Det kan vara komplicerat att utveckla en praxis inom Sida som klarar av att förhålla sig till alla gällande policyer, styrdokument, lagar och förordningar och svenska ingångna överenskommelser. Risk föreligger för uppfattad målkonflikt mellan t.ex. Parisdeklarationens tydliga ambition att avbinda utvecklingssamarbetet och att öka andelen programansatser och därmed upphandling - och ambitionen att fler svenska myndigheter ska vara delaktiga i det svenskfinansierade internationella utvecklingssamarbetet. Oklarheter förekommer även kring de svenska upphandlingsreglernas tillämpning och vad som åsyftas med unik kompetens hos myndigheter.

SADEV anser att så länge som principerna om behov, efterfrågan och ägarskap utgör milstolpar i beredning, och att kontextuell analys görs, bör tillräckliga förutsättningar föreligga för Sida att utifrån de olika kraven agera ändamålsenligt. Undantag kan vara att en allt större andel av biståndet ska ges med programansats.

Tydligare riktlinjer och stöd för handläggarna för att förhålla sig till de olika kraven skulle behövas, annars kan kraven uppfattas som motstridiga och omöjliga att han-

tera. Generellt är ledningen för en organisation ytterst ansvarig för att rangordna, uttolka och översätta externa krav så att de kan införlivas i organisationens operativa vardag och inte skjuta eventuella problem med målkonflikter nedåt i organisationen. Enligt SADEVs mening åligger det i detta fall Sidas ledning att ge bättre vägledning i denna fråga.

6.2 Rekommendationer till Sida

Nedan lämnas tolv specifika rekommendationer till Sida. Den första rekommendationen rör SADEVs förslag till ”ny modell”, se bilaga. De övriga rekommendationerna utgår från ”gällande modell”, men skulle också vara tillämpbara i ljuset av en introduktion av en mer explicit tillämpning av de tre faserna.

Rek 1: Förslag på möjlig modell

SADEV rekommenderar att Sida studerar möjligheterna att tillämpa den modell, eller delar av den modell, som presenteras i bilaga.

Rek 2: God kännedom om myndigheternas allmänna kärnkompetens

Sida bör säkerställa en aktuell och tillförlitlig bild av de svenska myndigheternas kärnkompetens. Det förutsätter bl.a. att Sida uppmanat myndigheterna att göra objektiva kartläggningar av sin kärnkompetens, och att de dokumenterats i t.ex. myndigheternas egna strategier för medverkan i internationellt utvecklingssamarbete, eller i ramöverenskommelser med Sida. Det förutsätter också att Sida genom sitt eget uppföljningssystem säkerställt att ny information genererats så att en aktuell och tillförlitlig bild av myndigheternas förmåga finns, och att den informationen tillåtits föda in i beredningen av de nya insatser där myndigheterna ses som potentiella genomförare.

Rek 3: I dialog bedöma kärnkompetens och unikheter

Sida bör säkerställa att man i dialog med samarbetsparterna, utifrån en tillförlitlig och relevant bild av myndigheternas allmänna kärnkompetens och specifika kompletteringar till denna, så tidigt som möjligt bedömer kärnkompetensens relevans och eventuella unikheter i relation till vad som krävs för insatser under beredning. Att denna bedömning görs gemensamt med samarbetsparten, och att den görs tidigt, är inte minst viktigt för att säkerställa att samarbetspartens efterfrågan ställs i första rummet och att ägarskapet därmed respekteras. Den gemensamma bedömningen krävs för att så tidigt som möjligt kunna göra en preliminär bedömning av om tjänsterna kommer att bli föremål för upphandling eller inte. Då samarbetet inbegriper flera komponenter, och olika kompetenser krävs för de olika komponenterna, bör Sida säkerställa att den svenska myndigheten endast anlitas för de komponenter som motsvarar det egna kompetensområdet. Bedömningarna förutsätter att en fullgod bild av behov och samarbetspartens efterfrågan på stöd redan föreligger, vilket långtifrån är självklart då ett samarbete inleds.

Rek 4: I dialog bedöma andra kompetenser

Sida bör i sin dialog med samarbetsparten, och generellt i sin beredning, även säkerställa att andra kompetenser än kärnkompetens och unikheter vägs in i bedömningarna. Kärnkompetens består ofta av teknisk kompetens, vilken kan vara unik genom den funktion som en svensk myndighet har, men även andra kompetenser, liksom kapa-

citet, krävs för att myndigheten ska kunna utgöra den mest fullgoda parten i samarbetet. Dessa kan utgöra ”*killling factors*” trots att unik kompetens enligt ovan kunnat fastställas. Bland dessa ingår t.ex. ”pedagogisk kompetens” för att främja kapacitetsutveckling, tillgängliga personalmässiga resurser vid myndigheten för att delta i samarbetet, land- och regionkunskap, kulturell kompetens, egen lärandekompetens och möjligheter till att kollegialitet uppstår. Möjligheterna till kollegialitet är särskilt kontextbundna, framförallt vad avser samarbetspartens faktiska efterfrågan på möjligheterna till kollegialitet.

Rek 5: Dokumentation, riskanalys och beslut

Sida bör säkerställa att bedömningarna av unik kompetens för eventuellt deltagande av svenska myndigheter, liksom annan kompetens och kapacitet, dokumenteras i bedömningspromemoriorna (BPM) för varje enskild insats. I riskanalysen i BPM bör eventuella osäkra antaganden gällande kompetens och kapacitet presenteras. Besluten om insatser måste vara konsistenta med bedömningarna i BPM. Om unik kompetens inte kunnat fastslås i BPM, eller om sådan annan kompetens saknas som utgör ”*killling factor*”, bör tjänsterna upphandlas enligt LOU, vilket också Sidas upphandlingsregel förespråkar. Om riskanalysen pekar på osäkra antaganden avseende kompetens och kapacitet, men att beslut ändå fattas att engagera den svenska myndigheten, bör Sida i samband med att beslutet fattas fastställa former för att under genomförandet följa upp riskerna.

Rek 6: Uppföljning av riskanalyser

Sida bör säkerställa att man under genomförandena av de enskilda insatserna följer upp de riskanalyser som gjorts under beredningsfasen och säkerställa att uppföljningarna dokumenteras. Att detta görs, liksom att man under beredningen gör riskanalyser, är både naturligt och ändamålsenligt, men förespråkas även av Förordningen om Intern Styrning och Kontroll (FISK) som Sida har att följa.

Rek 7: Uppföljning i tre nivåer

För att Sida ska förmå att följa upp såväl enskilda insatser, enskilda myndigheter, och myndigheterna som grupp, och att uppföljningen ska leda till lärande som tillämpas på alla tre nivåer, krävs viss systematik. SADEV konstaterar att systematiken bör vidareutvecklas. SADEV föreslår att Sida med skrivningarna i stycke 5.3 som utgångspunkt vidareutvecklar sitt uppföljningssystem för myndighetssamarbete.

Rek 8: Aktivt deltagande

SADEV vill särskilt betona betydelsen av att Sida säkerställer sitt aktiva deltagande under genomförandet av samarbetena, framförallt för att förmå följa upp utmaningar, framgångar och tillkortakommanden inom ett myndighetssamarbete och för att genom dialog skapa positiv dynamik under insatsernas genomförande. Styrgrupper eller liknande utgör för detta syfte ett forum med potential, men även en rad andra instrument står till förfogande beroende på förutsättningarna kring de enskilda insatserna. I den mån som det aktiva deltagandet kräver att parterna är överens om formerna bör Sida redan under beredningsfasen, i dialog och eventuellt i avtal, säkerställa att de är förankrade och överenskomna.

Rek 9: Slutbedömningar

Sida bör säkerställa att man i sina slutbedömningar av insatser i enlighet med Sidas regel om insatshantering säkerställer att man, jämte andra viktiga frågor, avhandlar de osäkra antaganden som gjordes i riskanalyserna under beredning.

Rek 10: Stöd till myndigheternas arbete med kapacitetsutveckling

Sida bör särskilt utveckla det stöd som erbjuds svenska myndigheter, men även andra genomförandekanaler, att stärka förmågan att främja kapacitetsutveckling inom samarbetena.

Rek 11: Föra dialog kring nya förväntningar och ge stöd till att följa dem

Innan Sida, framförallt inom redan pågående samarbeten, ställer nya förväntningar på samarbetsparter och myndigheter (och även andra genomförandekanaler) bör Sida försäkra sig om att myndigheten själv har en god förståelse för vad de nya förväntningarna innebär, att myndigheten för dialog med parterna kring de nya förväntningarna, och att i rimlig grad tillhandahålla vidare stöd i de fall parterna inte har full förståelse för att kunna följa dem.

Rek 12: Studie kring kapacitetsutveckling med utgångspunkt i dagens biståndsarkitektur

I ljuset av förändringarna inom det internationella utvecklingssamarbetet under 2000-talet, som ställt nya krav på Sida och hur kapacitetsutveckling kan och bör främjas, anser SADEV att Sida bör genomföra en fördjupad studie där existerande kunskap och erfarenheter reflekteras mot de nya förutsättningarna och kraven. Studiens slutsatser bör vara vägledande för Sidas såväl som för Sidas genomförandeparters arbete med kapacitetsutvecklingsinsatser.

6.3 Framgångsfaktorer för svenska myndigheter

SADEV har identifierat ett antal faktorer som i allmänna termer skapar goda förutsättningar för svenska myndigheter att framgångsrikt delta i det Sidafinansierade utvecklingssamarbetet.

1. Regeringen och Regeringskansliets styrning

Tydliga krav och förväntningar från regeringen och regeringskansliet på myndigheterna att engagera sig i internationellt utvecklingssamarbete skapar förutsättningar för att organisera sig ändamålsenligt och att mer långsiktigt bygga upp en resursbas för att arbeta med frågorna. Allra viktigast är det för myndigheter som normalt sett inte tar externa uppdrag i någon större omfattning. Störst genomslag har kraven om de redan framgår av myndighetens instruktion. SADEV menar att budgetdialogen är ett instrument som myndigheterna kan använda sig av för att åtminstone i den årliga budgetcykeln föra fram synpunkter till respektive departement som rör myndighetens önskade engagemang inom internationellt utvecklingssamarbete.

2. Myndighetsledningens ställningstagande

Signaler som myndigheternas ledningar ger avseende förväntningarna på att myndigheten engagerar sig i internationellt utvecklingssamarbete har stor betydelse för att skapa en god bas för att engagera resten av myndigheten i det internationella utveck-

lingsamarbetet. Dessa signaler kan vara formella, t.ex. i form av olika styrdokument, men kan också utgöras av att ledningen i många andra sammanhang, inte minst verbalt, manifesterar sitt intresse och lyfter fram verksamhetens betydelse.

3. Ömsesidig nytta

En upplevd ömsesidig nytta hos både den svenska myndigheten och samarbetsparten skapar bättre förutsättningar för ett djupare, mer lika och mer äkta partnerskap. Egenintresset hos den svenska parten skapar också bättre förutsättningar för att samarbetet blir långvarigt och att man lyckas engagera en jämförelsevis större del av den egna myndigheten i samarbetet.

4. Den internationella avdelningens funktion

En potential i de svenska myndigheternas deltagande i internationellt utvecklingsarbete ligger i att de ordinarie verksamheterna inom de svenska myndigheterna och hos samarbetsparterna lär av och samverkar med varandra. Inom de svenska myndigheterna bör en av de främsta föresatserna därför vara att främja uppkomsten av dessa broar mellan de ordinarie verksamheterna. Den internationella avdelningen bör därför se det som en av sina främsta funktioner att ha en sådan ”faciliterande” funktion gentemot resten av myndigheten, och själv inte utgöra en genomförande funktion. Den internationella avdelningens interna arbete bör därmed kretsa kring samordning, erfarenhetsutbyte, återrapportering, uppföljning, administration och att agera knutpunkt för kontakter. Däri ingår ett utåtriktat arbete inom myndigheten och ett aktivt deltagande i myndighetens årliga verksamhetsplanering för att säkerställa resurser från den ordinarie verksamheten. Självklart har avdelningen därtill en primär ställning som kontaktpart gentemot Sida.

5. Chefens formella ställning

Då chefen för det internationella utvecklingsarbetet ingår i myndighetens ledningsgrupp är det lättare att föra fram synpunkter utifrån det internationella utvecklingsarbetets perspektiv, göra verksamheten mer känd inom myndigheten, och generellt skapa förutsättningar för bättre samverkan med andra delar av myndigheten. Det är rimligt att anta att detta skapar bättre förutsättningar för att bemanna utvecklingsarbetet med resurser från den ordinarie verksamheten.

6. Organisatorisk närhet till övrig internationell verksamhet

Uppkomsten av synergieffekter mellan myndighetens engagemang inom det internationella utvecklingsarbetet och övrig internationell verksamhet, underlättas genom att organisatoriskt föra dem nära varandra.

7. Myndighetsspecifika strategier

Egna strategier på myndigheterna för arbetet med internationellt utvecklingsarbete skapar inte bara en god bas och tydlighet för arbetet i sig, utan tydliggör också för resten av myndigheten vilken roll som den funktion som ansvarar för utvecklingsarbetet har. Genom att engagera resten av myndigheten under processen att utarbeta strategin utnyttjas dessutom möjligheter att skapa ytterligare kännedom, intresse och förståelse för utvecklingsarbetet inom myndigheten. Med fördel fastslås strategin genom beslut av generaldirektören och gäller hela myndigheten.

Strategin är ett utmärkt instrument för att fastsälla och kommunicera vilka kärnkompetenser man anser sig ha.

8. Resursbasens storlek

En viss storlek på myndigheterna i termer av antalet sakkunniga medarbetare skapar bättre förutsättningar för att lyckas engagera egen personal inom det internationella utvecklingsarbetet. Genom aktivt arbete kan resursbasen breddas, bl.a. genom intresseskapande aktiviteter, bejakande av medarbetarnas incitamentsstruktur, ledningens aktiva deltagande, etc.

9. Resursbasens kompetens

Då myndighetens resursbas besitter den mångfacetterade kompetens som krävs för att verka inom internationellt utvecklingsarbete ökar möjligheterna för framgångsrika engagemang. De kompetenser som krävs, utöver en teknisk kärnkompetens, är social kompetens, strategisk kompetens, lärandekompetens och kontextspecifik kompetens såsom kulturell kompetens och land- och regionkunskap. Även tillgång till och kännedom om relevanta nätverk för kontakter är av betydelse. Då en avgörande del av samarbetena syftar till kapacitetsutveckling är pedagogisk kompetens som skapar möjligheter till att främja kapacitetsutveckling av särskild betydelse.

10. Tillgång till resursbasen

Flera faktorer styr myndigheternas möjligheter att lyckas engagera den egna resursbasen för internationellt utvecklingsarbete. Det räcker inte med att kompetensen finns vid myndigheten, den måste också frigöras. Positiva signaler från myndighetsledningen, god kännedom hos medarbetarna om vad samarbetena innebär och deras attityd till dem, framsynthet och integrering med den ordinarie verksamhetsplaneringsprocessen, hänsyn till personliga incitament, liksom förväntade mervärden för organisationens ordinarie verksamheter, är några exempel på förhållanden som är viktiga att beakta och främja för att lyckas med att dra resurser från den ordinarie verksamheten. En viktig fråga är också att medarbetarna kan känna trygghet i att ett accepterat uppdrag åtminstone inte kommer att få negativa konsekvenser för den egna karriärutvecklingen, helst att det kan innebära ett steg framåt i karriären. Även hänsyn till medarbetarnas familjesituationer kan vara avgörande för att lyckas med de interna rekryteringarna och för att lyckas behålla personalen i fält, framförallt vid långtidsuppdrag.

11. Balansgången mellan utvecklingsarbete och den ordinarie verksamheten

Fördelarna är flera med att skapa en särskild organisatorisk enhet för att ansvara för frågor kring internationellt utvecklingsarbete. Huvuddelen av de ansvarsområden som nämns under punkt två skulle vara svåra för myndigheten att ta sig an utan att förlägga ansvaret till en särskild organisatorisk enhet. Kommunikationen med Sida underlättas också av att en särskild internationell avdelning lär sig att anpassa språk, terminologi, arbetssätt och återrapportering till Sidas krav. Parallellt med detta finns emellertid uppenbara risker för att anknytningen till den egna organisationen kan försvagas. Arbetet inom internationellt utvecklingsarbete kan då ses som en säregen verksamhet som inte riktigt underställs samma krav och verksamhetslogik som den ordinarie verksamheten. Man kan successivt komma att uppfattas som en ”främ-

mande fågel” inom organisationen. En medvetenhet kring dessa risker, god synlighet inom myndigheten, och en öppen dialog med Sida för att öka förståelsen för denna svårighet, ökar möjligheterna att klara av balansgången mellan spelregler för det internationella utvecklingssamarbetet och förtroendet inom den egna organisationen.

6.4 Rekommendationer till regeringen och regeringskansliet

Översyn av instruktioner och regleringsbrev

Regeringskansliet bör utifrån en översyn förtydliga förväntningar på svenska myndigheter att delta inom det internationella utvecklingssamarbetet. Översynen bör göras i samråd med respektive myndigheter och Sida. Särskild uppmärksamhet bör ges de myndigheter som idag saknar tydliga styrkrav på området. Eventuella behov av förtydliganden som översynen leder till bör reflekteras i instruktioner och/eller regleringsbrev.

Referenser

Dokument

Sida

- Sida's Policy for Capacity Development, Sida 2000
- Manual for Capacity Development, Sida, 2005
- Twinning as a Method of Capacity Building, Sida 1998
- Best practise in Building Capacity for Public Financial Management, Sida 2003
- Analysis of Needs for Capacity Development, Sida, Working Paper No 4, 2000
- Kartläggning av Sidas olika former av analys av kapacitet och behov av kapacitetsutveckling, Sida Working Paper 11/02
- Time for Rethinking, POM Working Paper 2006:3, Sida 2006
- Utredning om konkurrensneutralitet i Sidas upphandlingar, Affärskoncept, 2008-03-04
- Sidas kommentar till oberoende parts utredning kring konkurrensneutralitet, 2008-05-21, (dnr 2008-000883)
- Rapport angående tillämpning av gällande regelverk och riktlinjer vid myndighetssamarbete samt upphandling av konsulttjänster vid Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete, Sida, 2008-05-27
- Sidas Upphandlingsregel, 2008-07-08
- Regel för insatshantering, Sida, 2010-01-27 och tidigare versioner
- Sidas handbok för konsultkontrakt, Sida 2004
- Sida och svenska myndigheter som partners vid genomförandet av PGU, Promemoria, Sida 2005-01-17
- Promemoria 2005-01-17, Lennart Nordström, Sida
- Arbetsbeskrivning - Fokalpunkt för svenska myndigheter, GD-beslut, Sida, 2009-03-16.
- Intresseanmälan - Handläggare aktörssamverkan och samverkan med svenska myndigheter, Sida, våren 2009.
- Åtterrapporering avseende Sidas bredare samarbete, Sida, 2007-06-12
- Promemoria - Sidas Handlingsplan för Biståndsfinansierad Aktörssamverkan, utkast, 2008-04-10
- Promemoria – Sida och Svenska myndigheter som partners vid genomförandet av Sveriges politik för global utveckling (PGU), Lennart Nordström, Avdelningen för Demokrati och Social Utveckling, 2005-01-17
- Promemoria – Sidas förhållningssätt till svenska aktörer, inklusive grundläggande principer för stöd till bredare samarbete, Ulrika Lång, GD-Stab, 2006-09-21
- Åtterrapporering av Sidas arbete med genomförandet av Policyn för aktörssamverkan inom utvecklingssamarbetet, Sida, 16 Juni 2009
- Principles for guiding the assessment and decisions regarding bilateral contributions within the framework of Partner Driven Cooperation, Sida, Department for Development Partnerships, 28 April 2009
- Promemoria - Sidas handlingsplan för aktörssamverkan, Sida, 2008-06-30
- Sida at Work – A guide to Principles, Procedures and Working Methods, Sida 2003

Externa styrdokument, etc

- Gemensamt ansvar: Sveriges politik för global utveckling Proposition 2002/03:122, bet. 2003/04:UU3, rskr 2004/05:4.
- Myndighetsförordning (2007:515)
- Tjänsteexportförordning (1992:192)
- Avgiftsförordning (1992:191)
- Lag (2007:1091) om Offentlig Upphandling (LOU)
- Förordning (2008:1442) om ändring i förordningen (2007:1371) med instruktion för Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida)
- Bilaga till regeringsbeslut 'Aktörssamverkan för global utveckling – policy för aktörssamverkan inom utvecklingssamarbetet' UD2007/46452/UP
- Förordning (2007:761) med Instruktion för Ekonomistyrningsverket
- Förordning (2009:1476) med Instruktion för Naturvårdsverket
- Förordning (2009:1277) med Instruktion för Rikspolisstyrelsen
- Förordningen (2007:762) med Instruktion för Statistiska centralbyrån
- Modell för Förstärkt Resultatstyrning i Utvecklingssamarbetet, Promemoria, Utrikesdepartementet, Regeringskansliet, 2009-01-21
- Aktörssamverkan för global utveckling – Policy för aktörssamverkan inom utvecklingssamarbetet, Regeringskansliet, UD2007/46452/UP, 2007-12-19
- Promemoria - Riktlinjer för främjande av trepartssamarbete inom utvecklingssamarbetet, Regeringskansliet, Utrikesdepartementet, 2006-05-19
- Promemoria, Astrid Nensén Ugglå, Avdelningen för Offentlig Förvaltning, Finansdepartementet, 2009-11-02

Myndigheterna

- Strategi för Naturvårdsverkets internationella utvecklingssamarbete 2009-2011, Naturvårdsverket Verksprotokoll Nr 19-09, 2009-02-25.
- Allmänna villkor för Samarbetet mellan Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete och Naturvårdsverket, 2005-12-08
- Naturvårdsverkets konsultanvändning och hantering av bidragsmedel, Statskontoret, rapport 2007/231-5, 2007-11-22
- Decision on functions, duties, powers and organizational structure of the institute of strategy and policy on natural resources and environment, Ministry of Natural Resources and Environment, No: 1362/QD-BTNMT, Socialist Republic of Viet Nam, 2 juli 2008
- Evaluation of Sida's Support to the Swedish Environmental Protection Agency's co-operation with environmental authorities in Western Balkan 2005-2009. Draft, SIPU International, Juni 2009
- Internationell verksamhet – en del av kärnverksamheten, RPS-ISAM Dnr POA-061-6177/06 januari 2009.
- International Development Cooperation of the Swedish Police – Visions, Objectives and Working Method", RPS-ISAM, April 2009
- Polisens Internationella Utvecklingssamarbete – Vision, Mål och Arbetssätt, ISAM/RPS, Januari 2009

- External Evaluation of the Tripartite Programme for Democratic Policing (PDP) between the Rwanda National Police (RNP), the Swedish National Police Board (SNPB) and the South African Police Service (SAPS), COWI, 10 juli 2009
- What difference has it made – Review of the development co-operation programme between the South-African Police Service (SAPS) and the Swedish National Police Board (SNPB), SIPU International, December 2004
- Development Cooperation Programme Between the South African Police Service and the Swedish National Police Board, 199-2008, InDevelop-IPM, Februari 2009
- Internationell Verksamhetsberättelse 2008, - SCB:s Internationella Strategier, SCB Sida-supported Projctcs at the General Statistics Office of Vietnam, 1995-2005, Ole Stage, Poul Henning Larsen and Pham Thi Bich Hoa, Sida Evaluation 06/44
- Evaluation of Support to Statistical Capacity Building, Oxford Policy Management, Second Draft, Sida Donor Case Study, DFID Ref: EVD: 051, Juli 2008
- Review of Statistics Sweden´s support to the statistical Office of Serbia, Ramböll Management, utkast, odaterat
- Review of Statistics Sweden´s Regional Balkan Programme, Ramböll Management, juni 2007
- PM - Statistiska centralbyråns bidrag till genomförandet av den svenska politiken för global utveckling, SCB, 2006-10-30
- Resultatkontrakt, Funktionen för Internationell Verksamhet, ESV, 2009-02-04
- Financial Management Cooperation Project in the Eastern Cape Provincial Administration through Support from the Swedish National financial Management Authority (ESV), Sida Evaluation 2008:12, Department for Africa, Sida, September 2007
- ESV comments to Albertyn report, ESV, Bengt Andersson och Bo Dahlström, 2008-04-14
- Åtterrapportering Politik för global utveckling, Bo Dahlström, ESV, 2006-10-26

Övrigt

- The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, OECD/DAC, 1991
- The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005)
Accra Agenda for Action, Accra, 4 september 2008.
- Capacity, Change and Performance, ECDPM 2008
- The Challenge of Capacity Development – Working Towards Good Practice, OECD/DAC 2006.
- Yttrande över rapporten Utredning om Konkurrensneutralitet i Sidas upphandlingar, Swedish Consultants, 2008-04-11

Insatsdokumentation

- Projekt- och programdokument
- Sida, Bedömningspromemorior
- Sida, Beslut
- Insatsavtal
- Kvartals-, halvårs- och årsrapporter
- Protokoll från uppföljningsmöten, etc.

Intervjuer

Sida Stockholm

Emanuel, Anders	Teamchef, Demokrati, Mänskliga Rättigheter och Jämställdhet
Danielsson, Christina	Development Analyst
Janson Landin, Susanna	Fokalpunkt för Rikspolisstyrelsen
Kanter, Elenor	F.d. Programhandläggare, Actor Driven Cooperation
Kjellsson, Thomas	Fokalpunkt för ESV och SCB
Kullman, Anne	Senior Programkoordinatör och Myndighetssamordnare
Liljesson, Lars	F.d t.f. Teamchef, Team Lån och Garantier
Lindahl, Eva	F.d. Avdelningschef, Avd. för Juridik och Upphandling
Ljung, Anne	Handläggare, Demokrati, mänskliga rättigheter och jämställdhet
Nilsmo, Ola	Senior Rådgivare, Actor Driven Cooperation
Nyström, Tomas	Handläggare, Miljö, klimat och samhällsbyggnad
O'Donnell, Lena	Controller, Globala Program
Otterstedt, Annika	Fokalpunkt för Naturvårdsverket
Rasmusson, Klas	Country Director, Serbia and Turkey
Salomonsson, Camilla	Rådgivare (kapacitetsutveckling)
Sancho, Helena	Handläggare, Västra Balkan
Selin, Maria	Country Director, South Africa, Namibia & Botswana
Tenger, Johan	Upphandlingsrådgivare, Juridik och Upphandling

Utlandsmyndigheter

Arwidsson, Lars	Detective Superintendent and Liaison Officer (Western Balkan), Serbien
Bascarevic, Svetlana	Programhandläggare, Serbien
Bergman, Rolf	Ambassadör, Vietnam
Hålstad, Elsa	Programandläggare, Vietnam
Jovic, Nela	Programhandläggare, Serbien
Milligan, Marianne	Programhandläggare, Sydafrika
Mossberg, Björn	Counsellor, Serbien
Nenadovic, Snezana	Programhandläggare, Serbien
Ottosson, Marie	Country Director, Vietnam
Ottosson, Mats	Programhandläggare, Vietnam
Ramaema, Victor	Programhandläggare, Sydafrika
Thi Huyen, Do	Programhandläggare, Vietnam

Svenska myndigheter

Andersson, Bengt	Stf. Generaldirektör, Ekonomistyrningsverket (ESV)
Bergstrand, Jan	F.d. Långtidsrådgivare (Sydafrika), ESV
Brederman, Ewa	Programsamordnare, Internationella Sekretariatet, Naturvårdsverket
Brun, Sara	Handläggare, Internationellt Utvecklingssamarbete, ISAM, RPS

Carlsson, Niclas	Kommissarie, ISAM, RPS
Cronholm, Per	Area manager, ICO/SCB
Dahlström, Bo	Chef Internationell Verksamhet, ESV
Dunér, Karin	F.d. Programsamordnare, Internationella Sekretariatet, Naturvårdsverket (NV)
Filopovic, Vojkan	Regional Project Coordinator for Western Balkan, RPS
Hertzman, Cecilia	Senior Advisor (Government Statistics Office - Vietnam), ICO/SCB
Ignjatovic, Dragan	Project Coordinator, Balkan Project Office, SCB
Lindgren, Hans Roland	Programsamordnare, Internationella Sekretariatet, Naturvårdsverket (telefon)
Lindh, Torbjörn	Senior Advisor, Kemikalieinspektionen
Nordin, Mats	Controller, ICO/SCB
Olsson, Berit	Director, International Consulting Office (ICO), Statistiska Centralbyrån (SCB)
Orrenius, Ylva	F.d. Långtidsrådgivare, RPS, Sydafrika (telefon)
Ottosson, Katrin	Programsamordnare, Internationella Sekretariatet, Naturvårdsverket
Palm, Camilla	Bilateral Associate Expert, Balkan Project Office, SCB
Protic, Jasmina	Project Administrator, Balkan Project Office, SCB
Sjöstrand, Johan	Chief Advisor (Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina), ICO/SCB
Tegman, Marianne	Enhetschef, Enheten för Internationella Projekt, Internationella Sekretariatet, Naturvårdsverket
Tham Lindell, Magdalena	Sakkunnig säkerhetssektorreform ISAM, RPS
Thege, Per	Avdelningschef, Internationella Sekretariatet, Naturvårdsverket
Zivanovic, Maja	Assistant to Regional Project Coordinator for Western Balkan, RPS
Öberg, Håkan	Direktör, Enheten för Internationell Samordning (ISAM), Rikspolisstyrelsen (RPS)

Serbien och Montenegro; samarbetsparter

Kapuran, Slavko	Assistant Director, Republican Statistical Office
Djokovic Papic, Dragana	Head, Division for Social Standards and Indicators, Republic Statistical Office
Mladenovic Dr. Marina	Director, Department for River Engineering, Institute for the Development of Water Resources "Jaroslav Cernin Institute"
Ninkovic', Dragana	Lead Research Engineer, "Jaroslav Cerni Institute"
Pavlovic, Radovanka	Head of Flood Protection Department, Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management
Milovanovic, Dragana	Head of Department for Strategic Planning, Management and International Cooperation, Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management
Jokanovic, Slavica	Head, Operational Analysis Department, Criminal Police Directorate, Ministry of Interior

