

Slutrapport för SEKAs Resultatredovisningsprojekt

Effektivt utvecklingssamarbete – via lärande och förtroende



Förord

Under 18 månader har jag haft förmånen att vara projektledare för SEKAs avdelningsprojekt kring Resultatredovisning. Det har varit en såväl spännande som inspirerande resa.

Utvecklingssamarbetet tycks alltid stå i någon form av vägsål, för närvarande illustrerat av PGU och Parisagenda. Detta innebär nya utmaningar för alla aktörer som är inblandade i arbetet med att minska fattigdomen. Att stödja det civila samhället är en central del av det svenska utvecklingssamarbete. Men är det ett effektivt sätt? De flesta av oss som arbetar med stöd till civila samhällets organisationer har sett fantastiska exempel på hur människor genom att gå samman kan hitta vägar att ta sig ur fattigdomen. Frustrationen är därför stor att vi inte förmår uppvisa för allmänhet och andra aktörer om vikten av ett stöd genom civila samhällets organisationer. Detta ansvar åligger oss alla.

Det vi nu kommit fram till hade inte varit möjligt utan en öppen dialog och diskussion med alla inblandade parter. Slutsatserna i denna rapport har vuxit fram i nära dialog och tack vare ovärderliga synpunkter från representanter från såväl svenska som internationella organisationer, kollegor på Sida och alla de resurspersoner som bidragit i olika skeenden av projektet. De slutgiltiga slutsatserna är dock våra egna. Förhoppningen är rapporten kan ligga till grund för en fördjupad diskussion om det civila samhällets roll i utvecklingssamarbetet.

Pontus Modéer
Projektledare
SEKA
Januari 2006

Utgiven av Sida 2005

Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer, humanitärt bistånd och konfliktlösning

Foto: Lars Forsstedt

Tryckt av Edita Communication AB, 2006

Artikelnummer: SIDA24629sv

Denna publikation kan laddas hem/beställas från www.sida.se/publikationer

Innehåll

Sammanfattning	5
1 Inledning.....	6
1.1 Projektets syfte	6
1.2 Beskrivning av projektets arbete.....	7
1.2.1 Projektledning och förankring	7
1.2.2 Aktiviteter	7
2 EO-anslagets resultatredovisningskedja	9
2.1 Resultat- och målstyrning	9
2.2 EO-anslaget.....	10
2.3 Resultatredovisningskedjan.....	11
2.3.1 Parternas efterfrågan och behov av resultatredovisning	11
3 EO-anslagets sammanhang	13
3.1 Utgångspunkter	13
3.1.1 Lokala problem – globala lösningar	13
3.1.2 Makt och relationer	14
3.1.3 LFA som verktyg för resultatstyrning.....	15
3.1.4 Sidas syn på lärande	16
3.2 Förändrade krav och synsätt inom biståndet som påverkar EO-anslaget	16
3.2.1 Internationell påverkan på biståndets former	17
3.2.2 Styrning mot fattigdomsbekämpning	20
4 Projektets observationer och slutsatser runt nuvarande system för resultatrapportering	23
4.1 Var brister det i insatscykeln?	24
4.1.1 Idéstadiet	24
4.1.2 Planering	24
4.1.3 Genomförande	25
4.1.4 Effekter av insatsen	26
4.2 Fungerar resultatstyrningen?	27
4.2.1 Otydlig målbild för EO-anslaget.....	27
4.2.2 Aggregering av effekter.....	27
4.3 Sidas regler och instruktioner.....	28
4.3.1 Överlappande och många instruktioner.....	29
4.3.2 Otydligt språkbruk.....	29
4.3.3 Projektdatabasen	29
4.3.4 Bristande harmonisering av krav mellan avdelningar	30
4.4 Brist på insikt om roller	30

5	Projektets vision om förändrad resultatrapportering	31
5.1	Utvecklingsbefrämjande resultatredovisning	31
5.2	Beskrivning av projektets vision	32
6	Vägen till visionen	36
6.1	Rollfördelning inom SEKA i arbetet med EO-anslaget	36
6.1.1	Handläggarroller	36
6.1.2	Roller och funktioner inom SEKA	37
6.1.3	Behov av lärande	38
6.2	Så påverkas anvisningarna	38
6.2.1	Grundkrav – dörrar att ta sig igenom	38
6.2.2	EO-anslagets målhierarki	39
6.2.3	Förslag till målstrategier	40
6.2.4	Krav på ramorganisationernas ansökan och rapportering ..	40
6.3	SEKA:s roll i relation till övrigt stöd till enskilda organisationer inom Sida	41
6.4	Nya uppföljningsmetoder	41
	Årliga verksamhetsuppföljningsmöten	42
	Analys i handläggarteam	42
	Tematiska och/eller landspecifika workshops i Sverige	43
	Möten och workshops i samarbetsländerna	43
	Fältresor i team	43
	Tematiska utvärderingar	43
	Partnerskapsutvärderingar	43
	Effektutvärderingar	44
	Organisatoriskt lärande	44
6.5	Behov av definitioner och ett gemensamt språk	44
7	Rekommendationer	45
7.1	Rekommendationer till SEKA	45
7.2	Rekommendationer till arbetet med revidering av SEKA:s anvisningar	46
7.3	Rekommendationer till Sida	46
7.4	Rekommendationer till UD	47
8	Det fortsatta arbetet	48
8.1	Pågående processer	48
8.2	Handlingsplan för det fortsatta arbetet	49
	Bilaga 1: Grundkrav – dörrar för aktörerna	50
	Bilaga 2: Målstrategier för EO-anslaget	54
	Bilaga 3: Förslag till format för ramorganisationernas ansökan och rapport till SEKA avseende EO-anslagets stöd till det civila samhället	56
	Bilaga 4: Behov av lärande hos aktörerna i kedjan	61
	Bilaga 5: Begrepp inom EO-anslaget som behöver definieras	62
	Bilaga 6: Referenser	64

Sammanfattning

Hur vet vi att utvecklingssamarbetet gör någon skillnad? Hur kan man mäta förändringar i sociala processer och maktrelationer? Vikten av att analysera och redovisa resultat och effekter betonas alltmer i utvecklingssamarbetet. Det är inte trivialt hur detta låter sig göras när ambitionen är att se effekter på samhällsnivå. Hur kan fokus sättas på processer och dialog istället för aktivitetsredovisning och projekttänkande? Denna rapport handlar om ett för Sida nytt förhållningssätt för bättre resultatstyrning.

Utvecklingsbefrämjande resultatredovisning tar fasta på egenvärdet i att ifrågasätta och kritiskt granska det som man gör – inte för att det krävs av någon längre bort i kedjan, utan för vars och ens egen skull. För att bidra till utveckling och minska fattigdomen måste var och en delta med nyfikenhet och öppenhet, en vilja att lära sig att verkligen förstå vad som händer i utvecklingsarbete och hur det bättre kan bedrivas. Ett sådant förhållningssätt kräver att man vågar ha förtroende för sig själv och för de andra aktörerna i kedjan. Hur kan vi våga erkänna att det finns saker som vi inte vet och antagligen felaktigheter i det vi gör? Idag saknas ofta det konceptuella utrymmet och modet att dela erfarenheter och insikter för att förändra rådande praxis.

Sidas avdelning för samverkan med enskilda organisationer och humanitärt bistånd & konflikthantering (SEKA) har under ett och ett halvt års tid fört en fördjupad diskussion med de 14 ramorganisationer som avdelningen har långsiktiga avtal med, om behovet av att identifiera och utveckla former för att förbättra målstyrning och resultatuppföljning av Sidas stöd till det civila samhället. Diskussionen har förts inom ramen för ett internt utvecklingsprojekt, kallat ”resultatredovisningsprojektet”.

1 Inledning

Hur vet vi att utvecklingssamarbetet gör någon skillnad? Hur kan man mäta förändringar i sociala processer och maktrelationer? Vikten av att analysera och redovisa resultat och effekter betonas alltmer i utvecklingssamarbetet. Det är inte trivialt hur detta låter sig göras när ambitionen är att se effekter på samhällsnivå. Denna rapport handlar om ett för Sida nytt förhållningssätt för bättre resultatstyrning.

Sidas avdelning för samverkan med enskilda organisationer, humanitärt bistånd och konflikthantering (SEKA) har under ett och ett halvt års tid fört en fördjupad diskussion med de 14 ramorganisationer som avdelningen har långsiktiga avtal med, om behovet av att identifiera och utveckla former för en bättre målstyrning och resultatuppföljning av Sidas stöd till det civila samhället. Diskussionen har förts inom ramen för ett internt utvecklingsprojekt, kallat "resultatredovisningsprojektet".

Under våren 2006 planerar SEKA att ge ut nya anvisningar för anslaget för stöd till enskilda organisationers utvecklingssamarbete med egeninsats ("EO-anslaget"), där bland annat tydliga skrivningar om vilka krav Sida ställer på resultatredovisning, ska ingå. De slutsatser och rekommendationer som resultatredovisningsprojektet har kommit fram till kommer vara en av utgångspunkterna för de reviderade anvisningarna.

Projektets arbete har varit en resa. Projektgruppen har hamnat i andra frågor än vad den initialt förväntade sig. Från att ursprungligen handla om system för ramorganisationer har gjorda insikter lett till även betoning på Sidas interna system, inklusive den interna verksamhetsplaneringen. Projektgruppen gör bedömningen att många av slutsatserna inte bara är relevant för SEKA, utan även för Sida som helhet, eftersom ett förändrat synsätt på resultatredovisning påverkar handläggarroller och Sidas förhållningssätt till lärande.

1.1 Projektets syfte

Syftet med resultatredovisningsprojektet är att hitta former för ett planerings- och uppföljningssystem som skall redovisa vilka resultat och effekter som uppnås med de insatser som organisationer genomför med finansiering genom EO-anslaget. Dessa system och metoder ska möjliggöra såväl kontroll som lärande. Systemet skall så långt som möjligt harmonisera alla led i utvecklingssamarbetet: från UD – Sida – ramorganisationer – svenska organisationer till lokala organisationer.

Den stora utmaningen för SEKA är att hitta ett relevant planerings- och uppföljningssystem som kan hjälpa avdelningen att:

1. Bättre bedöma vilka organisationer och insatser som ska vara berättigade till stöd
2. Kunna kommunicera till allmänhet och beslutsfattare hur anslaget bidrar till att utveckla det civila samhället och därigenom minskar fattigdom.

1.2 Beskrivning av projektets arbete

1.2.1 Projektledning och förankring

En projektgrupp har lett projektets arbete; Pontus Modéer, EO-enheten (projektledare), Marie Barck, SEKA-Stab, Ylva Lindström, EO-enheten (t o m 050731), Toomas Mast, Sida Civil Society Center och Beniam Gebrezghi, INFO (fr o m 050801). Representanter från ramorganisationerna har i olika konstellationer fungerat som stöd till projektgruppen.

Projektet har bedrivits som en lärandeprocess, där fördjupat lärande har skett kontinuerligt inom projektgruppen, med ramorganisationerna i samband med SEKAs metodforum och andra sammanhang och i samarbete med de externa konsulter som har involverats. Ett stort antal presentationer av projektgruppens slutsatser och vision har gjorts under hösten 2005 såväl internt på Sida, som i möten med organisationer från det civila samhället.

Under hösten 2005 upphandlades Cecilia Karlstedt och Håkan Jarskog under Sidas ramavtal med Jarskog Konsult, för att i nära dialog med projektgruppen agera som sekreterare för föreliggande slutrapport av projektgruppens arbete.

1.2.2 Aktiviteter

Arbetet inom projektet har främst skett genom att olika studier har initierats av projektgruppen, vars slutsatser därefter har diskuterats med ramorganisationerna i olika fora.

Under hösten 2003, redan innan projektet startade, togs ett första underlag för en rapporteringsmodell fram i studien *Förbättrade former för resultatanalys* (Acumenta). Denna modell låg till grund för en intern diskussion, men fick under huvuddelen av projektperioden stå tillbaka för mer övergripande diskussioner om ett förtydligande av SEKAs mål och de strukturella problemen rörande resultatrapportering.

Inledningsvis gjordes en studie om *Ramorganisationernas Resultatstyrning* (P.Winai). Denna visade sig komma väl i tid då Sidas internrevision samtidigt publicerade sin granskningsinsats *Resultatstyrning inom Sida* (Internrevisionen 04/06). De två studierna påvisade liknande brister och utmaningar hos såväl ramorganisationerna, som internt på Sida.

I samband med att ramorganisationerna mötte Sidas generaldirektör Maria Norrfalk i början av 2004 efterlyste ramorganisationerna en tydlighet om vem i kedjan UD-Sida-ramorganisation-svensk organisation-lokal organisation som behöver vilken typ av rapportering. Det konstaterades att resultat och system måste vara användbara, efterfrågade och förståeliga för alla. Frågeställningen stämde väl överens med projektets inriktning. En arbetsgrupp med representanter från Sida och ramorganisationerna tillsattes att arbeta med detta, vilket ledde fram till en bakgrundsstudie *Resultatredovisningskedjan* (SPM Consultants) samt en workshop med deltagande från de svenska delarna av kedjan.

Till viss del som en fortsättning på processen runt resultatredovisningskedjan anordnade projektet en workshop i Kapstaden i augusti 2005 med deltagande från ramorganisationernas partnerorganisationer och representanter från deras kontor i Afrika. Temat för workshopen var

Learning from experience. Den anordnades av den sydafrikanska organisationen CDRA (Community Development Resource Association). CDRA utvecklade erfarenheterna från seminariet i en slutrapport kallad *"Seeking developmental approaches to planning, monitoring, evaluation and reporting – learning from experiences workshop"*.

Projektgruppen såg tidigt ett behov av att tydliggöra SEKA/EO:s målsättning "att stärka ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle". Forskaren Caroline Boussard ledde under våren 2005 i nära samarbete med projektgruppen en deltagande process med representanter från ramorganisationerna. Uppdraget var att utarbeta ett förslag till målbild för EO-anslaget utifrån PGU, regleringsbrev, Perspektiv på fattigdom och Sidas policy för det civila samhället. Utifrån den föreslagna målbilden arbetade därefter projektet vidare med att ta fram ett förslag till uppföljningssystem.

Projektet har även haft ambitionen att bringa reda i den ibland oklara begreppsapparaten som finns runt planering, uppföljning och utvärdering, genom att låta göra en översättning av OECD/DACs *Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management*. Förhoppningen är att dialogen mellan de inblandade parterna i kedjan ska förenklas om samma definitioner används.

Det redskap som används som grund för planering, uppföljning och utvärdering är LFA. Det finns många uppfattningar och åsikter om detta verktyg. Projektet lät därför INTRAC göra en studie kallad *International NGO's Experiences of using LFA*.

Projektet har haft stor nytta av operationaliseringen av PGU som Policy- och Metodavdelningen (POM) på Sida tagit fram. Det gäller inte minst dokumentet *Fattighedsfokus i Sida-stödda program och projekt – en preliminär vägledning från POM*. Det konstateras att sambandet mellan de insatser som Sida avser att stödja och bekämpning av fattigdomens olika dimensioner inte bara kan tas för givet och inte minst att de två perspektiven *de fattigas perspektiv* samt *rättighetsperspektivet* måste beaktats. Denna fokus i fattighedsanalysen bedömdes som central för det vidare arbetet som skulle ske inom projektet med utveckling av en målbild.

I december 2004 besökte projektgruppen Norad för att utbyta erfarenheter kring uppföljning av samarbetet med civila samhällets organisationer.

2 EO-anslagets resultatredovisningskedja

2.1 Resultat- och målstyrning

”Byggstenarna i mål- och resultatstyrningen är målen och måtten. Det sammanhållande murbruket är dialogen om dessa mål och mått.”¹

Mål- eller resultatstyrning har två syften, dels att skapa förutsättningar för kontroll av olika aspekter, framför allt att resurser används på ett effektivt sätt och att avtal och instruktioner följs. Dels är syftet att skapa förutsättningar för ett lärande som på sikt kan höja kvaliteten på utvecklingssamarbetet. Nådde vi dit vi trodde? Varför/varför inte? Var våra antaganden riktiga? Vilka metoder var mer lämpliga än andra? Lärdomar måste kontinuerligt dras för att kunna påverka den fortsatta inriktningen på verksamheten. En förutsättning för både kontroll och lärande är att det finns tydliga mål som resultat ska svara mot. Resultatstyrning kan därför sammanfattas enligt följande²:

1. att tydliga mål identifieras i en logisk målstruktur
2. att indikatorer väljs ut för att kunna mäta utveckling mot varje målnivå
3. att uppföljningssystem skapas för att regelbundet samla in och bearbeta information om indikatorerna som ska användas för att följa utvecklingen
4. att reflektion och analys över vad som åstadkommit sker på varje målnivå
5. att utvärderingar används för att komplettera uppföljningssystemets information
6. att uppföljningssystemets information och information från utvärderingar används till beslutsfattande, lärande, rapportering och förändringar.

Målstyrning och resultatstyrning används ofta synonymt, även om det finns en liten nyansskillnad mellan dem. Målstyrning sätter det förväntade målet i fokus medan resultatstyrning betonar de förändringar som uppnåtts genom utvecklingssamarbetet. Begreppet resultatstyrning (result based management) är det begrepp av de två som numera oftast

¹ Studie av ramorganisationernas resultatstyrning, P. Winai, december 2004.

² Något förändrat utifrån "Result based management in development co-operation agencies", DAC, Binnendijk 2000"

används inom utvecklingssamarbetet. I denna rapport används båda begreppen synonymt. En ökad målstyrning mot EO-anslagets mål och en bättre resultatstyrning för att analysera effekterna eftersträvas.

2.2 EO-anslaget

EO-anslaget har en speciell ställning i det svenska bilaterala utvecklingssamarbetet då det inte kanaliseras från stat till stat. Det unika med anslaget är att tusentals aktörer arbetar med olika insatser och program, vilka alla på ett övergripande plan syftar till samma målsättning. Allt sker inom ramen för en samarbetsrelation mellan svenska organisationer och organisationer i samarbetsländerna som förväntas ha likartade synsätt på utvecklingsarbetet. Dessa två utmärkande kännetecken skapar ett stort utrymme för gemensamt lärande både i fält och i Sverige. Ett ytterligare viktigt karaktärsdrag med anslaget är att det ges som stöd till att stärka organisationernas egna arbeten. Inget annat Sida-anslag torde involvera så många aktörer, i så många länder, som utifrån sina egna verksamheter deltar i ett gemensamt sammanhang inom anslagets ram. Att möjliggöra att alla drar åt samma håll för att verkligen ”göra skillnad” är både anslagets styrka och utmaning.

Resultatstyrning av Sida som myndighet sker genom UD:s årliga regleringsbrev. I regleringsbrevet 2005 ingick följande mål³ för EO-anslaget.

”Sida ska i samverkan med svenska enskilda organisationer, deras partnerorganisationer, internationella nätverk och organisationer som främjar demokrati bidra till att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle där de mänskliga rättigheterna respekteras. Lokala samarbetsorganisationer ska stärkas.”

Under 2004 gällde samma övergripande biståndspolitiska mål för EO-anslaget som för det statliga utvecklingssamarbetet i övrigt⁴. Anslaget ska dock redovisas utifrån fördelning per olika sektorer och inte i termer av måluppfyllelse.

10% av EO-anslaget är öronmärkt för de svenska organisationernas kommunikationsarbete. Målsättningen i regleringsbrevet 2005 är formulerad såsom:

”Sidas stöd till enskilda organisationer skall bidra till ökat intresse och engagemang för globala utvecklingsfrågor också i Sverige. De enskilda organisationernas informationsverksamhet, att sprida kunskap om och främja samhällsdialogen om globala utvecklingsfrågor, internationellt utvecklingssamarbete och den nya svenska politiken för global utveckling, skall stödjas.”

En process pågår både inom både kommunikationsarbetet och organisationernas utvecklingssamarbete där kommunikation allt tydligare börjar ses som en integrerad del av utvecklingssamarbetet. Därför kommer de nya anvisningarna för EO-anslaget att omfatta både utvecklingssamarbete och kommunikation.

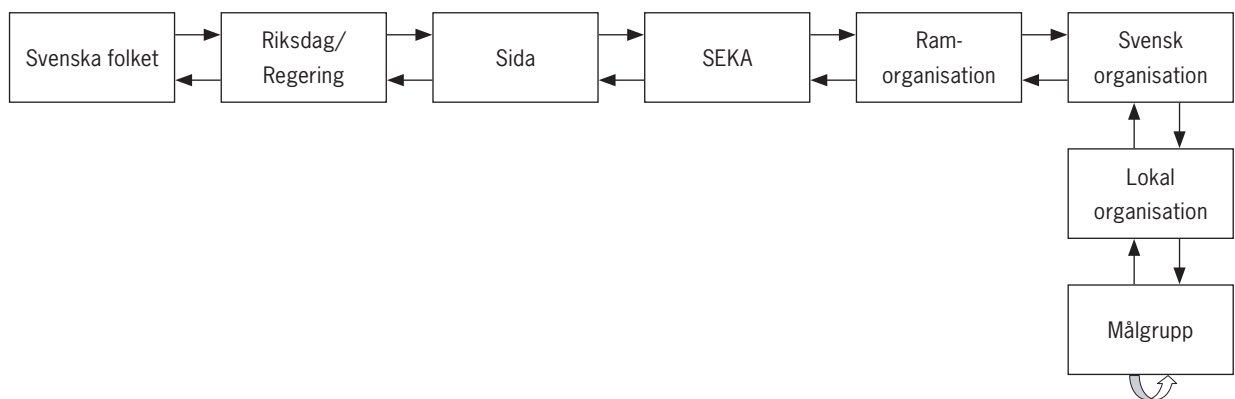
³ Detta mål är snarlikt men inte identiskt med målet för Sidas samarbete med organisationer i det civila samhället, så som det uttrycks i Sidas policy för det civila samhället (april 2004):

Sida bör i varje samarbete sträva efter att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att påverka samhällsutvecklingen och/eller förbättra sina levnadsvillkor.

⁴ Sidas Anvisningar för bidrag till enskilda organisationers utvecklingssamarbete med egeninsats, april 1998.

2.3 Resultatredovisningskedjan

Inom projektets ram gjordes en bakgrundsstudie av resultatredovisningskedjan⁵, kompletterat med en workshop i Sydafrika⁶. Resultatredovisningskedjan avser de aktörer som är inblandade i förmedlingen av resurser från svenska medborgare till människor i utvecklingsländer via de civila samhällenas organisationer. I ena änden av kedjan återfinns Sveriges riksdag, Regeringskansliet (UD) och Sida (SEKA). Därifrån går kedjan genom ramorganisationer, svenska organisationer till organisationer i samarbetsländerna. I samarbetslandet kan kedjan fortsätta genom flera led av organisationer. Det räcker inte heller med att se Sida som en aktör, utan en uppdelning behövs mellan Sida och SEKA, eftersom SEKA ansvarar gentemot Sida för anslaget användning. EO-anslagets hantering har andra system än övrigt bilateralt bistånd och denna uppdelning mellan Sida och SEKA behålls därför genom hela rapporten.



Teoretiskt och schematiskt kan man säga att i ena riktningen i kedjan flödar finansiella resurser och instruktioner. I motsatt riktning skall rapportering av medlens användning, resultat och lärdomar flöda.

2.3.1 Parternas efterfrågan och behov av resultatredovisning

Bakgrundsstudiens och seminariets syften var att kartlägga vilken typ av rapportering de olika aktörerna i kedjan behöver. Parterna definierade flera likartade problem, till exempel behovet av att veta att projekten man stödjer är effektiva, att systemen för kvalitetssäkring fungerar, samt behovet av att systematiskt dra lärdomar ur de erfarenheter som görs för att förbättra insatserna. Arbetet försvåras av en brist på gemensamma definitioner och begrepp. Parterna i kedjan uttryckte följande mer specifika problem runt och behov av resultatredovisning.

Regeringen/UD:

UD behöver kunna påvisa att verksamheten genom EO-anslaget är ett effektivt komplement till andra verksamheter och andra former för utvecklingssamarbete inom Sida. I Sidas nuvarande rapportering till UD är det inte möjligt att utläsa om stödet till enskilda organisationer är ett effektivt sätt att bedriva utvecklingssamarbete.

⁵ "Resultatredovisningskedjan – bakgrundsstudie", SPM, J. Söderlund, L. Rylander, 05 06 27

⁶ "Sida "Learning From Experiences" Workshop – Seeking developmental approaches to planning, monitoring, evaluation and reporting", CDRA, J. Taylor, N. Dlamini, augusti 2005

Sida/SEKA:

SEKA behöver kunna kommunicera till Sida, skattebetalare, riksdag och regering vad 1,3 miljarder kronor används till och vad det leder till.

Avdelningen behöver också kunna argumentera för en ökning av anslaget utifrån dess effektivitet, alternativt söka efter förbättrade former för anslagets användning om svaga effekter påvisas. I nuläget är det omöjligt att övergripande analysera och redovisa att stöd till det civila samhället är ett effektivt sätt att reducera fattigdom på, eftersom resultatredovisning från ramorganisationerna sker på en alltför detaljerad nivå och långt från de övergripande målen för utvecklingssamarbetet.

Ramorganisationer:

Ramorganisationerna har behov av att kunna få fram information om resultat som går att kommunicera till olika målgrupper (medlemmar, Sida, allmänhet). De upplever att det är svårt att kunna redovisa effekter mot eo-anslagets mål. Eftersom det är oklart om vad deras rapportering till SEKA ska användas till, är motivation runt rapportering låg. Ett annat problemområde är de överlappande instruktionerna från SEKA. Ramorganisationerna anser att förtroende i kedjan brister på grund av den kontrollroll och maktrelation som följer med penningflödet.

Organisationer i samarbetsländerna:

De lokala samarbetsparterna upplever ett behov av att förändra relationer och maktutövning i kedjan. De efterlyser en fördjupad dialog bland annat i form av gemensam och tydligare planering av insatser, samt förbättrade former för återkoppling. Ett problem är att det inte bara är pengar och instruktioner som förs vidare i kedjan, utan även ideologier, färdiga lösningar, och dolda agendor. I dag måste de lokala organisationerna hantera givarstyrda, komplexa rapporteringskrav som är svåra att integrera i deras reguljära verksamheter.

3 EO-anslagets sammanhang

I detta kapitel diskuteras hur resultatstyrning av EO-anslaget påverkas av de sammanhang där anslaget verkar. Först presenteras fyra utgångspunkter som är relaterade till EO-anslagets kommande användning. Dessa utgör ingångsvärden för projektgruppens syn på resultatredovisning.

Den andra delen består av en analys av hur krav och förändringar i synsätt inom det internationella och det bilaterala svenska utvecklings-samarbetet påverkar styrning av EO-anslaget.

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Lokala problem – globala lösningar

2003 lade regeringens proposition ”Gemensamt Ansvar – Sveriges Politik för Global Utveckling” (PGU) fast att ett övergripande utvecklingsmål gäller för allt svenskt utvecklingssamarbete – att skapa förutsättningar för fattiga människor att förändra sina levnadsvillkor. Sedan dess präglas utvecklingssamarbetet av en höjd ambitionsnivå att verkligen bidra till detta mål, vilket bland annat ställer krav på ökad tydlighet om hur det civila samhället bidrar till detta mål.

Vissa problem för de som lever i fattigdom är globala till sin natur. Andra beror på sneda maktrelationer mellan nord och syd, medan en tredje kategori kan ha sin huvudsakliga förklaring i samhällena i syd. Det opinionsbildande arbete som det civila samhällets aktörer bedriver i Sverige och i nord kan syfta till att skapa bestående förändringar i samarbetsländerna, likaväl som det påverkansarbete som det svenska civila samhällets organisationer är med och stöttar i samarbetsländerna. Samma frågor kan alltså drivas på olika arenor för att bidra till samma mål. En insikt finns på Sida att det inte längre är fruktsamt att dela upp hantering av organisationernas påverkansarbete i Sverige från handläggning av deras utvecklingssamarbete på olika avdelningar. SEKA:s handläggare måste se organisationen i sin helhet när de bedömer stöd till organisationens kommunikationsarbete. Kommunikation måste ses som en av flera metoder i utvecklingsarbetet.

SEKA bör stärka sitt arbete med⁷:

1. Kommunikation som *metod* i utvecklingssamarbetet. På hemmaplan eller i samarbetsland. Som huvudmetod eller som delmetod. I form av opinionsbildning och påverkansarbete eller dialogplattform.
2. Kommunikation som *smörjmedel* i samarbetsprocessen för att säkerställa att berörda intressenter är delaktiga i beredning och implementeringsfaser av utvecklingssamarbetet.
3. Kommunikation för *återrapportering* av vad som händer och vilka effekter utvecklingssamarbetet får. Detta för målgrupper i Sverige (finansiärer – skattebetalare) såväl som för målgrupper i samarbetsländerna.
4. Dialogens roll för att underlätta de fattigas perspektiv/rättighetsperspektivet, deltagande och den lokala demokratin.

Detta förändrade synsätt på kommunikation i utvecklingssamarbetet kräver också att det svenska civila samhällets organisationer måste reflektera över sina olika roller för att få en helhetssyn på sin egen roll.

3.1.2 Makt och relationer⁸

I internationella diskussioner om det civila samhället hörs allt mer behovet att differentiera aktörerna i det civila samhället och tydliggöra deras olika roller, relationer och maktförhållanden. Det är inte konstruktivt att tala om det civila samhället som en homogen enhet. Inom de civila samhällena i samarbetsländerna delas aktörerna ofta upp i:

- Små, lokala sammanslutningar (community based organisations, CBO:s)
- Nationella, professionella organisationer med etablerade kanslier (medlemsbaserade eller ej)
- Organisationer som enbart arbetar med policy- och påverkansarbete
- Internationella organisationers landkontor med lokal/internationell personal.

I Sverige återfinns:

- Lokala medlemsbaserade organisationer
- Nationella professionella biståndsorganisationer och paraplyorganisationer (medlemsbaserade eller ej)
- Kampanjorganisationer
- Globala professionella biståndsorganisationer

På grund av de krav och den komplexitet i analys som biståndet idag präglas av förstärks en tendens att samarbetena sker mellan professionella organisationerna i Sverige och i samarbetsländerna. De lokalt förankrade organisationerna har marginaliserats. Denna förskjutning ställer frågor om organisationernas *legitimitet* att "föra de fattigas röst" i fokus, dvs att vara deras språkrör och driva deras frågor.

Både inom de civila samhällena i samarbetsländerna och i relationen till partners i Sverige är maktbalansen avgörande för vilka frågor

⁷ Tankar formulerade av Klas Palm, Amazonas

⁸ Detta avsnitt har utgått från följande dokument:

"Civil Society Relationships and International Aid", Speech by R. Tandon,, December 2003

"Makt och det civila samhället – en förstudie om maktrelationer," M. Hauer, 2005 09 12

som drivs inom samarbetena. De professionella nationella organisationerna, som står givarna närmare eftersom de klarar av den komplexa biståndshanteringen, har en maktposition över de lokalt förankrade organisationerna, CBO:s, där fattiga människor är involverade. De professionella organisationerna i nord står givarna ännu närmare och får rollen som finansör överförd på sig från givarna. Deras maktposition över utformning av agendan för samarbetet blir därmed stark. Samtidigt benämns parter som jämbördiga och samarbetsrelationer beskrivs ofta som partnerskap. Eftersom maktpositioner påverkar innehållet måste de synliggöras för att kunna diskuteras och hanteras bättre. Sammanhanget där de lokala organisationerna verkar och deras legitimitet i frågeställningarna måste också förstås av alla inblandade. Varje partner i samarbetskedjan bör kunna beskriva sitt eget berättigande varför de deltar. Hur ser just deras aktörsroll ut och hur påverkar det den gemensamma agendan? Vad är respektive aktörs specifika bidrag till utvecklingssamarbetet?

3.1.3 LFA som verktyg för resultatstyrning⁹

Sedan drygt 10 år är LFA ("logical framework approach") det rådande redskapet för resultatstyrning inom det internationella utvecklingssamarbetet. Projektet lät göra en studie över användning av LFA och uppfattningar om redskapet bland givare och det civila samhällets organisationer. I denna studie framkom det att LFA betyder olika saker i olika organisationer. Det kan ses som en metod för deltagande projektplanering, som ett sätt att tänka och organisera sin analys, eller som något man påklistrat gör för att hålla givare nöjda.

Många organisationer medger att LFA är användbart för deras eget arbete och anser att kravet att redovisa resultat i utvecklingsarbete är legitimt. Samtidigt finns det ett uttalat missnöje. Problemet tycks inte vara med LFA i sig, utan främst med hur det används.

"Although the logical framework has become universally known, it is far from universally liked. It has been the subject of much criticism over the years, concerning both the theoretical basis of the approach, and the way it is applied in practice."¹⁰

En mekanisk syn på LFA ger sken av att utveckling är linjär och en-dimensionell. Allt kan tänkas ut i förväg och sedan är det bara att "köra på". Har man detta synsätt på LFA ses verktyget som en tvångströja som kräver att lösningar ska definieras i förväg och inte tillåter sökande efter alternativa vägar efter hand. Användandet begränsas till "att fylla i rutorna" i LFA-matisen. Resultatstyrning innebär dock just att reflektion och anpassning av vägen framåt är en integrerad del i uppföljningsarbetet. Att ompröva och föreslå förändringar i den utstakade vägen ingår i detta synsätt.

Den negativa synen på LFA som planerings- och uppföljningsinstrument tycks inte finnas lika uttalad bland ramorganisationerna i Sverige. En förklaring kan vara den modell för stöd till det civila samhället som Sida använder med ett begränsat antal ramorganisationer och ett öronmärkt stöd. I många länder söker det civila samhällets organisationer

⁹ Detta avsnitt har utgått från följande dokument:

"The use and abuse of the Logical Framework Approach – A Review of International Development NGO:s Experiences"

INTRAC, O. Bakewell, A. Garbutt, November 2005

"Civil Society Relationships and International Aid", Speech by R. Tandon, December 2003

¹⁰ "The use and abuse of the Logical Framework Approach – A Review of International Development NGO:s Experiences"

INTRAC, O. Bakewell, A. Garbutt, November 2005

stöd direkt från den statliga biståndsmyndigheten /departementet utan mellanhänder. Handläggarna på den statliga myndigheten hanterar 100-tals ansökningar, vilket rimligtvis leder till begränsad dialog och mekanisk hantering. Om det civila samhällets organisationer dessutom används som utförare av givarnas projekt förstärks ytterligare ett mekaniskt förhållningssätt till LFA. Sidas modell verkar fungera gynnsamt för att skapa en mer förtroendefull relation mellan finansiären och organisationerna. I Sida at Work (november 2005) slås det fast att ”Sida uppmuntrar användning av LFA eller liknande ansatser som redskap för att designa utvecklingsprocesser, följa utveckling och utvärdera effekter.”

3.1.4 Sidas syn på lärande

Sida beskriver i sin skrift *”Sida Lär”* (mars 2005) myndighetens syn på lärande för individer, chefer och organisationen som helhet. Sida strävar efter att vara en lärande organisation som ”medvetet använder lärandeprocesser på individuell nivå, gruppnivå och organisatorisk nivå för att föra organisationen i en riktning som bidrar till att uppnå utvecklingsmålen.” Former för kunskapsutveckling som pekas ut är:

- Gemensamma seminarier med samarbetsparter
- Möten över avdelningsgränser
- Deltagande i andras projektkommittéer
- Avsätta tid för diskussion med andra grupper
- Avsätta tid för egen reflektion
- Utvärderingar som lärande processer
- Skapa mötseplatser och nätverk och delta i arbetsgrupper
- Öka samverkan med fältet
- E-learning
- Delta i kurser och utbildningar
- Skaffa dialogpartners
- Dokumentera och systematisera det organisatoriska lärandet
- Informera andra om lärdomar och skapa tillfälle till erfarenhetsutbyte

I Sidas Internrevisions granskning av resultatstyrning inom Sida konstateras att det är strategiskt viktigt att Sidas personal lär sig hur de kan lära sig av verksamheten bättre:

”För att Sida ska klara av att i ökad utsträckning resultatorientera verksamheten ställs ökade krav på personalens kompetens, till exempel förmåga att analysera och bedöma resultat i förhållande till mål, samt att organisationen förmår att sprida erfarenheter om hur ”goda” resultat kan uppnås.”¹¹

Med ett gemensamt mål för EO-anslaget, samt utifrån ambitionen att kunna rapportera förändring på övergripande nivå, konstaterar projektgruppen att det ställs höga krav på parterna att analysera och lära sig gemensamt runt metoder och effektiva former för att stärka det civila samhället, samt att kunna analysera effekter av verksamheten.

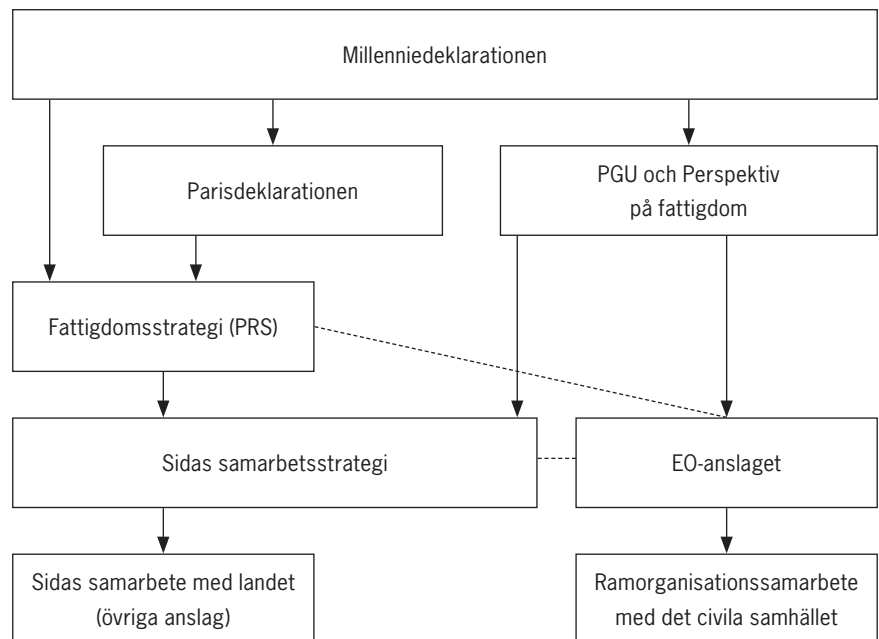
3.2 Förändrade krav och synsätt inom biståndet som påverkar EO-anslaget

På internationell nivå pågår ett antal förändringar i synsätt runt utvecklingssamarbete. Dessa uttrycks bland annat i FN:s millenniemål och

¹¹ Resultatstyrning inom Sida, Internrevisionen 04/06

Parisdeklarationen. Parallellt med de internationella förändringarna pågår liknande förändringar i Sveriges förhållningssätt till utvecklings-samarbete, vilket beskrivs i Sveriges Politik för Global Utveckling (PGU) och andra övergripande styrdokument. Samarbetsländernas nationella fattigdomsstrategier har kommit att ses som utgångspunkten för givar-länders samarbete med landet i fråga.

Syftet med följande avsnitt är att belysa hur Sidas stöd till det civila samhället relaterar till dessa pågående förändringar i synsätt. Bilden illustrerar hur projektgruppen anser att EO-anslaget styrs och påverkas av dessa övergripande styrdokument.



3.2.1 Internationell påverkan på biståndets former

*Millenniedeklarationen*¹² och *Parisdeklarationen*¹³

FN:s Millenniedeklaration (2000) förenar världens länder, såväl utvecklingsländer som givarländer, i en global agenda för utveckling. Millenniedeklarationen slår fast åtta tidsbestämda utvecklingsmål – millenniemålen, där det övergripande målet är att halvera världens fattigdom innan 2015. Deklarationen är *vägledande* för all Sidas verksamhet och överensstämmer med Sidas helhetssyn på fattigdomsbekämpning. I och med att målen är internationellt överenskomna har de också en stor internationell genomslagskraft. Det åligger Sida att övergripande redovisa exempel på hur verksamheten bidrar att uppfylla dem (Sidas regleringsbrev 2005).

Oftast är dock de insatser som Sida stödjer inte specifikt utformade för att uppnå ett av millenniemålen. Sidas strategi för att arbeta enligt millenniedeklarationen och bidra till uppfyllandet av målen är i stället att stödja samarbetsländerna att utforma sina egna nationella strategier

¹² Detta avsnitt har utgått från följande dokument:

"Uppdrag enligt regleringsbrevet 2005: Millenueutvecklingsmålen, Sida Promemoria 050428

"Sida at Work – A guide to principles, procedures and working methods", Sida November 2005

¹³ Detta avsnitt har utgått från följande dokument:

"Genomförande av Parisdeklarationen", Utrikesdepartementet 050407, A. Söder, M. Norrfalk

"Sida at Work – A Manual on Contribution Management", Sida November 2005

för utveckling och fattigdomsbekämpning, vilka i sin tur syftar till att uppnå millenniemålen för landet i fråga. Dessa strategier stödjer Sida därefter i genomförande och uppföljning.

Det åttonde millenniemålet handlar om att utveckla ett globalt partnerskap för utveckling. Detta mål har i stor utsträckning initierat den pågående internationella harmoniseringen av utvecklingssamarbetet. Utifrån detta mål har ett antal toppmöten hållits om ökad effektivitet i utvecklingssamarbetet. Det finns idag en internationell samsyn runt hur biståndets kvalitet ska höjas. Högnivåmötet i Paris 2005 om "Aid Effectiveness" resulterade i en gemensam deklaration om effektivare utvecklingssamarbete, kallad Parisdeklarationen.

Deklarationen innehåller ett antal åtaganden som ska genomföras av givar- och samarbetsländer i syfte att:

- Förstärka samarbetsländernas ägarskap
- Anpassa biståndet till samarbetsländernas prioriteringar och system
- Samordna och förenkla givarprocedurer
- Förbättra analys och redovisning av resultaten

Dessa internationella ambitioner är också tillämpbara på EO-anslaget. Det lokala ägarskapet har länge betonats. Insatser ska vara baserade på uttalade lokala behov och vara ett stöd till de lokala organisationernas existerande verksamhet. Att hitta bättre former för ansökan och rapportering, som stödjer organisationernas egna utvecklingsprocesser och som inte bara är till för givare samt förbättra former för analys och resultatredovisning, är detta projekts syfte.

Att genomföra Parisdeklarationen innebär att kraven på både givare och samarbetspartners ökar. En ökad målstyrning och resultatredovisning önskas således generellt. SEKAs ambition att finna former för att tydligare kunna åstadkomma förändring och bättre kunna påvisa att fattigdomsminskning sker delas av hela det internationella samfundet, bland såväl samarbetsländer som givare. Detta ger en ökad tyngd åt frågan.

För Sveriges del innebär Parisdeklarationen stora förändringar av det svenska utvecklingssamarbetet. De förändringar som har identifierats är också möjliga att applicera på EO-anslaget:

Förändringar av svenskt bistånd utifrån Parisdeklarationen	Tänkbara konsekvenser för EO-anslaget
En koncentration av biståndet till färre sektorer	Civila samhällets organisationer koncentrerar verksamheten till färre länder och färre sektorer.
Delegering av delar av samarbetet till andra givare	Ett ökat samarbete med andra givare runt deras stöd till det civila samhället genom bidragssamordning mellan finansörer till en samarbetsorganisation och gemensamma tematiska utvärderingar.
Ökad användning av samarbetslandets system för upphandling, rapportering, utbetalningar, uppföljning och revision	Ambitionen att finna resultatredovisningssystem som stärker varje länk i kedjan kräver att de utgår från varje organisations egen nytta och därmed så långt som möjligt egna system.
Ökat budget- eller sektorprogramstöd till länder med godtagbara finansiella system,	Ökad användning av "core budget funding" i stället för projektfinansiering. Ökad betoning på kontroll av att aktörerna i kedjan har tillförlitliga finansiella system.
Tydligare koppling av resultat till millenniemålen och stärkande av samarbetsländernas kapacitet i ökad målstyrning,	Ökad betoning på att förstärka varje aktörs egen kapacitet att målstyra verksamheten. Betoning på fattigdomsanalys och kontextuell analys av sammanhanget där verksamheten sker.
Stärkt dialog i biståndspolitiska frågor	Ökad användning av dialog för lärande och förändring
Kompetensutveckling i samarbetsländerna baserat på ländernas egna strategier	Kapacitetsutveckling har alltid varit del av anslagets uttalande användningsområde.
Utveckling av uppföljningsmekanismer och metoder för gemensam analys med samarbetsländerna och andra givare	En ökad betoning på resultatstyrning möjliggör gemensam analys mellan parterna i kedjan och ger utrymme för gemensamt lärande, även med andra givare.

Eftersom millenniemålen och Parisdeklarationen ska vägleda allt utvecklingssamarbete anser projektgruppen att SEKA måste redogöra för ramorganisationerna hur SEKA anser att dessa styr anslaget. De krav på förändringar som Parisdeklarationen ställer på hur Sveriges utvecklingssamarbete bör bedrivas överensstämmer väl med de förändringar som projektgruppen anser bör ske inom EO-anslagets användning.

”Fattigdomsstrategier och Sidas samarbetsstrategier”

Millenniedeklarationen och Parisdeklarationen betonar betydelsen av samarbetspartens genuina ägarskap som en av de viktigaste förutsättningarna för utveckling. Som en konsekvens av detta har samarbetsländernas egna nationella fattigdomsstrategier i allt större utsträckning kommit att utgöra startpunkten för relationen med givare¹⁴. Utifrån en sådan strategi och Sidas egna styrdokument, arbetar Sida fram sin samarbetsstrategi med landet i fråga. Sidas samarbetsstrategi är således ett svar på samarbetslandets fattigdomsstrategi och beskriver hur Sida väljer att stötta landets regering (och andra parter som tex. näringslivet) att genomföra den nationella fattigdomsstrategin. I samband med ingång i en ny samarbetsstrategi ber Sida också ramorganisationerna om en erfarenhetsredovisning från deras stöd till det civila samhället i landet.

En stor fråga för EO-anslaget är dock huruvida detta också ska inkluderas i Sidas samarbetsstrategier. För att svara på denna fråga måste man först backa ett steg och fundera på det civila samhällets roll¹⁵.

¹⁴ Detta avsnitt bygger i huvudsak på resonemang i "Sida at Work" november 2005.

¹⁵ Detta avsnitt har utgått från tankar presenterade vid "INTRAC European M&E workshop vid SCSC, oktober 2005, i "Civil Society Relationships and International Aid", Speech by R. Tandon,, December 2003, och i "Mot en målbild för EO-anslaget, C. Boussard, juni 2005.

Det civila samhället tenderar att ha olika roller i olika kontexter, beroende på om ett demokratiskt eller ett auktoritärt politiskt system råder i landet, där graden av demokrati avgör handlingsutrymmet för organisationerna. I ett samhälle där staten har kollapsat ser det civila samhällets roll och funktion ytterligare annorlunda ut. De civila samhällenas organisationer i syd står inför ett vägskäl när det gäller vilken roll man skall ha i relation till de nationella fattigdomsstrategierna:

- Vara genomförare åt staten i statligt finansierade utvecklingsprogram (finansierade med biståndsmedel via staten, eller direkt via en givare). Då är de partners i genomförandet av strategierna.
- Bevaka och följa upp hur väl staten klarar av att genomföra sina nationella fattigdomsstrategier, uppmärksamma när fattiga och marginaliserade grupper av befolkningens lagstadgade rättigheter inte tillgodoses och utkräva ansvar av politiker och beslutsfattare. I denna roll kan de väcka opinion när de upptäcker brister, föra upp frågor som annars inte hade hamnat på den politiska dagordningen och erbjuda former för deltagande åt dem som inte representeras av de existerande partierna. Ofta kan det civila samhället i denna roll stå i opposition mot regeringen. De är inte partners, men de har en aktörsroll i genomförandet av strategierna.
- Stå helt utanför arbetet med genomförandet av de nationella strategierna och söka efter alternativa sätt och vägar till utveckling.

Vilken roll som väljs påverkar finansieringsmöjligheter och kanske även vilket framtida utrymme som lämnas åt det civila samhället. En förståelse av varför det civila samhällets organisationer i ett specifikt land har valt de funktioner som de har, blir därför mycket viktigt för dem som söker samarbete med dem. Parternas analys av varför det civila samhället ser ut som det gör i ett visst land är central för att kunna bidra till förändring.

I ivern att stödja de nationella fattigdomsstrategierna finns en uppenbar risk att det civila samhällets funktion som genomförare av samhällsservice förstärks. Det är ännu viktigare att i detta läge värna om det civila samhällets självständiga roll gentemot staten. Att inkludera stödet genom EO-anslaget i Sidas samarbetsstrategi, som baseras på landets egen utvecklingsstrategi, bedömer projektgruppen därför inte som logiskt. I Sidas övergripande styrdokument, ”*Sida at Work*” (november 2005) sägs också att de program som genomförs genom Sidas stöd via svenska civila samhällets organisationer måste vara i linje med målen i PGU, men *stys inte* av Sidas samarbetsstrategier. Detta anslag ligger vid sidan om övrigt bilateralt utvecklingssamarbete och syftar till att bidra till samma övergripande mål, men på alternativa sätt.

Konsekvenser för EO-anslagets användare av detta synsätt blir att de genomförande organisationerna (svenska och i samarbetsländerna) på ett medvetet sätt skall *förhålla sig* till såväl landets fattigdomsstrategi, som Sidas samarbetsstrategi. De behöver ta ställning till vilka aspekter de håller med om i analyserna och var de skiljer sig och föreslår alternativa insatser. Projektgruppen anser att millenniemålen påverkar EO-anslaget på detta *indirekta* vis, via de nationella fattigdomsstrategierna.

3.2.2 Styrning mot fattigdomsbekämpning

Sidas *Perspektiv på fattigdom* (2002) anger myndighetens övergripande förhållningssätt till fattigdom och fattigdomsbekämpning. I denna definieras begreppet fattigdom som brist på makt, valmöjligheter och materiella resurser som fråntar människor frihet att besluta över sina egna liv. Det konstateras att fattigdom är mångdimensionell, situations-

specifik och dynamisk. Den nya fattigdomsdefinitionen ställer krav på mer specifik fattigdomsanalys av den miljö där insatser ska verka, än vad som varit fallet med den mer generella fattigdomsdefinitionen som användes tidigare.

Politik för Global Utveckling (2003) slog fast att fattigdomsbekämpning härnäst ska vara överordnat mål för Sveriges utvecklingssamarbete och betonar att alla insatser ska genomsyras av ett fattigdoms- och ett rättighetsperspektiv. Propositionen ansåg också att ökad resultatstyrning är nödvändigt för att utvecklingssamarbetet tydligare ska kunna visa faktiska effekter på fattigdomssituationen i de fattiga länderna.

Fattigdomsdefinitionen och PGU ställer följande nya krav på utvecklingssamarbetet generellt och därmed även på samarbetet genom enskilda organisationer:

- Fokus på fattigdomsbekämpning
- De fattigas perspektiv och ett rättighetsperspektiv ska genomsyra allt utvecklingssamarbete
- Situationsspecifik fattigdomsanalys behövs för alla insatser
- Ökad resultatstyrning mot det övergripande målet
- Ett effektivare utvecklingssamarbete genom avbindning, bättre samordning, enklare procedurer och noggrannare uppföljning.
- Uppföljningen av resultat ska leda till att kunskaper och framgångsrika metoder bättre tas tillvara.

Att följa PGUs intentioner innebär att EO-anslaget måste placeras i ett nytt sammanhang. Fattigdomsmålet kräver tydlighet om var och hur det civila samhället kommer in i bilden. Denna koppling görs i Sidas *Policy för stöd till det civila samhället* när det slås fast att "Sida inte stödjer alla organisationer i det civila samhället, utan endast de organisationer och initiativ som på olika sätt bidrar till att stärka de fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdomen och vidmakthålla kontrollen över sina liv." Nyckelfrågan vid bedömning av en insats blir: "kommer det program vi bereder stöd till att på ett effektivt sätt skapa förutsättningar för fattigdomsbekämpning – och hur ser detta samband i så fall ut?" Denna fråga sätter fokus på en hypotes för förändring. Bedömning av varje organisations hypotes för att åstadkomma förändring och av den roll som organisationen anser sig spela måste alltså bli allt mer central i den framtida beredningen av EO-anslagets användning.

Varje insats ska beakta de fattigas perspektiv och ett rättighetsperspektiv. Dokumentet *Fattigdomsfokus i Sida-stödda program och projekt – en preliminär vägledning från POM*, som delvis även ingår som en del av Sida at Work, utvecklar betydelsen av de två perspektiven, samt förtydligar vad fattigdomsfokus medför i beredningen av en insats.

De fattigas perspektiv innebär att kvinnor och män måste ges möjlighet att delta i och påverka beslutsprocesser som berör dem. Den fattiga människans behov, synsätt och förutsättningar ska styra insatsernas utformning. Frågor om samarbetspartens mandat och legitimitet som företrädande för dem som berörs av insatsen blir mycket viktiga, till exempel: Har planeringsprocessen inneburit en förankring i demokratiskt folkvalda församlingar? Har planeringsprocessen berett möjlighet till deltagande och inflytande för dem som berörs av beslutet? Har de som har deltagit i och påverkat planeringsprocessen legitimitet som företrädare för slutanvändarna?

Rättighetsperspektivet innebär att varje människa har rätt till ett värdigt liv, fritt från fattigdom. Alla parter ska låta sig vägledas av de värdesys-

tem som finns inbyggda i de internationellt accepterade normerna om mänskliga rättigheter som icke-diskriminering, deltagande, öppenhet och insyn, ansvarsutkrävande, värdighet, jämställdhet, demokrati och barns rättigheter. Att tillämpa ett rättighetsperspektiv påverkar således *kvaliteten* på parternas samarbetsrelation samt deras relationer med dem som är direkt berörda av insatserna. Processer för samarbetsrelationen som ansvarsutkrävande och öppenhet ställs i fokus. Frågor som bör ställas är till exempel huruvida insatsen förbättrar fattiga mäns och kvinnors möjligheter till deltagande och inflytande? Hur kan insatsen användas till att öka deras möjligheter till ansvarsutkrävande visavi beslutsfattare? Vilka rättigheter berörs i insatsen och vilka åtaganden har regeringen gjort i just dessa rättigheter? SEKA har länge betonat att samarbetsrelationen mellan de svenska organisationerna och organisationerna i samarbetsländerna bör sträva mot att utvecklas till en djup samarbetsrelation, där många av de värden som betonas i rättighetsperspektivet finns uttalade.

Operationaliseringen av PGU flyttar fokus från ett alltför ensidigt intresse för insatsers innehåll till ökat intresse för hur utvecklingssamarbete bedrivs, dvs. de processer som sker i samband med insatsen till exempel för att säkerställa fattiga människors deltagande eller för att fördjupa samarbetsrelationer och förhållningssätt mellan parter. De två perspektiven har konsekvenser för *hur* parter arbetar tillsammans och med målgruppen. Eftersom perspektiven ska gälla inom alla anslag måste de även lyftas inom EO-anslaget. De processer som de två perspektiven kräver behöver synliggöras och diskuteras i anslagets användning.

Fattigdomsanalysen ska ses som en process som parterna återkommer till under hela insatscykeln för att kunna följa upp och justera insatsen. I POM:s dokument finns en minimikravlista för vad en fattigdomsanalys bör bestå av. Följande är minimum för vad som bör beaktas i en beredning:

1. att sambandet mellan insatsen och bekämpning av fattigdomens olika dimensioner påvisats och inte bara tagits för givet.
2. att de två perspektiven beaktats
3. att analys av fattigdom täcker både kvinnors och mäns, flickors och pojkars situation
4. att insatsen inte skadar viktiga värden som representeras av något huvuddrag¹⁶
5. att en miljökonsekvensbedömning har gjorts
6. att hiv/aids varit en utgångspunkt i länder med hög hiv-aidsprevalens i beredningen.

Eftersom fattigdomsanalys ska ingå i alla insatser inom det svenska utvecklingssamarbetet drar projektgruppen slutsatsen att minimikraven även ska gälla för EO-anslaget.

¹⁶ De åtta huvuddragen är de centrala utvecklingsfrågorna i Sidas utvecklingssamarbete (demokrati, mänskliga rättigheter, jämställdhet, ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling, konfliktförebyggande- och konflikthanteringsarbete)

4 Projektets observationer och slutsatser runt nuvarande system för resultatrapportering

Detta kapitel syftar till att beskriva de olika problemområden som projektet har funnit vara förknippade med EO-anslagets nuvarande resultatstyrning. Problembilden har kommit fram genom de olika studier och efterföljande diskussioner, som projektet har låtit genomföra.¹⁷ Kapitlet är således projektets nulägesanalys.

Som utgångspunkt konstaterar projektet att Sida har likartade problem och svårigheter med resultatredovisning, som de som råder inom EO-anslaget. Detta illustrerades med tydlighet när en studie av resultatstyrning inom Sida som Internrevisionen genomfört, blev färdig samtidigt som projektets motsvarande studie av anslagets resultatstyrning. Internrevisionens studie¹⁸ visade till exempel att:

- Resultatrapporteringen är mer utvecklad på insatsnivå och ibland aktivitetsnivå, än på aggregerade nivåer som länder och verksamhetsområden.
- Det råder begreppsförvirring runt resultatbegreppet och användning av LFA som ett planerings- och analysverktyg brister.
- Insatsernas mål kopplas inte samman med övergripande mål i samarbetsstrategierna tillräckligt väl.
- Det saknas ett systematiskt angreppssätt för uppföljning av resultat i förhållande till mål.
- Det är svårt att definiera vad som är ett gott resultat inom utvecklingssamarbetet, vilket i sin tur medför svårigheter att planera, följa upp och återrapporera resultatet.
- Den löpande uppföljningen handlar främst om budgetanvändning och inte om verksamhetens resultat.
- Utvärderingar genomförs inte i tillräckligt stor utsträckning och de som görs, sker främst på projektnivå. Det finns ett behov av ökade krav på analys, lärande och spridning av lärdomar.

¹⁷ Separata referenser ges inte löpande i denna text annat än när direkta citat används. Följande studier ligger till grund för problembilden:

"Studie av ramorganisationernas resultatstyrning", Goltermanage, P. Winai, dec. 2004

"Resultatredovisningskedjan", SPM Consultants, J. Söderlund, L. Rylander, juni 05

"Sida "Learning From Experiences" Workshop – Seeking developmental approaches to planning, monitoring, evaluation and reporting", CDRA, J. Taylor, N. Dlamini, augusti 2005

"Förbättrade former för resultatanalys", Acumenta AB, A. Ingelstam, nov. 03

"Mot en målbild för EO-anslaget", C. Boussard, juni 05

"The use and abuse of the Logical Framework Approach", INTRAC, O. Bakewell, A. Garbutt, November 2005

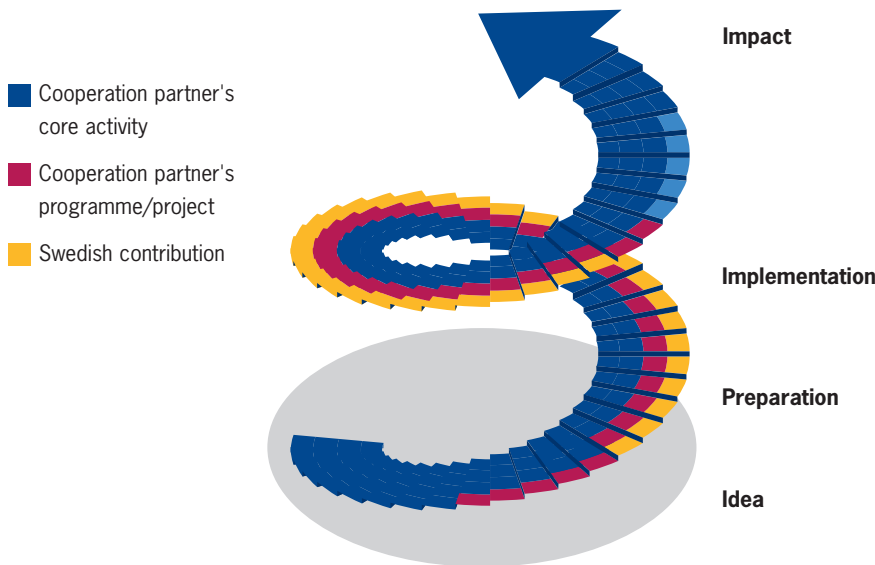
¹⁸ "Resultatstyrning inom Sida", Internrevisionen 04/06, W. Holmgren, A. Svensson

Bristerna i resultatstyrning inom Sida ger projektet ytterligare dignitet. Sida sitter ”i samma båt” som aktörerna inom EO-anslagets resultatredovisningskedja.

På grund av likheten mellan de interna problem på Sida och de problem som resultatredovisningsprojektet har funnit inom resultatkedjan för EO-anslaget, konstaterar projektgruppen att dess slutsatser och rekommendationer i hög utsträckning är relevanta för Sida som helhet.

4.1 Var brister det i insatscykeln?

För att kunna redovisa vad EO-anslaget leder till är startpunkten allt arbete som sker inom de insatser som finansieras av anslaget. Följande bild illustrerar de olika faserna i en insatscykel¹⁹.



De parter som är direkt involverade i hela insatscykeln är samarbetsorganisationen i landet och dess svenska part, vilken antingen kan vara en ramorganisation eller en svensk organisation som får stöd via en bidragsförmedlande ramorganisation. Projektet har identifierat brister i insatscykeln som bidrar till svag resultatredovisning.

4.1.1 Idéstadiet

Innan planering av insatser inleds måste parterna hitta varandra och komma överens om att de har intresse av att arbeta tillsammans. För SEKA är det en avgörande faktor att de parter som väljer att samarbeta är relevanta och legitima organisationer för anslagets syfte. SEKA kan inte stödja alla svenska organisationers samarbete med civila samhällets organisationer i samarbetsländerna, utan vill inrikta sig på dem som verkar för att stärka fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdom.

I nuläget ställs inte tillräckligt tydliga krav på att parterna behöver klargöra för varandra hur de ser på sin egen roll i samhället och bedöma varandra utifrån ett sådant perspektiv.

4.1.2 Planering

Det rådande instrumentet för resultatstyrning, dvs planering, uppföljning och utvärdering, är LFA. Studierna visar att LFA främst tycks användas

¹⁹ "Sida at Work – A Manual on Contribution Management" 2005

som ett planeringsinstrument. Aktörerna har kommit relativt långt i sitt användande av LFA vid planering av insatser. De planeras utifrån en LFA-struktur och mål formuleras på projektnivå med indikatorer. Däremot varierar det i vilken utsträckning förväntade utfall och aktiviteter bryts ner utifrån målen och om indikatorer identifieras. Om indikatorer på utfall saknas, blir det svårt att i ett senare skede analysera projektets resultat mer än i allmänna termer.

De svenska organisationerna vet vad Sida kräver i form av LFA-struktur på planeringen. Den professionalisering som användning av LFA driver fram tenderar dock att marginalisera de genomförande parterna, framförallt om externa resurser används för att genomföra planering enligt LFA. För att en insats ska leda till en verklig förändring är det avgörande att de genomförande parterna reellt äger målen. Vem har mest makt att formulera målen, de som vet vad Sida vill ha eller de som äger problemen?

De processer som sker runt planering av en insats är mycket centrala. SEKA har inte bett att få redovisning om hur planeringsprocessen har gått till och har därmed inte heller granskat om insatserna verkligen har planerats med aktivt deltagande av berörda. Utifrån PGUs andemening och uttolkningen av de fattigas perspektiv bör detta ges en mer framträdande plats i SEKAs kvalitetssäkring av EO-anslaget.

4.1.3 Genomförande

Regelbunden uppföljning av genomförda aktiviteters resultat bör utgå från den LFA-analys som gjordes under planeringsskedet. Här verkar dock parterna ofta välja att lägga LFA-analysen åt sidan och inte primärt använda sig av verktyget när de strukturerar sina uppföljningssystem.

Tillämpning av LFA upplevs av många parter som teknokratisk och krånglig. "Det kväser initiativ"²⁰. Det har framkommit att ramorganisationerna halvt omedvetet håller tillbaka krav på procedurer för att inte "besvära" fältet för mycket. Därför följs den initiala analysen inte upp i den löpande uppföljningen och rapporteringen. Det verkar råda en uppfattning att det finns ett motsatsförhållande mellan systemets krav på struktur och parternas behov av lärande. LFA-analysen är linjär, förutsägbar och kvantifierbar, men så ser ju inte verkligheten ut när man lämnar planeringsstadiet. Social utveckling är komplex och handlar ofta om att förändra relationer. En LFA-analys kan vara logisk, men inte nödvändigtvis realistisk.

Den bristande användningen av LFA i genomförandefasen är ett problem. LFA möjliggör "den krokiga vägen framåt" genom att ge parterna ett verktyg för att analysera om de hypoteser man arbetar utifrån leder framåt – om inte, bör det omprövas. Naturligtvis kan en alltför rigid tillämpning av LFA bli ett hinder för att genomföra förändringar i insatserna, men då används verktyget inte på rätt sätt. Indikatorer har också kommit att behandlas allt för tekniskt, i strävan att vara specifika och mätbara etc. Ett mer flexibelt förhållningssätt, en bättre förståelse av och en mindre teknisk syn på vad som utgör indikatorer på en utvecklingsprocess krävs.

Projekten levererar en mängd rapporter med olika periodicitet, men det är ofta svårt att utläsa vilka resultat som har åstadkommit eftersom en stor del av rapporteringen är aktivitetsrapportering. Rapporter används främst för kontroll av att aktiviteter har genomförts. Systematisk uppföljning i syfte att dra slutsatser för att lära sig tycks vara en genomgående svag punkt.

²⁰ "Studier av ramorganisationernas resultatstyrning", P. Winai, december 2004

Det verkar också ofta finnas svag förståelse bland de genomförande aktörerna av vad uppföljning ska användas till. ”Varför ska tid läggas på rapportering när ingen ändå läser rapporter”, tycks vara en vanlig uppfattning. En rapport ska inte bara läsas, den ska framförallt diskuteras och analyseras gemensamt av parterna i kedjan för att konsekvenser ska kunna dras och åtgärder genomföras i pågående verksamhet. Det fordrar att det finns planerade tillfällen för analys och dialog mellan parterna, former för återkoppling till berörda och mod att våga genomföra förändringar. Dialogen om mål och mått ska ju vara ”murbruket” i resultatstyrning. Att motivationen för uppföljning och rapportering är låg, indikerar att uppföljning inte sker på ett för organisationen meningsfullt sätt.

Det har också visat sig vara svårt att förändra projekt under gång när de är planerade med deltagande metoder. Detta beror på att ett mycket stort arbete och uppnådd konsensus bland alla berörda ligger bakom den ursprungliga planeringen. En rädsla för vad som krävs för att förändra inriktningen gör att parter drar sig för att föreslå ändringar.

Synsättet på uppföljning behöver förändras. Uppföljning ska inte vara något man gör för att behaga en finansiär, utan en livsviktig del av organisationens eget arbete. Uppföljning måste göras i varje led i kedjan för varje organisations egen skull. Att uppvisa svaga resultat gentemot sin finansiär (som i detta fall är den svenska organisationen) kräver ett stort mått av förtroende mellan parterna. Om uppföljning förknippas med kontroll är det svårt att få relevanta och reflekterande rapporter.

4.1.4 Effekter av insatsen

När en insats är slutförd bör man bedöma dess effekter på en mer övergripande nivå (projekt mål och utvecklingsmål). Detta görs dels i insatsernas slutrapporter, dels genom utvärderingar. Samma problematik syns i insatsernas slutrapportering som i uppföljningsarbetet, dvs. att analysen av projektets effekter, planerade såväl som oplanerade, är svag och att rapporterna fokuseras främst på vilka aktiviteter som har gjorts. En viktig förklarande faktor till detta är tidsaspekten. Projektcyklerna i relationen mellan den svenska organisationen och den lokala samarbetsparten bör inte vara för korta och rapporter bör inte efterfrågas med allt för täta tidsintervall, eftersom det då blir svårt att se något annat än genomförda aktiviteter. Årliga slutrapporter är tex. inte lämpligt. Även en två-årscykel är en relativt kort period för att kunna se förändring.

En annan orsak till bristande analys av effekter kan vara bristande kompetens att kunna analysera resultat. Det är inte enkelt att mäta social utveckling. Detta faller tillbaka på arbetet med att utveckla realistiska mål. Det är svårt att analysera effekter om projekt målet inte är realistiskt.

Utvärderingar görs av vissa projekt efter avslut. Även här brister användandet av LFA-analysen som redskap. Oftast görs utvärderingar av externa konsulter, men även interna utvärderingar förekommer. Det är inte ovanligt att genomförande organisation inte deltar i utformningen av utvärderingen, utan detta sköts av ramorganisationen. Ägarskapet till utvärderingens resultat blir därmed svagt. I begränsad utsträckning görs tematiska utvärderingar där ett antal insatser ingår. Utvärderingar fyller de två syftena av kontroll och lärande. För att de ska kunna uppfylla dessa syften bör dessa separeras. I en utvärdering som ska vara lärande ska parter inte behöva misstänka att det de säger ska användas till kontroll, eftersom denna misstanke i sig hämmar vad de säger. Likaså bör en kontrollerande utvärdering läggas upp utifrån detta syfte och genomföras externt.

Projektgruppen anser att projektutvärderingar bör begränsas. Insatsernas uppföljningssystem bör ges större uppmärksamhet och betydelse, och utvärderingar på programnivå/tematiska utvärderingar bör prioriteras för att möjliggöra ökat erfarenhetsutbyte och ökat lärande om olika metoder och angreppssätt.

4.2 Fungerar resultatstyrningen?

Går det att visa att EO-anslaget gör nytta? Nej, såväl Sida som UD och flera av ramorganisationerna anser att dagens resultatredovisning inte är tillräckligt bra. Det är inte möjligt att vare sig analysera effekter av anslagets användning på projektnivå eller på högre, mer sammantagna nivåer. Detta avsnitt söker förklaringar till den svaga resultatredovisningen på övergripande nivå.

4.2.1 Otydlig målbild för EO-anslaget

Projektet konstaterade i ett tidigt skede att ett problem med resultatstyrningen var den otydliga målhierarkin för anslaget och bristen på indikatorer. Sedan 2004 finns ett mål fastlagt för EO-anslaget och sedan 2005 ingår ett snarlikt mål i UD:s regleringsbrev till Sida. Kopplingen mellan EO-anslagets utvecklingsmål och biståndets övergripande utvecklingsmål är *SEKAs förändringshypotes*. Genom att stötta de organisationer och initiativ i det civila samhället som bidrar till att stärka de fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdomen och medverka till att dessa organisationer blir starkare antas EO-anslaget bidra till att minska fattigdomen.

En svårighet i resultatstyrningen av anslaget har visats sig vara att inte lockas till att hoppa direkt till det övergripande målet för svenskt utvecklingssamarbetet och stödja insatser som direkt bidrar till att minska fattigdomen genom att exempelvis tillhandahålla samhällsservice. I denna aspekt är och har SEKA inte varit tillräckligt tydlig i sina instruktioner runt anslagets användning.

Det är ett stort steg för resultatstyrningen av anslaget att ett separat utvecklingsmål finns fastlagt, men vad innebär det att främja utvecklingen av ett civilt samhälle? Hur mäter man detta och vilka indikatorer är lämpliga? Att just definiera vad ett gott utvecklingssamarbete är, är en av svårigheterna i resultatstyrningen. Projektet har påbörjat ett sådant arbete. I dokumentet *Mot en målbild för eo-anslaget* (se Bilaga 2, *Målstrategier*) har fyra strategier tagits fram för att förtydliga målbilden. SEKA behöver ytterligare tydliggöra *sin egen analys* av vad man anser vara ett gott stöd till det civila samhället för att kunna använda denna som ett analysverktyg i sin relation med ramorganisationerna.

Det finns en risk för att när man förtydligar målbilden och tar fram strategier för att uppnå målen, får man en alltför kraftig styrning av organisationerna så att deras särarter går förlorade. Detta vore naturligtvis inte önskvärt. Den egna visionen, den egna analysen och strategierna är avgörande för varje organisations drivkraft och måste alltså balanseras mot viljan att åstadkomma en tydlig målstyrningen.

4.2.2 Aggregering av effekter

I relationen mellan parterna i kedjan fokuseras rapportering framförallt på kontroll av projekten. Så också i ramorganisationernas rapportering till SEKA, där mycket kraft läggs på att redogöra för aktiviteterna i projekten. Det blir en beskrivning av vad som har gjorts, istället för en analys av vad som har uppnåtts. Analysen av orsakssamband och effekter är ofta begränsad och därmed blir också lärandet svagt.

Projektgruppen kan se flera anledningar till detta. En anledning är att SEKA inte har tagit ställning i på vilken nivå analysen ska göras. I SEKA:s Anvisningar betonas att SEKA ser positivt på program. Det finns dock endast vaga instruktioner om vad som avses med ett program. I de efterföljande kraven på ekonomisk rapportering dras redovisningen ner till projektnivån och inga krav ställs på redovisning på programnivå. Praxis har blivit att ramorganisationerna skickar projektrapporter till SEKA. Försök till analys av effekterna på övergripande nivå sker endast i undantagsfall. SEKAs svar på denna praxis har varit att i exempelvis bedömningspromemorior kritisera bristen på analys av effekter. Det framgår emellertid sällan eller enbart genom sporadiska instruktioner hur detta konkret skall göras.

De flesta ramorganisationer arbetar med program. Programmen kan vara uppbyggda utifrån tema eller sektor. På denna mer övergripande nivå fastställer organisationerna dock flera olika typer av mål. Om ett program framför allt är en sortering av ett antal projekt inom en viss sektor och om det inte finns en logisk kedja mellan insatser och övergripande målnivåer är det svårt att analysera vad deras sammantagna effekter på sektorn innebär.

Ytterligare en problematik är de små isolerade insatserna som vissa framförallt bidragsförmedlande ramorganisationer finansierar. En enstaka begränsad och isolerad insats i ett land kan oftast inte förväntas ha någon märkbar effekt på det civila samhället i landet. Att redovisa sammantagna effekter på högre nivåer blir därför heller inte meningsfullt. Ska stöd utgå för insatser om de inte bidrar till EO-anslagets mål? Dessa insatser kan fylla andra viktiga funktioner till exempel att de bidrar till att stärka intresset för utvecklingssamarbete i Sverige eller inkludera nya aktörer i det svenska utvecklingssamarbetet. Om möjligheten att genomföra dessa insatser ska bevaras på grund av att de fyller andra målsättningar än EO-anslagets mål bör detta klargöras. Projektgruppen ifrågasätter även om ramorganisationerna har resurser till att kunna följa upp dessa små, isolerade insatser. Risken finns att dessa fortlever utan att vare sig kontroll, kvalitetssäkring eller att något lärande sker.

Projektet ser ett stort behov av att finna en framkomlig väg för ramorganisationerna att kunna aggregera projektens resultat för att analysera effekter på det civila samhällets utveckling. SEKA har inte varit tydliga i att ge instruktioner om vilken typ av resultat som ska redovisas och hur det ska sammanställas (aggregeras). Det finns ett stort behov av att förenkla rapporteringen och hellre ge mindre information som kan kompletteras, än för mycket som helt skymmer sikten.

4.3 Sidas regler och instruktioner

En bidragande orsak till de rådande problemen i resultatstyrningen är att kraven inte är tydliga på vad varje aktör i kedjan behöver för att kunna uppfylla sina egen rapportering till nästföljande led. SEKA är inte tydlig gentemot ramorganisationerna om vad avdelningen behöver för sin rapportering till Sida och UD, vilket i sin tur bottnar i Sidas och UDs otydlighet om och bristande dialog med vad SEKA ska rapportera.

Ett besvärande faktum för EO-anslaget är den bristande synkroniseringen mellan ramorganisationernas årsrapportering till SEKA och Sidas årsrapportering till UD. I dagsläget producerar ramorganisationerna tusentals sidor resultatredovisning till SEKA, vilka inkommer *efter* det att SEKA har producerat sina 1,5 sidor i Sidas årsredovisning till UD och allmänhet. Kedjan brister uppenbarligen.

Sidas nya verksamhetsplaneringsprocess är ett steg i rätt riktning vad gäller att försöka skapa ett helhetsperspektiv över Sidas totala verksamhet. Arbetet med verksamhetsplanen har hittills saknat ett lärande perspektiv i betydelsen att erfarenheter tas till vara från de olika anslagen och att respektive anslag arbetar isolerat från andra. Så till vida blir det omöjligt i slutet av året att på ett övergripande plan analysera huruvida Sidas arbete bidragit till en minskad fattigdom. En annan brist är att LFA-strukturen är otydlig. Verksamhetsplaneringsprocessen på Sida är en återkommande aktivitet som inte tillräckligt tar till vara de erfarenheter som gjorts under det gångna året.

4.3.1 Överlappande och många instruktioner

Mängden instruktioner, innehållet i instruktionerna och ett oklart gemensamt syfte gör att aktörerna inte drar åt samma håll. SEKAs instruktioner för resultatredovisning är spridda på många källor (avtal, anvisningar, bedömningspromemorior, årsmöten) och styrs även av Sidas övergripande policydokument (PGU, POP och Sidas Policy för det civila samhället). Flertalet instruktioner och skrivningar är mycket öppna, vilket gör att det är svårt att förstå vad som verkligen efterfrågas. Många instruktioner har funnits långt innan EO-anslagets mål infördes, vilka gör dem svårhanterade. SEKA säger sig vilja ha övergripande rapportering men signalerar genom olika dokument att man vill ha fördjupad information. Det finns ett stort behov av att förtydliga och förenkla instruktionerna för ramorganisationerna.

4.3.2 Otydligt språkbruk

En problematik som kopplas till Sidas instruktioner är den begreppsförvirring som råder om LFA-terminologin. På engelska används "output", "outcome" och "impact", vilka alla kan översättas med resultat på svenska. Både "outcome" och "impact" kan vidare betyda effekter, både planerade och oplanerade. För att råda bot på detta och enas om ett enhetligt språkbruk som alla kan förstå har projektet låtit översätta DACs ordlista²¹.

4.3.3 Projektdatabasen

Under 2005 har en projektdatabas färdigställts för EO-anslaget. Syftet med databasen är att underlätta insamling av statistik för att SEKA ska kunna rapportera till UD enligt krav i regleringsbrevet, samt att underlätta informationssökande om anslagets användning. Tanken är att samtliga ramorganisationer ska registrera alla sina projekt, tillhörande budgets och ekonomiskt utfall i denna senast den 13:e januari varje år. Databasen är strukturerad utifrån ett antal sektorer/teman.

Databasen har inte strukturerats utifrån EO-anslagets mål. Den logiska kopplingen mellan sektorer och det övergripande målet saknas. Ramorganisationerna tillåts rapportera program istället för projekt i databasen. Formerna för hur budgetuppföljning görs i databasen behöver förändras. I dagsläget klarar inte projektdatabasen av att uppfylla de behov av statistik som SEKA har på grund av olika tidscykler för Sidas rapportering, respektive ramorganisationernas rapportering. Konsekvensen blir att informationen i Sidas årsredovisning över EO-anslagets användning inte helt överensstämmer med verkligheten, ett problem som fanns även innan en databas färdigställts.

Den information som SEKA behöver för att uppfylla sitt kontrollansvar på projektnivå bör överensstämma med den information som finns i

²¹ Översättning av DAC-glossary

projekt databasen. Databasen kan därmed bli ett redskap för att förenkla ramorganisationernas ansökan och rapportering på projektnivå.

4.3.4 Bristande harmonisering av krav mellan avdelningar

En ytterligare komplicerande faktor är att de flesta av ramorganisationerna har avtal med flera avdelningar på Sida. Varje avdelning ställer sina egna krav på periodicitet, innehåll och form för organisationernas resultatredovisning.

Den harmonisering av former för utvecklingssamarbetet som pågår internationellt behöver också föras inom Sida för att möjliggöra att ramorganisationernas resultatredovisning kan bli effektivare, mindre tidskrävande och frigöra utrymme för fördjupad analys. Vidare bör en fördjupad dialog mellan avdelningarna på Sida om mål och effekter kring stöd till civila samhällets organisationer komma till stånd.

4.4 Brist på insikt om roller

Parterna i kedjan är inte tydliga med sina egna hypoteser om förändring – hur tror vi att det civila samhället kan utvecklas och vad är vår roll i detta? Som en konsekvens av detta råder en generell brist på förståelse *för övriga aktörers* behov, roller och mandat.

Varje aktör i kedjan, fram målgruppen för insatsen, har två roller:

- Att vara finansiär, vilket ställer krav på behov att kunna kontrollera resultat i relation till medelsanvändning och kontrollera att tillförlitliga system och former för kvalitetssäkring finns.
- Att vara en partner i utveckling. Denna roll ställer krav på att aktörerna ser det gemensamma behovet att lära av erfarenheter runt metoder och hypoteser.

SEKA:s handläggare skiljer oftast inte på dessa två roller. I möten med ramorganisationen diskuteras såväl kontrollerande aspekter, som lärande, vid ett och samma tillfälle. I ramorganisationernas kontakter med sina parter sammanblandas också dessa roller. Rollen som finansiär innebär en maktposition. Varje aktör som har finansiärsrollen måste vara medveten om sin makt och inte använda den på ett felaktigt sätt. Projektet har dragit slutsatsen att en stor anledning till att SEKA inte klarar av att redovisa hur EO-anslaget stärker det civila samhället och minskar fattigdom beror på hur relationerna ser ut mellan aktörerna i kedjan.

5 Projektets vision om förändrad resultatrapportering

5.1 Utvecklingsbefrämjande resultatredovisning

”The lack of evident practice in seeing and describing development may be because of the rigid planning, monitoring and evaluation frameworks But, we fear it is more due to lack of fundamental understanding of what we are really working with in development and what that demands of us when we try to see impact.”²²

Projektet har en vision om att skapa ett utvecklingsbefrämjande resultatredovisningssystem. Hur *vet* vi att vi gör någon skillnad? Ett utvecklingsorienterat uppföljningssystem innebär en förändring i vars och ens inställning till sina uppdrag. Alla behöver vara *både* kritiska *och* kreativa för att söka vägar framåt för att effektivare bidra till förändring. Utmaningen är att skapa ett system som hjälper varje länk i kedjan att bli starkare och mer kompetent och som gör relationerna i kedjan mer produktiva. Startpunkten måste vara att öka det ömsesidiga förtroendet mellan parterna.

Utvecklingsbefrämjande resultatredovisning²³ tar fasta på egenvärdet i att ifrågasätta och kritiskt granska det man gör – inte för att det krävs av någon längre bort i kedjan, utan för vars och ens egen skull. För att bidra till utveckling och minska fattigdomen måste var och en delta med nyfikenhet och öppenhet, en vilja att lära sig att verkligen förstå vad som händer i utvecklingsarbete och hur det bättre kan bedrivas. Ett sådant förhållningssätt kräver att man vågar ha förtroende för sig själv och för de andra aktörerna i kedjan. Hur kan vi våga erkänna att det finns saker som vi inte vet och antagligen felaktigheter i det vi gör? Idag saknas ofta det konceptuella utrymmet och modet att dela erfarenheter och insikter för att förändra rådande praxis.

En tydlighet om sin egen förändringshypotes gör det lättare att förstå varandra, respektera varandras roller och kunna fokusera på det viktiga i resultatrapporteringen. Kedjan är inte starkare än dess svagaste länk. Alla måste hålla varandra ansvariga.

²² “Measuring development, Holding Infinity”, Community Development Resource Association’s (CDRA) Annual report 2000/01

²³ Detta avsnitt är formulerat utifrån följande dokument:

“Measuring development, Holding Infinity”, Community Development Resource Association’s (CDRA) Annual report 2000/01

“Facilitator’s reflection on a workshop exploring developmental planning and monitoring”, J. Taylor, november 04

“Sida “Learning From Experiences” Workshop – Seeking developmental approaches to planning, monitoring, evaluation and reporting”, CDRA, J. Taylor, N. Dlamini, augusti 2005

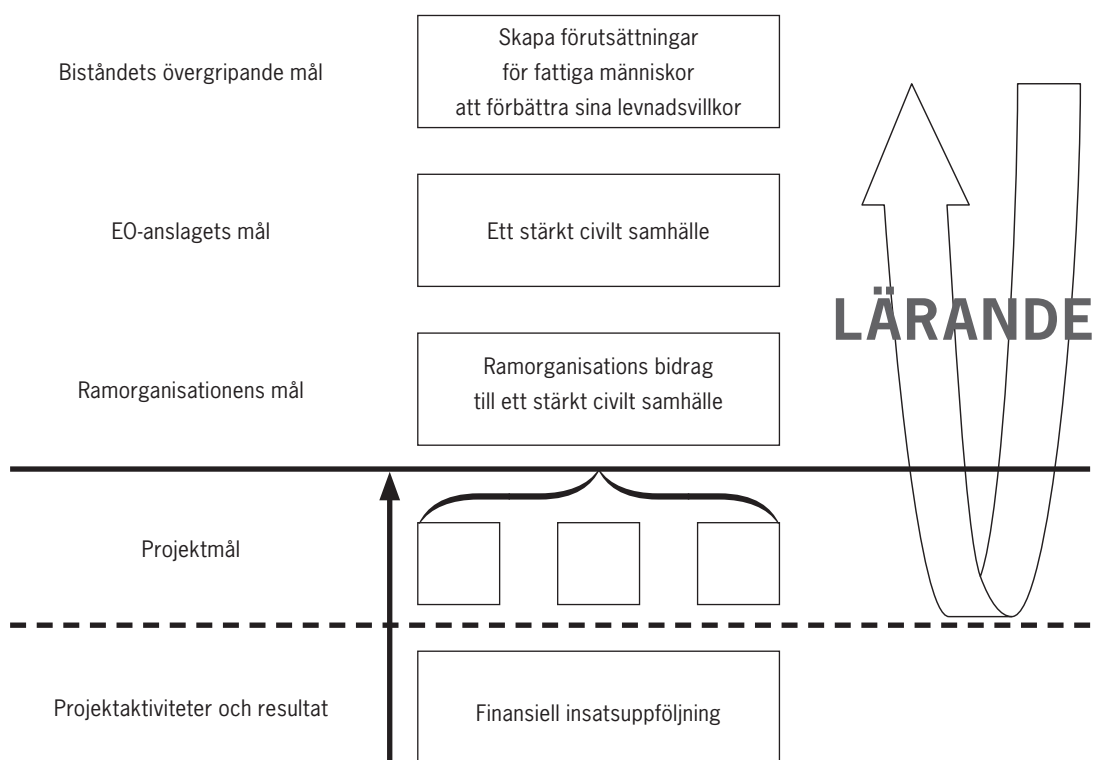
“Organisational learning in NGOs”, B. Britton, INTRAC

Makt följer finansieringsflödet i systemet. För att skapa ett utvecklingsbefrämjande resultatredovisningssystem måste parterna vara medvetna om vilka maktpositioner som finns, öppna med att de har dem, undvika att använda makten som påtryckningsmedel för att tvinga andra att göra vad man borde göra själv och försöka förändra maktpositionerna för att stärka hela kedjan. I detta sammanhang kommer förhållningssätt som partnerskap in i bilden som en metod.

5.2 Beskrivning av projektets vision

Hur skapas ett uppföljningssystem som ger utrymme för dialog om minskad fattigdom? Hur kan fokus sättas på processer och dialog istället för aktivitetsredovisning och projekt tänkande?

Utifrån ovanstående grundtankar om utvecklingsbefrämjande resultatstyrning anser projektgruppen att SEKA måste ta ansvar för sin egen roll i kedjan och sina behov. Genom att SEKA blir tydligare med sina behov tror projektgruppen att hela kedjan kan bli tydligare.



Ramorganisationernas ansökan och rapportering fokuserar idag på uppfyllda projektmål, dvs enbart upp till det heldragna strecket. Fastän SEKA efterfrågar program trycker systemet tillbaka rapporteringen till projektnivå.

Visionen är att skapa ett system som tydligt skiljer ut den finansiella insatsuppföljningen, nedanför det prickade strecket. Projektmålsnivån efterfrågas därmed inte i samband med ansökan och rapportering. På så sätt skapas utrymme för en fördjupad dialog kring målen med utvecklingssamarbetet; att minska fattigdomen och att stärka det civila samhället. Detta kan enbart göras genom en gemensam lärandeprocess. De övre målen bör vara utgångspunkten för dialogen och kan därmed ses som en kvalitetssäkring till den finansiella rapporteringen.

Projektets vision sammanfattas i följande punkter:

- Öka målstyrning mot EO-anslagets mål!
- Lyft blicken över projekten!
- Fokusera på aktörsroller, processer och metoder!
- Förenkla kontrollen!
- Lärande är huvudsyftet för uppföljning!
- Skapa mötesplatser för lärande!
- Se LFA som ett strategiskt planerings- OCH uppföljningsverktyg!

Öka målstyrning mot EO-anslagets mål!

SEKA behöver ökad målstyrning utifrån sitt utvecklingsmål. SEKA behöver kunna visa på att förändring sker, testa om sin utvecklingshypotes håller, föra en djupare och mer insiktsfull diskussion med sina partners – ramorganisationerna, såväl som deras partners – om innehållet i verksamheten och en dialog om vad som är ett gott stöd till det civila samhället i förhållande till andra former. Kort sagt lära sig mer om hur bra bistånd kan bedrivas utifrån denna målsättning.

För att kunna analysera resultat och effekter krävs att man är klar på vad det är man söker. SEKA behöver en tydligare målbild över hur EO-anslaget bidrar till minskad fattigdom å ena sidan och hur de aktörer som stöds via anslaget stärker det civila samhället på ett effektivt sätt å andra sidan. Vad anser SEKA vara lämpliga indikatorer på att det civila samhället har blivit starkare?

På samma vis som ökade krav bör ställas på SEKA att kunna redovisa en sådan målbild, bör ökade krav ställas på ramorganisationerna att kunna redovisa hur deras program och projekt som de söker finansiering för hänger logiskt samman med EO-anslagets målbild. Vad anser ramorganisationerna vara lämpliga indikatorer på att det civila samhället har stärkts? Eftersom alla jobbar mot samma målbild, delar alla ett gemensamt ansvar för att bidra till att nå målet. Ramorganisationerna tar emot finansiering för att medvetet bidra till att nå just det målet.

Lyft blicken över projekten!

Genom att lyfta fokus från projektnivån till programnivå kan SEKA fördjupa sin diskussion med ramorganisationerna om hur deras program bidrar till EO-anslagets mål. Ramorganisationerna bedriver en stor verksamhet, oavsett om de är bidragsförmedlande ramorganisationer eller operativa. Genom att organisera verksamheten i en rad olika program eller tematiska frågor blir verksamheten hanterbar. Vissa program mål sammanfaller väl med EO-anslagets målsättning, medan andra faller utanför och skall finansieras på annat sätt.

Fokusera på aktörsroller, processer och metoder!

SEKA behöver ställa högre krav på att samtliga aktörer i kedjan är medvetna om sina egna aktörsroller och kan redogöra för dem. Alla ramorganisationer har sina egna mandat, visioner och målsättningar, precis på samma vis som de organisationer i Sverige och i samarbetsländerna som de väljer att arbeta ihop med. Utifrån deras egna analyser om varför världen ser ut som den gör formulerar organisationerna sina egna hypoteser om hur de kan bidra till att skapa förändring. Utifrån dessa

definierar de sina aktörsroller. I den utvecklingsbefrämjande resultatredovisningen står analys av effekter utifrån dessa hypoteser i centrum för varje parts egen uppföljning och gör på så sätt uppföljning mer motiverande. SEKA bör ställa krav på att samtliga parter bedöms som aktörer för förändring. SEKA har ett ansvar att kontrollera att denna typ av bedömning görs och ifrågasätta om logiken inte verkar rimlig. En fördjupad diskussion om vars och ens roll, och därmed även ansvar, stärker förtroendet mellan parterna i kedjan.

Likaså behöver analys av centrala processer som deltagande planering, applicering av de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet, analys av civila samhällets roll i relation till fattigdomsstrategier, fattigdomsanalys, PME-system och djupet i parternas samarbetsrelation inta betydligt mer centrala positioner i SEKA:s dialog med ramorganisationerna. Dessa processer för hur man arbetar ihop bör därför ställas som uttalade grundkrav för att kunna ansöka om medel från anslaget.

Förenkla kontrollen!

Resultatredovisning har två syften; kontroll och lärande. Båda syftena är lika legitima som nödvändiga, men processer för kontroll måste skiljas från dem som primärt fokuseras på lärande för att syftena ska kunna uppnås. SEKA behöver kontrollera:

- Att parterna i kedjan är relevanta parter utifrån anslagets syfte
- Att det finns tydliga regler och rutiner för budgetering, finansiell rapportering och revision genom hela kedjan och att dessa följs
- Att resurser används i enlighet med beslut
- Att villkor och krav i avtal följs
- Att system för kvalitetssäkring finns och används i kedjan
- Att regler för bekämpning av korruption följs

Kontrollen behöver alltså ske på insatsnivå, på systemnivå och på ramorganisationsnivå. Genom att förenkla rapportering på projektnivå till ekonomiskt utfall i förhållande till budget, samt uppföljning av revisionsrapporterna, skapas utrymme för lärande hos ramorganisationerna. Rapport utifrån ett enkelt formulär kan möta det finansiella rapporteringsbehovet.

Eftersom misstanken om att Sida-tjänstemannen alltid är ute efter att kontrollera övriga aktörer i kedjan är svår att frigöra sig ifrån, behöver kontrollen särskiljas från former för lärande för att verkligt lärande ska kunna ske. Detsamma gäller för de aktörer i kedjan som har en bidragsförmedlande roll. Om kontrollansvaret missbrukas och används för maktutövning i andra frågeställningar skadas förtroendet i relationen och möjligheter till lärande hämmas.

Lärande är huvudsyftet för uppföljning!

Den ”krokiga vägen framåt” måste analyseras, planeras, följas och troligen förändras inom varje insats. Vad var det som fungerade bra? Varför? Vad var det som inte fungerade? Varför inte? Hur kan man göra detta på ett effektivare sätt? Hur har andra gjort? Genom att i den löpande uppföljningen identifiera små, men viktiga steg för att förbättra insatsens effektivitet blir organisationens eget lärande den viktigaste anledningen till varför uppföljning ska ske.

De genomförande parterna behöver analysera den utveckling som har skett utifrån de observationer som de gör tillsammans med kollegor och dem som insatsen berör. Finns inte denna typ av analys per projekt, är det heller inte möjligt att kunna lyfta analysen till de mer övergripande nivåerna som är

SEKA:s primära intresse. Det är i uppföljningen som analysen görs av projektens resultat och effekter. SEKA:s egen uppföljning bör därmed fokuseras på att dess partners skapar goda, motiverande uppföljningssystem. Denna process är i mångt och mycket synonym med själva utvecklingsprocessen.

Skapa mötesplatser för lärande!

Genom att utveckla förslag till strategier för hur man kan arbeta mot EO-anslagets mål och därefter föra en dialog med ramorganisationerna och deras partners i fält om deras gemensamma verksamheter utifrån dessa, kan SEKA finna goda former för ökat erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande runt metoder, strategier och gott stöd. Att regelbundet organisera seminarier och andra mötesplatser där denna typ av aspekter analyseras och diskuteras mellan aktörerna i kedjan skapas det utrymme som idag saknas för reflektion, analys och lärande. Sådana möten behövs både i Sverige och i samarbetsländerna. Genom att betona att alla är jämbördiga partners i lärande och ingen har svaret på frågeställningarna, utan dessa kan endast sökas gemensamt, stärks förtroendet i kedjan och maktförskjutningar kan ske.

En mer kreativ användning av utvärderingar i lärande syfte bör ske, där tematiska utvärderingar på landnivå bör vara centrala. Dessa kan även göras tillsammans med andra givare för att möjliggöra analys av effekter på det civila samhället. Deltagande och återkoppling till samarbetsparterna är naturligtvis en förutsättning för ökat lärande.

Se LFA som ett strategiskt planerings- OCH uppföljningsverktyg!

För att analysen ska kunna lyftas till en övergripande nivå, till exempel landnivå, krävs att alla som arbetar inom EO-anslaget i det landet är konsekventa i att använda LFA i sin uppföljning och försöker tillämpa de indikatorer som de ursprungligen definierade för att sedan kunna analysera om någon förändring har skett. Verktöget bör användas med förnuft som ett logiskt hjälpmedel för att följa upp realistiska målrelationer. På motsvarande sätt som deltagande planering sker med hjälp av LFA-metodiken bör former för deltagande uppföljning utvecklas för att säkerställa ett gemensamt ägande av målen. Deltagande metoder som värdesättande samtal, ”most significant change” och historieberättande bör utvecklas för att kunna fungera i samspel med LFA.

Ett framtida planerings- och uppföljningssystem för EO-anslaget bör utformas utifrån ett LFA-synsätt eftersom:

- det fokuserar på varje aktörs förändringshypotes.
- det baseras på deltagande planering och uppföljning.
- rätt använt, möjliggör det förändring av vägen framåt utifrån analys av gjorda erfarenheter.

6 Vägen till visionen

6.1 Rollfördelning inom SEKA i arbetet med EO-anslaget

6.1.1 Handläggargroller

Sida at Work (november 2005) indelar handläggargroller i analytiker, finansiär och dialogpartner. Den vision för utvecklingsbefrämjande resultatredovisning som projektet har kommit fram till ställer krav på nya förhållningssätt hos SEKA:s handläggare som passar väl ihop med Sida at Works rollindelning. I enlighet med Sidas policy för lärande bör samtliga handläggare se till att de är kompetenta att hantera och separera dessa tre olika roller.

Analytiker

Visionen ställer höga krav på handläggarnas analytiska kompetens att kunna analysera ramorganisationernas program ur perspektivet hur de stärker det civila samhället, med de fyra målstrategierna (se *Bilaga 2, Målstrategier*) som analysverktyg. Det är på programnivå som beredningen av ansökningar och granskning av rapporter kommer att ske. Detta kräver att handläggarna är kompetenta i att:

- analysera logik utifrån en LFA-struktur
- analysera lämplighet av indikatorer
- analysera aktörsroller
- analysera deltagande metoders lämplighet
- analysera kontextuella förhållanden
- analysera civila samhällets roll i samhällsutveckling generellt, speciellt kopplat till nationella fattigdomsstrategier (PRS), Sidas samarbetsstrategier etc.

Finansiär

Rollen som finansiär kräver att handläggaren kontrollerar, följer upp och granskar olika aspekter i kedjan. Handläggaren måste regelbundet följa upp att god management råder i kedjan, att finansiella system och kvalitetssäkringssystem är tillförlitliga, att ingångna avtal följs och att revisioner genomförs som överenskommet. När handläggaren följer upp denna typ av frågor genom rapporter, möten eller specifika studier måste handläggaren vara tydligt i att hon eller han agerar i kontrollsyfte i egenskap av finansiär. Specifika möten bör till exempel hållas för att diskutera budgetfrågor och frågor om finansiell kontroll med ramorganisationerna

Dialogpartner

Slutligen ställer visionen krav på handläggaren att kunna vara en aktiv partner i lärande och en dialogpartner. Dialog betyder ett aktivt lyssnande och lärande, men också en förmåga att föra fram ett budskap²⁴. I denna roll behöver handläggaren kunna föra fram frågor som är viktiga för Sida och samtidigt delta i dialogen i syfte att förbättra utvecklingssamarbetet. I ”Sida at Work” står det:

”The partners involved need to acknowledge that the dialogue is an opportunity for mutual learning and that it could be used as a basis for re-examine positions. For the dialogue to be constructive, the parties need to accept that sensitive issues could be included and discussed in a frank and open manner”.

Detta synsätt stämmer väl överens med projektets vision om hur forum för lärande behöver planeras och organiseras och att utrymme för dialog bör separeras från kontroll.

Betydelsen av planerad och strategisk kommunikation har kommit att allt mer läggas in i dialogen. Ett bidrag till Sidas arbete med att efterleva Parisdeklarationen och att uppnå hög effektivitet i utvecklingssamarbetet är att utveckla handläggarnas och partners dialogkapacitet. Det är i dialogen som möjligheten till inflytande finns.

6.1.2 Roller och funktioner inom SEKA

SEKAs handläggare på respektive enhet arbetar i nära relation till ramorganisationerna, men har olika roller i denna relation. Dessa roller syftar till att SEKA skall kvalitetssäkra EO-anslaget och bidra till ett förbättrat stöd till civila samhället generellt på Sida.

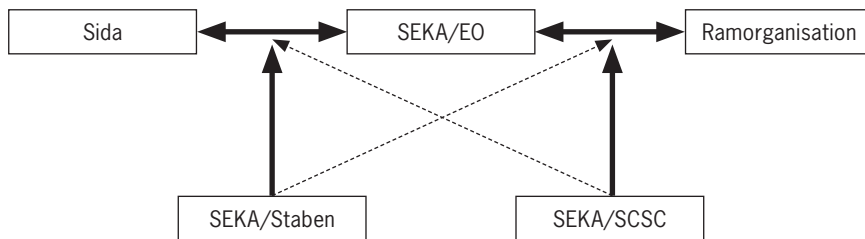
EO-enheten har allmänna villkor, anvisningar och avtal som grund för sin relation med ramorganisationerna. Avtalet reglerar relationens form och innehåll. Det löpande arbetet handlar om bidragsförmedling, handläggning av ansökan och rapporter, samt att följa arbetet hos ramorganisationen och följa upp avtalet. Sätillvida finns en central del av kontroll: hur används resurserna? När vi upp-satta resultat inom angiven tid? Hur vet vi det? Enhetens handläggare behöver lära sig att bättre kunna styra verksamheten i relation till mål. Lärandet handlar om att genom rapporter, möten och fältbesök bedöma huruvida avsedd nytta har uppnåtts. Varför? Varför inte? Verifieras hur? Annan nytta? Skada?

Stabens controllers arbetar med kvalitetssäkring inåt dvs. säkerställer att styrande dokument och regler efterlevs, samt som stöd till handläggare avseende finansiell rapportering och revision.

SCSCs huvudsakliga roll är att bidra till kapacitetsutveckling hos det civila samhällets aktörer inom utvecklingssamarbetet. Här finns ingen avtalsbunden relation. Den centrala arbetsprocessen är lärande, där alla relevanta aktörer kommer med sina bidrag och behov.

För att lyckas med dessa uppgifter krävs att all personal på SEKA har en ökad kunskap om det civila samhällets roll i det bi- och multilaterala samarbetet. Detta för att möjliggöra ett lärande i hela kedjan.

²⁴ ”Sida at Work”, Sida, nov 2005.



Ett exempel på hur enheterna bidrar till varandras arbete är korruptionsbekämpning som är en strategisk prioritering på Sida. EO-enheten har en nyckelfunktion i sin roll som handläggare för ramorganisationen. Modellens övriga enheter är stödfunktioner till EO-enheten. Controllern skall säkerställa att risken för korruption är beaktad inom SEKA:s utvecklingssamarbete och ses som ett hinder för utveckling. För att fullgöra denna roll krävs att handledning för korruption efterlevs, samt ökad förståelse och kunskap om det civila samhällets roll som förebyggande för korruption i samarbetsländerna. SCSC har en roll att kapacitetsutveckla organisationerna inom detta område och för att lyckas med detta krävs kunskap i Sidas regelverk, vilket staben kan bistå med.

SCSCs roll i förhållande till anslagsposten bör diskuteras vidare. Genom SCSC:s interaktion med ramorganisationerna och andra aktörer i kedjan får personalen djup kännedom om ramorganisationernas verksamheter och analyser. Denna kunskap bör användas i det gemensamma lärandet på SEKA, utan att SCSC för den skull blir del av bedömningar och beslut kring finansiellt stöd.

6.1.3 Behov av lärande

På olika sätt handlar det om ett organisatoriskt lärande, vilket är en grund för utveckling och förändring av organisationers verksamhet. Lärprocessen handlar om att olika aktörer kontinuerligt formulerar, genomför och testar sina förändringsteorier. Lärandet har skett när teorin omformuleras och praktiken förändras. Projektets vision betonar betydelsen av att alla aktörer i kedjan tar ansvar för sitt eget lärande. SEKA:s handläggare behöver lära sig mer om hur utvecklingssamarbetet fungerar för att i framtiden bättre kunna påverka utvecklingen av de styrande dokumenten och för att bättre kunna ge stöd till organisationerna. I *Bilaga 4* illustreras olika aktörers lärandebehov.

6.2 Så påverkas anvisningarna

6.2.1 Grundkrav – dörrar att ta sig igenom

I Sidas övergripande styrdokument och policys, nämns olika krav och villkor på utvecklingssamarbetet som helhet och specifikt för EO-anslaget. Dessa har hittills inte ställts som krav för samarbetet. Många av dem handlar om vem man är, dvs respektive organisations aktörsroll, legitimitet och processer för hur man arbetar, bland annat utifrån de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet. Projektets vision ställer ökat fokus på just dessa krav eftersom de påverkar anslaget resultat. I *Bilaga 1* återfinns de grundkrav som föreslås ställas innan EO-anslagets användning i olika insatser kan diskuteras, samt ett förslag till vem som bör bedöma att grundkraven är uppfyllda.

6.2.2 EO-anslagets målhierarki

I visionen beskrivs behovet av en tydligare målbild. Följande målhierarki har arbetats fram för EO-anslaget:

	Mål	Ansvar för målnivåerna
Biståndets övergripande utvecklingsmål	Bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor, baserat på ett rättighetsperspektiv och de fattigas perspektiv. <i>Ett starkt civilt samhälle leder till minskad fattigdom, dvs SEKA:s förändringshypotes</i>	Sida
EO-anslagets utvecklingsmål	Utveckling av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att stärka de fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdomen och vidmakthålla kontrollen över sina liv. <i>Uppfyllande av ramorganisationernas program-mål leder till att det civila samhället stärks, dvs ramorganisationernas förändringshypotes.</i>	SEKA
Programsmål²⁵	Ramorganisationernas egna programsmål/strategiska prioriteringar/teman för hur de bidrar till uppfyllandet av EO-anslagets mål. <i>Uppfyllande av projektmålen för alla insatser i ett program leder till att programmålet nås.</i>	Ramorganisationerna
Projektmål	Projektens måloppfyllelse	LEO/SVEO
Resultat	Resultaten av genomförda aktiviteter i en insats	LEO/SVEO
Aktiviteter	Planerade aktiviteter i en insats	LEO

Svårigheten att göra anslagets mål styrande utan att glida in i direkt fattigdomsbekämpning har tidigare diskuterats. Denna problematik finns dels på grund av den tradition som fortfarande präglar EO-anslaget, att medlen kan användas till all typ av stöd från svenska enskilda organisationer, dels pga PGUs nyare hårdare styrning mot fattigdomsbekämpning. I Sidas policy för det civila samhället hanteras detta genom att *endast* de organisationer i det civila samhället som bidrar till att stärka de fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdomen ska vara berättigade till stöd, dvs en bedömning av organisationens aktörsroll och relevans krävs. Projektet föreslår att EO-anslagets målsättning förtydligas i enlighet med texten i matrisen för att tydliggöra kopplingen till fattigdomsmålet.

Ramorganisationernas egna program eller teman föreslås vara den nivå där anslagets mål möter organisationernas egna mål. Svårigheten med resultatstyrning är att inte likrikta alla, utan skapa möjligheter för ett pluralistiskt förhållningssätt där alla ändå drar åt samma håll. Ramorganisationerna formulerar självständigt sina program/teman utifrån sina egna övergripande mål och visioner. Genom att knyta samman

²⁵ Med programsmål avses det sätt som ramorganisationen har valt att "klustra" de projekt den stödjer för att möjliggöra analys på övergripande nivå.

programnivån med EO-anslagets mål möjliggörs styrning utan att ramorganisationernas interna system för verksamhetsplanering behöver förändras. Vissa program/teman ryms inom anslaget, andra bör finansieras på andra sätt. Genom att fokusera dialogen på denna nivå signalerar SEKA vad som bör ingå i anslaget och vad som bör fasas ut. Modellen blir ”självsanerande”.

På varje nivå ”ägs” målet av olika parter i kedjan. Den som äger målet ansvarar för att kunna redogöra för – uppåt och nedåt i kedjan – vilken utveckling som har skett i förhållande respektive mål och vilka lärdomar som har gjorts.

6.2.3 Förslag till målstrategier

Projektet har redan påtalat ett behov av att ytterligare definiera vad SEKA anser utgör ett bra stöd till det civila samhället och precisera hur detta skulle kunna mätas. Eftersom projektet anser att SEKA inte ska styra vad organisationerna ska göra, utan vad de förväntas uppnå, är det lämpligt att kunna enas om strategier för hur man bidrar till framväxten av demokratiska och livskraftiga civila samhällen som stärker fattigas möjligheter att ta sig ut fattigdomen. EO-anslagets mål har därför konkretiserats i fyra målstrategier²⁶ som tar fasta på de mest relevanta funktionerna som det civila samhället spelar i syfte att förändra fattiga människors livssituation, utifrån följande funktioner för det civila samhället:

1. dess förmåga att lyfta upp frågor på den samhälliga dagordningen
2. dess förmåga att artikulera och representera intressen
3. dess förmåga att verka som folkbildare
4. dess förmåga att driva olika typer av utvecklingsprojekt

Målstrategierna presenteras i *Bilaga 2*. I stället för att se strategierna som en uttolkning av EO-anslagets mål, ser projektgruppen dem som ingångsvärden för SEKA:s handläggares analys av ramorganisationernas program.

6.2.4 Krav på ramorganisationernas ansökan och rapportering

Utifrån de identifierade grundkraven och kraven på att kunna redovisa effekter på de olika målnivåerna ställs nya krav på ramorganisationernas ansökan och redovisning till SEKA. Varje aktör har ansvar för att testa sina förändringshypoteser i verkligheten och rapportera åt båda håll i kedjan om vad som har åstadkommit och hur hypoteserna håller. Dialogen i kedjan fokuseras på varje aktörs egen analys om vad den har lärt sig under en given period utifrån ett visst lands specifika situation och komplexitet.

Projektgruppens föreslår att ramorganisationernas ansökan och rapport till SEKA ska delas in i två delar; en som rör grundkraven och en annan avseende verksamhetsredovisning. En utförligare redovisning föreslås av mål (i ansökan) och måluppfyllelse (i rapport) på två nivåer i LFA-matrisen:

1. redovisning av mål och effekter av ramorganisationens egna program
2. redovisning av organisationens bidrag till uppfyllelse av eo-anslagets utvecklingsmål.

Mål och effekter redovisas per land. Det innebär att varje program som en organisation driver i ett land har egna mål och egna indikatorer för effekter. Dessa redovisas separat för varje program. I nivån ovan, utvecklingsmål, slås programmen ihop och organisationen analyserar den totala effekten av alla sina program i ett land.

²⁶ "Mot en målbild för EO-anslaget", C. Boussard, juni 05.

Projektgruppen förslår vidare att ramorganisationerna på sikt skall redovisa aktiviteter, resultat och budgetutfall på samma sätt som i projektdatabasen genom utskrift från databasen.

För övriga nivåer i LFA-matrisen förslår projektgruppen att SEKA inte kräver att ramorganisationerna lämnar någon redovisning. Detta innebär inte att dessa nivåer är mindre viktiga eller att ramorganisationerna själva kan förbise dem eller ”hoppa över” dem. Naturligtvis måste analyserna göras av dem som är ansvariga för respektive nivå. Förslaget är grundat på tesen att SEKA enbart skall begära in den information som man behöver.

I *Bilaga 3* presenteras ett förslag till format för ramorganisationernas ansökan och rapportering till SEKA avseende EO-anslagets stöd till det civila samhället.

6.3 SEKA:s roll i relation till övrigt stöd till enskilda organisationer inom Sida

EO-anslaget fungerar parallellt med övrigt utvecklingssamarbete. Det är inte ovanligt att ramorganisationerna också har utförandeuppdrag åt andra avdelningar på Sida, tex regionavdelningarna eller DESO, eller direktstöd från ambassaderna. Sidas policy för stöd till det civila samhället gäller för allt stöd till det civila samhället, oavsett anslag. Erfarenhetsutbyte mellan SEKA och andra avdelningar på Sida om metoder och synsätt på det civila samhällets roll i fattigdomsbekämpning sker i för liten utsträckning. Det finns ett behov av gemensam analys av hur det civila samhället påverkar minskningen av fattigdom i varje land. För denna analys är SEKA:s och ambassadernas dialog central.

Projektet anser att SEKA bör ställa krav på att en fördjupad diskussion förs med andra delar av Sida runt det civila samhällets roll i utvecklingssamarbetet. De krav på handläggargroller som diskuteras för EO-enhetens handläggare gäller i lika hög utsträckning handläggare på andra avdelningar och på ambassaderna.

Genom den gemensamma strävan att uppfylla Parisdeklarationen och arbeta inom PGU finns det beröringspunkter med SEKA mellan det deltagande- och lokaldemokratiarbete som sker på DESA för att stärka medborgarnas rätt till information, POMs arbete med att utveckla Sidas arbete i linje med Parisdeklarationen, samt informationsavdelningens arbete med att återrapporera utvecklingssamarbetets effekter till den svenska befolkningen.

6.4 Nya uppföljningsmetoder

En viktig slutsats av detta projekt är insikten om att samtliga handläggare på SEKA behöver lära sig att använda olika metoder för att kunna hantera de olika handläggargrollerna. Vissa metoder och verktyg bör renodlas för att tydligt kunna användas i kontrollsyfte. Likaså bör andra metoder vara renodlat ”lärandemetoder”. *Dialogen* däremot förbinder kontroll och lärande och hämtar sitt innehåll ur båda. Genom exempelvis kontroll av avtalsuppfyllelse identifieras frågor för fördjupad dialog, likaväl som genom en partnerskapsstudie med lärande syfte. Handläggaren måste kunna förhålla sig till både sitt kontrollansvar och sitt ansvar för lärande i sin dialogroll och vara tydlig gentemot aktörerna i detta.

För att kunna utföra den kontrollerande rollen ser projektet att handläggarna behöver utveckla och använda följande verktyg eller metoder i kontrollsyfte:

Kontroll	Förslag till verktyg/metoder
Finansiell granskning av ansökan	– Format för summariska projektbeskrivningar med projektbudgets som överensstämmer med projektdatabasen
Finansiell uppföljning	– Formulär för kortfattad årlig finansiell rapport – Årlig revision i alla led i enlighet med revisionsinstruktionen. – Årligt finansiellt uppföljningsmöte med ramorganisation – Instruktion för fältbesök med kontrollsyfte – Systemrevision för bedömning av parternas finansiella system – Utvärdering av tillämpning av revisionsinstruktion
Avtalsuppfyllelse	– Systemrevision – Stickprov
Ramorganisations inriktning, organisationens kapacitet och kompetens	– Bedömning av uppfyllande av grundkrav i ramansökan – Organisationsstudier/kapacitetsstudier
Ramorganisations kvalitetssäk-ringssystem	– Systemrevisioner – Bedömning av ramorganisationens beskrivning av system för kvalitetssäkring
Resultatredovisningskedjans PM&E system	– Systemrevisioner – Bedömning av ramorganisationens beskrivning av kedjans PM&E system. – Stickprov på hela insatscykler för att kontrollera att de olika analyserna och bedömningarna görs av olika aktörer i kedjan

På motsvarande sätt behöver SEKA:s personal olika verktyg och metoder för att främja fördjupat lärande. Projektgruppen ser att följande metoder och verktyg behöver vidareutvecklas och användas i lärande syfte:

Årliga verksamhetsuppföljningsmöten

Genom att hålla separata årsmöten med fokus på vad organisationerna har lärt sig under året i förhållande till EO-anlagets målhierarki skapas ett formaliserat utrymme för gemensamt lärande. Lärande på denna nivå handlar om att organisationen bekräftar, modifierar eller förkastar sin förändringshypotes.

Analys i handläggarteam

Genom att övergå till handläggarteam som gemensamt analyserar ramorganisationernas ansökningar, rapporter och olika utvärderingar skapas utrymme för både individuellt och organisatoriskt lärande på SEKA. I handläggarteamen bör analyser göras av:

- aktörsroller och EO-anlagets målstrategier i relation till rollerna

- organisationernas fattigdomsanalyser
- hur de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet påverkar samarbetsrelationen,
- organisationens bidrag till anslagets övergripande mål
- olika metoders effektivitet
- programmens relevans

Då samma team analyserar dessa aspekter i flera olika resultatredovisningskedjor möjliggörs jämförelser mellan organisationer på ett nytt sätt, vilket i sig ger utrymme för ökade insikter. Dessa bör kopplas till SEKAs förändringshypotes, riktlinjer och anvisningar samt till olika analysredskap.

Tematiska och/eller landspecifika workshops i Sverige

I ökad utsträckning bör SEKA anordna tematiska seminarier där ramorganisationer som arbetar med en viss fråga, och även andra organisationer med stort stöd från ramorganisationerna, inbjuds. Dessa möten möjliggör ökat utbyte av idéer och erfarenheter inom en viss sektor, runt vissa metoder eller mellan aktörer som arbetar i samma land mot samma övergripande mål. Tematiska seminarier med alla ramorganisationer behövs också i ökad utsträckning runt konsekvenser av införandet av de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet eller metodiska frågor som betydelsen av djupet i samarbetsrelationen för insatsernas kvalitet.

Möten och workshops i samarbetsländerna

På motsvarande sätt behöver SEKA i ökad utsträckning föra en dialog med övriga partner i kedjorna genom att anordna tematiska seminarier i fält där ramorganisationernas partner bjuds in. Dessa kan anordnas per land (även gemensamt med andra givare), per sektor eller regionalt för övergripande frågor.

Fältresor i team

Denna inriktning på fältresor betonar betydelsen av ett holistiskt synsätt på organisationerna och deras verksamhet. I ökad utsträckning bör team från SEKA göra gemensamma resor där flera enheter på SEKA ingår. Instruktioner och checklistor för de olika deltagarnas ansvar bör utvecklas för att vidareutveckla resor som ett mer specifikt verktyg för lärande.

Tematiska utvärderingar

På motsvarande sätt som ökad användning av tematiska seminarier bör SEKA lägga större vikt vid tematiska utvärderingar för att skapa underlag för gemensamt lärande runt vad som är bra utvecklingssamarbete inom EO-anslaget. Tematiska utvärderingar behövs för att generera ökad kunskap om till exempel:

- de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet
- EO-anslagets måluppfyllelse inom olika sektorer
- Olika metoders effektivitet

Tematiska utvärderingar kan naturligtvis med fördel användas som underlag för tematiska seminarier, men inte nödvändigtvis.

Partnerskapsutvärderingar

Partnerskapsutvärderingar är ett relativt nytt verktyg som SEKA har infört och vars innehåll fortfarande är under utveckling. Utvärdering-

arna har genererat frågeställningen om insatser blir effektivare om samarbetet bedrivs i partnerskap. Kunskap om denna typ av frågeställningar om biståndets kvalitet i förhållande till organisatoriska relationer behöver fördjupas och vidareutvecklas.

Effektutvärderingar

Effektutvärderingar syftar till att bedöma insatsers nytta. I ökad utsträckning föreslår projektgruppen att analys av effekter på projektnivå görs av parterna själva genom förbättrade uppföljningssystem. Insatsernas aggregerade effekter per ramorganisation²⁷ bör bedömas genom ramorganisationernas egna system medan SEKA bör intressera sig för effekter på en övergripande nivå, vilket därmed innebär fokus på tematiska utvärderingar.

Organisatoriskt lärande

Begreppet organisatoriskt lärande behöver tydliggöras inom EO-anslaget och eventuellt behöver nya metoder för att främja organisatoriskt lärande utvecklas. Det organisatoriska lärandet berörs i många dimensioner i verktyget ”Oktagonen”, vilket skulle kunna vara en startpunkt för detta utvecklingsarbete.

6.5 Behov av definitioner och ett gemensamt språk

Avsaknad av ett gemensamt språkbruk är en svårighet för resultatredovisning av anslaget. Översättning av LFA-terminologin till svenska har varit ett problemområde. SEKA bör slå fast vilka resultatbegrepp som ska användas på svenska utifrån den översättning av DACs ordlista som projektet har låtit göra.

Det finns även en mängd andra begrepp som är av vikt inom EO-anslagets användning som SEKA bör definiera för att möjliggöra ökad resultatstyrning av anslaget. I *Bilaga 5* ges en lista över några sådana begrepp med förslag till definitioner. Se även i översättning av DACs ordlista.

²⁷ Specifika effektutvärderingar på insats- eller organisationsnivå kan behövas i kontrollsyfte som riktade effektutvärderingar mot program där relevans ifrågasätts.

7 Rekommendationer

7.1 Rekommendationer till SEKA

Projektgruppen rekommenderar SEKA att:

- Överväga projektets förslag till hur EO-anslaget påverkas av millenni målen och Parisdeklarationen och gör ett formellt ställningstagande som presenteras för aktörerna i kedjan.
- Införa ett ”mini-anslag” för begränsade isolerade insatser som tillägg till det ordinarie. Detta nya anslag bör ha en helt annan övergripande målsättning; ex. ökat intresse för utvecklingssamarbete i Sverige eller att få in nya aktörer i kretsen. Det skall således ställas lägre krav inom detta anslag och stötts därefter. Det åligger i första hand ramorganisationerna att bedöma vilka insatser som är av denna typ och föra över dem till detta anslag.
- Den interna verksamhetsrapporteringsprocess i framtiden är mer strategisk i betydelsen mer utgå från erfarenheter.
- Krav i anvisningar och avtal harmoniseras i syfte att kraven gäller för alla ramorganisationer. En tydlig åtskillnad i instruktioner måste göras mellan bidragsgivande ramorganisationer och operativa ramorganisationer i enlighet med rekommendationer i denna rapport.
- Att fördjupa diskussionen med andra avdelningar som finansierar stora insatser genom ramorganisationerna i syfte att finna gemensamma format för och krav på rapportering.
- Vidareutveckla projekt databasen så att den fyller SEKAs kontrollbehov på projektnivå. SEKA bör ställa krav på att samtliga ramorganisationer registrerar på projektnivå.
- Omformulera EO-anslagets mål för att förtydliga fattigdomskopplingen.
- Tillsätta en arbetsgrupp som tillsammans med ramorganisationerna arbetar vidare med att utveckla indikatorer på ett starkt civilt samhälle utifrån strategierna.
- Utveckla nya verktyg och metoder för kontroll och lärande i linje med avsnitt 6.4. Kompetensutveckling bör bedrivas på avdelningen kring resultatfrågor, tex. effektutvärderingar på övergripande nivå.
- Anta eller vidareutveckla definitioner av centrala begrepp och delger dem till ramorganisationerna.

- Bygga upp en ökad kompetens inom avdelningen vad gäller LFA och resultatstyrning, inklusive utveckling av LFA-verktyget i linje med rekommendationerna i Intrac-studien ”The use and abuse of LFA”.
- Se över hur de olika systemen för hantering av utvecklingssamarbete och kommunikationsarbete integreras med tanke på de olika målen som gäller.
- Prioritera arbetet med att utveckla kommunikation som redskap i utvecklingssamarbetet.

7.2 Rekommendationer till arbetet med revidering av SEKA:s anvisningar

Projektgruppen rekommenderar Anvisningsgruppen att:

- Kapitel 6.2 med dess mer specifika bilagor används som grund för revideringen av anvisningarna.
- Bedömning av parternas aktörsroller, inklusive den lokala samarbetsorganisationens relevans och legitimitet ska vara ett grundkrav innan insatser bereds. Analysen ska göras av den svenska samarbetsparten och bedömas av beredande ramorganisation.
- Ramorganisationerna ska redovisa metoder för deltagande insatsplanering.
- Ramorganisationerna arbete i ansökan och rapport relateras till Sidas samarbetsstrategier eller andra centrala styrdokument för det svenska utvecklingssamarbetet
- Vikten av att varje led i kedjan utvecklar egna uppföljningssystem för sina egna syften ska betonas.
- Uppföljning och löpande rapportering skall utgå från LFA-strukturen.
- Möjligheten till finansiering av projektutvärderingar begränsas till förmån för programutvärderingar med brett deltagande.
- Översättningen av LFA-terminologin används i dialogen mellan ramorganisationerna och Sida.

7.3 Rekommendationer till Sida

Projektgruppen rekommenderar Sida att:

- Skapa gemensamma mötesplatser för verksamhetsplanering inom Sida.
- Tydliggöra LFA-strukturen i Sidas verksamhetsplanering
- I ökad utsträckning fördjupa dialogen om civila samhällets roll i det fattigdomsminskande arbetet. Fördjupad dialog mellan SEKA och region/ ämnesavdelningar.
- Fördjupa diskussionen om relationen mellan Sidas samarbetsstrategier och EO-anslagets målsättningar
- Översättningen av DAC:s LFA-terminologi används som standard av hela myndigheten.
- Överväga mer fältnärvaro för SEKAs handläggare för förbättrad uppföljning av verksamheten

7.4 Rekommendationer till UD

Projektgruppen rekommenderar UD att:

- Bidra till en fördjupad dialog och närmare samarbete mellan Sida och UD om målformuleringar och redovisning av uppnådda resultat. Detta gäller inte minst den bristande synkroniseringen.
- UD bör begära att co-anslaget i ökad utsträckning rapporteras utifrån måluppfyllelse och inte enbart statistiska fördelningar av medel. Detta kan exempelvis göras genom årliga presentationer av vad som uppnåtts inom en sektor eller ett tema

8 Det fortsatta arbetet

Denna rapport markerar slutet för det projekt som pågått i 18 månader. Naturligtvis är arbetet med PME-frågor ständigt pågående och en rad processer är redan initierade. I detta avsnitt sammanfattas några av dessa. Projektgruppen föreslår att den får ett fortsatt mandat att komma med förslag på delprojekt utifrån rekommendationerna i denna rapport.

8.1 Pågående processer

Behovet av resursorganisationer har identifierats, bland annat inom ramen för projektet. Tanken är att utveckla en långsiktig relation, som i sig själv blir utvecklande för såväl SEKA som resursorganisationen. Samarbetet skall komplettera och fördjupa SEKAs egna resurser och kompetens inom PME-frågor, omvärldsbevakning, hiv/aids etc. Samtal förs idag med två organisationer om att ingå avtal, CDRA i Sydafrika och Intrac i England/Malawi.

Såsom framgått i avsnitt 6.4 ser projektet ett behov av att utveckla nya verktyg och metoder. Partnerskapsutvärderingsverktyget skall utvecklas för att komma närmare vilka effekter partnerskapet får på utvecklingen av det civila samhället. En studie av SHIA är planerad för 2006. Samtal förs även med Rädda Barnen att göra en studie av deras PME-system, ett arbete som för SEKA bland annat har syftet att utveckla en metod för uppföljning. Vidare har projektet i dialog med ramorganisationerna sett vikten av att anordna ett lärseminarium i samband med den årliga rapporteringen till SEKA. Tanken är att det första skall hållas i juni eller augusti 2006 på SCSC.

Under möten med representanter från Norad har idéer kommit upp om att gemensamt söka utveckla metoder för uppföljning av stödet till det civila samhället. Bland annat har diskuterats möjligheten att göra gemensamma utvärderingar och anordna seminarier tillsammans. Ett aktuellt tema är Parisagendans implikationer för det civila samhällets organisationer. Tanken är att detta skall utvecklas under första halvan av 2006.

Under mars 2006 skall SEKAs controllers, handläggare på EO-enheten, representanter från Svenska Missionsrådet och med Sida personal på ambassaden i Dhaka göra en resa till Bangladesh i syfte att öka kunskapen om de finansiella flödena, revision och korrupsionsrisk. Tanken är att resan skall ha ett tydligt lärande perspektiv och att lärdomar skall tas med till det fortsatta förändringsarbetet inom SEKA.

Många av slutsatserna i denna rapport kopplar direkt till de nya anvisningarna. Det är centralt att dessa diskuteras så snart som möjligt inom ramen för anvisningsprocessen.

8.2 Handlingsplan för det fortsatta arbetet

Projektgruppen avser att vidta följande steg för att föra ut sina slutsatser och rekommendationer till Sida, ramorganisationerna och en bredare krets av intressenter:

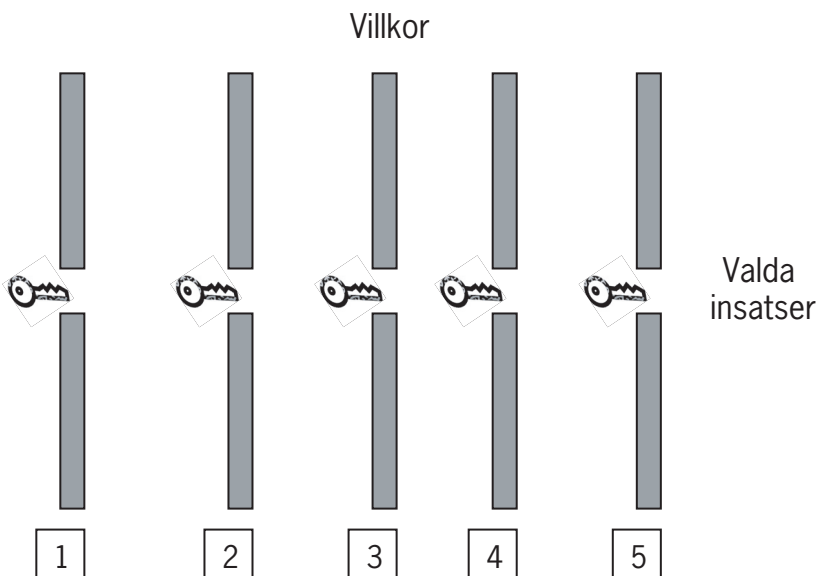
1. Fortsatt dialog med ramar och övriga deltagare i processen. Detta är nödvändigt för en fortsatt förankring och fördjupad samsyn. (pågående)
2. Integrering av projektets slutsatser och rekommendationer i POM:s verksövergripande projekt. SEKA bör bevaka processen på POM och finnas med som bollplank/rådgivare. (våren 2006)
3. Framtagning av en sammanfattning av rapportens viktigaste slutsatser och rekommendationer som kan spridas till en bredare krets av intressenter. (februari 2006)
4. Att hemsidan blir den plats där alla kan finna relevanta dokument, som lyfts i rapporten. Korta sammanfattningar skall finnas för att vägleda dem som söker dokument. (februari 2006)
5. Att SEKA under våren 2006 bjuder in relevanta parter till en tillställning där projektgruppen presenterar projektets slutsatser och parterna firar att projektet godkänts och avslutats. (våren 2006)

Bilaga 1

Grundkrav – dörrar för aktörerna

I rapporten *Förbättrade former för resultatanalys* (Acumenta, 2003) presenteras en modell för att visualisera vilka krav SEKA ställer i användningen av anslaget. Modellen förklaras med en metafor med dörrar och nycklar där redovisande organisation ska redovisa sin verksamhet i termer av de i modellen uppsatta nycklarna. För att kunna komma igenom ”dörren” och vidare redovisa kring nästa nyckel, måste organisationen visa upp den nyckel som krävs. Projektet tilltalas av den pedagogiska tydligheten med modellen och vill behålla formen för den och har sedan vidareutvecklat innehållet.

Aktörerna i kedjan behöver ta sig igenom följande ”dörrar” innan EO-anslagets användning i olika insatser kan diskuteras.



1. Dörr för ramorganisation:

Nycklar:

- Organisationen ska uppfylla SEKA:s ramkriterier
- Ramorganisationens egen aktörsroll (oavsett om den är bidragsförmedlande eller operativ), samt dess förändringshypotes ska vara relevant för EO-anslaget

- Ramorganisationens verksamhetsinriktning, resurser och kompetens i relation till eo-anslagets mål

2. Dörr för svensk organisation (inte ramorganisation)

Nycklar:

- Organisationens aktörsroll och förändringshypotes ska vara relevant för EO-anslaget
- Andra organisatoriska/formella krav ur anvisningarna ska vara uppfyllda.

3. Dörr²⁸ för organisation i samarbetslandet

Nycklar:

- Organisationens aktörsroll och förändringshypotes ska vara relevant för EO-anslaget
- Organisationen ska vara en legitim aktör utifrån sitt mandat och metoder/ system eller strukturer som säkerställer att organisationen har en nära relation med fattiga människor
- Organisationens verksamhetsinriktning ska vara relevant utifrån EO-anslaget.

4. Dörr för samarbetsrelation mellan organisation i syd/öst och svensk organisation eller operativ ramorganisation

Nycklar:

- Djupet i parternas samarbetsrelation, samt deras vision för dess utveckling
- Relationen ska genomsyras av de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet.
- Parternas analys av behov i det civila samhället skall förhålla sig till landets nationella fattigdomsstrategi och Sidas samarbetsstrategi.

5. Dörr för förutsättningar för insatsens relevans

Nycklar:

- Att gemensam behovsanalys har gjorts utifrån Sidas ”minimikrav” på fattigdomsanalys, dvs. att:
 - Att det påvisas hur insatsen avser att bekämpa fattigdomens olika dimensioner inom ramen för EO-anslagets mål
 - Att fattigdoms- och rättighetsperspektiven tillämpas i insatsen
 - Att analys av fattigdom täcker kvinnor, män, flickor och pojkars situation
 - Att insatsen inte skadar något av huvuddragen
 - Att en miljökonsekvensbedömning har gjorts
 - Att i länder med hög hiv/aidsprevalens, hiv/aids varit en utgångspunkt i beredningen
- Att insatsen utgår från målgruppens behov och efterfrågan,
- Att de som är berörda av insatsen är delaktiga och har möjlighet att påverka planering, genomförande och utvärdering av insatsen,
- Att insatsen bedöms som relevant, genomförbar och hållbar utifrån EO-anslagets mål
- Att den genomförande parten har behov av institutionellt stöd och kapacitetsutveckling

²⁸ Det är i bedömningen av dessa nycklar som kopplingen mellan EO-anslagets mål och fattigdomsmålet säkerställs

Grundkraven föreslås bedömas av följande aktörer i kedjan:

1. Ramorganisation (bidragsförmedlande och operativ):

Ramkriterier	Bedöms av SEKA Dialog med ramorganisation runt bedömning
Aktörsroll och förändringshypotes	Bedöms av SEKA Dialog med ramorganisation runt bedömning
Verksamhetsinriktning, resurser och kompetens	Bedöms av SEKA Dialog med ramorganisation runt bedömnin

2. Svensk organisation (inte ramorganisation)

Aktörsroll och förändringshypotes	Bedöms av bidragsförmedlande ramorganisation. Ramorganisationen ska övergripande redogöra för bedömningen till SEKA
Andra organisatoriska/formella krav ur anvisningarna	Bedöms av bidragsförmedlande ramorganisation

3. Organisation i syd/öst

Aktörsroll och förändringshypotes	Bedöms av bidragsförmedlande eller operativ ramorganisation Ramorganisationen ska redogöra för bedömningen till SEKA.
Legitim aktör	Bedöms av svensk samarbetspart (svensk organisation eller operativ ramorganisation). Bidragsförmedlande ramorganisation ska kontrollera att denna bedömning har gjorts och analysera den i beredningen. Ramorganisationen (bidragsförmedlande och operativ) ska analysera typerna av samarbetsorganisation i sin ansökan till SEKA. Dialog med ramorganisationerna runt detta.
Verksamhetsinriktning	Bedöms av bidragsförmedlande eller operativ ramorganisation

4. Samarbetsrelationen mellan organisation i syd/öst och a) svensk organisation eller b) operativ ramorganisation

Djupet i parternas samarbetsrelation, samt deras vision för relationens utveckling	a) Bedöms av bidragsförmedlande ramorganisation b) Bedöms av SEKA Dialog med ramorganisation runt detta.
--	--

Relationen ska genom- syas av de fattigas perspektiv och rättig- hetsperspektivet	a) Bedöms av bidragsförmedlade ramorgani- sation a) och b) Bedöms av SEKA genom ansökan, partnerskapsstudier och SEKAs interaktion med parterna i fält. Dialog med kedjans aktörer runt perspektiven
Gemensam analys av landets nationella fattigdomsstrategi och Sidas samarbetsstrategi	a) Bedöms av bidragsförmedlande ramorga- nisation b) Bedöms av SEKA Ramorganisationerna redovisar analys på landnivå till SEKA.

5. Förutsättningar för insatsens relevans

Gemensam behovsana- lys utifrån Sidas ”mini- mikrav” på fattigdoms- analys	Bedöms av ramorganisation (bidragsförmed- lande och operativ) SEKA stickprovskontrollerar ramorganisatio- nernas beredning samt bedömer system för analys och beredning genom systemrevisioner För operativa ramorganisationer är det viktigt att det finns separata system för samarbetet med parten och för beredning.
Insatsen utgår från målgruppens behov och efterfrågan	Bedöms av ramorganisation (bidragsförmed- lande och operativ) SEKA gör stickprov
Att de som är berörda av insatsen är delaktiga och har möjlighet att påverka planering, genomförande och utvärdering av insatsen	Bedöms av ramorganisation (bidragsförmed- lande och operativ) SEKA bedömer PM&E-systemet i kedjan Dialog mellan SEKA och ramorganisation runt detta.
Att insatsen bedöms som relevant, genomför- bar och hållbar utifrån EO-anslagets mål	Bedöms av ramorganisation (bidragsförmed- lande och operativ) SEKA gör stickprov
Att den genomförande parten har behov av institutionellt stöd och kapacitetsutveckling	Bedöms av ramorganisation (bidragsförmed- lande och operativ)

Bilaga 2

Målstrategier för EO-anslaget

Utifrån de identifierade mest centrala funktionerna för det civila samhället har följande fyra målstrategier formulerats:

1. Stötta och stärka organisationer som fungerar som agendasättare och lyfter frågor som berör fattiga och marginaliserade mäns och kvinnors rättigheter och livssituation för att påverka beslutsfattare, myndigheter, politiska partier, arbetsgivare och internationella organ.
2. Stötta och stärka organisationer som bidrar till att skapa kanaler genom vilka fattiga och marginaliserade grupper kan göra sin röst hörd.
3. Stötta och stärka organisationer som genom folkbildning verkar för att höja fattiga och marginaliserade människors kapacitet att förändra sin livssituation.
4. Stötta och stärka organisationer som genom sin verksamhet arbetar för att förbättra fattiga och marginaliserade människors situation och samtidigt bidrar till kapacitetsutveckling.

Den fjärde strategin är fortfarande vagt formulerad och behöver vidareutvecklas. Projektgruppen anser att det är viktigt att ta fasta på att verksamheten ska vara inriktad på att stärka individers självkänsla (empowerment) så att de bättre kan förändra sin livssituation.

I stället för att se dessa strategier som en uttolkning av EO-anslaget mål, ser projektgruppen dem som ingångsvärden för SEKA:s handläggares analys av ramorganisationernas program. Ramorganisationerna har sina egna förändringshypoteser om hur de anser att de på olika sätt bidrar till att utveckla ett starkt civilt samhälle som stärker fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdom. Dessa tycks sammanfalla till stor del med ovanstående strategier. Nästa steg i processen är att fundera vidare på hur man skulle kunna se utveckling, dvs. effekter av insatser som stärker dessa funktioner inom det civila samhället. Eftersom ramorganisationernas egna analyser till viss del sammanfaller med dessa strategier, menar projektet, att det kan vara en bra startpunkt att identifiera områden för indikatorer utifrån dessa strategier. Lämpliga delar av dessa skulle sedan kunna tillämpas som indikatorer på ramorganisationernas program utan att specifik koppling görs till strategierna.

Som ett exempel skulle följande kunna vara förslag på områden där indikatorer skulle kunna sökas för den första strategin:

- Förändringar i organisationens metoder att fånga upp frågeställningar
- att organisationerna har ställningstaganden och formulerade budskap, förändringar i budskapen
- utveckling av metoder för påverkansarbete/nya metoder gentemot olika målgrupper
- utveckling av organisationens kopplingar till andra aktörer
- uppnådd synlighet av budskapen
- andra aktörers uppfattning om organisationen som aktör
- eventuella förändringar som påverkansarbetet har/kan ha bidragit till att orsaka

Arbetet med att finna indikatorer hur det civila samhället har stärkts behöver fortsätta efter detta projekt har avslutats.

Bilaga 3

Förslag till format för ramorganisationernas ansökan och rapport till SEKA avseende EO-anslagets stöd till det civila samhället

Del 1. Ramorganisationernas redovisning av "grundkrav"

Grundkraven eller nycklarna ska uppfyllas av ramorganisationerna innan deras insatser bedöms. Projektgruppen föreslår att ramorganisationerna redovisar hur man uppfyller dessa grundkrav i sina ansökningar till SEKA. I ramorganisationernas rapporter föreslås att förändringar och lärdomar redovisas för vart och ett av grundkraven/nycklarna.

De grundkrav som bör redovisas i ansökan och rapport är följande:

1. redovisning av ramorganisationens aktörsroll och förändringshypotes
2. redovisning av ramorganisationens verksamhetsinriktning, resurser och kompetens i relation till eo-anslagets mål
3. övergripande redovisning av SVEOs aktörsroller och förändringshypoteser (för paraplyorganisationer)
4. övergripande redovisning av ramorganisationens eller SVEOs relationer till LEOs avseende relationernas fokus på de fattigas perspektiv och rättighetsperspektivet samt av djupet i parternas relationer och visioner för relationernas utveckling
5. redovisning per land av hur SVEOs/LEOs förhåller sig till kontextuell analys (fattigdomsstrategier, Sidas samarbetsstrategier och andra analyser)
6. redovisning av PM&E-systemet i kedjan och hur alla aktörers deltagande säkerställs
7. övergripande redovisning av olika typer av lokala samarbetsparter

Del 2 Ramorganisationernas verksamhetsredovisning

Projektgruppen föreslår att anvisningarna för ramorganisationernas redovisning av sin verksamhet, inklusive effekterna av verksamheten, struktureras enligt LFA-matris för eo-anslaget. Projektgruppen föreslår vidare att ramorganisationerna redovisar aktiviteter i projekt på samma sätt som i projekt databasen genom utskrift från databasen. Dessutom föreslår vi en utförligare redovisning av mål (i ansökan) och måluppfyllelse (i rapport) på två nivåer i LFA-matrisen:

1. redovisning av mål och effekter för ramorganisationens egna program
2. redovisning av organisationens bidrag till uppfyllelse för eo-anslagets utvecklingsmål.

Mål och effekter redovisas per land. Det innebär att varje program som en organisation driver i ett land har egna mål och egna indikatorer för effekter. Dessa redovisas separat för varje program. I nivån ovan, utvecklingsmål, slås programmen ihop och organisationen analyserar den totala effekten av alla sina program i ett land.

För övriga nivåer i LFA-matrisen föreslår projektgruppen att SEKA inte kräver att ramorganisationerna lämnar någon redovisning. Detta innebär inte att dessa nivåer är mindre viktiga eller att ramorganisationerna själva kan förbise dem eller ”hoppa över” dem. Naturligtvis måste analyserna göras av dem som är ansvariga för respektive nivå.

I LFA-matrisen nedan beskriver vi närmare vilka krav på *ramorganisationernas* ansökan och rapportering som projektgruppen rekommenderar

	Mål	Krav på ramorganisationernas ansökan	Krav på ramorganisationernas rapport
Biståndets övergripande utvecklingsmål	Bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor, baserat på ett rättighetsperspektiv och de fattigas perspektiv.	Ingen redovisning av mål på denna nivå. Det är Sidas ansvar att analysera och redovisa gentemot UD.	Ingen rapportering av effekter på denna nivå. Det är Sidas ansvar att analysera och redovisa gentemot UD.
EO-anslagets utvecklingsmål	Utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att stärka de fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdomen och vidmakthålla kontrollen över sina liv. <i>Uppfyllande av ramorganisationernas program mål ska leda till att det civila samhället stärks, dvs ramorganisationernas förändringshypotes.</i>	1. En ramorganisation ska redovisa vilken effekt organisationens verksamhet förväntas ha för att uppnå eo-anslagets utvecklingsmål. 2. Organisationen ska redovisa de indikatorer som man avser att använda för att bedöma effekterna. 3. Redovisningen ska göras för varje land där organisationen är verksam. 4. Alla organisationens program i ett land ska slås ihop och de sammanlagda förväntade effekterna på det civila samhället i landet ska beskrivas. Redovisningen bör sträva efter att nå så "høgt" som möjligt men förmodligen kan en ramorganisation sällan beskriva effekterna på utvecklingen av det totala civila samhället i ett helt land. I stället blir det förmodligen rimligare att sätta målen för ett visst arbetsområde eller en målgrupp, t ex handikappade, fackföreningsrörelsen eller HIV/Aids, eller inom en viss region av landet eller inom ett arbetsområde eller målgrupp i en region av landet. 5. De förväntade effekterna ska redovisas för den tid som ansökan avser. 6. Redovisningen av förväntade effekter behöver inte delas upp på de fyra strategierna för eo-anslaget men det är en fördel om det görs.	1. En ramorganisation ska rapportera vilken effekt organisationens verksamhet har haft på uppfyllelsen av eo-anslagets utvecklingsmål. 2. Organisationen ska rapportera effekterna utifrån de indikatorer som man redovisat i ansökan. 3. Rapporteringen ska göras för varje land där organisationen är verksam. 4. Alla organisationens program i ett land ska slås ihop och de sammanlagda effekterna på det civila samhället i landet ska beskrivas. Rapporteringen ska ha samma avgränsningar som ansökan avseende arbetsområde, målgrupp, region och liknande. 5. Effekterna ska rapporteras för den tid som ansökan avser. 6. Rapporteringen av effekter behöver inte delas upp på de fyra strategierna för eo-anslaget men det är en fördel om det görs. 7. Varje år ska en ramorganisation lämna en delrapport där man redovisar vad man anser sig ha lärt sig under året i förhållande till sin förändringshypotes. (Syftet med delrapporterna är att möjliggöra Sidas rapportering till UD och bör begränsas till den miniminivå som krävs för detta).

	Mål	Krav på ramorganisationernas ansökan	Krav på ramorganisationernas rapport
Programmål	Ramorganisationernas egna program mål/ strategiska prioriteringar för hur de bidrar till uppfyllandet av eo-anslagets mål. <i>Uppfyllande av projektmålen för alla insatser i ett program ska leda till att programmålet nås.</i>	1. En ramorganisation ska redovisa målen för sina egna program. Organisationen ska analysera vart och ett av sina programs påverkan på det civila samhället utifrån sina egna hypoteser om förändring 2. Organisationen ska redovisa de indikatorer som man avser att använda för att bedöma effekterna av sina program. 3. Redovisningen ska göras för varje land där organisationen är verksam. 4. Redovisning per land krävs av SEKA men en organisation kan dessutom välja att redovisa per region, världsdel, globalt eller för hela organisationens verksamhet. 5. De förväntade effekterna ska redovisas för den tid som ansökan avser. 6. Redovisningen av förväntade effekter behöver inte delas upp på de fyra strategierna för eo-anslaget om organisationen inte klarar av att koppla ihop program och strategier men det är en fördel om det görs. 7. För varje program i ett land ska organisationen redovisa vilka av de fyra strategierna som man planerar att arbeta efter. Man ska samtidigt på ett övergripande sätt redovisa vilka aktiviteter i programmet som hänförs till vilken strategi.	1. En ramorganisation ska rapportera vilken effekt organisationens program har haft på uppfyllelsen av programmets mål. 2. Organisationen ska rapportera effekterna utifrån de indikatorer som man redovisat i ansökan. 3. Rapporteringen ska göras för varje land där organisationen är verksam. 4. Rapportering per land krävs av SEKA men en organisation kan dessutom välja att redovisa per region, världsdel, globalt eller för hela organisationens verksamhet. 5. Effekterna ska rapporteras för den tid som rapporten avser. 6. Rapporteringen av effekter behöver inte delas upp på de fyra strategierna för eo-anslaget om organisationen inte klarar av att koppla ihop program och strategier men det är en fördel om det görs. 7. För varje program i ett land ska organisationen rapportera vilka av de fyra strategierna som man har arbetat efter. Man ska samtidigt på ett övergripande sätt rapportera vilka aktiviteter i programmet som hänförs till vilken strategi.
Projektmål	Projektens mål	Ingen redovisning av projektmål till Sida. Däremot måste analysen av projektens mål och måluppfyllelse göras av SVEO/LEO/RAM och analysen finnas tillgänglig hos ramorganisationen för kontroll, som kommer att göras stickprovsvis.	Ingen rapportering av uppfyllelse av projektmål till Sida. Däremot måste analysen av projektens måluppfyllelse göras av SVEO/LEO/RAM och analysen finnas tillgänglig för kontroll, som kommer att göras stickprovsvis.

	Mål	Krav på ramorganisationernas ansökan	Krav på ramorganisationernas rapport
Resultat	Resultatet av genomförda aktiviteter i en insats	Ingen redovisning av projektresultat till Sida. Däremot måste analysen av projektens göras av SVEO/LEO/RAM och analysen finnas för kontroll, som kommer att göras stickprovvis.	Ingen redovisning av uppnådda projektresultat till Sida. Däremot måste analysen av projektens resultat göras av SVEO/LEO/RAM och analysen finnas tillgänglig för kontroll, som kommer att göras stickprovvis.
Aktiviteter	Planerade aktiviteter i en insats	1. En ramorganisation ska redovisa alla sina insatser. 2. Redovisningen ska göras för varje land där organisationen är verksam. 3. Organisationen ska, per insats, redovisa den totala budgeten och kortfattat beskriva insatsen/programmet. 4. Organisationen ska gruppera insatserna per program. Ytterligare anvisningar, förutom rekommendationer ovan, för uppdelning på budgetlinjer, kostnadsslag, geografiska områden m.m. hanteras av anvisningsgruppen. Projektgruppen rekommenderar att ansökan harmoniseras med projektdatabasen så att en organisation inte behöver hantera två olika format med olika innehåll.	1. En ramorganisation ska rapportera alla sina insatser 2. Rapporteringen ska göras för varje land där organisationen är verksam. 3. Organisationen ska, per insats, rapportera den totala budgeten och utfall samt kortfattat beskriva insatsen. 4. Organisationen ska gruppera insatserna per program. 5. Status på insatserna skall klassificeras som pågående, avslutade och rapporterade Ytterligare anvisningar, förutom rekommendationer ovan, för uppdelning på budgetlinjer, kostnadsslag, geografiska områden m.m. hanteras av anvisningsgruppen. Projektgruppen rekommenderar att rapporten harmoniseras med projektdatabasen så att en organisation inte behöver hantera två olika format med olika innehåll.

Bilaga 4

Behov av lärande hos aktörerna i kedjan

Målnivåer		Behov av lärande
Biståndets övergripande utvecklingsmål	Bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor, baserat på ett rättighetsperspektiv och de fattigas perspektiv.	Sida
EO-anslagets utvecklingsmål	Utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att stärka de fattigas möjligheter att ta sig ur fattigdomen och vidmakthålla kontrollen över sina liv.	Sida Ramorganisationerna SVEO/LEO
Programmål	Ramorganisationernas egna program mål/strategiska prioriteringar för hur de bidrar till uppfyllandet av EO-anslagets mål.	Sida Ramorganisationerna
Projektmål	Projektens mål	Ramorganisationerna LEO/SVEO
Resultat	Resultatet av genomförda aktiviteter i en insats	LEO/SVEO Ramorganisationerna
Aktiviteter	Planerade aktiviteter i en insats	LEO/SVEO

Bilaga 5

Begrepp inom EO-anslaget som behöver definieras

Följande begrepp föreslås definieras:

Legitimitet

Organisationens mandat överensstämmer med målgruppens behov.

Relevans:

Organisationens kärnverksamhet (den verksamhet som finansieras av EO-anslaget), överensstämmer med EO-anslagets mål.

Relevant organisation:

Organisationens aktörsroll överstämmer med EO-anslagets mål. Organisationen ser som sin uppgift att stärka fattiga människor att ta sig ur fattigdom.

Partnerskap:

Förhållningssätt i en djup samarbetsrelation mellan två eller flera organisationer. Partnerskapet kännetecknas av att parterna har utvecklat en gemensam värdegrund, har väl definierade roller och en tydlig ansvarsfördelning, visar ömsesidigt förtroende och genuin omtanke om varandra, har en nära och kontinuerlig dialog och en gemensam långsiktig inställning till relationen, förstår varandras organisationer, har aktivt erfarenhetsutbyte, delar på ansvarstagande och beslutsfattande om den gemensamma verksamheten samt att all parter bidrar med resurser och kompetens.

Samarbetsrelation:

En relation mellan två eller flera parter som valt att gå samman för att genomföra insatser tillsammans. Beroende på relationens djup kan flera av karaktärsdragen i partnerskapet finnas.

Ägarskap:

Den organisation/grupp av människor som har ansvar för kontroll och beslut om insatsens planering, genomförande och måluppfyllelse.

Deltagande:

Direkt deltagande innebär att fattiga människor ges möjlighet att göra strategiska val och utöva inflytande över processer, som planering,

uppföljning och utvärdering av utvecklingsinsatser, vilka kommer att påverka deras liv.

Indirekt deltagande innebär att en organisation har ett tydligt mandat att agera utifrån fattiga människors behov, samt har nära koppling till dem i sitt arbete.

Kapacitetsutveckling:

Utveckla förmågan att identifiera och lösa problem. Det kan användas på olika nivåer och omfatta allt från att utveckla specifik kunskap hos individer, utveckla organisationer, uppmuntra samarbete mellan organisationer, eller till att stärka institutionella ramverk.

Dialog:

Samtal i en förtroendefull relation som syftar till ömsesidigt lyssnande och lärande, ger möjlighet att föra fram egna ståndpunkter och på ett konstruktivt sätt diskutera känsliga frågor. Dialogen utgår från att ingen dialogpart besitter kunskap som ska tvingas på den andra.

Strategisk dialog:

En målinriktad kommunikation som syftar till att föra fram specifika ställningstaganden i viktiga biståndspolitiska frågor

Planerad kommunikation:

Synonym: strategisk kommunikation. I förväg genomtänkt strategi för hur kommunikation och dialog ska ske i syfte att påverka utformning av insatser, förstärka ägarskap, förbättra koordinering av aktiviteter och öka transparens för att underlätta för intressenter att följa och kontrollera utvecklingsprocesser.

Vara röst åt:

Ha mandat och legitimitet att vara språkrör åt en specifik grupp av människor och bedriva påverkansarbete i deras frågor.

Kanal:

Metod för att nå målgrupp

Arena:

Plats där målgruppen befinner sig

Bilaga 6

Referenser

- Perspektiv på Fattigdom, Sida, 2002
- Gemensamt Ansvar – Sveriges Politik för Global Utveckling, Regeringens proposition 2002/03:122
- Fattigdomsfokus i Sida-stödda Program och Projekt – En Preliminär Vägledning från POM, POM working paper 2005:5, Sida
- Complementary to Perspectives on Poverty, Goals, Perspectives and Central Component Elements, POM, Sida, Mars 2005
- ”Sida at Work – A Guide to Principles, Procedures and Working Methods”, Sida, November 2005
- Sida at Work – A Manual on Contribution Management, Sida, November 2005
- Sida Lär, PEO, Mars 2005
- Sidas Policy för det Civila Samhället, SEKA, april 2004
- ”Sidas Anvisningar för Bidrag till Enskilda Organisationers Utvecklingssamarbetet med Egeninsats”, SEKA, april 1998
- Regleringsbrev för budgetåret 2004 avseende Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete, UD 2004 09 30
- Regleringsbrev för budgetåret 2004 avseende Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete, UD 2005 06 02
- Uppdrag enligt regleringsbrevet 2005: Millenieurutvecklingsmålen, Sida Promemoria 050428
- Genomförande av Parisdeklarationen, Utrikesdepartementet 050407, A. Söder, M. Norrfalk
- Result based management in development co-operation agencies, DAC, Binnendijk 2000
- Resultatstyrning inom Sida, Internrevisionen 04/06, W. Holmgren, A. Svensson
- Förbättrade former för resultatanalys, Acumenta AB, A. Ingelstam, november 2003
- Studie av ramorganisationernas resultatstyrning, GoIntermanage P. Winai, december 2004.
- Resultatredovisningskedjan – bakgrundsstudie, SPM, J. Söderlund, L. Rylander, 05 06 27
- Mot en målbild för EO-anslaget, C. Boussard, juni 2005

Sida "Learning From Experiences Workshop" – Seeking developmental approaches to planning, monitoring, evaluation and reporting, CDRA, J. Taylor, N. Dlamini, augusti 2005

The use and abuse of the Logical Framework Approach – A Review of International Development NGO:s Experiences, INTRAC, O. Bakewell, A. Garbutt, November 2005

Summary Report, European M&E Workshop, INTRAC, 2005 10 10

Översättning av DAC-glossary

Civil Society Relationships and International Aid, Speech by R. Tandon, December 2003

Makt och det civila samhället – en förstudie om maktrelationer, M. Hauer, 2005 09 12

Measuring development, Holding Inifinity, Community Development Resource Association's (CDRA) Annual report 2000/01

Facilitator's reflection on a workshop exploring developmental planning and monitoring", J. Taylor, November 2004

Organisational learning in NGOs, B. Britton, INTRAC

Medvetenhet om egna värderingar är en förutsättning, Sida, L. Bergström, 2005 10 18

Result Indicators, Programme Support – Sida Working Paper No. 5, 2004

Sida's Guidelines for Planned Communication, Sida INFO

Information Flow back – Information Flow back for Accessible and Comprehensible Results on Programme Support, L. Tallert, K. Palm, O. Wiklund, D. Isaksson, May 2005

Halving poverty by 2015 is one of the greatest challenges of our time, requiring cooperation and sustainability. The partner countries are responsible for their own development. Sida provides resources and develops knowledge and expertise, making the world a richer place.



SWEDISH INTERNATIONAL
DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

SE-105 25 Stockholm Sweden
Phone: +46 (0)8 698 50 00
Fax: +46 (0)8 20 88 64
sida@sida.se, www.sida.se