

Intern genomlysning av Sidas insatshanteringsprocess



Sida Studies in Evaluation 2026:02

Authors: Olof Sandkull, Kajsa Salomonsson och Ulrike Deppert

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Copyright: Sida

Date of final report: 2026-07-03

Published by Ljungbergs tryckeri, 2026

Art. no: sida62883en

urn:nbn:se:sida-62883en

This publication can be downloaded from: <http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Visiting address: Rissneleden 110, 174 57 Sundbyberg

Postal address: Box 2025, SE-174 02 Sundbyberg, Sweden

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

E-mail: sida@sida.se Web: sida.se/en

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Executive Summary	5
1.0 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Syfte och mål	8
1.3 Målgrupp	8
1.4 Avgränsning	8
1.5 Bedömningskriterier	9
1.6 Metodik	9
1.7 Analys, kvalitetssäkring och slutsatser	12
1.8 Organisation och tidplan.....	12
2.0 Sammanfattande beskrivning av Sidas insatshanteringsprocess.....	13
3.0 Iakttagelser och slutsatser	14
3.1 Effektivitet i insatshanteringsprocessen	14
3.2 Kvalitet i insatshanteringsprocessen.....	19
3.3 Intern styrning och kontroll i insatshanteringsprocessen	22
3.4 Partnerskap i insatshanteringsprocessen	24
4.0 Rekommendationer.....	26
5.0 Bilagor.....	28
5.1 Bilaga 1: Lista över dokument.....	28
5.2 Bilaga 2: Lista över insatser	28
5.3 Bilaga 3: Övergripande sammanfattning av enkäten	29
5.4 Bilaga 4: Lista över deltagare i fokusgrupperna	29
5.5 Bilaga 5: Övergripande sammanfattning av fokusgrupperna.....	30
5.6 Bilaga 6: Lista över deltagare i intervjuer	30
5.7 Bilaga 7: Övergripande sammanfattning av intervjuerna	30

Sammanfattning

Den interna genomlysningen av Sidas insatshanteringsprocess har genomförts för att ge myndigheten en aktuell och samlad bild av hur processen fungerar i praktiken och hur den kan utvecklas. Syftet med genomlysningen är att bedöma processens ändamålsenlighet utifrån bedömningskriterierna effektivitet, kvalitet, intern styrning och kontroll samt partnerskap. Genomlysningen analyserar om arbetssätt, metoder och styrning skapar förutsättningar för att göra rätt saker, på rätt sätt och vid rätt tidpunkt. I de fall analysen visar att processen inte når sina mål, ska genomlysningen också visa varför och ge Sida välgrundade förslag för att utveckla en enklare, mer ändamålsenlig och effektiv process.

Arbetet har byggt på flera metoder. En dokumentstudie har gått igenom externa och interna analyser, revisioner och rapporter av insatshanteringen. Elva insatsers hela insatscykel har analyserats från planera beredning till avsluta insats utifrån olika insatstyper, strategier och geografier. En enkät har skickats ut för att samla in användarnas erfarenheter av och synpunkter på processen. Sex fokusgruppsamtal med olika typer av användare och intervjuer av nationella handläggare och programadministratörer har fördjupat analysen.

Sidas insatshanteringsprocess bedöms i huvudsak vara ändamålsenlig men har tydliga begränsningar och svagheter i hur väl den fungerar i praktiken. Effektiviteten påverkas av att resursanvändningen inte alltid är proportionerlig i relation till det värde som skapas. Den samlade bilden är att det därmed finns en stor utvecklingspotential vad gäller effektivitet. Hjälpexterna är för omfattande, överlappande och otydligt avgränsade, vilket gör det svårt att förstå vad som är styrande krav och vad som är vägledande stöd.

Principen om risk och väsentlighet används inte systematiskt och medarbetare har svårt att prioritera ned bedömningar även när risknivån är låg. Vissa insatstyper, särskilt humanitära insatser och garantier, passar inte in i nuvarande process, vilket leder till att parallella lösningar skapats utanför Trac. Genomlysningen visar på ett tydligt behov av ett mer modernt och integrerat IT-system som förenklar och automatiserar delar av arbetet, stödjer en bättre informationshantering samt stärker samarbetet mellan olika funktioner.

Kvaliteten i insatshanteringen bedöms som tillräcklig men varierande. Den är i hög grad personberoende eftersom öppna frågor och obegränsad text ger stort utrymme för individuella tolkningar. Det är otydligt vilken evidens som ska användas och var den ska refereras. Dokumentation av val av samarbetspartner och relevansbedömning är ofta bristfällig. Avsaknad av ett ”steg 0” mellan strategi- och insatshanteringsprocessen lyfts fram som problematisk.

Resultatinformation samlas in, men variationer i struktur och detaljeringsgrad gör det svårt att använda den systematiskt.

Intern styrning och kontroll fungerar i grunden, men tillämpas inte konsekvent. Det är otydligt vad som är minimikrav i hjälptexterna och regelefterlevnadsproblem förekommer, särskilt i uppföljning av avtalsvillkor och ställningstaganden till rapporter. Riskhanteringen är etablerad men varierar i kvalitet och används inte som ett aktivt styrverktyg. Uppföljning av risker och dialogfrågor sker inte heller konsekvent. Flera kontrollmekanismer överlappar varandra och det saknas en effektiv struktur för att se till helheten i processen.

Partnerskapet påverkas av att dialogfrågor är svåra att följa upp i nuvarande system och att ineffektiviteten i processen tar tid från aktiv uppföljning och dialog med partner.

För att bidra till en förenklad, mer ändamålsenlig och effektivare insatshanteringsprocess, rekommenderar RESULTAT/METOD utifrån den interna genomlysningen att:

- **Insatshanteringsprocessen utvecklas** med målsättning att förenkla arbetsflödena, stärka regelefterlevnaden, säkerställa mer systematisk uppföljning och skapa en sammanhållen informationshantering.
- **Flexibiliteten i insatshanteringsprocessen ökas** för att hantera de olika insatstypernas behov inom ramen för en övergripande process.
- **Kopplingen mellan strategi- och insatshanteringsprocessen stärks** för att tydliggöra vilka bedömningar och val som görs samt på vilken nivå de dokumenteras.
- **Begreppen risk och väsentlighet förtydligas** samt att metodstöd utvecklas som visar hur insatsbedömningar kan genomföras mer systematiskt.
- **Integrerade och användarvänliga IT-stödsystem kravställs** som stödjer datadrivna arbetssätt, automatisering och samarbete.
- **Tydlig styrning och vägledning för evidensanvändning utvecklas** genom hela processen.
- **En rutin för förvaltning och utveckling av insatshanteringsprocessen etableras**, inklusive standard för hjälptexter och ansvarsfördelning.

Executive Summary

The internal review of Sida's contribution management process was carried out to provide the agency with an up-to-date and consolidated understanding of how the process functions in practice and how it can be further developed. The purpose of the review is to assess the effectiveness of the process based on the criteria of efficiency, quality, internal control, and partnership. The review examines whether current working methods, tools, and steering create the necessary conditions for doing the right things, in the right way, and at the right time. Where the analysis shows that the process does not fully achieve its objectives, the review also identifies the underlying reasons and provides Sida with well-founded proposals for developing a simpler, more efficient, and effective process.

The review made use of several methods. A document study examined external and internal analyses, audits, and reports related to the contribution management process. Eleven contributions were analysed across their full contribution cycle from plan appraisal to complete contribution, covering different contribution types, strategies, and geographies. A survey was distributed to gather users' experiences and views on the process. Six focus group discussions with different types of users, as well as interviews with national programme officers and programme administrators, provided further depth to the analysis.

Sida's contribution management process is assessed as largely effective but has clear limitations and weaknesses in how well it functions in practice. Its efficiency is affected by the fact that the resource use is not always proportionate to the value created. The overall picture indicates substantial potential for improvement in terms of efficiency. The help texts are considered too extensive, overlapping, and insufficiently clearly defined, making it difficult to distinguish between mandatory requirements and advisory support.

The principle of risk and materiality is not applied systematically, and staff find it difficult to scale down assessments even when risk levels are low. Certain types of contribution, particularly humanitarian contributions and guarantees, do not fit well within the current process, resulting in parallel solutions outside of Trac. The review identifies a clear need for a more modern and integrated IT system that simplifies and automates parts of the work, supports improved information management, and strengthens collaboration across functions.

The quality of the contribution management is assessed as adequate but varied. It is highly dependent on individual staff preferences, competencies and experiences, as open questions and unrestricted text fields allow for broad interpretation. It is unclear what evidence should be used and where it should

be referenced. Documentation of partner selection and relevance assessment is often insufficient. The absence of a “Stage 0” between the strategy and the contribution management process is highlighted as problematic. Results information is collected, but variations in structure and level of detail make it difficult to use systematically.

Internal control functions in principle but is not applied consistently. Minimum requirements in the help texts are unclear, and compliance issues occur, particularly in the follow-up of agreement conditions and statement on reports. Risk management is established but varies in quality and is not used as an active steering tool. Follow-up of risks and dialogue issues is also inconsistent. Several control mechanisms overlap, and there is no effective structure for maintaining an overview of the process as a whole.

Partnership is affected by the fact that dialogue issues are difficult to follow up in the current system and that inefficiencies in the process reduce the time available for active follow-up and dialogue with partners.

To support the development of a simpler, more effective and efficient contribution management process, RESULTS/METHOD recommends that:

- **The contribution management process is developed** with the aim of simplifying workflows, strengthening compliance, ensuring more systematic follow-up, and establishing coherent information management.
- **Flexibility in the contribution management process is increased** to accommodate the needs of different contribution types within an overarching process.
- **The link between the strategy and the contribution management process is strengthened** to clarify which assessments and decisions are made, and documented at which level.
- **The concept of risk and materiality is clarified**, and methodological guidance is developed to support more systematic contribution assessments.
- **Integrated and user-friendly IT support systems are established** to enable data-driven working methods, automation, and collaboration.
- **Clear steering and guidance for the use of evidence is developed** throughout the process.
- **A routine is established for the administration and development of the contribution management process**, including standards for help texts and division of responsibilities.

1.0 Inledning

1.1 Bakgrund

En intern genomlysning kartlägger och analyserar interna erfarenheter och lärdomar i syfte att öka lärandet inom myndigheten och bidra till myndighetens fortsatta utvecklingsarbete. Ett mervärde med dessa genomlysningar är att de hanteras internt och genomförs under en begränsad tidsperiod, vilket gör att de snabbt kan presentera en lägesbild kring ett aktuellt ämne och lyfta ett antal frågor för vidare diskussion. Resultatet av genomlysningen sammanfattas i ett arbetsdokument för intern användning.

Denna interna genomlysning ska bedöma om arbetssätt, metoder och styrning i den nuvarande processen skapar förutsättningar för att göra rätt saker, på rätt sätt och vid rätt tidpunkt. Genomlysningen ska identifiera varför den befintliga insatshanteringsprocessen inte fullt ut når sina mål, analysera hur processen fungerar i praktiken samt ge Sida lärdomar och välunderbyggda förslag på förbättringar som kan användas i utvecklingen av en förbättrad och ändamålsenlig insatshanteringsprocess.

Den nuvarande insatshanteringsprocessen och IT-systemet Trac lanserades 2012. Sedan dess har processen innehållsmässigt genomgått omfattande förändringar och uppdateringar utifrån ett verksamhets- och användarperspektiv. Trots det beskriver rapporter, utvärderingar och revisioner att insatshanteringsprocessen och de stödjande IT-systemen upplevs som ineffektiva, oanvändarvänliga, tidskrävande och uppvisar brister i intern styrning och kontroll. Eftersom hela insatshanteringsprocessen senast utvärderades 2016 finns det ett behov av att granska och analysera processens ändamålsenlighet och hur den fungerar i dag.

Under hösten 2025 påbörjades ett arbete med att beskriva Sidas nuvarande insatshanteringsprocess. Beslut om processbeskrivningen godkändes av GD under 2026¹. Denna beskrivning ska ligga till grund för utvecklingen av processen inom ramen för Sidas nya verksamhetsmodell som möjliggör digitalisering.

¹ [Beslut om insatshanteringsprocessen](#), ärendenummer i Dox: 20/000411-18. Beslutad den 27 maj 2026.

1.2 Syfte och mål

Genomlysningens syfte är att granska Sidas insatshanteringsprocess ändamålsenlighet och hur den genomförs i praktiken utifrån processens målsättning att genomföra insatser som ska åstadkomma biståndsresultat genom en process som förenar effektivitet, kvalitet och tillförlitlig intern styrning och kontroll med stärkt partnerskap.

Genomlysningens analys ska förklara varför olika delar av processen har eller inte har förutsättningar att nå målen med processen, inte är funktionella, uppfyller krav på intern styrning och kontroll samt påvisa vad som behöver förenklas och förbättras i processens arbetssätt och arbetsmetoder.

Målet med genomlysningen är att ta fram en rapport som sammanfattar och analyserar befintlig dokumentation, analys av insatser och användarnas erfarenheter av insatshanteringsprocessen. Rapporten ska ge tydliga rekommendationer och förslag för hur en framtida insatshanteringsprocess kan bli enklare, mer ändamålsenlig och effektivare.

1.3 Målgrupp

Genomlysningens resultat kommer att användas av:

- De funktioner som ansvarar för, förvaltar och utvecklar insatshanteringsprocessen och IT-systemen
- De funktioner som bidrar med metod och tematisk rådgivning i processen

1.4 Avgränsning

Genomlysningen fokuserar på de delar i processen som är gemensamma för sakanslagsfinansierade insatser och garantiinsatser. Delar som är garantitekniska enligt Garantihandboken avgränsas. Genomlysningen har inte undersökt hur stor del av handläggarens tid som läggs på faktisk insatshantering².

Metodiken har anpassats för att möta den angivna tidsramen för genomlysningen. Tidsperioden för dokumentstudien avgränsas bakåt i tid och inkluderar underlag som har relevans för den stora revideringen av insatshanteringsprocessen (Trac 7.0) år 2018. Antal fokusgrupper och individuella intervjuer har även de begränsats i antal.

² I tidigare tidredovisningssystem framgick andel av arbetstid som lades på direkt insatshantering, men nuvarande tidsredovisning görs inte på den detaljnivån.

1.5 Bedömningskriterier

Genomlysningen bedömer i vilken grad insatshanteringsprocessen är ändamålsenlig och uppfyller målkriterierna effektivitet, kvalitet, intern styrning och kontroll samt partnerskap. Dessa kriterier utgör den analytiska ramen för genomlysningens slutsatser och rekommendationer. Det bör noteras att kriteriet för intern styrning och kontroll samt för partnerskap har justerats sedan genomlysningen startade. Nedan Tabell 1 Definition per bedömningskriterium redogör för respektive kriteriums definition så som den är tolkad och använd i denna rapport.

Tabell 1 Definition per bedömningskriterium

Begrepp	Definition
Ändamålsenlighet	Ändamålsenlighet innebär den samlade bedömningen av i vilken utsträckning processen uppfyller sina målsättningar ³ .
Effektivitet	Effektivitet innebär resursanvändning i förhållande till uppnådda resultat.
Kvalitet	Kvalitet innebär att insatshanteringsprocessen stödjer välgrundade beslut, ett relevant genomförande samt tydliga och spårbara resultat.
Intern styrning och kontroll	Intern styrning och kontroll innebär att med rimlig säkerhet säkerställa att insatshanteringsprocessen omsätter Sidas styrning, är riskbaserad och använder ändamålsenliga kontroller.
Partnerskap	Partnerskap innebär att insatshanteringsprocessen skapar förutsättningar för gemensamt ägarskap, ömsesidigt förtroende och ansvarstagande.

1.6 Metodik

Genomlysningen använder sig av och kombinerar skilda metoder för att triangulera och säkra valid data. Det är centralt att använda ett inifrånperspektiv i samtliga moment i genomlysningen, det vill säga att samla in Sidas erfarenheter. Analysen i genomlysningen ska ge en indikation på förhållningssätt

³ Utvärderingskriteriet ändamålsenlighet är i detta sammanhang synonymt med måluppfyllelse (effectiveness), se OECD DAC (2022) Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management samt Engelsk-svensk ordlista över nyckeltermen inom biståndsutvärdering, 2024, Expertgruppen för biståndsanalys (EBA) och Sida.

till och erfarenheter av insatshanteringsprocessen på olika nivåer i verksamheten.

Genomlysningens datainsamling är mer omfattande än det material som presenteras i underlaget. Det har också skett ett urval av den information som presenteras här för att kunna svara mot de ställda bedömningskriterierna. I bilagorna presenteras källor och underlag.

1.6.1 Dokumentstudie

En övergripande dokumentstudie har gjorts och den har omfattat tidigare analyser, utvärderingar, revisioner, styrande dokument och rapporter med mera som granskat eller studerat insatshanteringsprocessen. Dokumentstudiens resultat har delvis dokumenterats i en analysmatris. Tanken att ge en bild av svagheter, styrkor, möjligheter och utmaningar i processen har inte realiserats.

Se 5.0 Bilagor

5.1 Bilaga 1: Lista över dokument som har ingått i studien.

1.6.2 Insatsanalys

Insatsanalysen har syftat till att fokusera på kvalitet, intern styrning och kontroll och partnerskap i genomförandet av insatsen. Analysen baseras på insatser utifrån ett representativt urval av Sidas insatsportfölj under perioden 2020-2025. Ett första urval om att enbart inkludera avslutade insatser med ett avtalat belopp över 10 miljoner kronor visade sig inte vara tillräckligt träffsäkert. Urvalet av de slutliga 11 insatser som har ingått i analysen har byggt på att en variation av insatser och omfattar olika insatstyper, strategier samt geografier.

Se 5.2 Bilaga 2: Lista över insatser som har ingått i analysen.

Följande dokument har granskats för respektive insats: Beredningsplan, Beredningspromemoria, Sammanfattande resultatuppdatering och Avslutspromemoria. Det är den senaste sammanfattande resultatuppdateringen som har analyserats även om det har funnits flera i insatsen.

1.6.3 Enkät

En enkät skickades till processens användare, det vill säga handläggare, beslutsfattare, programadministratörer och controller på Sida och vid utlandsmyndigheterna. Enkäten var öppen mellan den 21 – 30 januari 2026. Två påminnelser skickades ut under denna tid. Enkäten stängdes manuellt den 3 februari 2026 för att möjliggöra att fler kunde svara.

Genom verktyget Netigate skickades enkäten ut till alla operativa avdelningar samt till enheterna för garantiberedning och garantianalys. Sammanlagt skickades enkäten ut till 647 medarbetare. En artikel på intranätet publicerades också, dels för att uppmana medarbetare att svara på enkäten, dels för att erbjuda medarbetare som arbetar i en icke operativ funktion att svara på enkäten. Det sistnämnda syftar till ge alla medarbetare som en gång har arbetat operativt en möjlighet att delta i den interna genomlysningen.

Totalt 406 medarbetare påbörjade enkäten. Av dessa slutförde 298 medarbetare enkäten. Svarsfrekvensen uppgår till cirka 44 procent. Eftersom det är svårt att veta hur många medarbetare som svarade på enkäten genom att klicka på länken kan svarsfrekvensen vara något lägre.

Enkäten fokuserade på de fyra stegen i insatshanteringssystemet Trac och erbjöd även utrymme för fritextsvar av hela processen. Enkätmateriallet sammanställdes med stöd av de funktioner som finns i verktyget Netigate. Det filtrerades på olika parametrar för att möjliggöra mer träffsäker analys. Fritextsvaren har tagits ut och analyserats när det har behövts förtydliganden kring enskilda frågeställningar. En sammanfattning av fritextsvar har gjorts med ChatGPT⁴ men i de fall delar av den sammanfattningen har använts för iakttagelser och slutsatser har dessa verifierats manuellt genom sökning i fritextsvar.

I denna genomlysning har vi gjort en tolkning av respondenternas svar. Fasta frågor har haft svarsalternativ enligt en skala från 1 till 4, där 1 har betytt "Not at all" och 4 har betytt "Yes, fully". För att underlätta sammanställningen har svarsalternativen slagits ihop och kategoriserats: Svarsalternativ 1 och 2 betyder att respondenterna ställer sig negativa till frågan. Svarsalternativ 3 och 4 betyder att respondenterna ställer sig positiva till frågan.

Se Bilaga 3: Övergripande sammanfattning av enkäten. Fritextsvaren redovisas inte i bilagan på grund av svarens omfattning.

1.6.4 Fokusgruppsdiskussioner

Sammanlagt sex fokusgruppsdiskussioner genomfördes. För att skapa förutsättningar för goda diskussioner har fokusgrupperna delats upp i olika insatstyper. Deltagarna har varit handläggare, beslutsfattare, programadministratörer och controllers vid UM och Sida HK. En av fokusgrupperna omfattade metod- och ämnesföreträdare samt tematiska rådgivare.

⁴ Detta var möjligt då enkätsvaren bedömdes ha informationsklass V1 Lågt skyddsvärde.

Den preliminära sammanställningen och tolkningen av enkätresultaten har legat till grund för diskussionerna. Upplägget har utgått från ett semistrukturerat underlag där deltagarna har haft möjlighet att fördjupa sig i vissa frågeställningar.

Se 5.4 Bilaga 4: Lista över deltagare i fokusgrupperna.

Se 5.5 Bilaga 5: Övergripande sammanfattning av fokusgrupp.

1.6.5 Intervjuer

Sju individuella intervjuer genomfördes. Intervjuerna har genomförts med fyra nationella programhandläggare och två programadministratörer vid UM samt med en beslutsfattare vid Sida HK.

Den preliminära sammanställningen och tolkningen av enkätresultaten har legat till grund för intervjuerna. Upplägget har utgått från samma semistrukturerade underlag som för fokusgrupperna där deltagarna har haft möjlighet att fördjupa sig i vissa frågeställningar.

Se Bilaga 6: Lista över deltagare i intervjuerna

Se Bilaga 7: Övergripande sammanfattning av intervjuerna.

1.7 Analys, kvalitetssäkring och slutsatser

Informationen från de olika metoderna har sammanställts av en mindre grupp bestående av tre processutvecklare vid RESULTAT/METOD. Sammanställningen omfattade såväl iakttagelser som slutsatser. Slutsatserna presenterades vid en workshop där samtliga medverkande i den interna genomlysningen deltog. Med grund i workshopens diskussion har rekommendationer tagits fram.

Kvalitetssäkring har skett genom Arbetsgruppen för insatshantering som har fått utkastet till slutrapport för verifiering, kommentering och komplettering. Utkastet har också diskuterats på ett av gruppens möten.

Rapportens preliminära resultat har presenterats för bland annat Controllernätverket, DIGSÄK, Verksamhetsrådet och tillförordnad GD. Viss kvalitetssäkring har skett i dessa möten då de preliminära resultaten har validerats när deltagare har bekräftat dem. Rapportens innehåll bygger på ovan beskrivet arbete och redogör för iakttagelser, slutsatser och rekommendationer.

1.8 Organisation och tidplan

Den interna genomlysningen har genomförts av RESULTAT/METOD, där processutvecklarna har haft huvudansvaret. Arbetsgruppen har också bestått av representanter från utvärderingsteamet och strategiteamet inom enheten METOD. Vid uppstart, vissa redovisningar samt workshop har även EC METOD

medverkat. Uppdragsbeskrivningen för genomlysningen beslutades i november 2025 och arbetet slutfördes i juni 2026.

2.0 Sammanfattande beskrivning av Sidas insatshanteringsprocess

Sidas insatshanteringsprocess beskriver hur Sida planerar, beslutar om, följer upp och avslutar biståndsinsatser som genomförs inom ramen för regeringens strategier för utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd⁵. Processen bygger på Sidas Regel för insatshantering och de förordningar som styr svenskt utvecklingssamarbete.

Syftet med insatshanteringsprocessen är att ge stöd och vägledning för att säkerställa en förutsägbar, legitim, kvalitativ, effektiv och resultatbaserad insatshantering⁶. Processen används för att styra och följa upp Sidas finansiella stöd till samarbetspartner så att insatser kan genomföras på ett resultatinriktat sätt. Även om samarbetspartnern är mottagare av det finansiella stödet är det yttersta målet att förbättra levnadsvillkoren för människor som lever i fattigdom och förtryck.

Målsättningen med insatshanteringsprocessen är att genomföra insatser som ska åstadkomma biståndsresultat som bidrar till att nå målen i de av regeringen beslutade strategier för svenskt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd⁷. Detta uppnås genom en process som förenar effektivitet, kvalitet och tillförlitlig intern styrning och kontroll med partnerskap för ökat genomslag och ägarskap.

Processen startar när Sida har identifierat en potentiell samarbetspartner med behov av finansiellt stöd. Den avslutas när avtalsperioden har löpt ut och en insats avslutas i insatshanterings- och planeringssystemen eller när Sida har beslutat om att avsluta en insats. Insatshanteringsprocessen består av fyra steg, se Figur 1 nedan:

- 1. Planera beredning:** Säkerställa att grundläggande krav är uppfyllda och skapa förutsättningar för en effektiv, kvalitativ beredning och ett tydligt samarbete med partnern.

⁵ [Beslut om insatshanteringsprocessen](#), ärendenummer i Dox: 20/000411-18. Beslutad den 27 maj 2026.

⁶ Sida (2025) Regel för insatshantering.

⁷ Förordning (2025:269) med instruktion för Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida).

2. **Bereda, avtala och besluta om insats:** Ta fram bedömningsunderlag och avtal som gör det möjligt att genomföra insatsen på ett ändamålsenligt och effektivt sätt samt dokumentera Sidas beslut på ett transparent sätt.
3. **Följa upp insats:** Följa upp genomförandet, stödja partnern i att nå strategirelevanta och hållbara resultat samt anpassa samarbetet vid behov.
4. **Avsluta insats:** Avsluta insatsen enligt regelverket, säkerställa att resultat och lärdomar tas om hand samt avsluta samarbetet med partnern på ett ansvarsfullt sätt.



Figur 1 Insatshanteringsprocessen och dess fyra processteg

3.0 Iakttagelser och slutsatser

3.1 Effektivitet i insatshanteringsprocessen

Genomlysningen visar att Sida har i huvudsak en fungerande insatshanteringsprocess och ett fungerande insatshanteringssystem, men med tydliga begränsningar. Enkäten visar att 80 procent av respondenterna ställer sig positiva till frågan "Is the level of assessments appropriate?" i Steg 1. Totalt 73 procent av respondenterna ställer sig positiva till frågan "Do the instructions (questions, help texts, etc) provide relevant support to make the required assessments?" i Steg 2. I fritextsvar till enkäten framkommer att respondenterna upplever insatshanteringssystemet Trac som väl strukturerat samt användbart för dokumentation, vägledning och transparent insatshantering. Förutom frågorna om Trac underlättar uppföljning av avtalsvillkor, om Trac möjliggör kvalitetssäkring under uppföljning, baserat på risk och väsentlighet (Steg 3) samt om det är tydligt vilken evidens som förväntas refereras till och användas i bedömningar, så får alla frågor i enkäten minst 60 procent positiva svar.

Trots att majoriteten svarar positivt på de flesta frågor som ställs om processen i enkäten, så visar mängden förbättringsförslag bland fritextsvaren på att det finns utvecklingspotential. I fritextsvaren beskrivs att utmaningen inte är *vad* som ska utföras inom processen utan *hur* arbetet genomförs i praktiken. Denna

bild bekräftas av fokusgrupperna. Enkäten visar att formatet med frågor och tillhörande hjälptexter direkt i insatshanteringssystemet upplevs som hjälpsamt, med undantag för garantiinsatser⁸. Däremot framgår det tydligt i fritextsvaren att hjälptexterna är för långa, repetitiva, utan tydlig prioritering och att det är svårt att veta skillnaden mellan vad som är styrning och vad som är vägledande stöd.

Fokusgrupper bekräftar att Trac i grunden har ett fungerande upplägg, men systemet har blivit överbelastat med för långa och återupprepande hjälptexter, otydlighet kring prioriteringar, samt avsaknad av ska-krav. I fokusgrupper påpekas behovet av ett tydligare stöd och en tydligare styrning för att uppfylla kraven på en good enough-nivå. Den tidigare enheten EFFEKT och senare METOD genomförde under perioden 2023-2025 ett omfattande initiativ för att förenkla, tydliggöra och rensa genom att göra om hjälptexterna i Trac till en riktlinje (vilket skulle göra hjälptexterna styrande istället för stödjande) men GD valde 2025 att inte fatta beslut om riktlinjen.

Enkäten visar att vidare 61 procent av respondenterna ställer sig positiva till att "Trac is adapted to different types of contributions" i Steg 2. För respondenter som har angett att de arbetar med garantiinsatser eller humanitära insatser är samma siffra endast 42 respektive 33 procent. I fritextsvaren nämns även att Trac är dåligt anpassat för bidrag till givargemensamma fonder (trust funds), utvecklingsbanker, EU-delegeringar, Twinning, sekunderingar samt utlysningssatser. Fokusgrupperna för humanitära insatser samt garantiinsatser bekräftar att processen inte är helt anpassad för deras verksamhet, vilket har lett till att medarbetare skapar egna kringlösningar.

I internrevisionens rapport (2020/03) om utformning av processen att hantera biståndsinsatser noteras att risk finns för bristande effektivitet om ansvar och mandat för uppdatering av innehåll i processen är otydligt. Internrevisionen rekommenderade Sida att formalisera ansvar och mandat för de enheter som har en roll i utveckling och förvaltning av insatshanteringsprocessen. Risken bedömdes vid den tidpunkten vara låg och Sida valde att inte åtgärda rekommendationen med motivering att utveckling och förvaltning av insatshanteringsprocessen överlag fungerade väl. Dessutom framgår det av Sidas organisationsstruktur vilka verksamhetsföreträdare/metod- och ämnesområden som är ansvariga för respektive område i insatshanteringsprocessen. Enligt

⁸ För respondenter som har uppgett att de arbetar med garantier ställer sig 33 procent positiva till frågan "Do the instructions (questions, help texts, etc) provide relevant support to make the required assessments?" (frågan avser Steg 2), jämfört med 73 procent positiva totalt.

deltagare i fokusgrupperna stämmer det inte i dagsläget att utveckling och förvaltning av processen fungerar väl, det poängteras att moment/krav/frågor läggs till utan att dubbleringar kontrolleras eller inaktuella krav tas bort samt att processen inte har anpassats till humanitära insatser eller garantier.

Även om respondenter på frågan ”How useful is the appraisal plan, including applying risk and materiality for prioritisation of analysis and resource planning for the next stage (Stage 2: Appraise and agree)?” till 73 procent ställer sig positiva, så framkommer det i fritextsvar till enkät och i fokusgrupper att principen om risk och väsentlighet i praktiken inte påverkar prioritering av resursanvändning eller fokusområden i beredningen i särskilt stor utsträckning. I fokusgrupper och intervjuer framgår att det finns en otydlighet kring vad principen innebär kopplat till fokusområden och till viss del olika uppfattningar om detta. Det framgår även att det i praktiken upplevs svårt att prioritera ned fokusområden på grund av låg risk och väsentlighet. Detta återfinns även bland observationer i inspektörens årsrapport från tidigare år (2020). Angående resursanvändning framkommer i fokusgrupper att planeringen av resurser i Trac inte alltid följs upp. Med resurser avses roller som ska involveras, inklusive obligatoriska samråd⁹. En förklaring som lyfts är att planering i Trac inte är kopplat till ett faktiskt resursplaneringssystem och den faktiska planeringen sker i separata, egengjorda uppföljningslösningar (till exempel i Excel).

Fokusgruppen med representanter ifrån Sidas stöдавdelningar påpekar att de inte ser eller aktivt godkänner resursplanering i Trac varken i Steg 1 eller senare under uppföljning. Det nuvarande äskandesystemet för stöd upplevs av fokusgrupp inte som väl fungerande, det är trögt och skapar ytterligare avstånd mellan stödfunktioner och operativa funktioner. I de operativa fokusgrupperna och intervjuer lyfts också att det svåra i att få stöd är veta vem man ska höra av sig till för hjälp, och att det är av vikt att ha ett personligt nätverk inom Sida.

I fokusgrupper och intervjuer diskuteras om processen medför en administrativ börda under uppföljning (Steg 3). Vissa upplever omfattande krav att dokumentera utan möjlighet att avgränsa, vilket gör uppföljningen administrativt tung. Andra håller inte med och poängterar att handläggaren kan och bör prioritera vilka delar av arbetat som tiden läggs på. Inspektören har i tidigare årsrapport (2020) lyft fram hur handläggarna upplever att kraven på administration hela tiden ökar, att de lägger allt mer tid på skrivbordsarbete och på att försöka leva upp till alla olika formella krav under både beredning, uppföljning och avslut.

⁹ Beslut om principer för resurssättning utifrån risk och väsentlighet inom intern styrning och kontroll, ärendenummer i Dox: 18/000497. Beslutad 12 mars 2018.

Nästan alla fokusgrupper och intervjuer kommenterar på något sätt att momenten under uppföljning är ologiskt strukturerade i systemet, med överlapp mellan moment (främst sammanfattande resultatuppdatering och ställningstagande till rapport, men även större insatsändring) och möjligheter att effektivisera arbetet genom ett mer standardiserat format för bedömningar (till exempel fler checkboxar där detta är lämpligt). Detta är också tydligt i fritextsvaren från enkäten. Fokusgrupperna påpekar även att vissa löpande arbetsuppgifter under uppföljning inte fångas upp på ett tydligt sätt såsom protokoll från årsmöten, verksamhetsbesök och avtalshantering.

I enkät, fokusgrupper och intervjuer framkommer också flera kommentarer kring ett förbättrat IT-system för att effektivisera resursanvändningen. Det handlar om ett IT-system som är integrerat med andra system och som ger stöd för tidslinjer och påminnelser. Det önskas ytterligare funktionalitet, som stöd för prognoser, hantera annan typ av data än text och automatöverföring av information mellan steg samt stöd av AI. I enkäten framkommer att respondenterna saknar en systemlösning där det är enkelt att få fram data och lärdomar från avslutade insatser. Representanter i fokusgrupperna beskriver det som att tidsåtgång i arbetet påverkas mer av att systemet är rörigt än av den faktiska arbetsmängden.

På enkätfrågan "Does Trac enable colleagues to, when necessary, collaborate in a satisfactory manner?", som avser Steg 2, ställer sig 60 procent av respondenterna positiva till frågan, vilket är det minst positiva svaret på enkätfrågorna som rör beredningsfasen¹⁰. I fritextsvaren föreslås ett antal förbättringar för mer samarbete, bland annat möjlighet att spåra ändringar, kommentera och tydliggöra vem som bidrar till vilken del. Kopplat till samarbete framkommer också i fokusgrupperna att det är svårt för andra funktioner än handläggare att dokumentera dialogfrågor och annan uppföljning direkt i insatsen.

I enkätens fritextsvar framkommer att många anser att avslutnings-PM i Steg 4 har potential att nyttjas i större utsträckning för lärande och framtida underlag. Fokusgrupperna lyfter som förklaring till att avslutnings-PM inte nyttjas full ut att i Steg 4 ligger fokus framåt, bland annat för att avtalsperioden sträcker sig längre än aktivitetsperioden vilket leder till att nya samarbeten ofta påbörjas innan de pågående är avrapporterade och formellt avslutade. Detta medför att avslutnings-PM blir mindre intressant. I enkätens fritextsvar framkommer att det

¹⁰ För respondenter som har uppgett att de arbetar med humanitära insatser eller med garantier ställer sig 33 procent positiva till frågan "Does Trac enable colleagues to, when necessary, collaborate in a satisfactory manner?" (frågan avser Steg 2).

saknas incitament, systematik och struktur för att använda tidigare resultat och lärdomar. Fokusgrupperna motsäger inte dessa kommentarer och upprepar behovet av mer struktur och systematik för lärande.

3.1.1 Slutsatser: Effektivitet

Effektivitet innebär resursanvändning i förhållande till uppnådda resultat. Bedömningen är att Sida har en insatshanteringsprocess och IT-system som fungerar i huvudsak men att resursanvändningen inte alltid är proportionerlig i relation till det värde som skapas i varje moment. Den samlade bilden är att det därmed finns en **stor utvecklingspotential vad gäller effektivitet**.

Bedömningen bygger bland annat på att hjälptexterna upplevs som relevanta av många användare men att hjälptexterna samtidigt är så omfattande, överlappande och otydligt avgränsade att det blir svårt att förstå vad som är bindande krav, vad som är vägledande stöd och vad som kan betraktas som ”good enough”. Det är i många fall otydligt vad som ska dokumenteras var. Hjälptexternas nuvarande utformning gör det även svårt att vägleda nivån på bedömningar efter principen om risk och väsentlighet. I praktiken har medarbetarna exempelvis svårt att prioritera ned frågor under beredning vilket indikerar att principen inte används tillräckligt systematiskt. Anledningen bakom detta bedöms vara **avsaknad av tydligt helhetsgrepp för bedömningar och hantering av krav**, vilket grundar sig i otydlig ansvarsfördelning för insatshanteringens olika områden.

Det finns en stor potential att öka effektivitet på både insats- och strateginivå genom **ett mer modernt och integrerat IT-system**. Möjligheter för effektivt samarbete är begränsade i nuvarande IT-system, detta märks extra tydligt för insatstyper med mycket samarbete mellan olika funktioner¹¹. Genomlysningen visar vidare att vissa löpande arbetsuppgifter under uppföljning av insats inte fångas upp på ett tydligt sätt samt att vissa insatstyper delvis inte passar in i nuvarande process. Detta leder till många parallella lösningar för överblick och utförande av löpande arbetsuppgifter, på avdelnings-, enhets- och individnivå. Egna speciallösningar utanför insatshanteringens IT-system innebär också en risk för att information tappas bort eller inte hanteras på säkert sätt. Ett mer integrerat systemstöd skulle troligen leda till både minskad risk och ökad effektivitet.

Ett mer modernt IT-system skulle även innebära en möjlighet att **samla och tillgängliggöra information på ett enklare och mer automatiserat sätt**. Detta inkluderar till exempel information om Sidas samlade stöd till samarbetspartner

¹¹ Exempelvis garantiinsatser och humanitärt stöd.

och länder för att förenkla samordning, slutsatser ifrån utvärderingar och avslutade insatser, och integrering av avtalshantering.

3.2 Kvalitet i insatshanteringsprocessen

I enkät, fokusgrupper och intervjuer beskrivs en process där individuella handläggare och beslutsfattare har stort utrymme att påverka kvalitet. Representanter för fokusgruppen beskriver bland annat att kvaliteten i Steg 2 påverkas av handläggarnas erfarenhetsbas och vad beslutsfattare efterfrågar snarare än av en gemensam struktur som säkerställer kvalitet. Detta kan leda till långa skriftliga beredningar även om instruktionerna anvisar att enbart bedömningen ska dokumenteras. Genomlysningen visar att kvaliteten är personberoende och kan variera mellan enheter. Detta bekräftas även av inspektörens senaste årsrapport som lyfter fram beslutsfattarens betydelsefulla roll för insatshantering. Där chefen är delaktig i portföljöver synen och skapar förutsättningar för god intern styrning och kontroll är insatshantering av bättre kvalitet (2024-25).

Evidens är viktigt för att skapa kvalitet i form av välgrundade beslut. Enkäten visar att endast 39 procent av respondenterna ställer sig positiva till frågan ”To what extent is it clear what evidence (external or internal) you are expected to use and make reference to during the assessments?”. Detta är i linje med att det saknas tillräckligt tydliga och enhetligt tillämpade principer för när och hur evidens ska efterfrågas och vägas in, enligt Sidas återrapportering (2026) av stärkt evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet. Extern evidens används främst för att beskriva förhållanden som fattigheds- och korruptionsnivåer samt för att bedöma samarbetspartners kapacitet och rutiner. I återrapporteringen framkommer att det är ovanligt med evidenshänvisningar i diskussion om metoder, arbetssätt eller förändringsteorier. Även fattigheds- och syntesutvärderingen av NCG (2026) påvisar att evidens inte används på ett systematiskt sätt för att ligga till grund för utformningen av insatser, inte ens i de fall där det finns ett omfattande analytiskt underlag.

Insatshanteringsprocessen startar, med undantag för vissa urvalsformer¹², formellt när en samarbetspartner har identifierats. Detta föregås av analys och val av partnerkategori, samarbets- och finansieringsform utifrån strategirelevans, vilket ska dokumenteras eller refereras till på annat sätt i Steg 1. I enkätens fritextsvar framgår att vissa anser att relevans-frågorna får för lite fokus med nuvarande upplägg, och att val av insats och samarbetspartner inte granskas kritiskt i tillräcklig utsträckning. I fokusgrupperna delas samma bild.

¹² Exempelvis upphandlingar och utlysningar.

Avsaknad av ett ”Steg 0” i insatshanteringsprocessen lyfts i både enkät och fokusgrupper som problematiskt¹³. Riksrevisionen noterar i sin rapport (2025:33) att Sidas beslutsfattande vid fördelning av det humanitära biståndet inte alltid är tillräckligt tydligt och transparent. Enkät och fokusgrupper beskriver också att det sällan fattas beslut om att inte gå vidare med en planerad insats när väl arbetet med en beredningsplan har påbörjats i Trac. Detta beror på att Steg 1 vanligtvis inleds för samarbeten där handläggare och beslutsfattare redan är säkra på att insatsen kommer att avtalas¹⁴.

I enkäten har respondenter fått svara på hur Trac underlättar, utifrån risk och väsentlighet, i kvalitetssäkring i Steg 2 respektive i Steg 3. Totalt 70 procent ställer sig positiva till frågan ”Does Trac facilitate quality assurance during the appraisal, based on risk and materiality”. Motsvarande 57 procent ställer sig positiva till frågan ”Does Trac facilitate quality assurance during the follow up phase, based on risk and materiality”. Kvalitetssäkring upplevs fungera bättre under beredning än under uppföljning. Filtreerat på funktion controller blir nöjdhet lägre för kvalitetssäkring under uppföljning, där 48 procent av controllers ställer sig positiva. I fritextsvar kommenteras att handläggare har möjlighet att välja bort controllers medverkan utan att controller notifieras.

När fokusgrupperna ombeds reflektera kring vad som skulle kunna göra kvalitetssäkring bättre under uppföljningen nämns bättre IT-system för överblick och samarbete på insats- och portföljnivå (inklusive integrering av nuvarande Trac, PLANit och Dox), mer systematiskt lärande mellan insatser och att underlätta riskarbete på portföljnivå. Det poängteras också att förväntningar på resultat och den bedömning av resultat man ombeds göra relativt kort tid efter genomförda aktiviteter ofta är orealistisk.

Riksrevisionen (2024:4) skriver i sin rapport ”Sveriges internationella bistånd – uppföljning, utvärdering och rapportering” att Sida hämtar in en stor mängd information om biståndets resultat, framför allt i form av prestation (output) och direkt effekt (outcome). Samtidigt konstateras i rapporten att Sida inte systematiskt hämtar in information om och rapporterar om biståndets långsiktiga effekter. I enkäten framkommer att Trac möjliggör dokumentation av resultat, lärdomar och observationer. Totalt 67 procent ställer sig positiva till frågan ”Does Trac enable you to document results, lessons learnt and other

¹³ Steg 0 refererar till de vägval som görs innan en insats skapas i Trac. Det togs fram ett omfattande metodarbete för Steg 0 av enheten EFFEKT under 2023 men som aldrig infördes i Trac.

¹⁴ Genomlysningen har inte undersökt i vilken utsträckning insatser faktiskt avslås i Steg 1 eller hur mycket planerade insatser ändras från att de skapas till att de är avtalade.

observations in a satisfactory manner?” i Steg 3. Samtidigt visar insatsanalysen variation i kvalitet, struktur och detaljeringsgrad, vilket gör det svårt för en utomstående att bedöma resultatinformation¹⁵. Representanter för fokusgruppen lyfter att det i Steg 3 inte finns incitament för löpande uppdatering och att denna eftersläpning påverkar kvaliteten på tillgänglig resultatinformation negativt. Resultatinformation samlas in, men gör det svårt att använda den systematiskt.

NCGs fattigdomssyntesutvärdering (2026) drar slutsatsen att Sida finansierar insatser som leder till betydande och faktiska resultat, men att resultaten är ojämna och ofta otillräckliga för att driva förändring på systemnivå. Utvärderingen konstaterar också att insatsers påverkan begränsas av att det saknas krav på utvärderingsbarhet vid utformningen av insatser. Detta innebär att beslut kan fattas utan en tydlig förändringsteori, baseline-data, konsupplade indikatorer eller effektmål, samt att det brister i användningen av evidens om vad som fungerar i den aktuella kontexten.

3.2.1 Slutsatser: Kvalitet

Kvalitet innebär att insatshanteringsprocessen stödjer välgrundade beslut, ett relevant genomförande samt tydliga och spårbara resultat. Den samlade bilden är att kvaliteten på processens resultat är tillräcklig, det vill säga att **processen leder till förutsättningar för insatshantering med god kvalitet**. Kvaliteten är dock personberoende. Nuvarande upplägg med öppna frågor och obegränsad text ger handläggare och beslutsfattare stort utrymme att avgöra vad som är godtagbar kvalitet, vilket leder till betydande variationer i bedömningarnas innehåll och analytiska nivå. Vad gäller kvalitetssäkring noteras en större nytta av utveckling av rutiner och verktyg för kvalitetssäkring under uppföljning än under beredning.

Det är otydligt för majoriteten av användarna var och hur de förväntas använda sig av evidens. För att öka användningen av evidens i insatshanteringen behöver det **klargöras vilken typ av evidens som ska användas och var den ska refereras till** i bedömningarna.

Dokumentation och motivering av **val av specifik samarbetspartner och insats** inklusive relevans för strategigenomförande är områden där förbättringar önskas både internt och rekommenderas av externa granskare. Godkännande av beredningsplan fungerar i praktiken mer som ett godkännande av

¹⁵ En stor förändring vid Trac 7.0 var att handläggarna uppmanas att endast registrera insatsens mål och att Sida inte förordar någon specifik metod för resultatstyrning.

prioriteringar och resursplanering än godkännande av val av samarbetspartner och att inleda beredning (med vissa undantag). Om avgörande beslut fattas redan innan processen formellt startar, och dessa val inte dokumenteras systematiskt, finns risk att den efterföljande beredningen saknar ett tydligt och spårbart beslutsunderlag.

Nuvarande insatshanteringsprocess och IT-system **möjliggör dokumentation av resultat, lärdomar och observationer om direkta effekter på insatsnivå**. Det finns en fungerande systematik i insamling av den här informationen. Däremot är formatet för dokumentationen inte standardiserat vilket gör att det svårare för någon som inte är insatt i en insats att ta till sig resultatinformation. Det saknas också incitament och bra verktyg för löpande uppföljning och dokumentation, detta eftersläp påverkar kvaliteten på tillgänglig resultatinformation negativt.

Uppföljning och användande av **resultat och lärdomar på portföljnivå samt återanvändning av lärdomar över tid är svagare områden**. Förklaringar som lyfts är dels att det huvudsakliga IT-systemen saknar möjligheter till analys på portföljnivå och mellan insatser¹⁶, dels att det saknas incitament för denna typ av lärande vilket delvis beror på hur sista steget i processen är utformat.

3.3 Intern styrning och kontroll i insatshanteringsprocessen

Insatshanteringsprocessen stödjer i stort intern styrning och kontroll. Processen omsätter i grunden Sidas styrning, framför allt Regel för insatshantering. Ekonomistyrningsverket (2020) beskriver i sin rapport om verksamhetsanpassad styrning att Sida lever upp till kraven i Förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll. Enkäten visar att 72 procent av respondenterna ställer sig positiva till att "Do the instructions (questions, help texts, etc) provide relevant support to make the required assessments" i Steg 2. Både i enkätens fritextsvar och i fokusgrupper beskrivs däremot att det är oklart vad som är bindande krav och vad som är vägledning, då stödet i hjälptexterna täcker mycket mer än endast ska-krav.

Chefscontrollerns årliga rapport om Intern Styrning och Kontroll för 2025 visar en viss regelefterlevnadsproblematik inom insatshantering. Exempel inkluderar försening i uppföljning av avtalsvillkor och i dokumentation av den årliga sammanfattande resultatuppdateringen. Brister i regelefterlevnad är återges också i inspektörens årsrapporter som en av de vanligast förekommande rekommendationerna vad gäller framför allt svagheter i uppföljning av avtalsvillkoren, avsaknad av ställningstaganden till inkomna

¹⁶ Det noteras att den här analysen är möjlig att göra med BISI i dagsläget.

rapporter, och i vissa fall även ställningstaganden till revisionsrapporter (2024-25, 2023 och 2020). Sida har ett stort antal kontrollmekanismer i insatshanteringen och det pågår, enligt Sidas redovisning (2026) av regleringsbrevsuppdrag avseende utvecklad korruptionsrapport, ett arbete på myndigheten med att se över strukturen av kontrollmekanismer i syfte att identifiera gap och överlappningar.

I enkätens fritextsvar och i fokusgrupper framkommer att förhållningssättet för risk och väsentlighet upplevs svårt att tillämpa genomgående i processen. Det efterfrågas bättre integrering av förhållningssättet. Samtidigt framkommer i fokusgrupperna att begreppet tolkas olika av personer och funktioner. Enkäten visar att 65 procent av respondenterna ställer sig positiva till att "Does Trac enable you to manage risks in a satisfactory manner during the appraisal?". Motsvarande 59 procent ställer sig positiva till att "Does Trac enable you to follow up on dialogue issues and risks in a satisfactory manner?". Fritextsvaren i enkäten visar däremot att uppföljningen av risker och dialogfrågor behöver stärkas.

Representanter för fokusgruppen beskriver att risker inte uppdateras kontinuerligt eftersom riskregistret dels ligger långt ner i formulären, dels för att det är enkelt att välja bort uppdatering. I enkätens fritextsvar framkommer att Trac bättre behöver kunna spåra ändringar i risker samt att systemet inte stödjer dynamisk riskhantering eller jämförelser mellan insatser eller portföljer. Vissa enheter arbetar aktivt med jämförelser av risker och hantering på portföljnivå enligt fokusgrupperna men det framkommer att handläggare generellt efterfrågar tydligare vägledning för hur risker ska dokumenteras och hanteras både på insats- och portföljnivå. Detta bekräftas också i inspektörens årsrapport som konstaterar att riskanalys och riskregister är av varierande kvalitet samt uppdatering av riskanalys och riskregister bör göras löpande i insatshanteringen och riskerna bör formuleras mer konkret (2024-25).

3.3.1 Slutsatser: Intern styrning och kontroll

Intern styrning och kontroll innebär att med rimlig säkerhet säkerställa att insatshanteringsprocessen omsätter Sidas styrning, är riskbaserad och använder ändamålsenliga kontroller. Den samlade bilden är att det finns en intern styrning och kontroll som med rimlig säkerhet **säkerställer att processen i grunden är väl förankrad i Sidas styrning** och bedöms följa förordningen om intern styrning och kontroll. Samtidigt upplevs instruktioner och hjälptexter inte som tillräckligt tydliga när det kommer till vad som är minimikrav för att säkra följsamhet till styrningen.

Vidare bedöms att processen är riskbaserad men att tillämpningen varierar. **Riskhanteringen är etablerad men används inte i tillräcklig grad som ett aktivt styrverktyg.** Risker identifieras och dokumenteras i beredning och uppföljning men nuvarande verktyg för riskhantering underlättar inte dynamisk hantering av risker eller jämförelse av riskbedömningar för enhetlig hantering inom och mellan portföljer. Detta får som konsekvens att risker inte fullt ut används för prioritering inom insatser eller på portföljnivå. En ytterligare anledning till att principen för risk och väsentlighet är svår att tillämpa är brist på bred förståelse för vad den innebär.

3.4 Partnerskap i insatshanteringsprocessen

Genomlysningen visar att det finns tydliga principer för dialog och partnerskap i interna metodstöd på Sidas intranät¹⁷, vilket även bekräftas av Ekonomistyrningsverkets rapport (2020) om verksamhetsanpassad styrning. Rapporten lyfter att principerna för dialog och partnerskap betonar att utvecklingssamarbetet ska utgå från mottagarperspektiv och en aktiv dialog med partner, vilket i sin tur ska göra det möjligt att nå målen för verksamheten så effektivt som möjligt.

Hur väl insatshanteringsprocessen utgår ifrån ett mottagarperspektiv, det vill säga samarbetspartners perspektiv, har inte granskats direkt i genomlysningen. I Riksrevisionens rapport (2025:33) om Sidas arbete med det humanitära biståndet lyfts ett antal målkonflikter mellan att utgå ifrån partners perspektiv och Sidas krav gentemot regering och skattebetalare¹⁸. Målkonflikterna är delvis möjliga att generalisera och applicera bredare på Sidas verksamhet men för en mer komplett bild av hur väl hela Sidas insatshanteringsprocess utgår ifrån ett mottagarperspektiv behövs ytterligare undersökningar.

Förutsättningarna för kontinuerlig, aktiv dialog med partner har tagits upp i enkät, fokusgrupper och intervjuer. På enkätfrågan ”Does Trac enable you to follow up on dialogue issues and risks in a satisfactory manner?” i Steg 3 ställer 59 procent av respondenterna sig positiva. Det beskrivs i fritextsvar till enkäten att dialogfrågor är svåra att följa upp i nuvarande system och arbetssätt. I fokusgrupper och intervjuer utvecklar respondenterna svaren att eftersom uppdatering av dialogfrågor görs sist i sammanfattande resultatuppdatering,

¹⁷ Till exempel de metodstöd som finns på Intranätet under rubriken ”Metodstöd i insatshantering”, <https://intranet.sida.se/var-insatshantering/metodstod-i-insatshantering> (hämtad 2026-06-04).

¹⁸ Riksrevisionen (2025) Att rädda liv och lindra nöd – Sidas arbete med det humanitära biståndet (2025:33). Se avsnitt 4.3.3 Det finns hinder för Sida att leva upp till Grand Bargain.

och är valfritt, är det enkelt att hoppa över den frågan för att snabbare avsluta momentet.

Genomlysningen har inte undersökt om processen underlättar effektivt samarbete med samarbetspartner utan enbart fokuserat på Sidas interna hantering. I kommentarer till enkäten påpekas att ineffektivitet i processen tar tid från handläggarna som annars skulle kunna läggas på dialog med partner och uppföljning. Brister i faktisk uppföljning av insatserna bekräftas också av inspektörens årsrapporter som ger återkommande rekommendationer om behovet av stärkt uppföljning av insatser genom regelbundna besök på samarbetspartners fältkontor och hos biståndsmottagare (2024-25, 2023 och 2020). Hur mycket detta faktiskt går ut över partnerskapet, samt hur mycket tid som faktiskt läggs på dialog och uppföljning jämfört med beredning och interna processer, har inte undersökts i genomlysningen.

3.4.1 Slutsatser: Partnerskap

Partnerskap innebär att insatshanteringsprocessen skapar förutsättningar för gemensamt ägarskap, ömsesidigt förtroende och ansvarstagande. Processens förmåga att skapa förutsättningar för partnerskap påverkas både av hur väl den stödjer dialog som arbetssätt och av hur effektivt den gör det möjligt för handläggare att arbeta tillsammans med partner.

Nuvarande format och innehåll i sammanfattande resultatuppdatering (CoP) gör att **formuläret inte fungerar optimalt som stöd för kontinuerlig hantering av dialogfrågor**, vilket är en förutsättning för partnerskap. CoP ska uppdateras en gång om året, vilket är sällan för att uppdatera dialogfrågor. Handläggare har dessutom möjlighet att hoppa över uppdatering av dialogfrågor när CoP görs. Formulärets funktion som logg över dialogfrågor behöver inkluderas i den översyn av sammanfattande resultatuppdatering som planeras av METOD¹⁹.

En mer effektiv process, där resurser och prioriteringar bestäms enligt risk och väsentlighet, har potential att **stärka förutsättningar för partnerskap genom att frigöra mer tid för aktiv dialog och uppföljning**.

Hur partnerskap fungerar i praktiken har inte granskats i genomlysningen och inga av de styrande eller redovisande dokumenten ger en komplett bild av hur processen påverkar gemensamt ägarskap, ömsesidigt förtroende och ansvarstagande. För att bedöma detta skulle ytterligare undersökningar behövas, inklusive **insamling av samarbetspartnerns perspektiv** på samarbetet med Sida.

¹⁹ Pågående åtgärd från IR 20/07.

4.0 Rekommendationer

De presenterade slutsatserna under respektive avsnitt ovan förklarar varför olika delar av insatshanteringsprocessen har eller inte har förutsättningar att nå målen med processen, inte är funktionella, uppfyller krav på intern styrning och kontroll samt påvisa vad som behöver förenklas och förbättras i processens arbetssätt och arbetsmetoder. Analysen i genomlysningen ger också en indikation på förhållningssätt till och erfarenheter av insatshanteringsprocessen på olika nivåer i verksamheten.

Sidas insatshanteringsprocess bedöms i huvudsak vara ändamålsenlig men har tydliga begränsningar. Genomlysningen visar även att Sidas insatshanteringsprocess har svagheter i hur väl den fungerar i praktiken. Den uppvisar brister i effektivitet samt variation i kvalitet och tillämpning av intern styrning och kontroll. Insatshanteringsprocessen skapar i viss mån förutsättningar för partnerskap men detta kan inom ramen för genomlysningen inte bedömas fullt ut och kräver ytterligare undersökningar. Resurser används inte alltid proportionerligt i förhållande till uppnådda resultat och effektiviteten påverkas av tillkortakommanden i IT-system och variationer i hur processen tillämpas. Kvaliteten bedöms som tillräcklig men är i stor utsträckning personberoende. Intern styrning och kontroll är inte tillräckligt systematiskt integrerad och tillämpas inte konsekvent utifrån ett riskbaserat perspektiv.

Nedan presenteras den interna genomlysningens rekommendationer för hur Sida kan utveckla en framtida insatshanteringsprocess som är förenklad, mer ändamålsenlig och effektiv.

- **Utveckla insatshanteringsprocessen** med målsättning att stärka processens ändamålsenlighet genom förenklade arbetsflöden, förbättrad regelefterlevnad, mer systematisk uppföljning och en sammanhållen informationshantering²⁰.
- **Öka flexibiliteten i processen** för att hantera de olika insatstypernas verksamhetsbehov **inom ramen för en övergripande process** som säkerställer en gemensam struktur, styrning och förvaltning.
- **Utred mottagarnas behov** för att kunna utgå ifrån mottagares och användares behov i utveckling av processen.

²⁰ Återanvänd slutsatser ifrån tidigare initiativ såsom Enklare insatshantering, Enklare avtalshantering och Riktlinje för insatshantering.

- **Stärk länken mellan strategi- och insatshanteringsprocessen** och förtydliga vilka bedömningar och avgörande val som görs på vilken nivå och hur detta ska dokumenteras.
- Möjliggör **ökat genomslag av förhållningssättet risk- och väsentlighet** i planering och genomförande i alla moment. Detta inkluderar att förtydliga begreppet risk och väsentlighet samt att förtydliga metodstödet så att det konkret visar hur planering och bedömningar kan göras mer ingående eller enklare med grund i regelefterlevnad.
- Parallellt med utveckling av insatshanteringsprocessen, **kravställ integrerade och användarvänliga IT-system** som underlättar ett datadrivet arbetssätt, effektivt samarbete, automatisering och AI-användning.
- **Utvärdera för- och nackdelar med att införa mer standardiserade format** för underlag ifrån samarbetspartner och för dokumentation av Sidas bedömningar.
- Utveckla vägledning och styrning för att **underlätta evidensanvändning och -generering** i hela insatshanteringsprocessen,
- Säkerställ ett **helhetsperspektiv i förvaltning och utveckling av processen**. Detta omfattar att skapa en standard för hjälptexter, inklusive tydlig skillnad mellan styrning och stöd. Det innefattar även att etablera en rutin för förvaltning och utveckling av processen, inklusive roller, ansvarsfördelning och arbetssätt i linje med Sidas verksamhetsmodell för digitalisering.

5.0 Bilagor

5.1 Bilaga 1: Lista över dokument

- Ekonomistyrningsverket (2020) Verksamhetsanpassad styrning – en översyn av regeringens styrning och Sidas interna effektivitet, ledning och uppföljning
- NCG (2026) Central Evaluation of Sida's work with Poverty – Final Synthesis Report
- Riksrevisionen (2022) Vem, hur och varför – Sidas val av samarbetspartner och biståndsform, 2022:9
- Riksrevisionen (2024) Sveriges internationella bistånd – uppföljning, utvärdering och rapportering, 2024:4
- Riksrevisionen (2025) Att rädda liv och lindra nöd – Sidas arbete med det humanitära biståndet (2025:33)
- Sida (2020) Avslut av insatser, Internrevisionsrapport 20/02
- Sida (2020) Utformning av processen hantera biståndsinsatser, Internrevisionsrapport 20/03
- Sida (2022) Business case Enklare insatshantering
- Sida (2022) Resurssättning utifrån risk och väsentlighet, Internrevisionsrapport 22/01
- Sida (2024) Avtalshantering i insatser, Internrevisionsrapport 24/04
- Sida (2021) Inspektörens årsrapport 2020
- Sida (2024) Inspektörens årsrapport 2023
- Sida (2026) Inspektörens årsrapport 2024-25
- Sida (2025) Regel för insatshantering
- Sida (2025) Chefscontrollerns årliga rapport om Intern Styrning och Kontroll 2025
- Sida (2026) Beslut om processbeskrivning Insatshanteringsprocessen
- Sida (2026) Redovisning av kompletterande uppdrag till Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet
- Sida (2026) Återrapportering enligt regleringsbrev till Sida för budgetår 2026 avseende utvecklad korruptionsrapport
- SIPU (2016) Utvärdering av ändamålsenligheten i Sidas arbete med insatshantering

5.2 Bilaga 2: Lista över insatser

- CONCORD Sverige 2017-2021, insatsnummer: 11134
- Diakonia ram 2016-2020, insatsnummer: 54030541
- Emergency Response to Urgent Energy Needs in Ukraine, insatsnummer: 17098
- ILO 2023-2027: Productive Employment for Women & Youth through MSD, insatsnummer: 16198

- Inclusive Business Partners CSO-strategin 2025-2029, insatsnummer: 17753
- Kvinna till Kvinna, Advancing the role of women as agents for peace and development – Phase II, insatsnummer: 15538
- PACJA 2022-2025 GUARD AFRICA, insatsnummer: 14852
- SIWI Globalt programstöd 2021-2024, insatsnummer: 13308
- Somalia Credit Guarantee Scheme (SCGS), insatsnummer: 54020184
- Svenska Afghanistankommittén (SAK) 2025-2029 (CSO-strategin), insatsnummer: 17645
- UNHCR - Humanitarian Appeals, insatsnummer: 14401

5.3 Bilaga 3: Övergripande sammanfattning av enkäten

Se separat dokument.

5.4 Bilaga 4: Lista över deltagare i fokusgrupperna

Tabell 2 Lista över deltagare uppdelat på avdelning och funktion

Avdelning	Funktion
Fokusgrupp 1	
Humanitära avdelningen	Beslutsfattare
Humanitära avdelningen	Controller
Humanitära avdelningen	Programadministratör
Humanitära avdelningen	Programhandläggare
Fokusgrupp 2	
Europaavdelningen	Controller
Globala avdelningen	Programhandläggare
Globala avdelningen	Programadministratör
MENA, Asien och Latinamerikaavdelningen	Programhandläggare
UM Dar es Salaam	Beslutsfattare
UM Sarajevo	Programhandläggare
Fokusgrupp 3	
Europaavdelningen	Programadministratör
Globala avdelningen	Controller
UM Amman	Controller
UM Kampala	Programhandläggare
Fokusgrupp 4	
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Beslutsfattare
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Metod- och ämnesföreträdare
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Metod- och ämnesföreträdare
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Programansvarig specialist

Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Programansvarig specialist
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Programansvarig specialist
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Programansvarig specialist
Globala avdelningen	Programhandläggare
UM Nairobi	Programhandläggare
Fokusgrupp 5	
Globala avdelningen	Controller
Globala avdelningen	Programhandläggare
Globala avdelningen	Programhandläggare
Globala avdelningen	Programhandläggare
Globala avdelningen	Programhandläggare
Fokusgrupp 6	
Administrativa avdelningen	Inspektör
Administrativa avdelningen	Verksjurist
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Metod- och ämnesföreträdare
Avdelningen för handel, privat sektor och finansiella instrument	Metod- och ämnesföreträdare
Resultatavdelningen	Metod- och ämnesföreträdare
Resultatavdelningen	Metod- och ämnesföreträdare
Resultatavdelningen	Verksföreträdare

5.5 Bilaga 5: Övergripande sammanfattning av fokusgrupperna

Se separat dokument.

5.6 Bilaga 6: Lista över deltagare i intervjuer

Tabell 3 Lista över deltagare uppdelat på avdelning och funktion

Avdelning	Funktion
MENA, Asien och Latinamerikaavdelningen	Beslutsfattare
UM Amman	Nationell programhandläggare
UM Bolivia	Nationell programhandläggare
UM Georgien	Nationell programhandläggare
UM Kampala	Programadministratör
UM Pretoria	Nationell programhandläggare
UM Pretoria	Programadministratör

5.7 Bilaga 7: Övergripande sammanfattning av intervjuerna

Se separat dokument.

Internal review - questionnaire 2026

Export skapad: 2/3/2026 7:15:52 AM

Undersökningsinformation

	Series
Svar	406
Slutförda	298 (406)
Svarstid	13:03
Svarsfrekvens	59,71%
Dator	96,31%
Mobil	3,69%

In what capacity (function) are you answering this questionnaire?

	Series
Controller	14,78%
Decision maker	6,65%
Programme administrator	7,88%
Programme officer - National	12,56%
Programme officer - Swedish	52,22%
Other	5,91%

How long have you worked at Sida? Please only count the time that you have worked with the contribution management process and exclude time when you have worked in other functions.

	Series
Less than 1 year	4,93%
1-5 years	27,83%
6-10 years	23,89%
More than 10 years	43,35%

Please state your current place of employment.

	Series
Mission abroad	42,61%
Sida Headquarters	57,39%

What type of contributions will you primarily be thinking about when answering this questionnaire?

	Series
Bilateral contributions	57,39%
Guarantees	12,56%
Humanitarian contributions	7,64%
Regional contributions	19,46%
Thematic contributions	33,25%
Other, please specify	3,94%

Other, please specify

Svar	Series
	16

Is the level of assessments appropriate?

	Series
1 - Not at all	2,81%
2	8,71%
3	38,48%
4 - Yes, fully	41,29%
Don't know	8,71%

How useful is the appraisal plan, including applying risk and materiality for prioritisation of analysis and resource planning, for the next stage (Stage 2: Appraise and agree)?

	Series
1 - Not at all	2,26%
2	17,80%
3	46,33%
4 - Yes, fully	26,55%
Don't know	7,06%

If needed, please elaborate on your answers above.

Svar	Series
	143

Do the assessments follow a logical order? (Logical order is interpreted as an order that helps to avoid duplications and results in an appraisal document that gives the reader a good overview of the contribution and the most important assessments.)

1 - Not at all	5,11%
2	14,11%
3	47,45%
4 - Yes, fully	25,83%
Don't know	7,51%

Do the instructions (questions, help texts, etc) provide relevant support to make the required assessments?

1 - Not at all	1,53%
2	19,88%
3	46,18%
4 - Yes, fully	26,61%
Don't know	5,81%

Is Trac adapted to the different types of contributions that you are handling?

1 - Not at all	9,57%
2	22,84%
3	40,12%
4 - Yes, fully	21,30%
Don't know	6,17%

Does Trac enable colleagues to, when necessary, collaborate in a satisfactory manner?

1 - Not at all	9,57%
2	24,07%
3	38,27%
4 - Yes, fully	21,30%
Don't know	6,79%

Does Trac enable you to manage risks in a satisfactory manner during the appraisal?

1 - Not at all	6,19%
2	20,43%
3	48,92%
4 - Yes, fully	16,41%
Don't know	8,05%

Does Trac facilitate quality assurance during the appraisal, based on risk and materiality?

1 - Not at all	5,28%
2	16,77%
3	50,00%
4 - Yes, fully	19,57%
Don't know	8,39%

If needed, please elaborate on your answers above.

Series

Svar

129

Series

Does Trac enable you to follow up on dialogue issues and risks in a satisfactory manner?

1 - Not at all	7,59%
2	26,90%
3	43,35%
4 - Yes, fully	16,14%
Don't know	6,01%

Does Trac help you to follow up on conditions in the agreement?

1 - Not at all	24,37%
2	33,23%
3	23,10%
4 - Yes, fully	13,92%
Don't know	5,38%

Does Trac enable you to document results, lessons learnt and other observations in a satisfactory manner?

1 - Not at all	5,40%
2	21,59%
3	43,81%
4 - Yes, fully	23,49%
Don't know	5,71%

Does Trac facilitate quality assurance during the follow up phase, based on risk and materiality?

1 - Not at all	7,30%
2	27,62%
3	45,08%
4 - Yes, fully	12,06%
Don't know	7,94%

If needed, please elaborate on your answers above.

Svar

Series

111

Series

Does Trac help you ensure all agreement conditions are met in order to close a contribution?

1 - Not at all	12,18%
2	16,35%
3	32,69%
4 - Yes, fully	28,85%
Don't know	9,94%

How useful is the completion memo to document results and experiences for the use in future cooperation?

1 - Not at all	5,77%
2	16,67%
3	37,18%
4 - Yes, fully	27,24%
Don't know	13,14%

If needed, please elaborate on your answers above.

Svar

Series

81

How is the balance between the four stages? Does one or more stages take too much of your time? Should one or more stages get more focus?	
Svar	Series 191
To what extent is it clear what evidence (external or internal) you are expected to use and make reference to during the assessments?	
1 - Not at all	Series 19,12%
2	32,27%
3	31,08%
4 - Yes, fully	7,97%
Don't know	9,56%
What works best in Trac and why?	
Svar	Series 154
Which specific parts of Trac need to be improved in order to make the process simpler, more effective and better suited to your work?	
Svar	Series 180
Is there anything that you think is missing in the contribution management process? This can be something that is handled manually today, but would benefit from being integrated in Trac.	
Svar	Series 124
Is there anything that could be removed from Trac? This could be something that is not used, a task that also is carried out somewhere else etc.	
Svar	Series 76

	Fokusgrupp 1	Fokusgrupp 2	Fokusgrupp 3	Fokusgrupp 4	Fokusgrupp 5	Fokusgrupp 6
Steg 1						
What is the reason the approval of appraisal plan and decision to start appraisal often is considered a "formality"?	- Syftet med steg 1 konstgjort när vi använder sig av satta partnervalsprocesser, t ex utlysning. Då har vi redan gjort alla val, steg 1 blir att dokumentera.	- Beslutet är ofta i praktiken redan taget innan steg 1 (ca 90 % av fallen). - Tidig såltning sker informellt före Trac (steg 0 dokumenteras inte). - Beredningen blir mer ett steg för resurssättning och fördjupning än faktisk prövning. - Begränsad dokumentation av strategisk relevansbedömning.	- Utifrån portföljplanering är det redan beslutat vilka partner vi ska samarbeta med. - De insatser som läggs upp i PLANit och Trac är de som vi ska bereda. - Resursplaneringen (intern) är också redan beslutad.	- Håller inte med om att det bara är en formalitet. Det är en viktig del av beslutshanteringsprocessen. Det finns tydliga riktlinjer över vad som måste finnas på plats inför steg 1. För garantier är beredningsplanen mer omfattande än för andra insatser. - Det är ett viktigt steg för att veta vad HL ska fördjupa sig i för förhandlingarna framåt och få klartecken om vad vi vill se. - Vi arbetar i stora team och måste kunna dela upp uppgifter och ansvar på ett tydligt sätt.	- Vid utlysning har det tagits ett antal beslut inom ramen för utlysningen och hantering av utlysningens resultat. Det kan inte påverkas under beredningen.	
What could be potential measures to change this?		- Tydliggöra och dokumentera steg 0 (inkl varför insatser väljs bort). - Stärka kravet på strategisk relevans och förändringsteori i tidigt skede Införa mer enhetsöverskridande bedömningar/kommittéer. - Betona steg 1 som verkligt vägval, inte bara formalia.		- Håller inte med om att steg 1 är en formalitet. Däremot förbättringsförslag - se nedan.	- Steg 1 ska vara så enkelt som möjligt, här ska vi lägga lite tid. - Har generiska texter för att tydliggöra vissa val med grund i val av partner via utlysning.	
How could the appraisal plan be more useful?	- Planering av resurser i Trac är inte kopplat till någon faktisk resursallokering. HUM sköter resursallokering i separat excel.	- Tydligare koppling till genomförandeplan, resultatmodell och mål. - Bättre integrera risk, väsentlighet och prioriteringar från start. - Fungera som verklig "brygga" mellan idé och genomförande. - Mindre fokus på form – mer på analys och riktning.	- Integrerad riskhantering = HL och controller har insyn i risker redan här. - Ökat systemstöd för när en portfölj byggs från grunden = kunna laborera med olika volymer utan att det har inverkan på finansiell rapportering. - Ökat systemstöd för deadline för rapporter som kan ses i en intervju i systemet = bättre förutsättningar att planera tid. - Ökat systemstöd för äskande av resurser = genom att redan här klicka i och skicka iväg mail kan resurser planera sina insatser.	- Reflektera pre-due-diligence bättre. Om den kan finnas med i beredningsplanen eller ha en tydligare referens. - Bättre spegla att vi redan screenat partnern och kommit en bit på vägen, utan att det gör BP för lång. - Garantiinsatser styrs av två förordningar, en för Sida och en generell för garantier. Detta missar dagens system. Det är viktigt att due diligence verktyget finns med (som har pilotats). - Hade varit intressant att kunna sätta konkreta milestones i en beredning som alla kan "tracka" och följa upp. Och ett gemensamt flödesschema. - Tracs format är textbaserat. Saknas möjlighet att lägga in annan typ av data. Formatet är inte anpassat för våra typer av insatser.	- Stärka att HL fokuserar på att göra prioriteringar kring vad som ska beredas på djupet i steg 2. - Förslag: Fler ja/nej-frågor (och vid behov med tillhörande textrutor för att förklara/motivera). - Förslag: Lyfta in relevansbedömningen i beslutet (automatgenerera), så slipper vi skriva om det.	- Svårt för HL att fånga upp och bedöma behov av stöd om de inte kan tematiken ifråga. Vet varken vem eller vad fråga, vilket kan förklara varför behov av stöd inte planeras för. - JUR upplever att de generellt sett inte informeras i tidigt stadie när stöd från jurist krävs, förslag på åtgärd skulle vara att automeddelande när box för samråd med JUR klickas i.

	Fokusgrupp 1	Fokusgrupp 2	Fokusgrupp 3	Fokusgrupp 4	Fokusgrupp 5	Fokusgrupp 6
Steg 2						
If we think broader than Trac: What would make appraisals easier for you?	- PLANit och Trac mer integrerat. - Tydligare vad som är en tillräcklig bedömning, när HL kan anses vara "klar". - Vissa skrivningar är tydligare, t ex delar av partnerkapacitet. - Insatshanteringsformat för att hantera kriser mer sammanhållet.	- Återanvändning av tidigare texter och partnerbedömningar (ev AI-stöd). - Bättre struktur och kortare, mer precisa hjälptexter. - System som samlar bedömningar (inte spridda delar). - Tydligare vägledning om vad som är "good enough".	- AI-genererade sammanfattningar = då kan HL fokusera på att skriva bedömning.	- Eftersom garanti styrs av en annan förordning så måste den bana som Trac har, med sina hjälptexter, passa den styrningen bättre. Annars finns det rutor och kontrollpunkter som vi måste svara på som inte är relevant för garantier. T ex kapacitetsbedömning, det är inte den bedömningen som görs för garantier. Därför finns det verktyg och bilagor som ligger utanför systemet som sen måste biläggas. Jobbar vi med en bank är det svårt att svara på frågor som är baserade på en utvecklingsaktör. - Vi behöver ett tydligare: "vem gör vad?". Det får vi uppfinna varena beredning istället för att det skulle vara uppenbart i systemet. HL börjar skriva i Trac sent, behövs ändringar då så måste det ändras på väldigt många ställen. Skriver då i word, för att sen lägga in i Trac. Det blir väldigt omständigt.	- Förslag: En avslutande rubrik per bedömningsområde. Utifrån den dessa texter görs en kort, automatgenererad sammanfattning som sedan automatiskt tas med i beslutet. Det ska räcka att göra berednings-PM. Följdförslag: Ta bort rutan som heter Sammanfattning i Förbered beredning som blir överflödlig. - Förslag: Fler ja/nej-frågor (och vid behov med tillhörande textrutor för att förklara/motivera).	- Det saknas en funktion som håller ihop helheten innehållsmässigt i systemen (ex Trac). Nya frågor läggs till utan att dubbleringar kontrolleras. - Även om HL gör alla bedömningar som efterfrågas är det till liten nytta då få orkar gå tillbaka och läsa i efterhand. Det bereds ofta saker som sedan inte följs upp under implementering. Det föreslås att använda AI för att dra ut essensen i alla textdelar.
What are the main issues?	- Trac har blivit ett monster. Någon som har jobbat i tjuo år kan det, men det är framförallt nya som gör insatshantering. Och Tracs hjälptexter bara växer och skrämmer bort folk. Mycket som inte egentligen är krav som står med. När ansvariga för frågor får välja läggs för mycket vikt vid varje fråga. - Kopplingen till avtalsmallar är svårtolkat. - HUM har andra krav och arbetssätt - nuvarande system och process inte helt anpassat = behöver hitta egna vägar.	- Otydlighet kring prioriteringar (t ex perspektivens roll). - Fragmenterad information i systemet. - Kulturförstå: olika bedömningsnivåer mellan enheter/chef. - Beredning används ofta för att motivera redan valt alternativ. - Begränsad användning av evidens.	- Chefers, HL:s, controllers erfarenhet spelar in på hur omfattande beredningen blir. - Följa instruktioner till punkt och pricka eller ha kännedom om vad som måste skrivas och vad som är irrelevant i detta fall. - Beredningen är ofta en omfattande beskrivning och en kort bedömning. Viktigt att skifta fokus till bedömning. - Utmaningar i att i kommitéer ska alla tycka till om sakfrågor och kontext i beredningen av insats. Det blir krystat om en sakfråga ska föras fram där det saknas kontext att hantera den. - Utmaning i att HL som bereder insats vill att insats ska genomföras = ger en positiv bild. Vid denna tidpunkt har det lagts ner mycket tid på att bereda insatsen och HL/chef vill inte att det ska bli avslag. - Skapa förutsättning för uppföljning = ha villkoren som klickbara/skrivbara i systemet istället för en wordmall.	- Trac som system kan inte hantera garantiinsatser. - Garanti har ännu inte landat i hur deras process ska se ut. Tex vad kan förenklas? Fortsätta med två beslut? - Det går inte att få en överblick över andra insatser med en viss partner. Borde finnas ett filtreringssystem där vi kan sortera efter partner och inte bara efter specifik insats. - Generellt hjälper Trac att vi kan samarbeta mellan ambassaden och HK. Hjälper till att underlätta diskussion och planering, vem som gör vad. Ibland dubbelarbete och frustration.	- Upprepningar av olika information och bedömningar. - Beslutsfattaren saknar en beskrivning av insatsen i detta steg. - För långa hjälptexter. - Tydligare ska-krav. - Ingen information och stöd för vidareförmedling. - Det fungerar inte att samarbeta i en textruta när det är flera skribenter/skrivare. Detta för att utformningsmöjligheterna är små.	
When needed, is support from HQ accessible/available?	- Stöd borde arbeta mer med förenkling. - Upplever att JUR och KUT är underbemannade jämfört med de krav som ställs.	- Mycket stöd finns, men svårt att hitta rätt. - Beroende av personliga nätverk. - Mindre tillgängligt för vissa roller (t ex NPO:er). - Behov av tydligare ingångar snarare än mer stöd.	- Bra stöd med kollegor som avsätter tid för att stötta.	- Inga kommenterar.	- Bra stöd av JUR för insatser som enligt IHR ska ha stöd. Insatser där stöd inte är obligatoriskt söker inte stöd i samma omfattning trots att riskerna kan vara högre. - Det finns ingen rådgivning kring upphandling i biståndet, det vill säga när våra partners ska upphandla. Allt vi ska göra idag är att godkänna policies men det har vi inte alltid kunskap om. - Få revisionsrådgivare vilket gör det svårt att få stöd vid undantag för revision eftersom det då är krav på samråd.	- UM upplever att de framför allt inte alltid får det metodstöd de behöver. Det upplevs att omorganisationen av Sida försvårat möjligheten till stöd (stödet hamnar längre bort) och att äskandeprocessen inte fungerar. Processen för äskande upplevs trög, och att behöva gå via geografiska avdelningarna för kontakt med UM upplevs som ett onödigt mellansteg – blir ett "stopp" för stödfunktionen i praktiken. - Ett alternativ till långa instruktioner skulle kunna vara tydligare uppmaningar att ha konsultationer med tematiker för att tillsammans göra våra bedömningar.

	Fokusgrupp 1	Fokusgrupp 2	Fokusgrupp 3	Fokusgrupp 4	Fokusgrupp 5	Fokusgrupp 6
Steg 3						
"The follow-up phase often becomes administrative and time consuming, reducing time for dialogue with partners and field engagement." Do you agree? Please elaborate on why and how the administrative follow-up is time consuming.	- Uppföljning får för lite tid i anspråk i jämförelse med beredningsfasen. - RiR gjorde en effektivitetsrevision och där finns det flera lågt hängande frukter. - Det vi behöver är enklare system för ställningstaganden i förhållande till avtalsändringar, det är nu ett behov. Och CoP skulle kunna användas för det nu. Vi har tänkt smart, men det lär inte riktigt med vår process.	- Delvis ja: Upplevs som administrativ och tung. - Upplevelsen påverkas av att systemet är rörigt och ologiskt uppbyggt snarare än faktisk arbetsmängd. - Stor variation i antal insatser per HL påverkar.	- Vi har krav på oss att dokumentera. Vi gör för mycket för att vi har lärt oss/får lära oss. - Vågar inte avgränsa, särskilt inte lokala HL. - Vi diskuterar sällan framtidsytande i t ex CoP. - Dubbelarbete i CoP och SOR. Vägledning behövs för att göra dem smart. - Mycket hjälptext och kan uppta mycket tid om inte chefen avgränsar. - Vilka villkor i PLANit är viktigast?	- Av den uppföljning vi gör så gör vi väldigt lite av det i Trac. Strategiägaren skriver ju CoP, men utifrån garanti-HL uppföljning. Det som funkar är beslutsprocessen, och det gör vi normalt sett när vi betalar ut skadefall. Där har vi ett sätt att dokumentera beslutsunderlag och frågor som vi besvarar. - Men det är framförallt där vi använder Trac, och ett par kommentarer på inkomna rapporter på statements of guarantee som kommer in årtigen. Det vi behöver göra annars är inte anpassat för Trac. - Trac uppfattas som träigt ibland när vi ska göra administrativa grejer som inte är så relevanta. Utifrån den CoP vi skriver så fyller Trac sin funktion. Garantier kan vara lite svårångade och uppföljda utefter utvecklingseffektssynpunkt.	- CSO upplever inte att uppföljningen är en administrativ börda. - Förslag: Fler ja-/nej-frågor om rapporten har inkommit i tid etc. - Förslag: Checklista med möjlighet att komplettera i fritext.	- Problem när bedömningar ifrån beredning inte följs upp.
What is missing in terms of quality assurance during the follow-up? Ideally, how would quality assurance work?	- HUM använder inte CoP, eftersom de gör större avtalsändringar varje år i stället. Vi gör årliga ställningstaganden (narrativa och finansiella), men det är det. Saknar protokoll från årsmöten eller dokumentation av fältresor.	- Mer löpande feedback i teamet (inte bara uppåt till chef). - Systemstöd som lyfter viktiga frågor/avvikelser. - Tydligare struktur för uppföljning på portföljnivå. - Mer systematiskt lärande mellan insatser.	- Hur arbeta med risker på portföljnivå? - Vad betyder en risknivå? Det behöver vara tydligt dokumenterat för att HL ska kunna förstå det efteråt.		- Förslag: Mindre avtalsändring behöver inte dokumenteras men för att kunna se dialog med partner och alla ändringar vore det bättre att ställa krav på det. Då kan t ex numreringen av ändringar bli genomgående korrekt. - Förslag: Inför en loggfunktion för att se var vi är. Vi hoppar in och ut i varandras insatser och det är svårt att komma ihåg hur långt insatsens har beretts/följts upp. - Förslag: Arbeta i ett system. Idag behöver controller arbeta i PLANit för att jämföra budget och hitta avtalet i Dox för att se avtalsvillkoren. - Förslag: Tydligare ruta för överlämning när sådan sker, inte bara av resultat utan också historisk och deskriptiv information av partner, kommunikation, utmaningar etc. - Förslag: Förtydliga vilka perioder som nyttjas för rapporter. Hur göra med en rapport som inkommer 2026 men som är del av en uppföljning 2025?	- Tematiker skulle kunna spela större roll i att kvalitetssäkra resultat och utvärderingar.
Dialogue issues and risks are in general not updated continuously. Why is that?	- Frågorna i Trac är alltså för statiska. De borde göras mer dynamiska. - Riskerna står sist i CoP, ställningstagande, därför uppdateras de ej. Är konstruerat för risker som inte ändras så ofta.	- Brist på incitament för löpande uppdatering. - Fokus på initial dokumentation snarare än dynamisk uppföljning. - Riskarbete sker, men dokumenteras inte (t ex portföljgenomgångar). - Nya risker uppstår i kontexten och fångas inte upp strukturerat.	- Dialogfrågor är fokuserade på HL:s perspektiv. Hur kan andra funktioners möten och frågor dokumenteras för att det ska ske en uppföljning? - Lätt att bortse ifrån eftersom det är en fråga och inte behövs en aktiv handling samt att du behöver gå tillbaka till insatsen för att se vilka risker som avses. - Förslag att ha en dialogbank eller stöd av AI för att ställa bra dialogfrågor	- Trac uppfattas som träigt ibland när vi ska göra administrativa grejer som inte är så relevanta. Utifrån den CoP vi skriver så fyller Trac sin funktion. Garantier kan vara lite svårångade och uppföljda utefter utvecklingseffektssynpunkt.	- Frågan kring planering av resurser för uppföljning nyttjas inte. - Det behöver finnas tydligare instruktion eller systemstöd för att HL kontinuerligt ska arbeta med att uppdatera risk.	

	Fokusgrupp 1	Fokusgrupp 2	Fokusgrupp 3	Fokusgrupp 4	Fokusgrupp 5	Fokusgrupp 6
Steg 4						
Why do you think completion memos are not used to their full potential?	- Ett nytt samarbete är påbörjat innan gamla avslutat – det gör completion memo mindre viktig.	- Upplevs inte som efterfrågade eller använda. - Insatser förlängs istället för att avslutas och analyseras. - Brist på tydlig koppling till framtida beslut. - Låg synlighet i organisationen.	- Det är lätt att skriva ett PM men ingen ställer krav på att det ska följas upp, redovisas för andra etc. Skrivbordsprodukt. - Medarbetare har fokus på kommande beredningar och insatser. Vi har en tidplan att hålla vilket kapar lärandet (och ifrågasättandet av insatser).	- Jag håller med om ett avslutnings-PM nu. Vi har en tydlig vägledning i steg 4 vad jag ska kolla och dokumentera. Det jag ska göra enligt garantihandboken finns det ingen ruta i Trac som passar. Jag lägger det på "Allmänna lärdomar" istället. Den information som är viktig för beslutsfattaren finns det ingen koppling till i Trac. Men vår garantihandbok är väldigt tydlig om vad jag ska dokumentera.	- Avslutnings-PM nyttjas om en ny beredning görs med samma partner. Det kan också leda till att avslutnings-PM inte får den omsorg som det kanske hade kunnat få annars. - Mycket fokus framåt. Har inte tiden att göra det som inte är absolut nödvändigt. - Förslag: Kan avslutnings-PM kopplas till PLANit för partner? Så att jag kan ta del av lärande över tid för samma avtalspart?	
Reflect both on completion memos in particular, and learning loops in general during follow-up. Why are we not better at re-using our own experience? What are the limitations?	- Lärande går in i partnervalsprocessen.	- Erfarenheter dokumenteras men återanvänds inte systematiskt. - Avsaknad av sökbarhet i systemet (t ex nyckelord/taggar). - Begränsad organisationskultur för att använda tidigare analyser. - Tidspress och fokus på nya insatser.	- Det finns inget system för att identifiera liknande insatser med annan partner/i annat land. - Personalrotationen gör att det finns ett inbyggt lärande i organisationen, på gott och ont. - Det finns ingen som är ansvarig för att säkerställa att det sker ett lärande. - Skapa en fråga i Steg 1 som handlar om att ta vara på tidigare lärande av samarbete med just den partner och inom just denna tematik. Varför är just denna partner lämpligast?	- Allmänna reflektioner kring lärande: garantier håller på att utvecklas. Ny styrning osv. Allt sker informellt, jag kontakter HL som jobbar med liknande osv. Krävs mer systematiskt lärande. Upplever ibland att det bubblar lärande i organisationen som inte delas på bra sätt		- Partnerledda utvärderingar samlas inte systematiskt in och borde även kvalitetsssäras, särskilt ToR. Vissa helpdesks tar på sig att samla in lärande och bidrar till utvärderingar. Utvärderingar borde användas mer och systematiskt och det borde finnas en sökbar databas för utvärderingar. Tematiker skulle kunna spela större roll för att återanvända t ex utvärderingar. - Tematiska nätverken har en stor roll i uppföljningen och för att sprida lärande. - Evidensuppdraget ger oss häv att ta vara på lärande och analys samt lära av vad andra gör "what works" i hela insatscykeln.
Övriga medskick	- Många partners som vi har även avtal i andra delar av huset. Vi har försökt komma åt det genom centrala beredningar, fokuspunkter etc. Kanske kunde systemet hjälpa till med detta? Det skulle vara hjälpsamt, särskilt om även UM var med i detta. - Andrahandsansvar är svårt i Trac t ex. Bör även bli mer dynamiskt. Och så ett önskemål att se mer av ett portföljnivå. Vi har inte riktigt ett sätt att arbeta med portföljdimensionen. - Tydliggöra roller. Det är inte alltid solklart vad HL, controllers och PA har för ansvar.	- Stort behov av bättre stöd på portföljnivå, inte bara insatsnivå. - Systemen behöver spegla verkligt arbetssätt och regelverk. - Evidens, risk och resultatfrågor behöver stärkas. - Organisationskultur är minst lika viktiga som system, arbetssätten skiljer sig åt mellan avdelningarna.	- Det är svårt med interna delegeringar mellan enheter som inte styrs av Trac. - EU-delegeringen är en insatskategori och där behövs justeringar. - Vi bygger upp mycket från 0 och tar inte över historik eller värdefulla verktyg för hur arbeta med partner över tid. Hur bedömde min föregångare rapporten, vad ska jag titta på särskilt? Det tar mig tid att lära känna en portfölj. Inte avtalsvillkor utan lättare punkter. - Systemstöd för att bedöma rapporter (skala 1-3), där det finns historik kring hur en rapport har bedömts och var det saknas information samt hur efterträdare kan tänka.	- Vi kan inte vänta till 2028. Vi måste få förbättringar. Ett sätt att titta på våra behov är att titta på vår handbok, som finns för att Trac inte är tillräckligt för oss. En bra utgångspunkt för framtida förändringar. - Med handboken. Den är också svag på vissa punkter. Det finns potential att skala bort och förenkla processerna som finns nu, inom lagen så klart. Lättare att landa i ett nytt system när vi vet vad det är som behövs. - Tror att vi tänker en ny beskrivning över hur vi ska göra en garantiinsats från A till Ö. Baserad i handboken men att vi ser över vissa moment som är för tunga, eller andra som inte är nödvändiga. Så att vi har en ny process, som görs parallellt med att vi ser över gåvoinnsatser omstrukturering. För	- Inget som är helt oacceptabelt i systemet. Trac är ett bra stöd. Det finns enskilda saker som en retar sig på men inget som deltagarna nämner direkt. - CSO har annat stöd som de använder separat, t ex för vidareförmedling, utvecklingseffektivitet och budget. - CSO har också tagit fram generiska texter för att säkerställa kvalitet och effektivitet. Borde ha fler generiska texter. - På frågan om ordningen i Trac är en utmaning svarar respondenterna att de inte ser det så.	

	NPO vid UM	NPO vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	Beslutsfattare vid Sida HK
Steg 1							
What is the reason the approval of appraisal plan and decision to start appraisal often is considered a "formality"?	- Insatsen är ofta redan i praktiken beslutad. - Informell sållning sker före steg 1 och dokumenteras inte. - Fokus ligger på planering (resurser, tidslinje) snarare än faktisk prövning.	- Håller med om att det blir mer som en formalitet. Men planen användbar för att inte glömma delar som måste inkluderas i beredningen. - Ibland hinner planen bli inaktuell innan vi kommer till beslut.	- Don't agree with the statement. Stage 1 is overall ok. Some of the assessments are repetitions of assessments in Stage 1.	- PA's role is quality assurance of he plan together with the controller. It is reflected in the help texts what is needed.	- Beredningsplanen är relevant för QA och särskilt QAC: Om vi inte har kommittéer blir planen en ren formalitet. - Beredningsplanen beskriver insatsens relevans. Men i en kontext som har hög föränderlighet blir den lätt utdaterad, berörs inte av lokala nationella dokument och releaterar inte till mottagarna.		- Steg 0 genomförs men dokumenteras inte så beslut är redan i praktiken taget. - Beredningsplanen behöver anpassas efter hur verkligheten ser ut.
What could be potential measures to change this?	- Synliggöra och dokumentera steg 0 (inkl bortval).	- Tidigare chefer har haft fokus på appraisal plan. Kan hända att vi inte går vidare efter QA av plan.				- The system does not provide an opportunity to document it. When we get to Stage 1 we understand the rational and know what the partner is doing, but where should we document that? How should we document that the ideas come to the Embassy. Someone external would not be able to understand your thinking. Suggestion: Have an option to attach minutes, to a meeting etc. To document how you came to the point that you know how to <u>plan appraisal</u>.	- Synliggöra och beskriva steg 0. - Anpassa processen till verkligt arbetssätt. - Tydligare krav på vad som ska avgöras i detta steg.
How could the appraisal plan be more useful?	- Tydligare inramning av hela beredningen (mer läsarvänlig). - Starkare koppling till resultat, genomförande och risk - Bättre integrera risk och väsentlighet från start för att styra allokering resurser och prioriteringar i beredning och uppföljning.		- Wish that information could be transferred from the appraisal plan Stage 1 to relevant assessments in Stage 2, e.g. analyses documented in the appraisal plan.		- Förslag: Ha ja/nej-frågor där vi kan kryssa i vad som är relevant. Alla delar i beredningsplanen och sedan beredningen är inte lika viktiga. - Ibland upplevs det som onödigt att i mindre insatser besvarar vissa övergripande frågor som t ex cross cutting issues.	- Suggestion to improve working methods: QA-team is the best place to now about synergies. Have a deeper understanding of many of the contribution. High likelihood that you will be able to see things. POs are focused in their portfolio. PA can see things from another perspective, including related to partner.	- Fokusera på tidsplan, resurser och prioriterade fokusområden. - Inkludera resurssättning även i uppföljningsfasen. - Tydligare användning av risk och väsentlighet i ett insatsportföljperspektiv, vilket är särskilt viktigt för beslutsfattare.

	NPO vid UM	NPO vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	Beslutsfattare vid Sida HK
Steg 2							
If we think broader than Trac: What would make appraisals easier for you?	- Återanvändning av tidigare analyser/texter. - Kortare, tydligare och mer styrande hjälptexter. - Samlad bedömning istället för fragmenterad information. - Tydligare nivå för vad som är tillräckligt ("good enough"). - Bättre struktur i inledning och riskhantering.				- Hjälptexterna är långa men det finns sökfunktion så att du inte behöver läsa allt. Du kan också fråga en kollega.	- Delegation are unclear. Shows up in IC2 and the PO has no idea, and no contact to partner etc. Must be discussed in Stage 1 and clear steering from HQ. - Trac help texts are good enough and clear. They provide support. They are not too long. They are there for what you need. If you need HUM there is a tab for HUM. Guidance for everyone. It cannot be a supermarket where you get exactly what you need. But there will be guidance and you can tailor it to what you need to respond to. It is a good baseline and work very well.	- Tydligare och mer systematisk användning av riskbedömningar med gedigna konsekvensbedömningar och riskhanteringen då detta är en av de viktigaste momenten i detta steg för beslutsfattaren.
What are the main issues?	- Otydliga prioriteringar (t ex bedömningsområden)- - IT-systemet upplevs splittrat och ibland oöverskådligt. - Beredningar används ofta för att motivera redan gjorda val .	- Beredningar generellt tar för lång tid.	- The order of questions and assessments is quite logical, but it is not clear if you have to follow the questions in order, or if it is ok to go back and forth. - Not clear what is good enough. - Helptexts are too long and often unclear. - First a summary at the end of Stage 2 and then again in the decision. Could the summary at the end of Stage 2 be automatically generated to the summary in the decision? - It is not clear how many risks are supposed to be identified in the risk register. Not clear what is good enough. - Not clear when and how different people shall contribute in QA. - The decision process is slow due to the number of people who need to sign as 'present'. If somebody is away it can take a long time before the decision is formally	- Not clear how make a reservation [to the decision], from a PA's point of view. - It is difficult to know if the decision has been achieved. There is no record in the system to confirm that the PO really has achieved it. Sometimes the name of the document is not clear which makes it difficult to find.		- We've struggled so much with guarantees. The guaranteed party cannot give me detailed information. Cannot give the narrative report. Banks cannot give out information freely. Numbers are very vague. Suggestion: Tailor the agreement conditions for the guarantees. Suggestion: More discussions about guarantees, so we get more knowledge. - Trac does not enable colleagues to collaborate in satisfactory manner. Compare to Microsoft word.	
When needed, is support from HQ accessible/available?	- Stöd finns, men svårt att hitta rätt ingång och svårare med metodstöd. - Bygger mycket på personliga kontakter. - UM har tillgång till visst tematiskt stöd på plats. - Behov av bättre struktur, inte mer stöd.	- Tillgång till stöd: dåligt. Har MR och gender-fokus själv. Brukar ansöka om hjälp för att kunna bedöma t ex miljöperspektivet, har tagit väldigt lång tid att få svar, har inte matchat tid för beredning – har lett till att rådgivning inte blivit av. - Någon gång när stödet har funnits har det varit alldeles för generellt – blir inte applicerbart. Får inte den input som verkligen behövs.	- Difficult to get support from Sida HQ. Not clear who to contact and how to find their contacts. Dependent on colleagues who know colleagues in Stockholm. Same goes for when somebody contacts you by email, need to search for their name on the intranet, to find info on who they are.	- Has lots of help from HQ.	- Ibland behövs extra stöd. Vi använder främst JUR. - Vi är en liten ambassad men en liten biståndsportfölj volumnässigt och vi behöver inte mer stöd.	- Struggle with JUR. JUR recommends but does not make a decision. Responsibility is on you – even in high risk. JUR should be able to give us support on hand. Struggle to understand what we should or not should be doing. - Tricky to get hold of JUR. You might have a tight schedule and still no answer in time. - Audit works well. - Advisor works well. - PO have their network.	
Risk and materiality is tricky. Please exemplify when/how risk and materiality affects priorities and allocated resources during appraisal, planning and/or follow-up.	- Används i praktiken men dokumenteras sällan i Trac. - Riskregister finns men nyttjas inte fullt ut.	- Exempel på när du HAR använt risk och väsentlighet – JA någon gång, men håller med om att det är svårt att applicera. Främst områden där controller kan ge råd. Handlar om ISK, inte applicerbart Brett.	- Risk and materiality is a blurry concept to me. Difficult to apply in contribution management.	- Risk and materiality does not affect me as much	- PA och controller är mkt bra för QA. De behövs eftersom systemet inte har automatiserade kontroller. Det är också bra med en manuell kontroll eftersom det är lätt att HL blir blind för sina egna texter och perspektiv. - Trac fungerar bra för att dela dokument och erhålla återkoppling mellan funktioner. - Det finns personliga skillnader i hur medarbetare arbetar med systsmet och kraven. - HL är påverkad av controller och varje controller har sin tolkning av krav och styrning. Ny controller = nya tolkningar. Vi har ofta gruppövningar kring detta.	- PA must be part of the risk and materiality discussion. You cannot follow up the IC2 when you don't know what is happening in the portfolio. - There is nowhere in Trac were PO can make report and that aligns to another contribution and creates synergies.	- Idag används risk och väsentlighet inte konsekvent i beredning och uppföljning men är avgörande för prioriteringar och resursfördelning, särskilt för beslutsfattare.

	NPO vid UM	NPO vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	Beslutsfattare vid Sida HK
Steg 3							
"The follow-up phase often becomes administrative and time consuming, reducing time for dialogue with partners and field engagement." Do you agree? Please elaborate on why and how the administrative follow-up is time consuming.	- Ja, särskilt pga system och struktur. - Saknar tydlig länk till avtalsvillkoren i PLANit. - Upplevd tyngd beror mer på rörighet i strukturen än faktisk tidsåtgång. - Mycket dubbelarbete kring ställningstagandena och sammanfattningar. - Svårt att strukturera uppföljningsperioder.	- Håller med om första påståendet. - Finns för många steg. Vi gör bedömning i beredning, sen på rapport, sen på en annan rapport, sen på CoP. Kräver mkt tid. Även reserapport. RB har gjort checklista utanför systemet, t ex för fältbesök. Hjälptexterna hjälper inte i dagliga arbetet, de är för generella för momenten i uppföljning. CoP – kräver sammanställning av många olika moment. - Saknar praktiskt stöd.	- In Stage 3 it is not clear what is good enough. Sometimes you write a long analytic text and see that your colleague has only written two sentences. It doesn't feel fair that you have done so much more work and you don't know what is the correct way of doing it. - There is duplication of work in SoR and CoP (results reporting). - Stage 3 includes all the relevant forms – not missing anything. - The CoP is easy to adopt to the needs of the contribution.		- Trac är ett system för dokumentation och för uppföljning. - Det är svårt att hantera insatser där det finns statliga utmaningar att arbeta med förväntade resultat, t ex anti-korruptionsarbete där den lokala staten förhindrar att organisationen får arbeta. Det kräver analys av mig för att förstå varför resultat uteblir. Och detta är svårt att dokumentera i Trac utan att skriva långa narrativ. - Det är inte korrekt att anta att Trac tar tid. Medarbetare kan välja vilka delar de ska lägga tid på och vad som ska prioriteras, inklusive fältbesök.	- PA has a role if the PO "allows" it. Part of annual meetings and field visits.	- Ja, många rapporteringstillfällen skapar överlapp och dubbelarbete. - Fokus borde i högre grad ligga på att samla allt i CoP.
What is missing in terms of quality assurance during the follow-up? Ideally, how would quality assurance work?	- Löpande dialog och feedback i team.		- The difference between the first two options in the SoR, where you can choose if and how the controller will be involved is unclear. Confused about what the difference is between the two.	- Mostly participate in quality assurance of Statement on report. - Does spot checks.	- Störst utmaning är att Sida förväntas sig resultat men de är inte enkla att hitta i dokument. - Vi försöker följa logiken i förändringsteori och att beteendändringar tar tid. Kan vi verkligen vänta oss resultat efter några år?	- QA- give us info about the partners compliance level. At no point do you assess how the partner has worked with audit, reports etc. Controller might write something concerned the audit. Controller and PO might not agree. Depends on knowledge and how the PO works with QA.	- Styrning och efterfrågan från chef avgör kvaliteten.
Dialogue issues and risks are in general not updated continuously. Why is that?	- Fokus på vissa årliga moment (t ex CoP) snarare än kontinuerlig uppföljning. - Systemet uppmuntrar inte till löpande uppdateringar. - Externa risker upplevs som stabila så de uppdateras mer sällan medan institutionella risker uppdateras oftare.	- Undviker att uppdatera för att minska arbetsbörda. Hinner inte.	- Would be good if the risk register is easier to access – for instance during a partner visit. It's too complicated to access it through the CoP. Same with dialogue issues.		- Beroende på kontext och hur föränderlig den är så nyttjas detta mer. I vår lokala kontext behöver vi arbeta med kontinuerliga uppdateringar eftersom kontexten inte är statisk.		- Svårt att förstå och tillämpa riskhantering som instrument. - Saknas tydliga ytor i systemet för dokumentation. - Beror i hög grad på om chefer efterfrågar uppdateringar.

	NPO vid UM	NPO vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	NPO vid UM	PA vid UM	Beslutsfattare vid Sida HK
Steg 4							
Why do you think completion memos are not used to their full potential?	- Används främst vid fortsättning med samma partner. - Upplevs ha begränsad praktisk nytta. - Låg efterfrågan från chefer minskar incitament för kvaliteten.		- Stage 4 is clear, although repetitive if you just did a CoP. Should be a way to automatically reuse information from stage 4 to stage 1 and 2 if you are appraising a new phase of the contribution.	- Mainly making sure that everything is archived.	- Avslutnings-PM har potential och är en bra indikator på partners kapacitet. Men det är svårt att leta efter avslutnings-PM så istället för lärande via dokumentation pratar du med den relevanta HL om du känner hen. - Det är viktigt att insatser har en tydlig namn och titel i PLANit och Trac så att det är lätt för alla att förstå var det utförs, av vem, när och vad syftet är. Det underlättar också sökande i systemet.		- Svag koppling i systemet mellan avslutade insatser och nya beredningar.
Reflect both on completion memos in particular, and learning loops in general during follow-up. Why are we not better at re-using our own experience? What are the limitations?	- Brist på stöd för att hitta informationen (t ex sökbarhet/taggning). - Om det fanns en länk i CoPI till avsluts-PM skulle det öka användningen.	- Lärande efter program – håller med om att vi missar att ta med oss gamla lärdomar in i nya program. Tror pga stor omsättning av personal. NPO kommer ihåg men svårt för andra. Vi tänker inte på att vi behöver gå tillbaka. - Sällan Sida HQ frågar efter lärdomar ifrån UM/fält. Men UM också dåliga på att dela. Viktigt att ha möten/forum för dela info. - Uppmuntra kartläggning innan vi ingår nya insatser. - Vi har mycket att göra – svårt att hinna med att undersöka.	- I recently closed a contribution and Trac was quite straight forward, but finding things in the archive was a very tiresome process. It took a lot of time. Should be a way to automatically archive to KlaraDia. - It would be good if the checklist in Trac was in the beginning instead of, as it is now, in the end. It helps you to get an overview over what you need to do. Now when you get to the list you worry that you have missed something. - Would be good to also see my closed contributions in the list 'My contributions' in Trac.			- Can lessons learned be published on openaid?	- Säkerställ koppling mellan avslut och ny beredning (t ex i steg 0). - Begränsad styrning/krav på att använda tidigare kunskap, lägg till i introduktion/hjälp text i Planera beredning att detta ska göras.
Övriga medskick	- Stort behov av bättre stöd på insatsportföljnivå. - Systemen bör bättre spegla faktisk arbetsprocess.	- LÄNKAR mellan system. - AI – om man kunde ha hjälp med textbehandling. Hur kommer AI kunna hjälpa oss?	- Overall, Trac is quite easy and straight forward to understand. PLANit is more difficult. So hard to understand components etc. - In a new system, it would be great if lessons learned could be extracted from the contributions to somewhere where you could filter on partner, country, area of work, etc. It should also be possible to see if there are any other ongoing appraisals with the same partner. - For a long time I was not aware that Sida has focal points for some partners. It would have been helpful to know. The communication from Sida HQ to Embassies is not working very well.		- Läser inte manualen utan anser sig ha tillräckligt kunskap då hen varit HL i över 20 år. - På frågan om olika typer av spår för olika insatstyper svarar respondenten att de ska vara enkelt att göra rätt. Det är inte ett optimalt system men det finns inga alternativ eftersom vi inte ska arbeta i olika system. Det som finns nu är tillräckligt anpassat. - På frågan om Trac tillåter samarbete inom insatser svarar respondenten att det funkar bra eftersom en HL har hand om en insats. Andra HL kan komma in vid semester men inte annars. - På frågan om ordningen i Trac är en utmaning svarar respondenten att det är det inte, hen har aldrig svarat på frågorna sekventiellt ändå. - Insatserna hanteras i en kontext där information till openaid.se blir så generell att det blir meningslöst. Nästan alla våra insatser är begränsade. Då skulle vi lika gärna inte publicera informationen i alla fall.	- Local staff interact consistently. Sent out staff always have their own picture. How they have worked with the system in other places can be different, including how contributions are managed. That affects local staff. - PAs do completely different work at different Embassies. Some PAs have no idea what is happening in contributions, some PAs do not participate in appraisal stages as the controller takes on more of the PA role. Some PAs have a more admin than operational position. "Information collectors". This explains why controllers are less happy with QA. When there is an integrated QA team it works better. - NPOs are more critical than Swedish. NPOs have worked in the system a longer and know the system better in most cases. NPO struggle less with the Trac system and more with their partners. If you look at a statement on report. NPO can write 10 pages and sent out staff write 5 pages. NPO more critical about the management process per se. NPO can make wider interpretation and more detailed on statement on report. Swedish PO more focused on steering. NPO write longer in discussions as well - understand the context	

Intern genomlysning av Sidas insatshanteringsprocess

Sidas interna genomlysning av insatshanteringsprocessen ger en samlad och aktuell bild av hur processen fungerar i praktiken och vilka delar som behöver utvecklas. Genomlysningen bedömer processens ändamålsenlighet utifrån effektivitet, kvalitet, intern styrning och kontroll samt partnerskap. Analysen visar att arbetssätt, metoder och styrning i många fall stödjer ett strukturerat arbetssätt, men att det finns brister som påverkar hur väl processen fungerar i praktiken.

Underlaget bygger på dokumentstudier, analys av insatser, en enkät till användare samt fokus-

grupper och intervjuer. Tillsammans ger detta en bred och fördjupad bild av hur processen upplevs och fungerar i vardagen. Genomlysningen visar att processen i huvudsak är ändamålsenlig, men att det finns tydliga begränsningar som påverkar effektivitet, tydlighet och användbarhet.

RESULTAT/METOD rekommenderar därför att Sida i det fortsatta utvecklingsarbetet av processen förenklar insatshanteringen, ökar flexibiliteten för olika insatstyper och moderniserar IT-systemstöden för att skapa smartare arbetssätt som fullt ut tar tillvara digitaliseringens möjligheter.

