

Genomgång av Sida utvärderingar och rapporter som avser kompetens- och institutions- utveckling i projekt och program

Pia Sassarsson Cameron

November 1998



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT
COOPERATION AGENCY

Department for Natural Resources
and the Environment

Policy Secretariat for the Sector Departments

Innehåll

Kapitel 1	Inledning, uppdraget	1
Kapitel 2	Genomgång av dokumentationen	2
	2.1 Inledning	2
	2.2 Projektgenomgång	
	DESA	2
	Hälsa	5
	INEC	6
	Natur	9
	Öst	11
Kapitel 3	Sammanfattande kommentarer	17
	3.1 Inledning	17
	3.2 Hur har problemet kring kompetens- och institutionsutveckling definierats?	17
	3.3 Ansatser för att lösa problemen – några arbetsmodeller	18
Appendix A	Uppdragsbeskrivning	
Appendix B	Dokumentförteckning	

Genomgång av Sida utvärderingar och rapporter som avser kompetens- och institutionsutveckling i projekt och program

Kapitel 1

Inledning: Uppdraget

Budgetunderlaget för 1999 anger att kompetensutveckling skall bli ett alltmer centralt tema i utvecklingsarbetet.

En projektgrupp arbetar för närvarande med att kartlägga och att öka kunskapen och utbytet av erfarenheter om ansatser och arbetsmetoder för kompetens- och institutionsutveckling bland det svenska utvecklingssamarbetets aktörer.

Som ett led i gruppens arbete har beslutats att göra en genomgång av aktuella utvärderingar och andra rapporter av Sida finansierade projekt och program där huvudsyftet eller ett av syftena har varit att utveckla kompetens och/eller bygga upp institutionell kapacitet (se Uppdragsbeskrivning, Appendix A).

Materialet som genomgången baserar sig på består dels av dokument som var avdelning bedömt som relevant och som lämnats in som underlag, dels av material som tagits fram via en sökning i Sidas databas samt redan insamlat material i DESAs arbetsbibliotek för kapacitet- och kompetensutveckling. Den totala omfattningen av material är över 6000 sidor. (se Appendix B)

Sökningen efter material i databasen har försvårats av under vilken benämning man registrerat material. Det stora flertalet projekt har inte kompetens- och institutionsutveckling som *huvudsyfte*, utan utgör del av ett tekniskt projekt. Det tekniska projektets namn är det som används som underlag för registrering, vilket inte underlättar vid sökningen av den typ av dokument som denna genomgång ämnar omfatta. Det faktum att man inom Sida inte har en enhetlig begreppsapparat för att beteckna kompetens- och institutionsutvecklingsprojekt har även komplicerat sökningen efter relevanta dokument. Sida har dessutom genom tiderna använt olika begrepp för att beskriva mer eller mindre samma företeelse t ex human resource development, transfer of knowledge, capacity building, institutional building, twinning etc.

Av avgränsningskäl beslöts av projektgruppen att UND och SARECs projekt tillsvidare får lämnas utanför inventeringen.

Uppdragsbeskrivningen för uppdraget preciserar vissa frågeställningar som bör belysas vid genomgången vilket gör att allt material med utgångspunkt från frågorna inte bidrar till besvarandet. Relevansen av materialet varierar sålunda och genomgången i kapitel två omfattar endast det material som bedömts tillföra något vid besvarandet av frågeställningarna.

Rapporten består av tre kapitel: *Kapitel 1* Uppdraget,
Kapitel 2 Genomgång av dokumentation
Kapitel 3 Sammanfattande kommentarer.

Kapitel 2

Genomgång av dokumentationen

2.1 Inledning

Nedan följer en genomgång av insamlat material. Materialet består av utvärderingar och andra rapporter av Sida finansierade projekt och program där huvudsyftet eller ett av syftena varit kompetens och institutionsutveckling. Materialet består dels av dokument som respektive avdelning ansett relevanta och lämnat in till projektgruppen, material funnet via Sidas databas samt material tidigare insamlat till arbetsbiblioteket för Kapacitets- och Kompetensutveckling, DESA.

Genomgången syftar till att belysa i uppdraget preciserade frågeställningar, nämligen

- 1) Hur har problemen kring kompetens- och institutionsutveckling definierats
- 2) Vilken ansats har valts för att inom ramen för insatsen angripa de identifierade problemen,
- 3) Vad som anges som resultat av insatserna och hur beskrivs de i relation till problemanalysen

Frågorna har besvarats i den utsträckning materialet och tiden för uppdraget tillåtit, men med ambitionen att bidra så mycket som möjligt till projektgruppens arbete.

2.2 Projektgenomgång

AVDELNING DESA

UTVÄRDERINGAR

A. Sida Evaluation 96/1

The Beira Gothenburg Twinning Programme
– cooperation for municipal development

- 1) Hur har problemet definierats?

Beira City Council bedömdes ha behov av strukturera om sin ekonomiavdelning för utveckla och modernisera systemen för finansiell planering, budgetering, bokföring, rapportering och uppföljning. 1990 gjordes analyser av existerande system och vad som utgjorde brister inom dessa.

- 2) Ansats

Genom ett twinning arrangemang åstadkomma ovan nämnda förändringar. Korttidskonsultinsatser för att jobba med systemutveckling; utbildning- kurser, on the job training, studiebesök.

- 3) Erfarenheter och resultat

Beira-Göteborg samarbetet kan enligt utvärderarna beskrivas som en hybrid av twinning och vanligt konsultkontrakt. Förutsättningar för ett framgångsrikt twinning samarbete anses ha varit svaga och vissa grundförutsättningar ha saknats helt, allt med den innebörden att det som avses med twinning har varit i princip omöjligt att realisera.

En twinning relation förmodas basera sig på ett institutionssamarbete i den meningen att det omfattas av långsiktiga åtaganden mellan städerna, medan en konsultrelation baseras på ett kontraktförhållande. Detta gör att kontrollen och ansvaret är mer av politisk natur, snarare än juridisk och kommersiell. Om twinning relationen inte är väl förankrad politiskt, föreligger en risk för att ett vakuum uppstår rörande frågan om kontroll och ansvar.

Utvärderarna pekar också på förhållandet att ett twinning arrangemang baseras på att två parter har gemensamt utbyte av varandra och beror på varandra för dess fortsättning. Detta kan leda till en situation där parterna undviker att föra fram kritik och bortser från negativa aspekter i samarbetet. Även Sida hamnar i en slags beroendesituation i den meningen att "konsulten" blir svår att byta ut.

B. Sida Evaluation 98/11

Public Auditing in Southern Africa

1) Hur har problemen definierats?

Behov av erfarenhetsutbyte och gemensamma utbildningsbehov. Sida har sedan 1989 lämnat stöd till Southern African Development Community Supreme Audit Institutions(SADCOSAI), först för etableringen av sammanslutningen sedan löpande för möten och regionala kurser.

2) Ansats

Projektet började som pilotprojekt(forskning och metodfrågor). Modellen är nätverksbyggande och kurser.

3) Erfarenheter och resultat

I det stora hela bedöms projektet som ett verkningsfullt stöd i en viktig sektor. Projektet anses ha medfört stora förändringar i nationella Auditor General Offices, i form av utbildad personal och bättre ledning. Eftersom projektet från början finansierades av medel från forsknings- och metod budgeten sägs emellertid att ingen omfattande analys eller projektförberedelse gjordes. Erfarenheterna från projektets första år 1990–93 var så positiva att beslut om fortsatt stöd togs.

Utvärderarna påpekar att varken Sida, RRV eller SADCOSAI följde upp innehållet i den slutliga fastställda uppdragsbeskrivningen för projektet, så de behov som artikulerades i SADCOSAIs egna arbetspapper behandlades inte till fullo i projektet under åren som passerade. När det gäller varaktighet från en finansiell synpunkt framhålls problemet att respektive regering aldrig var inblandade i förhandlingarna om projektet. Det är viktigt att sådan förankring sker så att medel kan säkras för att öka förutsättningarna för varaktighet.

RAPPORTER

A. Institutional Development – The case of Takwimu, mars 1994, Andersson Winai 1983–1994

1) Hur har problemen definierats?

Statistikmyndigheten bör bli bättre och självförsörjande i sin produktion av statistik av god kvalitet i tid.

Utrustning behövs för att få kapacitet att producera, och utbildning för att insamla och analysera underlaget.

2) Ansats

Projektet har genomförts som ett twinning projekt i samarbete med Statistiska Centralbyrån. Problem på alla nivåer, men det visade sig att managementperspektivet försumrats.

3) Erfarenheter och resultat

Takwimu utvärderades 1986 och 1994 med förhållandevis positiv utgång. Takwimus kapacitet att producera statistik hade ökat och projektets aktiviteter ansågs relevanta i förhållande till Tanzanias behov och prioriter. Det konstaterades att Takwimus formella specialist kompetens och specialis-ternas kunskaper hade ökat dramatiskt. Det noteras emellertid att institutionsbyggande tar tid och är en långsiktig process.

Andersson och Winai konstaterar att det behövs bättre arbetsverktyg för att beskriva hur en organisation ser ut och fungerar när samarbetet påbörjas och vad som är önskvärt när samarbetet avslutas. Bättre uppföljning av hur projekten utvecklas behövs också.

Ytterligare om TAKWIMU;

B. An Evaluation on the Swedish support to the Bureau of Statistics in Tanzania,

Sept 1994 , Heikkonen, M.Jones, Wange

Här konstaterar man bla att det visserligen byggts upp en organisation som i och för sig svarar mot Tanzanias behov, men det finns inga medel i statsbudgeten som kan finansiera en organisation av denna storlek. För att Takwimu skall bli bärkraftig behövs den helt och hållet omstruktureras för att bli mindre och effektivare.

C. The Sustainability Enigma-Aid dependency and the phasing out of projects,

the case of Swedish aid to Tanzania. Catterson, Lindahl. Feb 16 1998-11-07

I sammanfattningen om TAKWIMU sägs följande;

TAKWIMU är ett bland flera projekt som tillkommit under en period när storslagna planer förhärskade , men som måste överleva i en verklighet av knappa resurser i landets budget. Vid tillkomsten av projektet ägnades inte mycket tanke åt lämpligheten av projektet med tanke på finansiella resurser som organisationen kommer att behöva, än mindre åt varifrån dessa medel skulle komma ifrån när biståndet upphört. Denna frågeställning har inte tagits upp förrän helt nyligen, trots att Tanzania har haft budgetkris de senaste tio åren. Statistiska Centralbyrån borde koncentrera sig på åtgärder för att omstrukturera TAKWIMU, kostnadseffektivitet och marknadsföring bl a.

Sida försökte få samarbetet fokuserat på managementutveckling 1995-6, men projektet är fast i dilemmat med ett teknisk fokus som twinning modellen medfört. Sida måste göra en avvägning mellan Statistiska Centralbyråns starka intresse av att fortsätta projektet mot behovet av icke-tekniska frågor.

D. Twinning as a method of capacity building. Jones and Blunt August 1998.

(berör RRV och SCBs projekt)

Angående RRV och SCB sägs bla följande;

Om parterna i ett twinning projekt delar uppfattningen att syftet med deras samarbete är institutions-utveckling, så torde man förvänta sig att de ägnade sig åt någon fortlöpande dialog om vad twinning modellen enligt en västerländskt synsätt innebär för det gemensamma samarbetet, d v s diskutera sådana begrepp/koncept såsom institutionssamarbete, varaktighet, kapacitetsbyggande i institutioner, organisatoriskt lärande, individuellt lärande och utveckling av human kapital.

Jones och Blunt konstaterar att sådana diskussioner saknades i projekten, men anser att detta är förståeligt eftersom de svenska parterna valdes av Sida för att de i första hand är i samma "bransch" som mottagarorganisationerna, inte för att de är experter i institutionsutveckling eller organisatoriskt lärande. Sannolikheten för att samarbetet leder till organisatoriskt lärande är liten om ingen av parterna accepterar vad det står för eller kan genomföra det.

E. Appraisal of Requests for continued assistance to the Budget Management Development Project (BMDP) and Government Accounts Development Project (GADP)

1997–1999 Tanzania, Hilding July 1996

1) Hur har problemen definierats?

För både GADP och BMDP uppges problemen vara bristande kapacitet inom organisationen att utföra sina respektive åligganden

2) Ansats

Båda projektet ingår i stödet till sektorreformen, Civil Service Reform Programme. Projekten syftar till att höja effektiviteten i organisationerna. Detta görs genom framtagande av nya system och redskap för budgetarbetet och genom att uppgradera datautrustning och utbilda personal.

3) Erfarenhet och resultat

BMDP: Problem att få helheten att arbeta mot samma mål, d v s hela regeringsorganisationen måste börja arbeta mer disciplinerat. Mål för tidigare faser har ej uppnåtts pga sk omvärldspromblem d v s Tanzanias negativa ekonomiska utveckling samt bristande politiskt engagemang.

GADP: Finns lovande framsteg i projektet, finns dock hinder i form av bristande regelverk och lagstiftning samt problem med att behålla utbildad personal

AVDELNING HÄLSO

RAPPORTER

A. Institutional Collaboration in the Health Sector in Zambia . Baseline Study

September 1977

Stödet till hälsosektorn i Zambia 1995-98 innehåller stöd till institutionsutveckling och institutionssamarbete. Sex zambiska och tre svenska institutioner samarbetar inom fyra olika hälsoområden i IC- Institutional Collaboration

Ansatsen är nätverk och kurser.

Rapporten hävdar att utveckling har ägt rum i de olika zambiska institutionerna sett utifrån den s k trappstegsmodellen (olika steg i utvecklingen för en organisation se vidare Andersson, Winai). När det gäller gemensamma fördelar av samarbetet för både svenska och zambiska parter förefaller detta svårare att precisera. Rapporten hävdar att detta kan bero på att strategi och policy för institutionssamarbete inte är fullt utvecklat.

En klar framgång för projektet sägs de nya nätverken och de relationer mellan Sverige och Zambia som uppstått vara. Det noteras dock att nätverken bygger mycket på personliga relationer och risken med vad som händer när dessa personer lämnar institutionerna.

Institutionssamarbetet började som en ”orienteringsprocess” där samarbetet gradvis utvecklades. I rapporten sägs det att man nu befinner sig vid ett vägval bestående av två huvudalternativ:

- 1) ”Organisk utveckling”. Samarbetet fortsätter som tidigare med ad-hoc insatser som bidrar till att öka kunskap och stärker samarbetet, eller
- 2) ”Organiserad utveckling”. Samarbetet görs om och koncentreras i sitt innehåll och på parternas samarbete.

Just nu har IC, Institutional Collaboration, två målsättningar; dels att utveckla institutioner samt att utveckla gemensamma uppgifter och projekt.

En generell rekommendation är att IC blir mer målorienterat och fokuserar på att utveckla institutionerna i samarbetet.

AVDELNING INEC

UTVÄRDERINGAR

A.98/1 Sida Evaluation

Sida Support to Telecom in Southern Africa ((Angola), Mocambique, Namibia, Tanzania)

- 1) Hur har problemet definierats?

Svaga och underpresterande organisationer inom telesektorn. Stödet ändrat inriktning från slutet på 1980-talet från mer renodlat tekniskt bistånd till utbildande insatser. Från och med 1991 har stödet alltmer fokuserat på institutionsutveckling. Utvärderarna uppfattar det som att en ändring av inriktning kommit till stånd pga ett uppfattat ändrat behov hos mottagarna men också beroende på att synen på vilken aktör (statlig/privat) som skall tillhandahålla teletjänster ändrats. Åsikten att detta är ett statligt åliggande och huruvida detta är en samhällsnyttig tjänst som gör att endast staten kan tillhandahålla teletjänster, har diversifierats.

Utvärderingen pekar på att mottagarna hade väldigt begränsat deltagande i projektförberedelserna och att andra intressegrupper ej konsulterades. I Angola beskrivs projekten som mer eller mindre helt konsultstyrda.

- 2) Ansats

Från och med 1991 är stödet fokuserat på institutionsutveckling.

I två av de tre länderna lämnades stöd till organisationsutvecklande projekt med sikte på att omstrukturera tillsyns- (regulatory) organisationerna i telesektorn. Operatören behövde tydligare avskiljas från de lagstiftande och reglerande funktionerna. Managementfrågor och planering var i fokus. Ambitioner att göra verksamheterna mer kommersiella.

Eftersom projektet syftat till institutionsutveckling valde SwedTel att som arbetsmetod tillämpa ett eget utvecklat koncept (i Angola) det s k ”Team Concept”. Konceptet bygger på att lokal personal arbetar i projektgrupper tillsammans med konsulterna, istället för att jobba i traditionella counterpart relationer. Den lokala personalen ansvarar för att insatserna är praktiskt genomförbara med konsulterna tillför professionell erfarenhet och expertis.

3) Erfarenheter och resultat

Utvärderarna drar följande slutsater;

Inga mätbara mål definierades för vare sig reform processen eller institutionutvecklingsprojekten och att reformprocessen har hitills misslyckat med påvisa några positiva framsteg. Ansatsen av Sida att arbeta med institutionsutveckling har därför saknat relevans.

Rapporten framför vidare att man inte lyckats påvisa relevans i någon av de sex utvärderade projekten, varken i relation till de övergripande biståndsmålen eller de respektive ländernas strategier för telekommunikationssektorerna. Relevans i relation till projektens delmål har ej heller kunnat påvisas eftersom de ej har specificerats.

Utvärderarna menar att konsulten gör uppdraget operationellt under resans gång, uppdraget konkretiseras sålunda av genomförandekonsulten.

Rapporten hävdar vidare att Sidas val att ändra inriktning av stödet till Telesektorn mot mer institutionsutveckling inte har återspeglats i valet av konsult. Sida har prioriterat kontinuitet istället och låtit den gamla konsulten bli kvar.

Sidas projekt har verkat för att bevara strukturer inom telesektorn istället för att förändra, vilket direkt motverkat vad reformer inom telesektorn bort sträva mot.

B. Sida Evaluation 98/10

Swedish Support to Power Sector in Vietnam 1984–1997

1) Hur har problemet definierats?

Vietnam är rikt på energikällor som kan utnyttjas bättre. Sektorn behöver effektiviseras för att underlätta ekonomisk tillväxt och utvecklingen i Vietnam.

2) Ansats

Ägnat sig bla åt hur verksamheten leds och är organiserad. Fokuserat på managementteknik- att utbilda beslutsfattare i management och organisationsteori enligt marknadsekonomiska principer, men även annan utbildning i samband med teknologiöverföring. (Individuell kompetensutveckling och projektledningslösning). Någon del av projektet var tänkt som ett twinning projekt med Syd-kraft/SwedPower där viss aktivitet förekommit. Vad som gjorts redogörs inte för närmare förutom att det anmärks på att aktiviteterna bör LFA:s för att hitta en balans mellan in-put och out-put.

3) Erfarenheter och resultat

De flesta Sida finansierade aktiviteterna har inte varit relaterade till reformprocessen (Power Sector Reform 1995), men sägs ha bidragit i positiv mening till processen.

Managementutbildningarna genomfördes *före* 1995 och twinning projektet beskrivs som ”ännu inte operationellt”. Sida rekommenderas av utvärderarna att spela en mer strategisk roll i reform processen.

Utbildningen på individnivå blev aldrig enligt modellen ”training of trainers” vilket utgör ett bekymmer hur kunskapen skall nå ut till relevanta lokala delar av organisationen

Utvärderaren poängterar också att en del mål är formulerade som *aktiviteter*, dvs något som är inom projektets kontroll för att uppnå, i motsats till att formulera det som ett mål i sig.

C. Sida Evaluation 98/18

Sida Supported Projects in Thailand 1986–1998. Contract Financed Technical Assistance

1) Hur har problemen definierats?

Områdena inom vilket bistånd bedrivits har inte fastställts av något övergripande program för Thailand eller enligt någon strategi, utan är ett resultat av några få svenska företags närvaro och arbete i landet. Flera aktörer har varit inblandade i formuleringen av projekt.

2) Ansats

Olika konsulter i projektledningsuppdrag, kurser för olika nivåer av personal i de olika sektorerna. Både kommersiella konsulter och myndigheter har varit genomförare. Inom energisektorn sågs bla förberedelse för privatisering och rationalisering som arbetsmodell, i miljö sektorn har utbildning av brandmän och utformning av utrymmning- och räddningsplaner gjorts, säkerhet på vägar t ex I förvaltningssektorn satsades på management utbildning och planering med rationalisering i siktet.

3) Erfarenhet och resultat

Projekten har varit framgångsrika i den meningen att svenska företag har etablerat sig som leverantörer i Thailand.

Utvärderingen hävdar emellertid att påverkan och genomslagskraften i de tekniska komponenterna har varit mycket större än i organisations- och management projekten. Det påpekas vidare att konsulterna mer eller mindre är tekniska (ingejör) konsulter som kanske inte är de mest lämpade för kompetens- och institutionsutveckling i en miljö som är främmande för dem.

Det sägs vidare i rapporten att i stor utsträckning förefaller konsultens tekniska profil ha bestämt inriktningen på projektet. För framtiden rekommenderas ett mer sammanhängande program för att kunna välja lämplig(proper) konsult för ett mer fruktbart tillvägagångssätt.

RAPPORTER

A. SECTOR STUDY

Urban Programme – South Africa

Sector Study and Preparation for Mid-term Review April 1998

1) Hur har problemet definierats?

Bristande kunskap och kapacitet att planera bebyggelse, ett behov för kommunala myndigheter att gå från en kontrollerande roll till en planerande.

2) Ansats

Samarbete på kommunnivå mellan konsult och stad i syfte att förbättra, förstärka stadsplaneringsförmågan. En teknisk konsult, Hifab ställs till förfogande för råd, stöd och praktiskt genomförande i planeringsprocessen. Konsulten ställer en varierad mängd av kompetenser till förfogande, dock ingen med institutions-och eller kompetensutveckling som specialitet.

Det framgår att någon typ av samarbete och nätverksarbete mellan en svensk kommun och de sydafrikanska städerna var tänkt, men förverkligades aldrig.

3) Erfarenhet och resultat

Kimberly: Rapporten uppger att det finns bevis för att den lokala personalens kapacitet har ökat och att man har generellt sett fått en ny syn på planering. Det sägs vidare att den lokala partnern hyser förhoppningar att denna positiva utveckling kommer att leva vidare efter det att projektet upphört.

Port Elizabeth: I rapporten sägs det att det förefaller vara en mycket ojämn fördelning av hur mycket tid och arbete den lokala motparten har ägnat projektet jämfört med vad konsultföretaget spenderat. Risken är att detta äventyrar bärkraften i kunskapsöverföringen samt arbetet med kapacitetsuppbyggnaden. En annan brist är det begränsade politiska engagemanget i den långsiktiga planeringen.

Allmänt påpekas att individuell kompetens och institutioners kapacitet behöver stärkas och konsolideras.

B. Evaluation of the Institutional Development Component, IDC

Tanzania Telecommunications Company Ltd (TTCL) July 1997

1) Hur har problemet definierats?

Underutvecklad och lågpresterande telesektor. Målet är att utveckla TTCL till en kundorienterad vinstdrivande organisation som tillhandahåller teletjänster av internationell standard.

Utvärderingen pekar på att denna uppfattning om behovet hos mottagaren förefaller vara överambitiöst. Tanzania behöver pålitliga teleförbindelser. Absorptionsförmågan hos TTCL när det gäller institutionsutvecklingsinsatser utgör också en begränsning.

2) Ansats

Både organisationen som sådan och individerna i den behöver utvecklas, management är dock ett nyckelord.

3) Erfarenheter och resultat

Organisationsförändringarna av TTCC med staten fortfarande som ägare har visat mindre framgångsrika. Den tanzanska staten har sålunda beslutat att privatisera företaget.

AVDELNING NATUR

UTVÄRDERINGAR

A. 97/15 Sida Evaluation

Sida support to Dinageca in Mocambique 1991–1996
(National Surveying and Mapping Department)

1) Hur har problemet definierats?

Oklara och svåröverskådliga markägarförhållanden. Mark behövs för den ekonomiska utvecklingen och ägandeförhållanden måste klargöras.

2) Ansats

Kapacitetsförstärkning av ansvarig myndighet; både tekniskt och på personalsidan. Datorisera verksamheten och utbilda i lantmäteri och ledning.

3) Erfarenhet och resultat

Förbättrad ledningförmåga sägs ha åstadkommit och utbildningsinsatserna har varit framgångsrika. Projektet sägs också ha ökat medvetenheten om nuvarande organisations starka och svaga sidor, och möjligtvis behövs själva organisationen struktureras om.

En kritik som framförs rör själva behovs- och kapacitetsanalysen. Förväntningarna sägs varit för höga hos båda sidor. Studien gjordes 1988, d v s 3 år innan projektet började.

Det borde ha gjorts en kompletterande studie innan uppdragsbeskrivningen fastställdes med tanke på utvecklingen som skett under dessa tre år.

B. Sida Evaluation 97/4

Environmental Land and Management Sector Activities ELMS 1991–95 (SADC)

1) Hur har problemen definierats?

Ett effektivare jordbruk eftersträvas. Kunskap om nya tekniker behöver sammanställas och spridas.

2) Ansats

Verksamhetsstöd till ett regionalt projekt och dess koordineringskontor. I det stora hela är det utbildningsinsatser av individer i organisationer inom sektorn, både inom regeringssfär och det civila samhället.

3) Erfarenheter och resultat

Eftersom ELM är en särskilt komplex sektor, både på teknisk och institutionell nivå, krävs särskilda ansträngningar vid behovs och problemanalysen.

När det gäller målsättningarna för respektive komponent förefaller de flesta vara relevanta för medlemsländerna fast det är långt ifrån klart huruvida målen fastställs på grundval av uttryckliga regionala behovsanalyser. Sektorstrategin för 1994 uppvisar förvånansvärt ringa analys av fördelar respektive nackdelar av projektets tillvägagångssätt, då man i första hand inriktar sig på prioriteringar som hör från Agenda 21.

Det påpekas att den svenska genomförande konsulten (Swedforest) inte haft det i sitt mandat från Sida att vara direkt stödjande i institutionsutveckling.

ELMS roll har utvecklats som respons på medlemsstaternas begäran, utan att ha någon modell eller förebild att följa.

Generellt sett var utbildningsinsatserna uppskattade, men kursdeltagarna efterlyste praktiska anvisningar i att hur använda kunskaperna i sina respektive politiska byråkratiska miljöer.

C. 96/10 Sida Evaluation

Rural Village water supply programme – Botswana 1971–1993

1) Hur har problemen definierats?

Brist på vatten, genom modernare teknik göra vatten tillgängligt för människorna i byarna. Befintlig organisation behövde förbättras.

2) Ansats

Programmet var från början enligt utvärderarna ett dåligt utformat program med för stor betoning på entreprenad och byggnation. Under resans gång modifierades emellertid projektinnehållet och utbildning, underhåll och reparationer fick större betydelse.

3) Erfarenheter och resultat

Tekniskt kunning personal var svår att få tag på lokalt. Konsultens korttidare hade ren sk ”gap filling function”. Deras roll i institutionsutveckling var mycket begränsad, eftersom deras möjligheter att överföra kunskap begränsades av andra åtaganden för projektet, bristen på motparter men begränsades i vissa fall även av sin egen syn på vilken roll man har som konsult.

Långsiktiga kapacitetsbyggande åtgärder var ingen hög prioritet för Department of Water Affairs, och från början saknades strategiska eller analytiska planer för hur man borde arbeta med bl a utbildning (HRD). Inga allvarliga försök gjordes att utveckla institutioner långsiktigt, huvudelen av ansträngningarna koncentrerades på att kortsiktigt öka genomförandekapaciteten.

Programmet var dåligt utformat från början eftersom det antogs att tillhandahålla vatten var i första hand ett tekniskt problem. Utformningen av projektet ändrades och relevansen av aktiviteterna blev större, förändringarna kom emellertid senare än vad som skulle varit önskvärt.

När Sida lämnar teknisk hjälp i liknande utvecklingsprojekt, borde man enligt utvärderingen uppmuntra mer tvärvetenskapliga lösningar för att på så sätt undvika misstaget att låta ingenjörerna dominera projektens inriktning och strategi.

AVDELNING ÖST

UTVÄRDERINGAR

A. Sida Evaluation 96/13

Forest Sector Development Programme, Lithuania 1992–1995
(BITS)

1) Hur har problemet definierats?

Utvärderingen innehåller ingen analys av problemen. Programmet består av sex olika projekt inom sektorn med inriktning på kapacitet och institutionsutveckling, såväl som teknisk input. Mål för projekten redogörs ej för i utvärderingen, läsaren hänvisas till andra dokument.

2) Ansats

Projekten inriktar sig såväl på lagar och andra regelverk för skogssektorn, samt införandet av en ny skogsvårdsmyndighet samt interna verksregler, som utbildning och studieresor för personal i sektorn och management frågor

3) Erfarenheter och resultat

Beskrivningarna av projekten är positiva överlag där aktiviteterna beskrivs bl a som relevant och professionellt skötta. Det svenska stödet beskrivs som avgörande och centralt för utvecklingen i skogssektorn, både för organisation och individ. Det förefaller som att man tagit ett samlat grepp och närmat sig problemet från alla fronter med ett lyckat slutresultat. Projekten beskrivs som i många fall vara behovsstyrda.

B. Sida Evaluation 96/17

Cooperation between the Swedish County Administration Boards and the Baltic countries

1) Hur har problemet definierats?

Den demokratiska utvecklingen behöver stimuleras och utvecklas, kompetens och kapacitet ökas. Detta görs genom "twinning" arrangemang mellan svenska länsstyrelser och liknande organ på regional och lokal nivå i Baltikum, där målet är att överföra kunskap och erfarenhet inom verksamhetsområdet.

2) Ansats

Man lämnade frågan öppen för parterna att bestämma hur man närmare ville arbeta för att uppnå det övergripande målet. Bristen på någon typ av övergripande planering framhölls som en brist av utvärderarna, som rekommenderade en "plan of operation" för nästa fas. Modellen för samarbetet var nämnts ovan "twinning".

3) Erfarenhet och resultat

Det påpekas att vissa grundläggande fakta saknats när behovsanalysen gjordes, och att detta menligt påverkat projekten i början av genomförandet. Positiva konsekvenser framhålls emellertid av att man på kort tid kunde ha konkreta diskussioner med sin systerorganisation, flexibilitet och lite administration kring beslutsfattandet i projektet.

En svaghet med denna modell sägs vidare vara att den svenska systerorganisationen *i sig själv* ger begränsningen för vad samarbetet kan innehålla. Har den svenska organisationen begränsade resurser och kompetenser kan inte samarbetet gå utöver denna på förhand givna ram. Tid och resurser måste isåfall skjutas till den svenska parten för att även de skall kunna utvecklas som samarbetspart.

När det gäller uppfyllelse av de övergripande målen hävdas att de svåreligen går att belägga då arbetet varit processinriktat (i motsats till leveransinriktat) samt att indikatorer för att mäta måluppfyllelse saknas.

C. Sida Evaluation 96/14 (96/22)

Twinning Programmes with Local Authorities in Poland, Estonia, Latvia and Lithuania 1991–1996 (>200 projekt á max 300.000)

1) Hur har problemen definierats?

Svaga demokratiska strukturer, stärkas genom stödjande av demokratisk kultur, förbättrade sociala förhållanden, utbildning och sociala frågor, råd i infrastruktur frågor, stöd i marknadsanpassningsprojektet.

Projekten framtagits i dialog med mottagaren, en "bottom-up approach, där mottagarens behov och kapacitet satts i centrum

2) Ansats

Mer eller mindre hela skalan från kurser till anställda till arbete med normativa ramverk och arbete med nya managementkoncept. Twinning och nätverksbyggande är grundarbetsmodellen. SALA; Swedish Association of Local Authorities har fungerat som bla mellanhand, sållat bland ansökningar enligt Sidas utfärdade riktlinjer och förmedlat kontakter, samt även varit genomförare.

3) Erfarenhet och resultat

Utvärderarna säger sig efter sitt 25-åriga biståndsliv aldrig sett ett mer positivt program.

Anledning till all denna framgång tillskriver de följande:

- a) Projektens tillkomst som ett resultat av en dialog med mottagaren där deras behov och kapacitet varit i fokus.
- b) Projekten varit "selfcorrective"; under dialogen om projektförslag med höga beslutsfattare har det visat sig att vissa förslag inte varit värda att gå vidare med eftersom det inte svarat mot ett förankrat önskemål.
- c) Flera projekt har varit fortsättningar på ett tidigare tillkommet samarbete och parterna är bekanta med varandra

Projekten sägs vara kostnadseffektiva och slagkraftiga; t ex kommun- och planlagstiftning har skrivits med svenska förlagor, utbildningssystemet och andra samhällstjänster har också påverkats i positiv (demokratisk) riktning

Utvärderingen hävdar emellertid att det inte gått med någon grad av precision att mäta den demokratiska påverkan som projekten utövat. Projekten är små, i Sida mått mätt, och Sidas demokratimål för dessa projekt är allmänt hållet.

Detta anser utvärderarna dock vara helt naturligt och inte särskilt problematiskt. De finner det snarare orealistiskt att tro att väl definierade mål och indikatorer går att åstadkomma när förutsättningarna varierar så. De anser att detta är snarare en uppgift vid genomförandet, att följa projekten noga och anpassa biståndet alltefter.

D. 96/31 Sida Evaluation

Support to the Road Sector in Estonia, 1993–96

BITS

1) Hur har problemen definierats?

Bristande kapacitet hos Estonian Road Administration

2) Ansats

En managementfråga samt stöd till att bygga upp en utbildningskapacitet hos mottagaren

3) Erfarenhet och resultat

Mottagande myndighet har personalbrist, vilket gör att det i realiteten blir ett begränsat antal personer som nås av projektet. Vid behovsanalysen borde man tittat närmare på vad den bristande kapaciteten bestod av. En generell erfarenhet är att mer tid behöver ägnas åt projektförberedelse och uppföljning. Mot bakgrund av att förändringar sker snabbt i Estland behövs bättre förankring av projektet på högre politisk nivå. I fortsatta projekt rekommenderas att utbildning och kursverksamhet hålls enligt konceptet "training of trainers"

E. Sida Evaluation 96/34

Support to the Maritime Sector in Latvia

BITS

1) Hur har problemen definierats?

Bristfälliga institutioner inom sjöfarten (säkerhetsfrågor, skatter, administrativa rutiner t ex)

2) Ansats

Kurser och utbildningar, samt on the job training för att överföra kunskap om nya tekniker och instrument. Organisationsutveckling av the Maritime Administration of Latvia.

3) Erfarenhet och resultat

Organisationsutvecklings projekten uppnådde inte mycket enligt utvärderarna. Detta förklaras med att det visserligen förelåg ett behov hos motparten, men att motverkande krafter förelåg som hade sin grund i bristande politiskt stöd.

Utvärderaren påpekar också att ju mer komplext projektet blir och ju mer det innehåller institutionsutvecklingskomponenter, så finns det inga genvägar. Nogranna projektförberedelser är nödvändiga som särskilt beaktar förutsättningarna hos mottagaren för ett lyckat resultat, och uppföljningar är viktiga. Sida rekommenderas att vidta åtgärder för att försäkra sig om att innehållet i Sidas beslutspromemoria, konsultens uppdragsbeskrivning och vad som faktiskt rapporteras från genomförandet i konsultens projektrapporter överensstämmer.

F. Sida Evaluation 97/18

AMS and AMU Technical Assistance Projects in the Russian Federation 1994–1996
BITS

1) Hur har problemen definierats?

Kunskapsbrist(arbetsmarknadspolitik/policy) att läkas med kunskapsöverföring.
Arbetsmarknadspolitik samt åtgärder inom området är ett nytt koncept i den ryska federationen.

2) Ansats

Förändra befintlig organisation till nya förutsättningar, genom projekt för management och organisation, utbildning av personal (chefer och bla arbetsplatsförmedlare t ex)

3) Erfarenheter och resultat

Generellt sett hävdas att projekten uppvisar flera exempel att ovanligt lyckad kunskapsöverföring och god måloppfyllelse. Orsaken till framgång förklaras av mottagarens behov och relativt sett goda ekonomi samt hög motivation och kompetens

I de projekt där det inte gick lika bra förklaras detta med bla; politiska beslutsfattare i Moskva är mindre flexibla än i S:t Petersburg, avsaknad av rysk projektledare (delegering av operationellt ansvar), närvaron av andra biståndsgivare.

F. Sida Evaluation 97/20

AMS and AMU Technical Assistance Projects in Poland 1994–1995

1) Hur har problemen definierats?

Går inte in på detaljer, förmedlar bara att arbetsmarknadsåtgärder/projekt är högst relevant.

2) Ansats

Förändra befintlig organisation till nya förutsättningar, genom projekt för management och organisation, utbildning av personal (chefer och bla arbetsplatsförmedlare t ex)

3) Erfarenhet och resultat

Betraktas som lyckade projekt. Man tillskriver explicit framgången till de kompetenta polska motparterna som har kunnat använda och anpassa den kunskap man fått del av samt att verksamhetsområdet i Polen var ”moget” för förändringar.

G. Sida Evaluation 97/35

Swedish Labour Market projects in Latvia 1994–1996

1) Hur har problemet definierats

Arbetslöshet på 20%, bristande organisation för att arbeta med arbetslöshet från statens sida.
Bristande utbildning.

2) Ansats

Att stödja inrättandet och utveckla en statlig arbetsförmedling på både lokal och central nivå både på organisations och individnivå. Börjat med utbildningsinsatser.

3) Erfarenhet och resultat

Utbildningsinsatserna har gått bra och varit av hög kvalitet. Projektet har emellertid lämnat få synliga resultat, då mottagaren på grund av bristande finansiella och materiella resurser inte har kunnat tillämpa, använda sina nyförvärvade kunskaper. Påpekas att mottagaren måste kunna realisera att arbetsförmedlingar faktiskt inrättas där de utbildade arbetsplatsförmedlarna förväntas använda sina kunskaper. Större politiskt stöd anses behövas.

H. Sida Evaluation 98/3

Swedish Labour Market projects in Lithuania 1995–1997

1) Hur har problemen definierats?

Arbetslöshet på 13%, projektet angående arbetsmarknaden anses relevanta.

2) Ansats

Organisationsutvecklande åtgärder: utveckling av olika arbetsredskap för sektorn, metoder för att ta fram prognoser om utveckling på arbetsmarknaden, hur man datoriserar förmedlingsuppgifter. Utbildning av individer, kurser

3) Erfarenhet och resultat

Projekten uppvisar synliga och bärkraftiga resultat. Anledningen till framgång anges bl a vara;

- Välstrukturerade projekt med bra ledning både hos konsult och mottagare
- Mottagarna har lyckats finna finansiering
- Kontinuitet i ledande befattningar
- Välutbildade mottagare

I. Sida Evaluation 98/4

Mänskliga faktorn – samarbete svenskt postväsende – och den regionala posten i St Petersburg

1) Hur har problemen definierats?

Postens organisation behöver förnyas, ett första steg i att förändra organisationen var att ta fram en ny affärsplan för verksamheten.

2) Ansats

Verksamheten har brister i sin organisation som måste åtgärdas för att få ett effektivt postväsende. Trots att detta är två postmyndigheter som samarbetar är detta inte upplagt som ett twinning arrangemang utan snarare som ett mer renodlat konsultuppdrag. Posten hade vid denna tidpunkt en särskild konsult organisation, SwedPost Consulting AB, för sådana uppdrag.

3) Erfarenheter och resultat

Arbetsmetoden för att ta fram en ny affärsplan var den svenska sk LOTS metoden. Den har sin utgångspunkt i att förändringsarbetet behöver förankras i demokratiska former för att få genomslag. Förändringar i Ryssland har inte samma tradition. Organisationskultur bygger mer på att ett beslut om förändring fattas centralt och respekteras fullt ut i organisationen. En direkt tillämpning av LOTS möter därför förhållandevis lite förståelse och uppfattas som omständlig av underlydande personal. Rapporten hävdar vidare att snabba resultat och goda personliga och professionella relationer som leder till framgång i samarbetet.

J. Sida Evaluation 98/8

Ten Projects at Geological Surveys of Estonia, Latvia and Lithuania

1) Hur har problemet definierats?

Till större delen ett tekniskt projekt, men med en organisation- och utbildningskomponent.

Ett övergripande mål att förbättra institutionerna och dess kapacitet finns för projektet, men projektmål saknas för denna komponent.

2) Ansats

Kurser

3) Erfarenhet och resultat

Utvärderarna finner det svårt att avgöra vad som åstadkommits då målen för organisationsutvecklingskomponenten ej angivits. Man konstaterar att det inte heller går att jämföra situationen *före* projektet med *efter* projektet, eftersom dokumentation saknas. Man saknar sålunda en analys av vad det är för problem man sökt lösa.

K. 98/19 Sida Evaluation

Twinning Cooperation between Kaunas Water Company, Lithuania and Stockholm Water Company

1) Hur har problemet definierats?

Svaga institutioner inom verksamhetsområdet som behöver förbättras. Målen anses dock av utvärderarna som alldeles för generellt hållna, stort tolkningsutrymme anses föreligga om vad som utgör målen.

2) Ansats

Verksamheten behövde ändras till mer effektiva organisationer som blev självfinansierande. Man arbetade med lednings- samt administrativa frågor och övergripande organisationsutvecklingsfrågor. Planering av hur personalen skall utbildas och kompetensutvecklas.

Twinning modellen valdes för att man politisk nivå, både lokalt och på nationell nivå, ansåg att inblandning av privata kommersiella bolag inte var acceptabelt.

3) Erfarenhet och resultat

Allmänt sett har projektet rönt stora framgångar, genomgripande organisationsförändringar har genomförts.

Angående arbetsmodellen, twinning, anser utvärderarna att Sida borde ha strukturerat processen bättre från början. Målen för twinning arrangemanget var för generella för att tjäna som ledning för projektet. Frånvaron av detaljerade målformuleringar behöver inte betyda att projektet inte utvecklas positivt. Om resultaten är så goda som i Kaunas, kan det bero på en korrekt tolkning av de svagt formulerade projektmålen.

Kapitel 3

Sammanfattande kommentarer

3.1

Nedan följer några sammanfattande kommentarer till materialet. Kommentarererna avser att generellt belysa viktiga synpunkter som framkommit i materialet och samt att göra några reflektioner över dessa som underlag för fortsatt diskussion.

3.2 *Hur har problemet kring kompetens- och institutionsutveckling definierats?*

3.2.1 *I Sida dokument*

Sidas utvärderingar följer inte något allmänt fastställd disposition, vilket gör att innehåll varierar alltefter vad respektive uppdragsbeskrivning för utvärderingen anger. Detta gör att frågan om kompetens och institutionsutveckling behandlas olika i de berörda utvärderingarna.

Få projekt har som huvudsyfte att främja kompetens-och/eller institutionsutveckling utan ingår i de flesta fall såsom en delkomponent tillsammans med ett mer tekniskt innehåll. Det faktum att man t ex valt twinning som arbetsmetod kan ge intrycket av att kompetens-och institutionsutveckling är huvudsyftet med projektet, men i realiteten har leverans av det tekniska innehållet stått i centrum för samarbetet.

Många projekt handlar om kapacitetsuppbyggnad och man förmedlar intrycket att man arbetar med att utveckla en organisation för att t ex effektivisera. Det är dock viktigt att uppmärksamma vad projektet faktiskt handlar om. Handlar det om att utveckla själva organisationen långsiktigt, eller bara kortsiktigt öka genomförandekapaciteten? En utvärdering visar t ex att mottagarorganisationen prioriterat att kortsiktigt öka genomförarkapaciteten trots att projektet borde ha handlat om det långsiktiga perspektivet.

Generellt sett belyses inte problem- behovsanalysen i någon större utsträckning i den typ av dokumentation som genomgången omfattar. Man ringar in en generell problematik på en övergripande nivå, men en analys som tar hänsyn till organisationen och kontexten saknas.

Själva relevansanalysen i utvärderingarna borde omfatta redogörelser för behov och problem som insatsen var tänkt att bidra med lösning till, men gör det i liten utsträckning när det gäller kompetens- och institutionsutvecklings frågor. Några utvärderingar i det genomgångna materialet säger uttryckligen att det är långt ifrån klart huruvida målen fastställs på grundval av genomförda behovsanalyser.

Det framgår emellertid av materialet att det varit svårt att definiera målen för kompetens- och institutionsutveckling. Detta torde även betyda att den bakomliggande problemanalysen varit svårt att göra.

En allmän sanning får väl sägas vara att information om kontexten och hur den specifika ingångssituationen ser ut är vital – en kedja blir aldrig starkare än dess svagaste länk.

Om utgångsläget och sammanhanget i vilket projektet är tänkt att fungera i är svårt att beskriva, uppstår marginaler för felbedömningar och risken för projektets relevans ökar.

Förståelse av helheten och sammanhanget är viktigt för att skapa så gynnsamma förutsättningar som möjlig för att lyckas. Överföring av kunskap är systemberoende och i detta ligger bl.a. svårigheten i att överföra kunskap från ett sammanhang till ett annat, ju mindre man vet om en miljö ju större är risken för misslyckande.

3.2.2 Några exempel från projekt på svårigheter med problemanalysen

Ett exempel på detta återfinns t.ex. i utvärderingen 98/4 som handlar om samarbete mellan svenskt postväsende och den regionala posten i St. Petersburg. Den ryska postorganisationen behövde förnyas. Arbetsmetoden för att ta fram en ny affärsplan var den svenska sk. LOTS metoden. Den har sin utgångspunkt i att förändringsarbetet behöver förankras i demokratiska former för att få genomslag. Förändringar i Ryssland har inte samma tradition. Organisationskulturen bygger mer på att ett beslut om förändring fattas centralt och respekteras fullt ut i organisationen. En direkt tillämpning av LOTS möter därför förhållandevis lite förståelse och uppfattas som omständlig av underlydande personal.

En annan utvärdering finner det svårt att genomföra utvärderingen då målen för institutionsutvecklingen i projektet ej angivits. Man konstaterar vidare att det inte heller går att jämföra situationen före projektet med efter eftersom dokumentation saknas. Man har sålunda saknat en analys av vad det är för problem man söker lösa.

En åsikt som kanske inte är representativ i jämförelse med övrigt material, men som utgör en intressant motvikt är en utvärdering som finner frånvaron av avgränsade mål helt naturligt och inte särskilt problematiskt. De finner det snarare realistiskt att tro att väl definierade mål och indikatorer går att åstadkomma när förutsättningarna varierar så. De anser att detta är snarare en uppgift vid genomförandet att följa projekten noga och att anpassa biståndet alltefter.

En konsekvens av senare tankgången – att överlämna innehållet av projektet till genomförandet ställer mycket stora krav på Sidas uppföljning och styrning av konsulten. Val av konsult till projektet blir ännu viktigare vid ett sådant upplägg. Erfarenheter av vad konsultvalet och vilken modell man använt för att genomföra projektet redogörs för nedan.

3.3 Ansatser för att lösa problemen – några arbetsmodeller och erfarenheter från projekt

Sidas projektgrupp för kompetensutveckling i projekt och program redogör för några grundmodeller i Sidas sätt att arbeta, nämligen

- 1) Individuell kompetensutveckling (t.ex. korta kurser, längre formella utbildningar, on-the job training, studiebesök) både av anställda och ledning/management
- 2) Projektledningslösningar. En svensk konsultorganisation får ett projektledningsuppdrag i samarbete med ledningen för sin motpart. Management frågor ställs i fokus.
- 3) Twinning eller institutionssamarbete.
- 4) Modeller som syftar till att förändra det normativa eller finansiella ramverket (ex i privatiseringsyfte)
- 5) Nätverksbyggande
- 6) Stöd till det formella systemet för forskning och utbildning (UND SAREC i första hand)

Som nämnts ovan lämnas SAREC och Undervisningsbyrån av avgränsningsskäl utanför denna genomgång.

Det genomgångna materialet förmedlar intrycket att den mest använda modellen är kompetensutveckling på individnivå i form av kurser och i viss utsträckning utbildning av samt framtagande av system och redskap för lednings- och chefskap.

Om man för diskussionens skull, tillåter sig att generalisera om benägenheten mellan

Sidas avdelningar att använda en modell mer än en annan, kan följande sägas

- Öst och Desa använder påfallande ofta twinning som modell
- INEC förefaller vara mer inriktad på management och organisationers kapacitet, samt frågor som utgör ett led vid privatiseringar
- Natur använder ofta sk projektledningsföretag (t ex naturbruk) men även nätverk (miljö och vatten)
- Hälso lämnar företrädesvis stöd till individuell kompetens utveckling men också till organisationer t ex regionala nätverk, NGOs i vertikala program

En generell slutsats utifrån genomgången av dokumentationen är att lärandet förefaller i flertalet fall ske genom kunskapsöverföring snarare än kunskapsutveckling. Detta kan troligtvis till stor del förklaras utifrån den *typ av* genomförande konsulter som anlitas samt den *tid* för uppdraget som avsätts. Som påpekats ovan har ju de flesta projekten även tekniska komponenter som skall uppfyllas under kontraktstiden.

En konsekvens av vaga målformuleringar och bristande problem- och behovsanalyser som återkommande påpekas i utvärderingarna, är hur valet av konsult kan påverka innehållet i projektet eftersom särskilt tolkningsutrymme uppstår då målen är allmänt hållna.

Enligt en utvärdering (98/1 Telecom in Southern Africa) är det konsulten som utformar innehållet då målen är vaga och gör dem operationella under projektets genomförande. Om uppföljningen av projekten är bristfällig och mottagaren ej i position att styra konsulten, kan projekten få slagsida åt ett oväntat håll.

I utvärderingen 98/18 om Sida projekt i Thailand sägs att genomslagskraften av de tekniska komponenterna varit mycket större än i organisations- och managementprojekten. Detta förklaras med att konsulterna är mer eller mindre tekniska konsulter som inte är de mest lämpade för kompetens- och institutionsutveckling i en miljö som dessutom är främmande för dem.

Det sägs vidare att konsultens tekniska profil förefaller i stor utsträckning ha bestämt inriktningen på projektet

I ett vatten projekt i Botswana (96/10) sägs det att Sida borde uppmuntra mer tvärvetenskapliga lösningar för att på så sätt undvika misstaget att låta ingenjörerna dominera projektens inriktning och strategi.

Ett projekt (Takwimu) sökte lägga om riktningen under projektets gång till ett klarare managementperspektiv, men projektet sägs vara fast i ett teknisk fokus som valet av konsult medfört. Eftersom projektet var ett twinning arrangemang låter sig konsulten svåreligen bytas ut.

En svaghet för övrigt med twinningmodellen sägs vara att den svenska myndigheten i sig ger begränsningen för vad samarbetet kan innehålla. Har den svenska myndigheten begränsade kompetenser och resurser i t ex institutions- och kompetensutveckling, kan inte samarbetet gå

utöver denna på förhand givna ram. Det faktum att man är i samma "bransch" bör i sig inte vara tillräckligt meriterande för att få uppdraget.

Sammanfattningsvis kan innehållet i rapporten sägas medföra att följande frågeställningar fortsatt bör diskuteras inom Sida:

- Projektförberedelsens betydelse kan aldrig betonas för mycket. Dialogen är viktig och mottagaren bör vara mogen och motiverad för de förändringar som kompetens och institutionsutveckling strävar efter. Förutsättningarna för att uppnå resultat ökar om man arbetar med "co-operation partners" i motsats till "counter-partners". Målsättningen bör vara att projekten är politiskt förankrade och att man inte bortser från kontexten.
- I dialogen under projektförberedelsen bör man fokusera på de verkliga frågeställningarna kring institutions-och kompetensutveckling snarare än de smala operationella övervägandena som LFA arbetssättet uppmuntrar. Det vill säga att med vagt formulerade mål lämnas utrymme för att projekten definieras i form av aktiviteter istället för mål.
- Sidas utvärderingar som utförs på beställning av utvärderingsenheten bör kanske mer enhetligt behandla kompetens-och institutionsutveckling i alla utvärderingar.
- Som påpekats även i andra rapporter, bör Sida verka för att en enhetlig begreppsapparat etableras så att innebörd och omfattning av vissa begrepp står klar (t ex twinning)
- Generellt sett belyses inte problem- och behovsanalysen i någon större utsträckning i den typ av dokumentation som genomgången omfattar.
- Det förefaller utifrån materialet som lärandet i det stora flertalet fall sker genom kunskapsöverföring snarare än kunskapsutveckling. Här är valet av konsult samt hur mycket tid man är villig att avsätta till kompetens-och institutionsutvecklings komponenter av största vikt.

Appendix A

Sida, Projekt kompetensutveckling
Ingemar Gustafsson

1998 10 13

Uppdragsbeskrivning- Genomgång av Sida-rapporter/utvärdering som avser kompetens- och institutionsutveckling i projekt och program.

Budgetunderlaget för 1999 anger att kompetensutveckling skall bli ett alltmer centralt tema i utvecklingssamarbetet.

En projektgrupp arbetar för närvarande med att kartlägga och att öka kunskapen och utbytet av erfarenheter om ansatser och arbetsmetoder för kompetens-och institutionsutveckling bland det svenska utvecklingssamarbetets aktörer. Projektgruppens uppdrag framgår av Appendix B.

Som ett led i gruppens arbete har beslutats att göra en genomgång av aktuella utvärderingar och andra rapporter inom Sida-finansierade projekt och program där huvudsyftet eller ett av syftena har varit att utveckla kompetens och/eller att bygga upp institutionell kapacitet.

Syfte

Syftet med genomgången är att ge projektgruppen en aktuell översikt över den dokumenterade erfarenhet som finns inom Sida av att arbeta med kompetens-och institutionsutveckling.

Uppgiften

Uppgiften består i att på grundval av den inventering av aktuella utvärderingar och andra rapporter som gruppen gjort beskriva och analysera:

- Hur problemen kring kompetens-och institutionsutveckling har definierats
- Vilka ansats som valts, för att inom insatsens ram angripa de identifierade problemen

- Vad som kan anges som resultat av insatserna; om de finns beskrivna, på vilket sätt de uttrycks i relation till problemanalysen och vad beskrivningen innehåller.

Som hjälp och stöd för systematisering och jämförelser kan bifogade "checklista", Appendix C, användas. Den har utarbetats inom projektgruppen. Den bifogas som ett stöd för uppdraget men konsulten är inte bunden av denna. Analysen får anpassas till innehållet i materialet och den klassificering som det "håller för."

Tidplan

Uppdraget skall ta högst fem veckor i anspråk. Det skall redovisas i ett slutligt utkast till rapport i tio exemplar senast den 13 november och vara avslutat senast 25 november och redovisas i en tematisk sammanfattande rapport med litteraturlista.

Organisation

Konsulten har sitt uppdrag från projektgruppen för kompetensutveckling och rapporterar till denna. Gruppen fungerar som referensgrupp under arbetets gång och konsulten kan delta i dess möten vid behov.

Appendix B

DOKUMENTFÖRTECKNING

av genomgången material

Material märkt med * framkom vid databassökning.
Övrigt material är inlämnat av avdelningarna.

DESA

Sida Evaluation Series

- 1) *98/11 Public Auditing in Southern Africa
- 2) *96/1 The Beira Gothenburg Twinning Programme

Rapporter

- 1) Twinning as a method of capacity building. Jones and Blunt , august 1998.
- 2) *The sustainability enigma. Aid dependency and the phasing out of projects. The case of swedish aid to Tanzania. Cattersson and Lindahl, MPI. February 16 1998.
- 3) *Appraisal of requests for continued assistance to the budget management development project (BMDP) and the government accounts development project (GADP) 1997-1999.
Lamosai and Hilding, 5 July 1996.
- 4) *Appraisal of request for renewed assistance to the budget management development project 1998-1999. Mkony and Hilding, 7 March 1998.
- 5) *Institutional Development. The case of TAKWIMU. Andersson and Winai. March 1994
- 6) *An evaluation of the swedish support to the bureau of statistics in Tanzania.
Heikkonen, Jones and Wange, September 1994
- 7) *Swedish support for Institution building at the Tanzania Revenue Authority (TRA), November 1996, Ström, Wilholm, Luoga, Olsson
- 8) *Evaluation of the Swedish support to the physical planning division, Department of lands, surveys and physical planning, Ministry of Interior. Gwebu, Mashinini and Viking. Feb 1992
- 9) *Report of the joint Sida Gov Lesotho evaluation of the financial management and auditing projects within the Swedish support to the public administration in Lesotho, Dec 1993. International management consultants and Coopers& Lybrand

Hälso

Sida Evaluation Series

- 1) 98/15 Community based rehabilitation programme in Zimbabwe
- 2) 98/14 Expanded Programme on Immunization in Zimbabwe

Rapporter

- 1) Evaluation of Collaboration between the faculties of health sciences at MOI University, Kenya and Linköping University Sweden. Ahlberg Johansson Rosling. ICHAR, Aug 20 1998.
- 2) Institutional Collaboration in the Health Sector in Zambia, baseline study, Berleen, Winai, Bhat, Sept 1997
- 3) IPPF – International Planned Parenthood Federation, Andersson-Brolin and Stenson, Oct 1997
- 4) Institutionella konsulter på hälso-och befolkningsområdet, ICH, IHCAR och PROP. Mothander, Lauridsen och Flodman Becker maj 1996

Natur

Sida Evaluation Series

- 1) 96/10 Rural village water supply programme, Botswana
- 2) 96/11 UNICEF's programme for water and sanitation in Central America
- 3) 96/23 Water supply system, Dodota Ethiopia
- 4) 96/25 National soil and water conservation programme, Kenya
- 5) 96/26 Soil and water conservation research project, Kenya
- 6) 97/4 Environment and land management sector activities, ELMS 1991-1995
- 7) 97/12 HESAWA, Health through sanitation and water, Tanzania
- 8) 97/15 Sida support to Dinageca in Mocambique 1991-1996

Rapporter

- 1) FARMESA, Achievements, lessons and opportunities. Matata, Dixon and Anandajayasekeram. 1998
- 2) Development of knowledge and competence within the forestry sector in Vietnam, Wallberg and Mattson Mårn 1997
- 3) Monitoring swedish support to the National Programme for the Development of DINAGECA, Mocambique, midterm review. 4 September 1998, Fourie and Nichols
- 4) An evaluation of the swedish support to ICRAF 1990-1997, Tegnäs, Eriksson, et al June 1998
- 5) Promemoria . Stöd till miljöövervakningsprogram för Zambezi River Authority, 17 Sept. 1.5 3/14
- 6) Promemoria, m.m. WES projektet Uganda. Unicef. 1996-12-12 . Diari nr 95 0056
- 7) Assessment of Kenya- Sweden co-operation on water supply and sanitation. Nairobi 30 June 1998. Stockholm Group for Development Studies AB
- 8) Idépromemoria; utvidgning av USCAPP, Uganda . Diari nr 95 0056
- 9) Evaluation of the GoU- UNICEF WES Programme , Uganda 3-21 august 1998. Wang Poluha et al
- 10) An Evaluation of the Sida funded UNICEF/WES and UNDP/World Bank, National water supply and environmental health programme, NAM SAAT. Tamm, Djurfeldt and Chantavong, June 1996
- 11) World Resources Institute. Report to Sida, Resources Policy Support Initiative in Montane Mailed Southeast Asia , REPSI. March 31 1998.
- 12) Report on the local planning process, LPP, and the local development fund(LDF) under CARERE 2,(UNDP) Cambodia. Kampe, october 1997.

- 13) Report. Achievements and experiences of rural development aid to Cambodia. Antlöv july 1997.(UNDP)
- 14) Revised programme document, CARERE 2, UNDP. 31july 1998.
- 15) Verksamhetsberättelse 1997. Miljörörelsen som förändrar världen.
Naturskyddsföreningens samarbetsprogram med tredje världens miljörörelse.Natur 1997-0249.
- 16) Activity Report april –sept 1997. Community Biodiversity Development and Conservation Africa Regional Coordination Unit, Natur 1995 0046/37
- 17) Joint Review mission, Asian Institute of Technology AIT Aquatic outreach programme. Dec 1996. Natur 1995- 0171/41
- 18) Joint evaluation by recipient countries donor governments and FAO 1996 “
Aquaculture for local development and utilization of small water bodies in Southern Africa
- 19) Programme Document. Vietnam Sweden Land Administration cooperation programme. April 1996.
- 20) An appraisal of the proposed IUCN/Sida technical assistance to NEA(MoSTE) Stockholm Group for Development Studies. November 1 1996.
- 21) SAGU. Capacity building and cooperation in social anthropology between Sweden and Vietnam. Jan-Aug 1998.
- 22) Agenda , Annual Report, Gender policy (4 dokument) for Tropical Agricultural Research and Higher Education Center- CATIE.

INEC (Infra och Urban)

Sida Evaluation Series

- 1) 97/24 Swedish Support to Tanzanias Power Sector
- 2) 97/34 Swedish Support to the Energy Sector in Eritrea
- 3) 97/18 Sida Supported Projects in Tailand 1986-1998
- 4) 98/10 Swedish Support to the Power Sector in Vietnam
- 5) 98/1 Sida support to Telecom in Southern Africa

Övriga rapporter

- 6) Evaluation of the Institutional Component IDC, Tanzania Telecommunications Company Ltd . Nordic Consulting Group
- 7) Sida Urban Programme South Africa; Sector Study and Preparation for Mid Term Review April 1998
- 8) Urban Management Programme Mid Term Evaluation June 1995 Arkitekt SAR
- 9) Evaluation at KTHs Environmental Engineering and Sustainable Infrastructure Programme, 31.3 1998-11-04
- 10) Environmental Evalutaion of Housing Projects, FUPROVI Costa Rica 1997
- 11) Final Report of Extrenal Evaluation, PRODEL Nicaragua May 1996
- 12) 96/47 Local Development Programme, PRODEL
- 13) An evalution of Lesotho Telecommunications Corporation. Einarsson Gisle

RELA

Sida Evaluation Series

- 1) 97/21 UNICEF's Child Rights Programmes in Latin America
- 2) 97/26 Servicio Universitario Mundial WUS
- 3) 97/28 Swedish support for gender equality in Chile
- 4) 97/32 Diakonias arbete för mänskliga rättigheter och demokrati i Sydamerika

Sida-Öst

Sida Evaluation Series

- 1) *98/19 Twinning Cooperation between Kaunas Water Company, Lithuania and Stockholm Water Company
- 2) 98/8 Sida Support to ten projects at the Geological Surveys of Estonia, Latvia and Lithuania
- 3) 98/4 Den mänskliga faktorn
- 4) 98/3 Swedish Labour Market projects in Lithuania
- 5) 97/40 Swedish Labour Market projects in Estonia
- 6) 97/35 Swedish Labour Market projects in Latvia
- 7) 97/20 AMS and Amu projects in Poland 1994-1995
- 8) 97/18 AMS and Amu projects in the Russian Federation 1994-1996
- 9) 96/34 Support to the Maritime Sector in Latvia
- 10) 97/6 Sidas support to the Start East Programme
- 11) 96/46 Support to the Maritime Sector in Lithuania
- 12) 96/31 Support to the Road Sector Estonia 1993-96
- 13) 96/36 Support to the development of Civil Aviation Administration in the Baltic States
- 14) 96/38 Statistikproduktion i Nordvästra Ryssland
- 15) 96/33 Support to the Road Sector in Lithuania 1993-96
- 16) 96/32 Support to the road sector Latvia 1993-96
- 17) 96/30 Support to the land reform in Latvia
- 18) 96/29 Support to the land reform in Lithuania
- 19) 96/24 Cadastral and Mapping Support to the land reform programme in Estonia
- 20) 96/15 Swedish support to the Forestry sector Latvia
- 21) 96/14 *Twinning Programmes with Local Authorities in Poland, Estonia, Latvia and Lithuania
- 22) 96/17 Cooperation between the Swedish county Administration Boards and the Baltic countries
- 23) 96/13 Forest Sector Development Programme
- 24) 96/8 Konvertering av rysk militärindustri

ÖVRIGT

Sida Evaluation Series

Äldre utvärderingar som varit föremål för granskning 1994 av Göran Andersson, se Sida Årsbok 1994.(Utgör bakgrundsinformation).

- 1) 1989/4 From competition to cooperation
- 2) 1990 /2 Central Authority blocks local autonomy
- 3) 1992/1 Birches don't grow in Serengeti
- 4) 1991/4 Keeping the goals in sight
- 5) 1992/2 Thoughts for food
- 6) 1993/4 Shifting the balance

Rapporter, artiklar osv av allmänt intresse

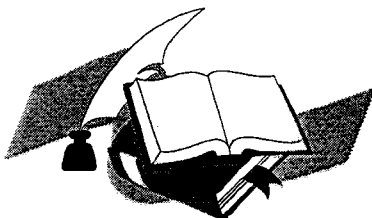
- Årsbok 1994. Biståndet utvärderat. Sida
- *Institution building and leadership in Africa. Wohlgemut, Carlsson och Kifle, 1998.
- *Diagnos av institutionell utveckling. Göran Andersson, Peter Winai. 21 december 1993.
- *Guidelines for application of the staircase model- diagnosis of organisations in development cooperation. Andersson , Winai 1997.
- Institutionsutveckling- mätning och diagnos. Andersson , Winai. 1995
- *Institution building as a development assistance method. Mick Moore, september 1994.
- *Advisors in Institutional Development. Lage Bergström , januari 1998.
- *Institutional Development in Practice. Bergström, Wittenberg, June 1998
- *Organisationsutveckling och bistånd. Winai 1993
- Building capacity through development cooperation- some reflections. Ingmar Gustafsson 21 augusti 1995.
- *Erfarenheter av organisationsutveckling i u-land. Andersson, Bremander, Bruszt, Mothander och Wikman, 1991.
- *Competence development in swedish cooperation- the Sida perspective, june 1994
- Bärkraft och partnerskap. Winai mfl, dec 1997.(Seka)
- Evaluation and participation- some lessons, Rudqvist , Berger (UTV 96/1)
- *Sidas anlitan av svenska institutioner för bistånd till Portugal. En utvärdering. Katarina Larsson , september 1981.
- *Capacity building in development cooperation: towards integration and recipient responsibility. Asplan Analyse As. Comissioned by; Royal Ministry of Foreign Affairs. September 1993.
- At the end of the day. Case study report for reasearch project, " Preparing Personnel for Institutional Development. New challanges for technical cooperation. Marianne Wittenberg and Florence Pawadyira. March 1998.
- *Capacity building and Networking. Carlsson and Wohlgemuth. Sida Evaluation 96/45
- Natural Science Research in Zimbabwe. An evaluation of SAREC support for research capacity building. Thulstrup, Jagner , Campbell. Sida Evaluation 97/14.

MATERIAL OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Kapacitets- och Kompetensutveckling

Litteraturförteckningen nedan byggs upp i första hand för projektet Kompetensutveckling i projekt och program. Till varje pärm eller tidskriftssamlare angiven i förteckningen finns ett urval av litteratur eller andra dokument som samlas däri. Denna förteckning gör inte anspråk på att vara en korrekt vetenskapligt utformad utan är tänkt att fungera som ett arbetsbibliotek. När dokument tillförs projektet uppdateras förteckningen.

1998-07-10 kutvlit.dok



1. Material från olika sektorer

DESA

- Coaching organisations to better performance, The Advisors role in institutional development in Tanzania, **E. Danda and dr. N.T.M. Vink**, Moshi Cooperative College, Amsterdam, january 1998
- The Swedish National Audit (Sv. RRV). Arbetsmaterial till RRVs Metodhandbok i Kapacitetsutveckling och Institutionsuppbyggnad. Utkast. Karin Delin inbjuder till diskussion med Sida om innehållet. 1998-06-11
- Sidas Institutionsbistånd till Vietnam, en fallstudie utifrån kritiken mot "good governance", **Sofia Andersson**, Uppsala universitet 1997-02-12
- Capacity Building, Institutional Crisis and the Issue of Recurrent Costs, a case study of the IDA projects in Mocambique, to the Ministry of Foreign Affaires in Sweden, **Stephen O'Brien**
- Erosion of Capacity for Democracy - a Problem, Newsletter of International IDEA. No.4, May 1996
- Good Government Assessment Methodology, circulated information to the DAC Ad Hoc Group on Participatory and Good Governance held 7-8 February 1996
- Kompetensutveckling i Svenskt Bistånd, **Lars Nilsson**, SIDA PU, 1995-01-10
- Nätverket - en lägesrapport, **Lars Nilsson**, SIDA PU, 1994-12-01, om det första utkastet till KU-strategi. Kunskap -Kvalifikation - Kompetens, ett preliminärt försök till bergreppsbestämning, **Göran Linde**, Mocambique 1992-03-25
- Nätverkets Modell för Analys av Kompetensutvecklingsbegreppet, **Lars Nilsson**, SIDA PU, 1993-03-22
- Democracy and Capacitybuilding, report from the Roudtable on Civil Awareness and Training, IDEA in Stockholm 4-6 September 1995
- An Evaluation of the Swedish Support to the Bureau of Statistics in Tanzania, **Eero Heikkonen, Merrick L Jones and Samuel M Wangwe**, September 1994
- Institutional Development, Th Case of Takwimu, SIDA-report, **Göran Andersson and Peter Winai**, March 1994
- Guidelines for Institutional Co-operation based on experiences in the statistical field, SCB Sweden, December 1993

- Bistånd för Organisationsutveckling: Beredning, Genomförande och Uppföljning, Kompetensutvecklingsseminarier för SIDA:s handläggare och konsulter, Mothander Consultants AB 1992-10-01
- Capacity Building for Educational Planning and Administration - IIEP's experience, submitted to the International Working Group on Education (IWGE), UNESCO, November 1991

INEC

- International Training Programmes 1998, Sida Department for Infrastructure and Economic Cooperation and Division for Trade Promotion and International training
- Institutional Development, The Case of Telecom Namibia, **Göran Andersson och Peter Winai**, May 1995
- Ett nytt tänkesätt har spridit sig, En skräddarsydd förberedelse för projektpersonal i Swedtel-ISO/Angola Telecom Projektet, Cecilia Palmer, september 1994

NATUR

- Lessons of Donor Support for Institutional capacity Development in Environment, paper prepared by **Andrew Wardell and Ole Schack Hansen**, submitted by Ministry of Foreign Affairs, the Netherlands to the OECD-DAC Working party on Aid Evaluation 27-28 May 1998
- Capacity Building of Environmental economics in Developing Countries, Marstrand, Sweden 9-01 May 1996, Sida-folder
- Capacity Development for Environmental Management in Western Samoa (South Pacific) - a Critique of Donor Interventions based on Experiences from Uganda, **Kasumba D.G. William**, Uganda, 1996
- Expanding Environmental Assessment Capacity in Sub-Saharan Africa, Issues and Options, prepared by The World Conservation Union (IUCN) and The World Bank for OECD/DAC - meeting on Development Assistance and Environment in Paris 21-22 april 1997
- OECD Capacity Development in Environment, Principles in Practice, folder från 1995

SEKA

- Capacity Development within NGOs through Training of Consultants for organizational development i Africa, case study by **Martin Harder**, november 1996
- Bistånd genom Ombud, utvecklingseffekten av det statliga stödet till svenska enskilda organisationers biståndsverksamhet, **Riddell, Bebbington och Peck**, London, februari 1995

2. Sida-interna bakgrundspapper

- Nätverket "Ripe for Change" R-Gruppens Lägesrapport och förslag till aktivitetsplan, Sida/INEC, Mikael Söderbäck, 1998-04-20
- DESOs Verksamhetidé och verksamhetsuppdrag budgetår 1997, Beslut DESO 0235/97
- Kartläggning av yrkesutbildningsinsatser inom Sida, **Per Kökeritz**, augusti 1996
- Ömsesidig nytta i biståndet, PM från Policyenheten, januari 1997
- Investering för förändring, om kunskapsinnehållet i biståndet som förändras dramatiskt, tankar från Gd **Bo Göransson**
- Förberedelse av utresande konsulter, Förstudiedirektiv beställt av Bo Göransson och Gunilla Hesselmark, maj 1997

- PUs syn på utbildning av biståndsarbetare, Sida-PM 1995-11-06,
- Participatory Development and Good Governance; Hur förhåller sig DACs terminologi till Sidas? **Håkan Falk**, 1994-12-07
- Utveckling är Människor, om Sidas Personalbistånd, 1992
- Kompetensutveckling, begreppsdiskussion, **Lars Nilsson**, Sida/PU, 1994-11-24
- En modell för Analys av Grundförutsättningarna för Kompetensutveckling inom Biståndet, **Wallberg/Nilsson**, 1993-10-28
- Ett program för "Maintenance Management" inom det Svenska Biståndet, **Wallberg**, SIDA UND, 1992
- Study on the Anthropology of Institutional twinning, SIDA's division for Public Administration and Management, **Anton Johnston**, 1993-06-23
- SIDA LÄR, Strategi för SIDA's arbete med kompetensutveckling 1993-95, SIDA-foldern är en förkortad version av SIDA's kompetensutvecklingsstrategi (Beslut GD21/93)
- Competence Development in Swedish Development Cooperation - The Sida Perspective - A Question of Roles and Relations Between Actors, June 1994 (7 ex)

3. Material "utifrån"

UN, Förenta Nationerna

- The African Virtual University (AVU), Pilot Phase Operation, July 1, 1997 - June 30, 1998
- The Hamburg Declaration on Adult Learning, Fifth International Conference July 1997, UNESCO, Confitea follow-up pamphlet
- Final report: Fifth International Conference on Adult Education, UNESCO, July 1997
- UNESCO's femte internationella konferens om vuxenutbildning, Confitea V, 14-18 juli 1997 i Hamburg, SIDA's Reserapport, **Hans Persson, Agneta Lind och Ingemar Gustafsson**
- Research Capacity Building in Africa, Conference in Bellagio, Italy 14-18 July 1997 (samlingsmapp i plast)
- Putting Institutional Economics to Work From Participation to Governance, World Bank Discussion Papers, **Robert Picciotto**
- Capacity Development: Lessons of Experience and Guiding Principles, UN Development Programme, december 1994
- Mål, Roller och Kompetensutveckling i Svenskt Undervisningsbistånd, Holger Daun och Anna Löving, Seminarium i Stockholms Kungliga Vetenskapsakademi 17-19 augusti 1992

OECD och EU

samt rapporter för Världsbanken och andra givare

- Developing Environmental Capacity, A Framework for Donor Involvement, OECD Documents, 1995
- Final Report on the Ad Hoc Working Group on Participatory Development and Good Governance, OECD, Paris 1997
- Partnership for Capacity Building in Africa, Strategy and Program of Action, a report of the African Governors of the World Bank to Mr. James D. Wolfensohn, President of the World Bank, sept. 1998

- Meeting on Partnership for Capacity Building in Africa, Paris January 1997, UD's Reserapport, 1997
- Institutional Development Study, Final report, Volume 1 The Synthesis Report, on behalf of the Commission of the European Communities, April 1996
- Institutional Assessment for Sectoral assistance Programmes, the Ministry of Foreign Affairs, the Netherlands, March 1997

4. Övrigt från organisationer/Intressenter

Technical Cooperation Network

- Summary record of the meeting of the Informal Technical Co-operation network i London 17-18 November 1994, TC Bulletin
- New Avenues for Technical Cooperation in Africa, Improving the record in terms of capacity building, **J. Bossuyt, G. Laporte, F. van Hoek**, ECDPM Maastricht, 1992
- Draftnotes for OECD workshop december 1996 on Technical Co-operation and Capacity Development, **Elisabeth Thioleron**, july 1996
- Seminar on Technical Cooperation and Capacity Development, Informal DAC TC Network, Paris 9-10 december 1996 (Samplingsmapp)
- DAC Seminar on Technical Co-operation and Capacity Development: Synthesis report, The OECD workshop at Paris december 1996, a paper prepared by Canadian International Development Agency March 1997
- DAC seminarium om tekniskt bistånd och kapacitetsutveckling, Sida reserapport från **Ewa Westman**, januari 1997
- DAC/UNDP/World Bank High Level Seminar on Improving the effectiveness of Technical Co-operation in the 1990s, OECD, Paris, march 1994
- DAC/UNDP/World Bank High level Seminar on Improving the effectiveness of Technical Co-operation in the 1990s, Summary of discussions, october 1994
- 23/10/97/IG Urval av referenser till LINKS

5. Analysinstrument / utvärderingar

Analysinstrument / utvärderingar

- Evaluation capacity building donor support and experiences: Summary, OECD / DAC, april 1996
- Diagnos av institutionell utveckling, rapport till Sida, **Göran Andersson och Peter Winai**, december 1993
- Institutional Development The case of Telecom Namibia, rapport till Sida, **Göran Andersson and Peter Winai**, may 1995
- Institutionsutveckling - mätning och diagnos, **Göran Andersson och Peter Winai**, 1995-05-23
- Diagnosis of organisations in development co-operation, guidelines for Application of the staircase Model, **Göran Andersson and Peter Winai**, second draft, oktober 1996
OH kopior
- Ett försök att förbättra personalbiståndet Instituto Industrial de Maputo, **Anna Wieslander**, maj 1993
- Guidelines for resultbased management, planning and reporting, draft från 1994-02-13

- Institutional sector assessment a methodology, DGIS, Nederländerna, oktober 1996
- Institutional and capacity development, results-based management and organizational performance, **Peter Morgan and Ann Qualman**, Canadian International Development Agency, february 1996
- Integrating Policy: Implementing Organizational Change, **Greg Armstrong**, IDRC Canada, december 1995
- Advisors for Institutional Development, --draft --, **Lage Bergström**, konsultrapport till Sida januari 1998
- kapitel till draftdokument från **Lage Bergström**, januari 1998
- A Review of Institutional and Capacity Development, Result-Based Management and Organisational Performance, **Zewdie Abegaz**, I/CD Commentary Presentation
- Tanzanian projects, Julie Cattersson, june 1998

6. Artiklar och diskussionspapper

A. Artiklar och Diskussionspapper

- Southern Africa, a perspective for the future with competence building in focus, **Lennart Wolgemuth**, Nordic Africa Institute, March 1996
- Artiklar från Nordiska Afrika Institutet och Lennart Wohlgemuth
- New steps in capacity building, **Brian Van Arkadie**, Dar Es Salaam, Oktober 1995
- Preparing for Institutional Development, **Lage Bergström**
- An Institutional basis for growth with equity, **Christer Gunnarsson**, Lund, June 1995
- The management of Technical Assistance at the countrylevel, **ODA**
- Selected cooperation aspects for Technological capacity-building in developing countries, workshop report from **UNConference** at Geneva, April 1995
- Institutional Pluralism Focus on German Technical Cooperation, **Heinrich Eylers, Rolf Suelzer**, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, March 1993
- Civil Service Reform, report from **ODA/Sida seminar**, June 1994
- Nobelpriset, staten och Institutionerna, **samlingsPM** med pressklipp och artiklar om Robert Fogel och Douglass Norths Nobelpris i ekonomi, Bl a artikel skriven av Christer Gunnarsson, Staten och institutionerna
- Institutional development study, Commission of the European Communities, April 1996
- Improving the effectiveness of technical co-operation in the 1990s, report from **UN-OECD-The World Bank seminar** june 1995, summary Paris 1995
- Sustainable human development: A human systems perspective, **Jan Loubser**, UNDP, July 1994
- Sidas Förvaltningsbistånd Programförklaring, 1993-05-17, **Dyrssen/Johnston/Åberg**
- The United Nations and Global Institutions, **Ersine Childers**, March 1996
- Policy Management Brief, **Jean Bossuyt**, ECDPM Maastricht, september 1995
- Rethinking Technical Cooperation Summary and Conclusion, extract from UNDP publication, **Elliot J. Berg**
- Pamphlett om metoder att arbeta med kunskapsutveckling i biståndsarbete, **Peter Emsheimer**, 1992

- Redefining the concept of Governance, , **Isabelle Johnson**, Canadian International Development Agency, july 1997
- Institutions and Economic Organisation: The Governance Perspective, **Oliver E. Williamsson**, for The World Bank Conference on Development Economics, Washington april 1994
- Programming in legal and judicial reform: An analytical framework for Cida engagement, **Stephen J. Toope**, Canadian International Development Agency, september 1997

B. Artiklar och diskussionspapper

- Capacity building for Democratic Governance: A programmatic framework with emphasis on Transitional Societies, **Paul Oquist**, UNDP, Ulaan Baatar, Mongoliet 1997, (en mail)
- Building sustainable capacity: Challenges for the public sector, **Mary E. Hilderbrand and Merilee S. Grindle**, Harward Institute for International Development, March 1994
- Building Capacity through development Cooperation - some reflections, **Ingemar Gustafsson**, Sida/DESO 1995-08-21, (4 ex)
- International journal of technical cooperation, London 1995, springissue and summerissue
- Connecting with the World: Priorities for Canadian Internationalism in the 21st Century, **Maurice Strong** med stöd av canadensiska institutionerna IDRC, IISD och NSI
- Developing Knowledge and Institutions in Developing Countries, **Poul Erik Rasmussen**, Köpenhamns universitet, juni 1992
- Can Sida transfer educational knowledge to Mocambique? **Göran Linde**, May 1995
- Technical Possibilities an Political Imperatives i 70 years of Administrative Reform, **Peter Spink**, for Latin American Studies i Mexico, april 1997

C. Artiklar och diskussionspapper

- f o m augusti 1998

7. Litteratur

(Böcker finns i Ingemar Gustafssons rum)

- Rethinking Technical Cooperation - Reforms for Capacity Building in Africa, **Elliot J. Berg**, United Nations, New York 1993
- Kompetens i rörelse, **Svenska Kommunförbundet**, 1994
- Institution Building and Leadership i Africa, Nordiska Afrikainstitutet, **Lennart Wohlgemuth, Jerker Carlsson, Henock Kifle**, 1998
- Institutional Development, Incentives to Performance, **Arturo Israel**, publ. for The World Bank, oktober 1987
- Dialog - biståndets nav, Forum Syd, **Folke Albinsson**, april 1996
- Institutions in Transition, a study of Vietnamese Banking, Akademisk avhandling från Handelshögskolan Stockholm, **Lisa Román**, december 1995
- Institution Building as a Development Assistance Method, A Review of Litterature and Ideas, Sida Evaluation report, **Mick Moore, Sheelagh Stewart, Ann Hudock**, 1995



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
S-105 25 Stockholm, Sweden
Tel +46 (0)8 698 50 00 Fax +46 (0)8 20 88 64
Homepage: www.sida.se