

# **Organisationsöversyn av svenska handikapporganisationers internationella biståndsförening, SHIA**

**Maj 2002**



**Sida**

STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT  
UTVECKLINGSSAMARBETE

Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer  
och humanitärt bistånd och konflikthantering



# Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>6</b>
2.1 Bakgrund och syfte .....	6
2.2 Angreppssätt .....	6
2.3 Metod .....	7
<b>3. SHIA .....</b>	<b>7</b>
3.1 SHIAs organisatoriska struktur .....	7
<b>4. Kartläggning .....</b>	<b>9</b>
4.1 Grundläggande styrmedel .....	9
4.1.1 Övergripande visioner och idé .....	9
4.1.2 Mål, strategier, policies och riktlinjer .....	10
4.1.3 Informella styrmedel .....	14
4.1.4 Bokföringssystem och projekthanteringssystem .....	17
4.2 Programverksamheten .....	20
4.2.2 Bevilja och avslå projektansökningar .....	21
4.2.3 Följa upp och kontrollera projekt .....	26
4.2.4 Hantera och distribuera medel från Sida .....	29
4.2.5 Utvärdera projekt .....	30
4.3 Samarbetet med Sida .....	31
4.3.2 Lämna anslagsframställan till Sida .....	32
4.3.3 Lämna årsrapport till Sida .....	34
4.3.4 Övriga krav .....	36
<b>5. Rekommendationer och utvecklingsområden .....</b>	<b>39</b>
<b>6. Handlingsplan för det fortsatta förändringsarbetet .....</b>	<b>48</b>

## BILAGOR:

1. Uppdragsbeskrivning för Översyn av SHIA
2. LFA-exempel
3. Sida's biståndsmål
4. Förändringsmetoder
5. Lärande på olika nivåer
6. Sammanställning från SWOT-seminarium



# 1 Sammanfattning

## Bakgrund

I oktober 2001 kontrakterades ÅF-Swedish Management Group av SEKA för att genomföra denna översyn av SHIA. Uppdraget har genomförts under hösten och vintern 2001-2002.

## Syfte

Enligt uppdragsbeskrivningen är översynens syfte följande:

- Att göra en kartläggning av nuvarande system för styrning och kontroll av verksamhet och ekonomi
- Att stödja SHIA i arbetet med att upprätta och utveckla system samt ge förslag till förstärkningar av SHIAs kompetens på basis av kartläggningen
- Att hjälpa SHIA att förankra resultatet av arbetet hos såväl SHIAs styrelse som samtliga medlemsförbund

## Angreppssätt

Vårt angreppssätt har bestått i en uppdelning av uppdraget i två huvudsakliga delar. Den första delen var en kartläggning av SHIA och i synnerhet dess system för styrning och kontroll. Den andra delen har handlat om organisationsutveckling och har utifrån resultatet av kartläggningen sökt stödja SHIA att identifiera ett antal prioriterade utvecklingsområden samt ta fram en handlingsplan för att utveckla och stärka sin kapacitet inom dessa områden.

## Slutsatser och rekommendationer

Uppdraget har med utgångspunkt i kartläggningens resultat lett till identifierandet av sex stycken prioriterade utvecklingsområden, *Övergripande vision och idé, Mål, strategier, policys och riktlinjer, Rollfördelning, kommunikation och samverkan, Programverksamheten, Lärande och utveckling* samt *Organisationskultur*. Identifieringen av dessa områden har vuxit fram genom ett omfattande processinriktat arbete där såväl styrelse, kansli och medlemsförbund deltagit. Processen har omfattat tre större seminarier med stort deltagande samt flera mindre avstämningar med styrelse och kansli.

En handlingsplan har tagits fram där vart och ett av de sex utvecklingsområdena har försetts med en ansvarig för att driva utvecklingen, en metod för genomförandet av förändringen och en tidsplan. Dessutom har ett antal rekommendationer utarbetats inom varje utvecklingsområde. Beroende på utvecklingsområdenas olikartade karaktär har rekommendationerna kunnat göras konkreta i varierande grad. I de fall bedömningen gjorts att arbetet kräver en processinriktad förändringsmetod ligger det i sakens natur att konsultens rekommendationer blir mindre konkreta än i områden där expert- eller projektmodellen har valts.

### *Övergripande vision och idé*

Problemen inom detta område identifierades till absens av en samstämmig bild inom medlemsförbunden kring SHIA:s roll, vilket medverkar till en otydlig identitet (vad skall SHIA vara?). Målet för utvecklingen sattes därmed till att skapa en tydlig vision för SHIA och en övergripande idé med verksamheten, som är väl förankrad hos olika intressenter.

Utvecklingsarbetet inom detta område kommer att vara grundläggande och i hög grad inverka på arbetet inom andra utvecklingsområden, inte minst område 3 där rollfördelningen mellan kansli/styrelse och medlemsförbund helt blir beroende av vad SHIAs grundläggande idé och vision är.

Problemen är här avsaknad av tydliga, långsiktiga och enhetliga mål, strategier, policys och riktlinjer samt avsaknad av ett effektivt system för omvärldsbevakning och strategisk planering. Målen formulerades inom detta område till att utveckla bättre metoder och system för långsiktig strategisk planering samt att utifrån den övergripande visionen och idén (som behöver tas fram inom utvecklingsområde 1), skapa tydliga och vägledande mål, strategier, policys och riktlinjer för styrning av verksamheten.

## **Rollfördelning, kommunikation och samverkan**

Oklara roller mellan styrelse och kansli samt mellan kansli och medlemsförbund identifierades som ett grundläggande problem. I förekommande fall fanns också bristande dialog, koordinering och samordning mellan (1) olika funktioner inom kansliet, (2) mellan styrelsen och kansliet, och (3) mellan styrelse/kansli och medlemsförbunden.

Målen för detta område sattes till att skapa en ändamålsenlig och tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan:

- Olika funktioner inom kansliet.
- Styrelsen och kansliet.
- Styrelse/kansli och medlemsförbunden.

Ett viktigt steg som rekommenderas är här att upprätta avtal mellan styrelse/kansli och medlemsförbunden.

För att fördjupa och utveckla kommunikation och samverkan inom och mellan styrelse, kansli och medlemsförbunden rekommenderas att man förtydligar och förankrar arbetsordningen för styrelse och kansli, samt tar fram ett aktuellt organisationsschema. Tillsättning av en samordningsresurs inom programverksamheten på kansliet ses också som ett viktigt steg inom detta utvecklingsområde.

## **Programverksamheten**

Inom detta utvecklingsområde fanns ingen enhetlig problemställning utan istället en rad olika brister inom projekthantering, administration och ekonomihantering. Det fanns också en svag synlig koppling mellan övergripande mål inom SHIA, och projektmål. De övergripande målsättningarna sattes till att förbättra planeringssystemet och ekonomistyrningen inom programverksamheten samt att skapa en ökad tydlighet och koppling mellan verksamhetens övergripande mål och respektive projektmål. Inom detta område utarbetades en lång rad konkreta rekommendationer till förändringar.

## **Lärande och utveckling**

Här var avsaknad av ett genomtänkt system för uppföljning och utvärdering mot mål samt avsaknad av system för erfarenhetsutbyte och lärande ("institutionellt minne") problemområden. Även bristande kommunikation och informationsutbyte mellan styrelse/kansli och medlemsförbunden befanns vara hinder för lärande och utveckling.

Målen sattes till att skapa ökat erfarenhetsutbyte och lärande mellan olika intressenter i verksamheten samt att utveckla förmågan inom SHIA att förändra handlingsteorier och värderingar som skapar långsiktig utveckling av det internationella utvecklingssamarbetet.

Viktiga rekommendationer inom detta område var

- kompetensutveckling inom utvärderingsmetodik och kvalitetssäkring för kanslipersonal och utvald personal i medlemsförbunden.
- genomförande av utvärderingar inom strategiska områden som är av relevans för hela organisationen.
- systematiserad spridning av de kunskaper och erfarenheter som skapats i projekten, vid möten och seminarier och vid olika utvärderingar.
- breddande av styrelsens sammansättning med personer som inte kommer från SHIAs medlemsförbund.

### **Organisationskultur**

Problemen här identifierades till inslag i den nuvarande organisationskulturen som inte var ändamålsenliga. Målen blev satta till att utveckla attityder, förhållningssätt och beteenden inom styrelse, kansli och medlemsförbunden som hjälper SHIA att förverkliga sina mål samt att förankra och skapa normer för ett delegerat ledarskap och tydliggörande av förväntningar på de olika rollerna inom SHIA.

## 2 Inledning

### 2.1 Bakgrund och syfte

Sidas Enhet för Samverkan med Enskilda Organisationer, SEKA, genomför regelbundet studier av dess närmaste samarbetsparter, de svenska ramorganisationerna. Samarbetet med dessa organisationer bygger på hög grad av ömsesidigt förtroende. Denna samarbetsform kräver att Sida med jämna intervaller följer upp att förtroendet är väl grundat och att samarbetet följer de former man har kommit överens om. Sidas långsiktiga ambition är att dessa uppföljningar ska resultera i högre kvalitet på verksamheten, ökad effektivitet inom organisationerna och bättre samarbetet med ramorganisationerna.

SEKA använder sig huvudsakligen av två verktyg för uppföljning av ramorganisationerna, kapacitetsstudier och systemrevisioner. Viss överlappning förekommer mellan de två typerna av studier. Kapacitetsstudien har ett bredare fokus och granskar kvaliteten på verksamheten, medan systemrevisionen har ett smalare fokus och granskar hur organisationen arbetar, det vill säga vilka rutiner och system som finns.

I samband med årsmötet mellan Svenska handikapporganisationers internationella biståndsförening, SHIA och Sida i juni 2000 kom man överens om att tills vidare skjuta på den föreslagna systemrevisionen/kapacitetsstudien och ersätta den med en översyn av SHIA. Denna översyn skulle ligga till grund för SHIAs egna arbete med att utveckla sin organisation och sina interna rutiner, i synnerhet inom projekthanteringsfrågor.

I oktober 2001 kontrakterades ÅF-Swedish Management Group av SEKA för att genomföra denna översyn av SHIA. Uppdraget har genomförts under hösten och vintern 2001-2002 av Leif Danielsson, Greger Hjelm, Catharina Brottare Schmitz och Jonas Wikström.

#### Syfte

Uppdraget har utgått från uppdragsbeskrivningen från Sida/SEKA, daterad 2001-06-20. Uppdragsbeskrivningen återfinns i bilaga 1. Enligt uppdragsbeskrivningen är översynens syfte följande:

- Att göra en kartläggning av nuvarande system för styrning och kontroll av verksamhet och ekonomi
- Att stödja SHIA i arbetet med att upprätta och utveckla system samt ge förslag till förstärkningar av SHIAs kompetens på basis av kartläggningen
- Att hjälpa SHIA att förankra resultatet av arbetet hos såväl SHIAs styrelse som samtliga medlemsförbund

#### Avgränsningar

Översynen ska, enligt uppdragsbeskrivningen, innefatta SHIAs kansli, styrelse och medlemsförbunden i Sverige men inte samarbetsorganisationerna och verksamheten i andra länder. Den verksamhet som bedrivs med informationsanslaget ska inte omfattas av denna översyn. Uppdraget ska utmynna i en analys av kartlagda områden samt överlämnandet av förslag till handlingsplan för SHIAs fortsatta utvecklingsarbete.

### 2.2 Angreppssätt

Vårt angreppssätt har bestått i en uppdelning av uppdraget i två huvudsakliga delar. Den första delen var en kartläggning av SHIA och i synnerhet dess system för styrning och kontroll. Den andra delen har handlat om organisationsutveckling och har utifrån resultatet av kartläggningen sökt stödja SHIA att identifiera ett antal prioriterade utvecklingsområden samt ta fram en handlingsplan för att utveckla och stärka sin kapacitet inom dessa områden.



Vi har vid genomförande av uppdraget valt ett angreppssätt som vi kallar processkonsultation och som handlar om att involvera organisationens olika delar, dvs kansli, styrelse och medlemsförbund. Detta för att vi anser att det är viktigt för det fortsatta utvecklingsarbetet att resultaten av denna översyn är väl förankrade och att organisationen själv är delaktig i resultaten.

## **2.3 Metod**

Följande arbetsgång har använts.

### **Uppstartsseminarium**

Det första steget som syftade till att skapa en gemensam bild av uppdraget hos alla inblandade.

### **Kartläggning**

Detta steg syftade till att ge en bild av nuläget i organisationen. De två huvudsakliga källorna till information i detta steg var dokument och intervjuer med samtliga i kanslipersonalen, ett urval av styrelseledamöterna samt en gruppintervju med hela styrelsen och representanter från ett sex av medlemsförbunden. Detta steg avslutades med ett *SWOT-seminarium* med kansli, styrelse, medlemsförbund och Sida där en presentation av preliminära resultat gjordes på en övergripande nivå. Syftet med SWOT-seminariet var dels att deltagarna skulle få ge synpunkter på de preliminära resultat som presenterades samt att deltagarna skulle ge sin bild av SHIAs styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

### **Organisationsutveckling**

Denna del har innefattat utarbetandet av förslag på utvecklingsområden och förändringsmetoder som löpande har stämts av med SHIA dels genom löpande kontakter och dels vid ytterligare två större seminarier som vi har kallat *ramförslagsseminarium* med styrelse, kansli och *dialogseminarium* med styrelse, kansli och medlemsförbund där Sida deltog under delar av seminariet. Vid dessa tillfällen har vi presenterat våra preliminära resultat och därefter gett tillfälle till diskussion och processande av dessa. Vi har också i dessa seminarier lyft fram områden som bedömts vara av särskild vikt för behandling och förankring.

Vi har efter dialogseminariet haft två avstämningsmöten med styrelsen där denna har fastställt vilka utvecklingsområden de vill prioritera utifrån vårt förslag samt fastställt vilken förändringsmetod de vill använda under respektive utvecklingsområde. Sida deltog i det ena av dessa möten med styrelsen.

### **Rapportskrivning**

Arbetet har dokumenterats i föreliggande rapport.

## **3 SHIA**

### **3.1 SHIAs organisatoriska struktur**

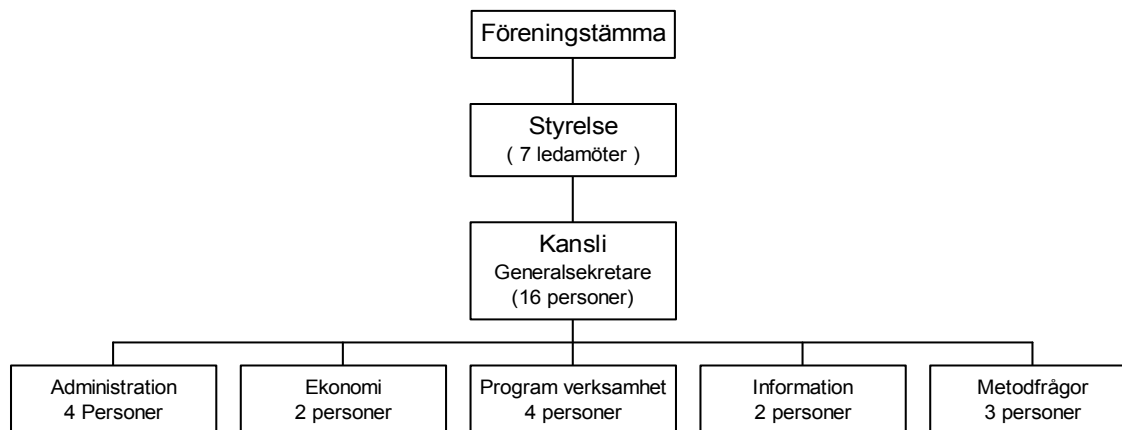
#### ***Definition av SHIA***

Organisationsstrukturen och de ingående delarna i SHIA presenteras nedan. Under uppdragets genomförande har vissa oklarheter uppstått i definitionen av SHIA, varför vi vill tydliggöra innebörden av benämningen SHIA ur konsultens ögon och hur det används i rapporten.

Konsulten har härvidlag tagit sitt avstamp från föreningens stadgar samt mål och syfte med verksamheten. När vi använder termen SHIA avser vi den verksamhet som bedrivs inom ramen för den nedan beskrivna organisationsstrukturen, vilket inte direkt omfattar de

förbund som är medlemmar i föreningen. I huvudsak är det endast de aktiva medlemmarna som kan påverka verksamheten genom föreningsstämman och dessutom är de huvudsakliga avnämarna av föreningens verksamhet. När vi avser specifika delar av SHIA nämner vi dessa vid namn, såsom SHIA's styrelse, SHIA's kansli etc. Konsulten anser därvidlag att det blir tydligare att beskriva de åtagande som SHIA har som ramorganisation och dess ansvar gentemot dess medlemmar.

Föreningsstrukturen för SHIA ser ut enligt följande:



### ***Föreningsstämman***

SHIA har 23 medlemsförbund. Föreningsstämman är SHIA's högsta beslutande organ där varje aktivt medlemsförbund har en röst. Ordinarie stämma hålls en gång per år. Stämmans utser styrelse och revisor, ändrar stadgar, fastställer bokslut och godkänner verksamhetsberättelse samt väljer in nya medlemsförbund.

Enligt stadgarna kan medlemskap erhållas av de handikappsorganisationer och ungdomshandikappsorganisationer som vill främja föreningens syfte. Aktivt medlemskap erhåller en organisation som aktivt bedriver verksamhet som överensstämmer med föreningens ändamål. Aktivt medlemskap övergår till vilande det kalenderår som sådan biståndsverksamhet upphör. Vilande medlemskap berättigar till deltagande under stämmande med en representant och yttranderätt. Rösträtt äger endast organisation med aktivt medlemskap.

### ***Styrelsen***

Styrelsen består av sju ledamöter som väljs på föreningsstämman. Mandattiden är två år och styrelsen möts cirka 8 gånger per år. Styrelsen leder SHIA's verksamhet och är ansvarig inför föreningsstämman. Styrelsen beslutar i alla frågor som inte är delegerade till Generalsekreteraren. Valbar till styrelsen är personer från organisationer med aktivt medlemskap.

### ***Kansliet***

Kansliet består av 18 personer och leds av en Generalsekreterare. Kansliets uppgifter definieras av en särskild arbetsordning för Generalsekreteraren genom vilken styrelsen delegerar ansvar. Arbetet inom kansliet är organiserat enligt ovan och innehåller 5 olika avdelningar: Administration, Ekonomi, programverksamhet, Information, och Metodutveckling

## 4 Kartläggning

### 4.1 Grundläggande styrmedel

En organisations grundläggande styrmedel är de övergripande regler, system och strukturer som organisationen har fastlagt för att den överhuvudtaget ska kunna fungera. Vi har grupperat de grundläggande styrmedlen i följande fem områden:

Formella styrmedel  
Ansvars- och befogenhetsstruktur  
Informella styrmedel  
Bokföringssystem och projekthanteringssystem

I gruppen formella styrmedel ingår åtta granskningsområden;  
organisationens vision och idé,  
övergripande och verksamhetsmål,  
Mål, strategier, policies och riktlinjer  
styrelsens arbete,  
system för upprättande av verksamhetsplan,  
system för upprättande av verksamhetsbudget,  
organisationens system för uppföljning av beslut och löpande verksamhet.

#### 4.1.1 Övergripande visioner och idé

Det finns inga nedskrivna visioner för SHIA's utveckling eller verksamhet och vi har heller inte funnit sådana i föreningens verksamhetsplaner. Vid frågan om visionen för SHIA citeras oftast ändamålet och syftet med SHIA. Det saknas också en vision för kansliets arbete vilket dock inte hindrar att det pågår utvecklingsarbete på kansliet för att förbättra dess arbete.

Detta bidrar dock till att det saknas en samstämmighet i bilden av SHIA internt i organisationen och hos medlemsförbunden. Styrelsen har indikerat att man har för avsikt att arbeta fram en vision för SHIA. En vision för SHIA skall innehålla ambitionen för utvecklingsriktningen för organisationen, hur man vill att organisationen skall se ut i en tidsbestämd framtid. Detta kan omfatta vilket värde den skall ha för sina intressenter, hur man vill att dess kännetecken skall uppfattas, vilket engagemang den skall ha i sitt eget kontext etc. Det saknas definitivt inte tankar inom SHIA avseende dess framtida utvecklingsriktning, processen avser mer att fånga upp dessa tankar och formulera en vision som är förankrad och accepterad av SHIA's alla intressenter. Det är av vikt att visionen tydligt beskriver SHIA's egen utveckling utan att förväxla den med syftet med medlemsorganisationernas utvecklingssamarbete.

SHIA's ändamål formuleras i dess stadgar som:

*”att stödja medlemsorganisationernas biståndsarbete i utvecklingsländerna för att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor och stärka möjligheterna för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer samt genom opinionsbildnings- och påverkansarbete delge nationella och internationella organ sina erfarenheter”*

Det är en klar verksamhetsidé för organisationen som dessutom förfaller vara förankrad i medlemsförbundens värderingar. Samtidigt är det dock inte en tydlig målsättning då den ger

utrymme för olika tolkningar avseende rollen för SHIA. Vi saknar en tydlig beskrivning av SHIA's verksamhetsmål som är väl förankrad inom organisationen. Ändamålet tolkas i konsultens ögon som att SHIA's ändamål är att stödja medlemsförbunden i deras biståndsarbete.

Föreningens **uppgifter eller mandat** finns inte formulerade i stadgarna. Det finns därför ett mått av oklarhet, i och med att den inte nämner vilket mandat SHIA har att föra förpliktelser gentemot Sida vidare till förbunden och se till att förpliktelserna uppfylls. Denna oklarhet leder till en viss osäkerhet om SHIAs roll som samarbetsorgan, kravställare och granskare gentemot förbunden. En diskrepans finns således mellan rollerna "serviceorgan" och "kravställare". Detta leder till individuella tolkningar av handlingsutrymmet bland handläggare på kansliet i vilket avseende man kan vara drivande, stödjande eller kontrollerande.

Övergripande mål finns att finna i SHIA's verksamhetsplan för delar av verksamheten. I verksamhetsplanen för 2001 finns att finna övergripande mål för metodutveckling, påverkan och informationsverksamheten. Övergripande mål för programverksamheten finns inte explicit uttalade där utan finns indirekt uttalade inom metod. De övergripande målen för metodutveckling är:

- Att analysera de metoder SHIA's medlemsförbund använder inom ramen för organisationsutvecklingsprojekten i syfte att hitta fungerande modeller.
- Att belysa hur projekthanteringsfrågorna medverkar till resultatet i organisationsutvecklingsprojekten, samt att stärka detta arbete där det behövs.
- Att belysa rollfördelningsfrågornas betydelse för resultaten i projektsamarbetet samt förändra och tydliggöra rollfördelningen där det behövs.
- Att utveckla ändamålsenliga redskap för styrning och kontroll av projektverksamheten.

#### **4.1.2 Mål, strategier, policies och riktlinjer**

##### ***Granskning av mål i förhållande till Sidas målsättningar***

Sida's målsättningar med sitt biståndsarbete tar sig uttryck i ett flertal nivåer alltifrån sitt övergripande biståndsmål avseende fattigdomsbekämpning, de sex biståndspolitiska målen, biståndsmål för Central- och Öst- Europa till målsättningen med folkrörelseanslagen.

I samband med arbetet med att ta fram nya riktlinjer för anslagsframställan år 2002 har SHIA arbetat intensivt med metodutveckling och man har utvecklat riktlinjer för anslagsframställan som närmar sig Sida's målsättningar.

SHIA's mål, strategier och policies såsom de har presenterats i sina verksamhetsberättelser och ansökningar saknar en tydlig beskrivning av hur mål, strategier och policies uppfyller en anknytning till Sida's biståndsmål. Detta innebär inte att verksamheten inte i stort är kopplad med dessa biståndsmål, det skulle dock betyda mycket för organisationens tydlighet om SHIA formulerade mål, strategier och policies som klarare beskriver dess ambition i dessa termer. Styrelsen avser att påbörja ett arbete med att ta fram nya policies och målsättningen bör därför vara att mera tydligt formulera SHIA's mål, strategier, policies och riktlinjer för programverksamheten så att de tydligt knyter an till Sida's målsättningar. Detta är viktigt för att även utvecklingssamarbetet på fältet genomsyras av dessa målsättningar. (SIDA's biståndsmål finns sammanfattade i bilaga 3)

##### ***Strategier***

Strategier för verksamheten finns i viss utsträckning beskrivet i verksamhetsplanen för 2001 men saknar i huvudsak härledbarhet till en övergripande strategi för hela

SHIA. Även om mycket som är beskrivet i verksamhetsplanen för 2001 har karaktären av aktiviteter istället för strategier med koppling till organisationens mål, så är det ett steg på vägen. För Metod-, Påverkans- och Informationsområdet finns övergripande mål definierade som också har brutits ner till delprogram. Denna ansats kan vara ett steg mot utveckling av strategier kopplade mot målen.

## **Policies**

SHIA arbetar aktivt med att utveckla ett "ramverk" för sin verksamhet genom att ta fram policydokument och riktlinjer. Man har konstaterat att omvärldsförändringen ställer högre krav på ökad styrning och prioritering.

Styrelsen har därför beslutat att på olika sätt förstärka de policyredskap som finns att styra verksamheten. Styrelsen avser därför att stärka dialogen med medlemsförbunden och att vidareutveckla operativa verktyg genom att under 2002 arbeta fram policydokument avseende:

Principer och Policies för Östeuropasamarbetet  
SHIA's informationspolicy  
Organisationsstödet som utvecklingsmodell

## **Styrelsens arbete**

### ***Delegering***

Styrelsens arbetsordning ingår i en arbetsordning för SHIAs förtroendemannaaorgan som avser stämman, styrelsen, styrelsens ordförande samt Generalsekreteraren. Enligt arbetsordningen ska styrelsen besluta om allt som inte har delegerats vidare.

Arbetsordningen är styrelsens instrument för att delegera vissa uppgifter till kansliet men är i detta avseende mycket generell. Arbetsfördelningen mellan styrelsen, Generalsekreteraren och kansliet har kommit att bli otydlig.

Generalsekreteraren är inte ledamot av styrelsen men deltar och är föredragande som rutin i styrelsemötena.

### ***Beslutsfattande runt projekt***

Styrelsen granskar inte enskilda projekt i samband med ansökan till Sida. Normalt antar styrelsen samtliga färdigberedda projekt, det vill säga styrelsen har delegerat till kansliet att bereda vilka projekt som slutligen ska ingå i portföljen. Däremot fattar styrelsen beslut om tillägg till enskilda projekt eller avbrott i pågående projekt. Styrelsen utfärdar bedömnings- och kvalitetskriterier.

### ***Kansliets mandat***

Kansliets arbete och mandat styrs i huvudsak av Generalsekreterarens arbetsordning. Arbetsordningen ger kansliet två roller: servicerollen och granskningsrollen. Servicerollen är betonad, medan granskningsrollen däremot är ganska outvecklad. Vi anser att det är riktigt att fokusera på ökad service, men att granskningsrollen inte kan utelämnas, vilket den till stor del har gjorts i arbetsordningen. Om SHIAs ansvar i granskningsrollen förtydligas och kommuniceras väl, så att kansliet har mandat att verkställa den, kan servicerollen därefter vara den dominerande. Resultatet blir att SHIA har **rätt att ställa krav** på förbunden. I dag är varken kansliets roll eller befogenheter gentemot förbunden definierade och vi bedömer att en rädsla råder runt rätten att ställa krav. Servicerollen och granskningsrollen

bör inte uppfattas som två motsatser utan bör snarare framstå som en kvalitetssträvan i alla led. En kvalitetshandbok skulle kunna vara ett hjälpmedel i att ge riktlinjer och transparens.

Vidare råder oklarhet om flertalet av kansliets uppgifter. Oklara områden som vi har funnit är:

Kansliets beslutsrätt (avvisningar, prioriteringar) under beredning av projekt  
Gränsdragning mellan styrelse och kansli för policyformulering, samt i vilken utsträckning kansliet kan formulera policies som görs gällande för förbundens projekt  
Mandat för att arbeta med kontaktskapande aktiviteter vid initiering av nya bilaterala projekt  
Handläggrollen i förhållande till prioritering av projekt och granskning av ansökningar  
Vad som ingår i servicerollen (kvalitetsgranskare, utbildare, rådgivare, samrodnare, administratör etc.).

Enligt arbetsordningen ska styrelsen fatta alla beslut. I praktiken avhandlar inte styrelsen enskilda projekt utan följer kansliets beredning av ansökningarna. Det bör framgå att styrelsen inte normalt avhandlar enskilda ärenden utan beslutar om inriktning och ramar utifrån satta kriterier. Vid tveksamma fall skall kansliet lyfta ärenden till styrelsen.

Vi anser att arbetsordningen bör vara ett mer levande dokument. Dokumentet bör ses över årligen för att bättre spegla ansvarsförhållanden mellan styrelse och dess olika organ. Vi anser också att kansliet bör ha en egen arbetsordning med mer tydligt ansvar.

## **Verksamhetsplan**

### ***Årsarbetsplan för kansliet***

Varje år presenterar SHIA en ansökan till Sida. Verksamhetsplanen, i formen av ansökningarna till Sida, fungerar inte som styrande dokument. De är inte heltäckande i och med att en stor del av det arbete som kansliet bedriver inte finns med i ansökningarna till Sida. Vidare är de inte tillräckligt konkreta i och med att ansvar, deadlines eller tidpunkter för avstämningar inte anges.

Att arbeta fram en struktur och rutiner för en arbetsplan för kansliet är av stor vikt. Dock finns redan ett antal komponenter som skulle kunna utgöra grunden för en mer heltäckande verksamhetsplan:

SHIA ska inte behöva lägga ner betydligt mycket mer tid än vad som görs idag på dessa delplaner för att få ihop en mer övergripande plan, men ett system för att arbeta fram en verksamhetsplan behövs utvecklas. Genom att utveckla verksamhetsplaneringen med tillhörande budgetering kan ett bättre redskap för uppföljning skapas.

## **Slutsatser och rekommendationer**

### ***Vision***

En tydlig vision för föreningens utveckling under de närmaste fem åren bör formuleras och antas av styrelsen. Likaså bör en vision för kansliets framtida roll formuleras och beslutas av styrelsen.

### ***Övergripande målsättning och mandat***

SHIAs övergripande målsättning har tydlig styreffekt på projektens inriktning och bör därför konkretiseras så att den tydligt kan härledas mot projektmålen och SHIAs verksamhetsmål.

Konsekvenser av SHIA's uppgift att ingå avtal med Sida bör förtydligas. Det bör uttalas vilka "krav" SHIA kan ställa på medlemsförbunden och samarbetspartners. Det föreligger en viss diskrepans för kansliet mellan rollerna "serviceorgan" och "kravställare". Detta leder till att handläggarna gör individuella tolkningar av handlingsutrymmet vilket resulterar i en inte alltid enhetlig hantering av förbunden. SHIAs mandat att granska att kraven uppfylls bör fastställas. **Vi rekommenderar** att en policy antas för att förtydliga mandatet. Riktlinjer och avtal bör utformas som reglerar samarbetet mellan SHIA och medlemsorganisationerna.

### ***Policies***

**Vi rekommenderar** att styrelsen beslutar om vilka policies som för närvarande utgör SHIAs anvisningar och riktlinjer, kommunicerar detta till kansli och förbund, samt ser till att samtliga har tillgång till dokumenten.

Det finns en risk att en mängd nya policies kommer att arbetas fram, men att föreningen inte mår med att göra dem gällande vilket också kan riskera att göra dem verkningslösa.

Vi rekommenderar därför att:

Styrelsen prioriterar vilka policies som verkligen behövs för verksamheten. En diskussion med Sida bör eventuellt hållas då det är rimligt att SHIA inte behöver policies för samtliga Sidas handlingsplaner.

Resurser (personalens tid och budget) avsätts för utveckling, utbildning och hjälp med tillämpning för medlemsförbund för förankring av varje policy som tas fram

En handlingsplan per policy tas fram för utvecklingsarbete, utbildning och implementering. Denna bör ange datum när de ska träda i kraft.

Kanslipersonal utbildas i hur varje policy ska tillämpas och rutiner utvecklas för hur de ska integreras i till exempel beredningsarbetet för att skapa enhetlighet.

Styrelsen ansvarar för att följa upp hur handlingsplaner följs.

Riktlinjer och handbok för projekt revideras när nya policies träder i kraft.

**Vi rekommenderar** att utveckling av en tydlig verksamhetspolicy ges högsta prioritet.

### ***Styrelsens arbete***

**Vi rekommenderar** att styrelsen blir mer styrande runt inriktning på projekt genom att fastställa prioriteringsgrunder för projekt. Styrelsen arbete med att fastställa bedömningskriterier är ett bra exempel och vi föreslår att styrelsen fortsätter sitt arbete att utforma sådan riktlinjer.

**Vi rekommenderar** att en årsarbetsplan utarbetas som ett redskap för styrelsen för att kunna följa upp kansliets arbetet. Vidare **rekommenderar vi** att arbetsfördelningen mellan styrelse och kansli förtydligas när det gäller policyformulering och att kansliets får axla ett större ansvar och att dess roll blir mer legitimerad.

Styrelsen bör delegera mer ansvar till kansliet än vad som står i arbetsordningen. **Vi rekommenderar** att arbetsordningen revideras och löpande hålls aktuell.

Gränssnittet mellan kansli och styrelse bör definieras tydligare genom att kansliets uppgifter definieras tydligare och delegerat ansvar specificeras. Följande roller bör förtydligas:

Granskningsrollen

Beslutsrätt under beredning av projekt  
Policyformuleringsrollen  
Roll och ansvar inom informations och opinionsbildning  
Mandat för kontaktskapande aktiviteter  
Handläggjarrollen  
Vad som ingår i service rollen

### ***Befattningsbeskrivningar***

Vi konstaterar att befattningsbeskrivningar till viss del saknas i organisationen. Vissa funktioner saknas fortfarande i utkastet, framförallt det som utgör kansliets kärnuppgifter. Ansvar och befogenhetsbeskrivningar är också otydliga. Ofta beskrivs ansvar som **gemensamt** för en grupp, vilket generellt sett inte är en god princip eftersom det leder till att ingen känner ansvar.

**Vi rekommenderar** att befattningsbeskrivningarna revideras när kansliets mandat har beslutats och förtydligats i arbetsordningen. **Vi rekommenderar** slutligen att befattningsbeskrivningarna ses som levande dokument och utvärderas och utvecklas årligen vid utvecklingssamtal.

### **4.1.3 Informella styrmedel**

Alla organisationer styrs av såväl formella som informella styrmedel. Informella styrmedel beskrivs ofta som i termer som värderingar och kultur och som kännetecknas av synsätt och arbetssätt grundade på erfarenheter, föreställningar och antaganden kring den verklighet man befinner sig i. Ofta beskriver detta hur man skall bete sig mot varandra internt, och hur man skall bete sig utåt mot omvärlden. De informella styrmedel som har granskats är:  
styrande värderingar  
organisationskultur  
☐ inflytande från medlemsförbund.

### ***Värderingar***

Inom alla organisationer finns en mängd värderingar och traditioner (samt även ideologier) som kan vara starkt styrande över hur organisationen fungerar. Oftast upplevs dessa som så självklara att man inte reflekterar över dessa oskrivna normer. Naturligtvis gäller även detta för en organisation som SHIA.

En av SHIA's uppgifter är att formulera vad handikappinriktat bistånd är och hur det bör utformas. För att göra detta försöker SHIA länka samman handikapprörelsens erfarenhet med den kompetens och de intressefrågor som präglar dess biståndsverksamhet. En värderingen utifrån detta är att utvecklingssamarbete riktat till personer med funktionshinder måste involvera funktionshindrade människor i Sverige för att få långsiktigt resultat. Detta är en helt naturlig värdering då detta skapar legitimitet för SHIA:s verksamhet men också för den kunskap medlemsförbunden för in från sitt intressearbete i Sverige.

En annan effekt av denna värdering kan dock vara att när den växer sig stark så kan det få till yttring att personer utan egen erfarenhet av funktionshinder får mindre legitimitet i utvecklingssamarbetet oavsett erfarenhet av biståndsverksamhet. Man riskerar då att få en polarisering mellan kompetens som grundar sig på erfarenhet från handikapprörelsen och erfarenhet som hörör till internationellt utvecklingssamarbete. Vi har sett detta som en tendens hos SHIA och funnit att detta stundtals skapar motsättningar och skillnader i bedömningar och prioriteringar.



Vår uppfattning är att erfarenheter som härrör frågor kring funktionsnedsättningar inom SHIA oftast värderas högre än kunskap kring tekniker som främst relaterar till biståndsverksamhet. Vi uppfattar att detta i viss mån har inverkat hämmande på utvecklandet av metoder, strategier och tekniker kring SHIA:s nisch, handikapprelaterat bistånd. Konkret bidrar dessa värderingar till att styra prioriteringarna i processen kring partnerskapet i en riktning som inte alltid gynnar alla delar i ett kapacitetsbygge. Den främsta orsaken är en viss frånvaro av strukturer, tekniker och system som gynnar långsiktig och hållbar utveckling.

För att medverka till en bättre balans och på så sätt en förstärkning av SHIA's specifika verksamhetsinriktning vore det värdefullt att grundläggande värderingar dokumenteras som SHIA's egen policy. En del i policyn bör då också vara att mer systematiskt beskriva hur SHIA står och arbetar i förhållande till de övergripande och biståndspolitiska målen som styr Sida's prioriteringar i biståndet samt hur anvisningar och krav i biståndsverksamheten skall hanteras i mötet med SHIA:s ideologiska profil.

Vid frågan om vilka värderingar som påverkar hur personalen på SHIA's kansli arbetar framkom följande bild:

- Vi ska ge **service till förbund**. Detta betyder att se till att deras ansökningar går igenom, göra det som **de** efterfrågar och hålla kontakten med dem. Det har inte betytt att vi gör riktade aktiviteter mot dem.
- Det är **oklart vilket mandat** SHIA har när det gäller att ta ställning i olika biståndsrelaterade frågor. Är det SHIA eller förbunden som ska ta ställning? Vi har svårt att utveckla policies.
- Kansliets arbete innebär en stödjande, drivande och kontrollerande uppgift. Det är inte tydligt hur väl förankrad uppgifterna är i organisationens värderingar.

### **Organisationskultur**

Organisationskulturen på SHIA kännetecknas i första hand av ett engagemang för innehållet i arbetet. Många beskriver varandra som "eldsjälar".

Det kanske mest framträdande avseende den interna organisationskulturen inom SHIA är förändringen av ledarskap i samband med bytet av Generalsekreterare. Tidigare var ledarskapet mer centrerat runt Generalsekreteraren och personalen styrdes i högre grad av direktiv och beslutsfattande av Generalsekreteraren. Den nuvarande Generalsekreteraren tillämpar ett mer delegerande ledarskap med större initiativutrymme för personalen och konsensustänkande. Detta upplevs som positivt hos större delen av personalen men arbetssättet är inte helt förankrat. Det upplevs stundtals som om det saknas tydliga beslut och att förslag på förändringar inte drivs framåt av Generalsekreteraren. Detta är en helt naturlig situation i en förändring av ledarstil som också ställer större krav på personalen att ta ansvar för utvecklingen, den kan känna sig lite vilsen i avsaknad av tydliga direktiv.

Kravet på SHIA och kansliet att vara mer drivande och kontrollerande i projektsammanhang kräver också att kulturen inom organisationen förändras med mer mandat och tydligare policies för hur kansliets personal skall förhålla sig gentemot handläggarna på medlemsförbunden.

En förändrad organisationskultur inom SHIA förutsätter också att styrelsens arbetssätt styrs mer mot strategiska och policymässiga frågor och de mer operativa frågorna delegeras till GS och kansliet med tydliga mandat och ramar. Det kräver också ett strategiskt beredningsarbete på kansliet som underlättar för styrelsen att utveckla denna roll.

Detta arbetsätt skulle understödja det vi redan nu uppfattar som en positiv fördelning i rollerna inom SHIA; Att detaljerna i det tekniska biståndskunnandet och kompetensen

främst står att finna hos kansliet och hos handläggare på medlemsförbunden och att styrelsen står för strategiarbetet kring den övergripande intressepolitiska inriktningen samt strategiarbetet kring utvecklings- och partnerskapsorienterade frågor.

En professionell förankring av kansliets arbete bör bli mer framträdande. Styrelsen bör arbeta mer på policynivå och delegera mer ansvar till kansliet. Vi tror denna utveckling är viktig eftersom vi anser att den nuvarande rollfördelningen kommer att göra det svårt för styrelsen kunna hantera den ökande mängd ärenden som en växande verksamhet inom SHIA kommer att skapa.

### ***Förbundens inflytande***

SHIA är en intresseorganisation som bildats ur behovet hos medlemsförbunden för en central kompetens och en central hantering av anslagsframställan till Sida och SHIA's verksamhet som en ramorganisation. Medlemsförbunden är således intressenter i två viktiga avseenden. Det ena avseendet utgörs av medlemsförbundens roll som "ägare" till organisationen och utövar ett inflytande genom den årliga föreningsstämman och det andra som användare av SHIA's tjänster i ett mycket integrerat samverkan.

Genom föreningsstämman och tillsättandet av styrelsen utövar medlemsförbunden ett inflytande på en politisk och policymässig nivå. Utöver detta sker inte ett systematiskt angreppssätt att vidmakthålla en dialog med medlemsförbundens styrelser under året.

Den mesta av dialogen mellan SHIA och medlemsförbunden sker i kontakten mellan SHIA's kansli och medlemsförbundens handläggare av projekten. Man kan därför dra den slutsatsen att styrningen av verksamheten inom SHIA i stor utsträckning påverkas av det inflytande som medlemsförbunden har på handläggarnivå. En annan kontaktyta med medlemsförbunden är även oregrerade seminarier och konferenser för förtroendevalda, där medlemsförbunden kan påverka.

## **Slutsatser och rekommendationer**

### ***Värderingar***

Det är lätt att en organisation som SHIA i överkant präglas av en värdering som knyter an till medlemsförbundens speciella karaktär, i detta fall funktionshinder och att individer utan denna förankring kan känna sig mindre legitima. En önskvärd värdering skulle kunna vara att ge större stöd och legitimitet för utveckling av kompetens kring bistandsfrågor.

SHIA's uppgift i programverksamheten är att verka för att medlemsförbundens projekt genomförs och utvärderas gentemot uppsatta biståndsmål och syften avtalade med Sida eller andra finansiärer och de grundläggande värderingarna i organisationen bör anknyta till dessa mål. Biståndskunnande är därför en viktig kompetens för SHIA's personal. Personalen inom SHIA har en förankring i dessa värderingar i stort men ett tydligare värderingssystem som är dokumenterat skulle kunna bidra till större samsyn.

Vi rekommenderar därför att man tydligt dokumenterar de värderingar och policies som är grundläggande inom SHIA och förtydligar vad dessa innebär i verksamheten.

### ***Organisationskultur***

Vi bedömer att det nuvarande ledarskapet som utövas av Generalsekreteraren är välkommet och accepterat av kansliets personal och att det har stora förutsättningar att leda till att arbetet inom kansliet kan komma att bli effektivt och leda till större arbetstillfredsställelse och motivation. Den nuvarande situationen på kansliet med en känsla av "rörighet" är troligen ett tecken på övergången från ett mer direktstyrande ledarskap till ett mer delegerat ledarskap. Detta ger sig i uttryck i att genomförande av förändringar haltar på grund av avsaknaden av entydiga direktiv och förväntan av större individuellt handlande.

Förändringen i den interna kulturen präglas även av en ny roll för kansliets personal att vara mera drivande, granskande och även kontrollerande. I detta avseende är rollerna oklara för kansliets personal, och mandat och ramar för personalens handlingsutrymme i många fall saknas.

Vi rekommenderar att organisationens kultur förstärks genom ett arbete med att tydliggöra SHIA's övergripande mål och mål på lägre nivåer såsom t.ex kansliets arbete. Ett utvecklingsarbete bör ha som mål att utveckla attityder, förhållningssätt och beteenden som hjälper SHIA att uppnå sina mål. Arbetet bör bearbeta frågor som styr beteenden och attityder kring verksamheten och klargör mål och roller, strategiskt tänkande, kvalitetstänkande i alla led, upplevelse av handlingskontroll och kompetens kring bistandsfrågor. Ett ökat och tydligare mandat för kansliets handlingsutrymme blir ett naturligt resultat av detta. Styrelsen kan därigenom koncentrera sitt arbete på mer strategiska frågor.

#### ***Förbundens inflytande***

Förbundens inflytande är viktigt och en förutsättning för SHIA's verksamhet, men kan inte vara helt styrande så länge som SHIA's verksamhet i mycket stor utsträckning är påverkad av biståndspolitiska styrningar genom ramavtalet med Sida.

Vi rekommenderar att styrelsen inför ett systematiskt angreppssätt att öka dialogen med de olika medlemsförbundens styrelser under löpande verksamhetsår för att kontinuerligt kunna diskutera frågor som har strategisk och politisk inverkan på verksamheten. Dessutom är det viktigt att kunna förankra förändringar i omvärldens påverkan på SHIA's interna arbete och förändringar i interna roller och organisationskultur med medlemsförbunden.

Samarbetet mellan kansliet och handläggarna sker idag med en kontinuerlig dialog och den stödjande verksamheten t.ex inom metodutvecklingen samverkar med medlemsförbunden. I takt med att nya arbetssätt införs på kansliet i kölvattnet av nya regelverk och förtydligade roller och mandat är det viktigt med dialog och samverkan.

Vi rekommenderar att SHIA inför ett systematiskt sätt att samverka med handläggarna på medlemsförbunden för att förstärka samarbetsklimatet och "vi"-känslan av att arbeta mot gemensamma mål. Förändringar i kultur, värderingar och arbetssätt kommer att påverka denna intressentgruppen. Ett kontinuerligt arbete med kvalitetssäkring är ett sätt att arbeta kring gemensamma mål och en kvalitetshandbok bör upprättas.

### **4.1.4 Bokföringssystem och projekthanteringssystem**

#### **Ekonomiavdelning**

Avdelningen består av:

- ekonomiansvarig
- ekonomiadministratör på 25%

För rapportering och uppföljning av Sida-anslaget ansvarar

- administrative samordnaren

Den ekonomiansvarige har det löpande ansvaret för alla delar av ekonomiadministration, löneadministration samt bokslut och SHIA "kanslirelaterade" rapporter. Rapporter till Sida i relation till rambidraget görs av den administrative samordnaren. Ekonomiavdelningen deltar i dag inte i arbetet med att sammanställa ansökan till Sida, budgetarbete eller löpande uppföljning av projekt. Ekonomisystemet används inte för budgetuppföljning av projekten.

Nuvarande ekonomiansvarige anställdes för drygt ett år sedan efter en period då den tidigare varit långtidssjuk och ekonomienheten därför under en längre period inte hade tillräcklig bemanning. Man har nu gått igenom och rätt ut problem från den tiden samt också infört flera nya rutiner för att få bättre kontroll på kostnader och utbetalningar.

### Bokföringssystemet

SHIA använder bokföringssystemet Hoiga. Inga integrerade reskontror används. Kontering sker i tre dimensioner. Dimensionen *projekt* används för all typ av särredovisning; projekt, resor, VISA, interna projekt samt andra Sida medel. Nedskrivna konteringsinstruktioner finns f.n. inte. I dag görs all kontering av ekonomiansvarige.

Kontosträng:

Konto	Utgiftsslag	Projekt
-------	-------------	---------

### Leverantörsskulder

Inkommande leverantörsfakturer går direkt till ekonomienheten och registreras vid ankomst i en Excel-fil och kan därmed bevakas för betalning. De sänds sedan ut till respektive handläggare för godkännande och bokförs i systemet vid betalning. Man har inga nämnvärda problem med att betala fakturer i tid och väldigt få dröjsmålsfakturer har uppstått. Vid bokslutet läggs eventuella utestående fakturer in i bokföringssystemet. Detta innebär att systemet löpande under året inte visar upplupna leverantörskostnader.

### Traktamenten

Reseförskott betalas både till styrelsemedlemmar, kanslipersonal och representanter för medlemsförbunden, de har använts mer som regel än undantag och har fram till nyligen alltid betalats ut. Hanteringen är mycket tidskrävande och man har därför under det senaste året börjat frångå den principen och försöker nu övergå till att endast betala ut när någon efterfrågar detta. Administrationen sköts manuellt.

Lön utbetalas till 17 kanslianställda, däremot skrivs ett 100-tal kontrolluppgifter ut per år av ekonomienheten för personer från förbunden som under året genomfört resor.

### Egeninsatsen

Egeninsatsen på 10% preliminärdebiteras projekt enligt projektbudget. Korrigering sker efter bokslut. Betalning från förbunden görs en/år i juni/juli.

### Resebudget

Fram t om år 2002 är samtliga medel för resor till projekten lagda i en post ur vilken medlemsförbundet kan ansöka om medel. Detta har medfört att resor inte varit en del i projektgenomförandet utan planerats vid sidan om. Följden av detta har blivit att resebudgeten ofta varit slut innan årets slut, att resan inte haft ett tydligt mål samt att medel fördelats till projekt utifrån vem som ansökt, snarare än från ett planerat och tydligt målperspektiv. Detta kommer att ändras från år 2003 och då ingå som en aktivitet i verksamhetsplanen för respektive projekt.

### Projekthanteringssystem

Kansliets projektavdelningen består av:

- 1,75 handläggartjänster för Afrika
- 0,5 handläggartjänster för Öst- och Centraleuropa
- 0,7 handläggartjänster för Asien
- 0,5 handläggartjänster för Latinamerika (ej tillsatt för närvarande)

För bedömningar och granskning ansvarar generalsekreteraren.

#### *Antalet projekt per land och arbetsbelastningens rimlighet*

Hogiasystemet används till viss projektredovisning men är inte ett projekthanteringssystem. Kostnader som bokförs av SHIA kostnadsbokförs mot projekt samt gjorda projektbetalningar redovisas mot respektive projekt. Eftersom det inte är ett regelrätt projektredovisningssystem låses modulen vid bokslut och man kan därefter inte komma åt uppgifter om gjorda utbetalningar från tidigare år, vilket försvårar redovisning av tidigare utbetalningar i projekt. De måste nu hanteras manuellt.

Sedan en tid tillbaka håller man på med att bygga upp ett projekthanteringssystem i Access. Programmet är färdigt i en första testversion och ska distribueras till samtliga handläggare. Systemet kommer att kunna användas till att registrera alla grundfakta om projekten som inriktning, budget, mottagarorganisation med dess adress, kontaktperson, bankkonto etc. Vidare kommer löpande utbetalningar och ekonomisk rapportering att kunna föras in och man kommer också att kunna jämföra egna införda uppgifter med uppgifterna i Hogiasystemet. Med systemet ska man även kunna få fram utfallet per budgetpost i procent per halvår och år.

Sedan ett år registreras samtliga projektredovisningar som inkommer från projekten i en Excel databas på ekonomienheten, "lakanet", så att man lättare kan kontrollera att de lämnas in före ny utbetalning görs. Det har tidigare varit ett stort problem och är fortfarande problem att få in redovisningar från vissa projekt. I redovisningspromemorian för 2000, framgår att detta stramats upp betydligt under 2000 och 70% av projekten nu har kommit in med halvårs eller helårsredovisningar, detta att jämföra med 57% för föregående år och 38% året innan. De oredovisade projekten står för 30% av totalt nedlagda kostnader, vilket kan jämföras med 57% föregående år och 62% året innan.

## **Rekommendationer och slutsatser**

### ***Bokföringssystem och projekthanteringssystem***

Det system som finns på ekonomienheten är inte tillräckliga för att ge förutsättning för ett effektivt arbete. Det ger heller inte de redskap som behövs för att kunna följa en sån stor projektverksamhet som SHIA har där över 100 projekt ska följas och särredovisas.

**Vi föreslår** att SHIA inför en reseförskottsreskontra för att underlätta uppföljning och administration av den omfattande förskottsbetalning som görs.

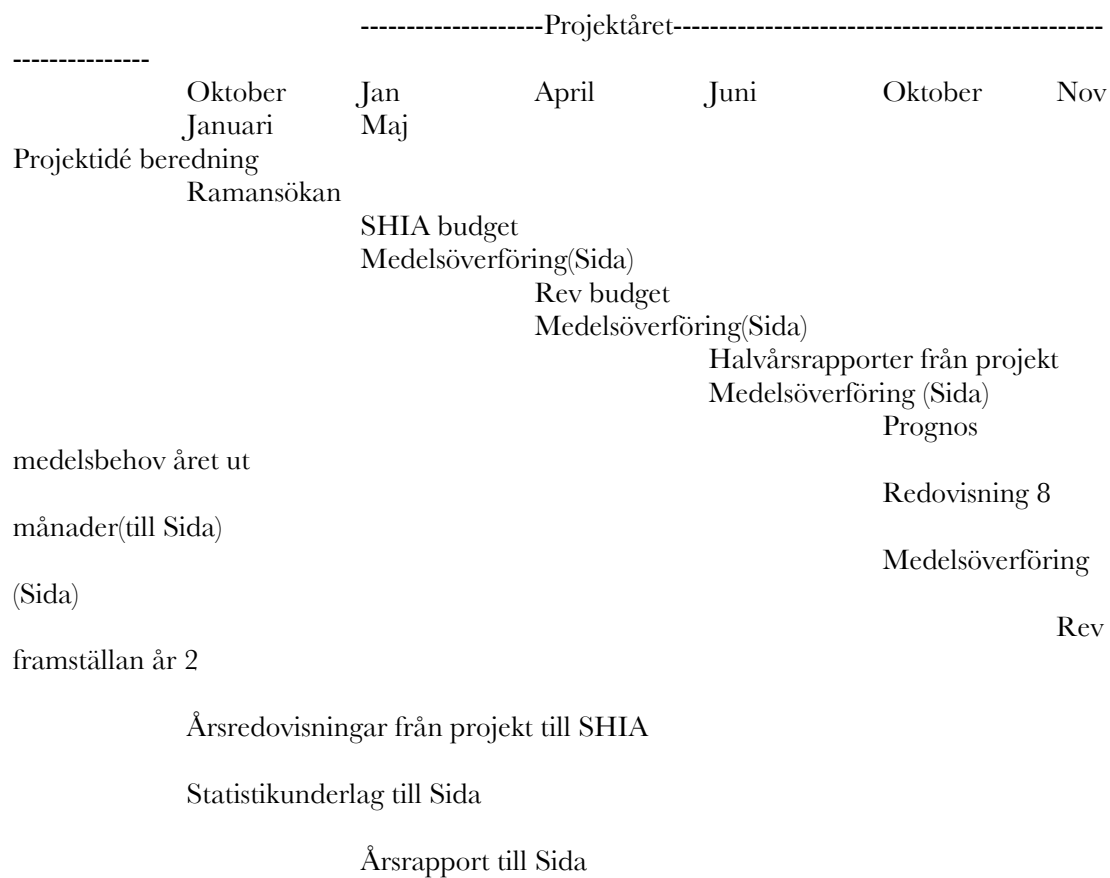
**Vi föreslår** också att SHIA frångår kontantmetoden när det gäller att redovisa leverantörsskulder och inför en reskontra. Detta för att ge en mer aktuell och rättvisande redovisning samt som ett hjälpmedel vid avstämning och utbetalning.

När det gäller projektredovisning **rekommenderar vi** att SHIA utreder möjligheten att utnyttja ekonomisystemet för att löpande följa upp projekten. Att använda en projektredovisningsmodul ger förutsättningar för att lägga in budget, automatiskt bokföra utbetalningar i projekten samt följa projektet över år och automatiskt ha en koppling mellan ekonomisystem och projektredovisning som förhindrar att de båda systemen inte stämmer överens.

**Vi rekommenderar** också att arbetet med den påbörjade projektdatabasen i Access fortsätter och intensifieras samt att denna kopplas ihop med ekonomisystemet.

## 4.2 Programverksamheten

### Projektcykel



## 4.2.1 Bevilja och avslå projektansökningar

### Initiera nya projekt och ansöka om stöd

Projekten initieras som regel från en fältorganisation som vänder sig till ett av SHIA's medlemsförbund. Det händer dock att kansliet får ta emot ansökningar direkt från en fältorganisation och sedan förmedla projektet till ett medlemsförbund. Ett tredje förfarande är att kanslipersonal eller styrelsemedlemmar vid resor och i andra kontakter med representanter för handikapprörelsen i andra länder för med sig hem en idé till projekt. Även i detta fall förmedlas projektidén till ett svensk medlemsförbund. Projektidéerna är sällan ett resultat av en lång relation mellan fältorganisation och medlemsförbund.

### Berednings och beslutsprocessen

Nedan återfinns den arbetsgång som används av SHIA vid beredningen av projektansökningar. Den är inte dokumenterad eller beskriven i sin helhet, men samstämmighet råder mellan handläggarna runt de olika stegen i arbetsgången.

Följande bilder illustrerar beredningscykeln:

Styrmedel

- Egen policy (ev.)
- Anvisningar inför ansökan
- Ansökningsblankett
- Anvisningar inför ansökan
- Sidas Anvisningar
- Stadgar (Arbetsordning)
- Samarbetsavtal

14 juni

15 oktober

FÖRBUNDS-GRANSKNING	GRANSKNING	BUDGET-FÖRHANDLING	BESLUT
1 <b>Förbund bedömer ansökningar.</b>	4 <b>Granskning av inriktning</b>	6 <b>Styrelsens beslut om direktiv</b>	8 <b>Styrelsebeslut</b>
2 <b>Dialog med kansliet</b>	5 <b>Sammanställning med rekommendation till Styrelsen</b>	7 <b>Budgetgranskning och dialog med förbund</b>	9 <b>Ansökan till Sida</b>
3 <b>Förbund skickar ansökningar till kansliet</b>			10 <b>Meddelande till förbund</b>
			11 <b>Sidas beslut</b>
			12 <b>Meddelande till förbund/omförhandling</b>

## Budget

Budget för projekten utformas av medlemsförbunden och samarbetsorganisationen utifrån egna modeller. De är därför mycket varierande både i utformning och i detaljnivå. Gemensamt är att de inte är utformade utifrån olika aktiviteter där kostnad för att genomföra respektive aktivitet visats utan haft en budget uppdelad på olika kostnadsposter. Det är därmed inte möjligt att göra en resultatmässig budgetuppföljning. Budgetförslagen diskuteras sedan med projekthandläggare på SHIA's kansli och ett slutligt förslag tas fram i samförstånd mellan alla parter.

En slutlig ansökan utformas av SHIA's kansli, behandlas och godkänds av SHIAs styrelse och lämnas in till Sida. Sidas beslut har under de senaste åren inneburit en lägre ram än man ansökt om vilket inneburit att projekthandläggarna i samråd med medlemsförbunden och samarbetspartner varit tvungna att prioritera och skära ner budgeterna. När beslut kommer från Sida, görs en revidering i samråd med medlemsförbund. Som underlag för revidering beslutar SHIA's styrelse om riktlinjer som använts för att göra ett förslag till reviderad budget. Styrelsen fastställer sedan den slutgiltiga budgeten.

SHIA håller nu på att införa en ny budgeteringsrutin. Nya rutinen innebär att man:

Steg 1: som första steg till ett nytt projekt kan söka bidrag till att utveckla en projektidé.

Steg 2: kan ansöka om medel till projektering, bidraget kan fördelas på ett eller två år.

Steg 3: ansöka om bidrag till projekt/program. Där har man satt en nedre gräns på 60 000 kr.

Den nya rutinen har också tydliga krav på att redovisning av projekten ska göras med analys och värdera resultatet av verksamheten gentemot uppsatta projektmål. Det finns inget uttalat krav att den ekonomiska redovisningen ska vara uppställd utifrån ett resultatperspektiv men SHIA har intentioner att i framtiden göra detta. I den nya rutinen kommer en ny budgeteringsmall att tas fram som är lika för alla projekt.

## Partnerskap

Synpunkter på den tvååriga avtalslängden som att "organisationsutveckling tar tid, det hinns inte med under två år" har framkommit från flera håll under kartläggningen. En av de bidragande orsakerna till detta, som vi har funnit, är att man inom SHIA och dess medlemsförbund ofta inte skiljer mellan partnerskap och projektrelation. I Sidas anvisningar står om partnerskap att "Ett partnerskap kan pågå under obegränsad tid. Samtidigt ska enskilda Sida-finansierade projekt inom samarbetet ha en tydlig början och slut". Här finns alltså parallellt två olika relationer mellan fält och svensk organisation, en långvarig och av Sida oberoende som kallas partnerskap och en projektmässig som är beroende av Sida stöd. Denna skillnad görs vanligtvis inte av SHIA där ett Sida-finansierat projekt ofta är den enda kontakt som finns mellan en organisation i fält och ett svenskt medlemsförbund. Det finns ofta ingen långvarig relation som är oberoende av den Sida-finansierade och i vissa fall är fältorganisationen också grundad med hjälp av svenskt stöd, något som i sig avviker från Sidas direktiv som säger att stöd endast kan ges till organisationer som varit verksamma under minst ett år.

Att de tvååriga avtalsperioderna upplevs som orealistiska är inte konstigt eftersom man i nuläget ofta använder "organisationsutveckling" som mål på projektnivå för en tvåårsperiod när det i själva verket är ett mål som passar bättre på den övergripande partnerskapsnivån. Med ett verkligt partnerskap skulle målen för projekten istället kunna utgöra delmål som var och ett är ett steg på vägen mot det övergripande målet för partnerskapet. Denna förändring skulle underlätta utvärdering och resultatmätning av ett projekt och också underlätta utfasning av det svenska Sida-finansierade stödet.



## **Förbundens granskning**

Sidas anvisningar är inte systematiskt spridda bland medlemsförbunden och samarbetsorganisationerna, istället används de anvisningar för ansökan som tagits fram av SHIA. Dessutom har några av de enskilda förbunden en egen policy för det internationella arbetet. Alla ansökningar måste antas av medlemsförbundens riksförbund och det ekonomiska ansvaret för egeninsatsen vilar på dem.

Det finns inga avtal mellan aktörerna (dvs. SHIA, medlemsförbundet och fältorganisationen) förutom det avtal som avser projektsamarbetet och som förnyas på tvåårsbasis. Detta betyder att inga långvariga samarbetsavtal existerar där övergripande mål och inriktning för samarbetet på längre sikt kan fastslås.

Ansökan bearbetas och kompletteras av medlemsförbundet som samråder med kansliet och fältorganisationen. Det finns stora skillnader mellan den granskning som sker hos de olika medlemsförbunden. I vissa fall sker långtgående granskning och en mycket långt gången ansökan skicka till SHIA. I andra fall sker mycket lite av beredning och man är mycket beroende av granskning och beredning av SHIA's kansli.

Medlemsförbunden avvisar projektidéer från samarbetsorganisationerna i fält som de inte vill ställa sig bakom. Dessa ansökningar bereds inte.

## **SHIA mottar ansökningar**

Enligt Riktlinjerna ska ansökningarna vara SHIA tillhanda senast den 14 juni. Kansliet har inte avvisat ansökningar efter detta datum utan tar emot ansökningar, i princip, fram till den vecka då styrelsen fattar slutgiltigt beslut om vad som ska ingå i ansökan till Sida. Oviljan att vara hårda i sina krav på medlemsförbunden beror på kansliets ambition att vara förbundens serviceorgan och på att man inte vill bli uppfattade som stelbenta och som ett "mini-Sida". Denna flexibilitet och servicevilja kan leda till att:

sena ansökningarna hinner inte granskas tillräckligt,  
kvaliteten blir sämre,  
förbund som inkommit i tid med sina ansökningar känner sig orättvist behandlade över att de varit tvungna att använda sommaren till att skriva ansökningar när andra inte gjort det.

## **Kansliets granskning**

Kansliets ansvar ses i första hand vara formalia och inte projektrinriktningen. I vissa fall avvisas dock ansökningar som tydligt inte passar in i SHIA's inriktning. Med detta menas i första hand att projekten skall vara till för och utföras av personer med handikapp samt att de skall syfta till organisationsutveckling. En annan grund för avvisning kan vara att projektet gäller ett land där SHIA inte jobbar sedan tidigare. Detta sker inför ansökningsomgången, såväl som löpande under året. Någon statistik över antalet avvisningar förs inte.

Inkomna behöriga ansökningar sorteras efter handläggarnas ansvarsområden. Det finns inga gemensamma metoder och det sker ingen samordning mellan handläggarna vid granskning och bedömning av insatsförslag utan handläggarna gör sin granskning utifrån sin egen erfarenhet. I SHIA's reviderade framställan till sida för år 2002 ansöks om medel för inrättandet av en tjänst som programsamordnare på 60 %. Denna tjänst är tänkt att vara en tidsbegränsad projektanställning med inriktning på att bli stödja den ordinarie programhandläggarfunktionen med att bearbeta underlag och leda analysarbetet inför ansökan till Sida.

Det finns heller ingen mall eller checklista för hur ett projekt ska granskas. Detta gör att förbunden kan uppleva att projekten inte blir enhetligt hanterade. Ett pågående arbete syftar till att ta fram checklistor för detta ändamål.

Enligt Sidas anvisningar ska ramorganisationernas granskning omfatta:

Bedömning av lokal samarbetspart  
Bedömning av insatsen (inriktning och budget)  
Bedömning av den sökande svenska organisationen  
Ett sammanfattande omdöme om insatsens relevans, genomförbarhet och uthållighet

### ***Bedömningen av den lokala samarbetspartnern***

Skall innefatta en granskning av att samarbetspartnern:

Är demokratiskt uppbyggd  
Arbetar för en samhällsutveckling på demokratisk grund  
Har bedrivit dokumenterad verksamhet under minst ett år  
Kan ta ansvar för insatsen  
Har erforderliga personella och ekonomiska resurser

I praktiken ligger ansvaret för denna granskning på medlemsförbundet men det finns ingen tydlig ansvarsfördelning mellan SHIA och medlemsförbundet om vem som ska göra detta eller när det ska göras. Det finns heller inga riktlinjer eller checklistor för vad en bedömning av en lokal samarbetspart ska innehålla. Här pågår dock ett utvecklingsarbete kring den sk. SHIA-oktagonen som är en metod för kapacitetsbedömning och organisationsanalys. Denna är tänkt att användas bl a för att göra bedömningar av fältorganisationers kapacitet.

### ***Bedömning av insatsen***

Denna granskning ska innehålla: behovsformulering, mål, innehåll, målgrupp, risker, lokalförankring. Dessutom ska ett sammanfattande omdöme av insatsens relevans, genomförbarhet och uthållighet finnas med.

Här finns en osäkerhet kring vem som ska se till att dessa krav uppfylls. Vem gör förslag till bedömning och utifrån vilket underlag? Handläggarnas dokumentation av bedömningar är bristfällig och något enhetligt system finns inte. Uthålligheten beaktas genomgående inte vid bedömning av insatser.

### ***Den svenska organisationen***

Ska innehålla en granskning av medlemsförbundens:

Biståndsförmåga och kapacitet  
Verksamhetsinriktning, resurser och kompetens,  
Mål, prioriteringar och verksamhet i förhållande till biståndsmålen,  
Förmåga att samarbeta med lokala organisationen,  
Förmåga att analysera och rapportera resultat och erfarenheter

Ingen av dessa punkter kan anses uppfyllas av SHIA eftersom ingen granskning sker av de svenska medlemsförbunden. Under kartläggningen framkom att det inte heller finns någon ambition att ändra på detta eftersom detta inte ansetts vara en uppgift för SHIA. Istället pekades på att man i framtiden kommer att använda SHIA-oktagonen så att medlemsförbunden med hjälp av denna själva ska mäta sin egen kapacitet. Under översynens gång och i synnerhet vid de seminarier där dessa frågor diskuterats med medlemsförbunden och SHIA har dock framkommit att detta håller på att förändras och att SHIA kan komma att tydligare ta en mera granskande roll gentemot medlemsförbunden.

Förutom de ovan listade kraven gällande granskning av svenska organisationer ställer Sida en rad formella krav på den svenska organisationen. De flesta av dessa kan ses som mer eller mindre självklart uppfyllda i SHIA's fall.

Efter kansliets granskning går ärendet till styrelsen. Från och med ramansökan 2001/2002 skickar kansliet med en bedömning och ett budgetförslag till styrelsen.

### **Styrelsen granskning och beslut**

Styrelsen fattar beslut om huruvida ansökningarna ska tas med i ramansökan eller inte utifrån kansliets underlag och förslag. Besluten tas utifrån de riktlinjer som finns beskrivna i ”Anvisningarna inför ramansökan” och som uppdateras löpande. Styrelsen följer oftast kansliets rekommendationer

Styrelsen beslutar därmed också om den slutgiltiga totalbudgeten och ansökan till Sida. Styrelsen diskuterar som regel inte varje enskilt projekt på grund av den stora mängden utan går på det beredningsunderlag som kommer från kansliet. I praktiken har man alltså en långt gången delegation till kansliet att bedöma enskilda projekt. Kansliet å andra sidan anser att de inte kan ta detta ansvar utan ser sig främst som medlemsförbundens serviceorgan.

## **Rekommendationer och slutsatser**

### ***Bevilja och avslå projektansökningar***

**Vi rekommenderar** att ansvars- och arbetsfördelningen mellan SHIA och medlemsförbund tydliggörs med hjälp av inbördes avtal. Detta skulle också möjliggöra ett differentierat förhållningssätt gentemot medlemsförbunden i fråga om arbetsfördelning inom programverksamheten.

Det är nödvändigt att förtydliga var mandatet och ansvaret att ställa krav på en insatsansökan ligger. I nuläget sker ofta beredningen av en insats gemensamt mellan ett medlemsförbund och en handläggare på SHIA's kansli. Detta leder till problem när samma handläggare efter beredningen ska granska och ställa krav på ansökan. Dessutom har kravställandet av kansliet setts som styrelsens uppgift. Styrelsen i sin tur har inte möjlighet att sätta sig in i varje enskilt projekt utan litar i hög grad till kansliets rekommendationer. Resultatet blir en otydligt kring vem som ska se till att ansökningarna lever upp till kraven.

**Vi rekommenderar** att arbetsfördelningen mellan medlemsförbund och kansli regleras i ett samarbetsavtal. **Vi rekommenderar** också en grupp inrättas på kansliet för bedömning av projektansökningar som gemensamt fattar beslut om rekommendation till styrelsen. Bedömningen bör ske och dokumenteras i en bedömningsmall som är gemensam för samtliga projektansökningar.

I linje med rekommendationen ovan **rekommenderar vi** också att SHIA inrättar en samordnande funktion inom programhandläggningen för att leda arbetet med att införa ett mera enhetligt hanterande av insatsförslag och policyfrågor som påverkar agerandet gentemot medlemsförbunden. Detta ligger i linje med SHIA's reviderade framställan till Sida för år 2002.

För att effektivisera och förbättra bedömningen av insatsförslag **rekommenderar vi** att SHIA använder en projektplaneringsmetod (typ LFA) för att planera projekten där projektets inre logik tydlig framgår samt där tydliga och mätbara mål/aktiviteter definieras. (Se exempel på LFA-matris i bilaga 2)

**Vi rekommenderar** att SHIA genom ökad information och kommunikation med medlemsförbunden samt genom ökad tydlighet och konsekvens i sina krav gentemot medlemsförbunden ökar tydligheten i det ömsesidiga ansvaret för ökad kvalitet i arbetet.

**Vi rekommenderar** att SHIA regelbundet genomför bedömningar av fältorganisationer i enlighet med Sidas krav. Detta skulle bli en ledning till bättre förståelse för organisationernas

situation och behov och därmed förbättra förutsättningarna att kunna ge dem ett bra bistånd.

**Vi rekommenderar** att SHIA regelbundet genomför bedömningar av de svenska medlemsförbunden. Det måste klarläggas vilken kapacitet respektive medlemsförbund har för att en förändring av ansvar och roller ska kunna ske i projekten. Denna bedömning skulle också ligga till grund för ett mera differentierade förhållningssätt gentemot medlemsförbunden i fråga om arbetsfördelning inom programverksamheten

#### **4.2.2 Följa upp och kontrollera projekt**

Enligt SHIAs samarbetsavtal med Sida ansvarar SHIA gentemot Sida för uppföljning av den Sida-stödda verksamheten. Området kan delas upp i två olika delar:

Ansvarsfördelning i uppföljnings- och kontrollarbetet  
Rapportering.

##### **Ansvarsfördelning i uppföljnings- och kontrollarbetet**

###### ***Den formella ansvarsfördelningen***

I nuvarande organisation är ansvar för redovisning och uppföljning uppdelat mellan de tre parterna, SHIA, medlemsförbund och samarbetspartner i fält. Det finns inget avtal mellan SHIA och medlemsförbunden vid sidan av de trepartsavtal mellan SHIA, medlemsförbund och fältorganisation som gäller för ett specifikt projekt.

I SHIA's mall för projektavtal punkt 3.2 slås fast att medlemsförbundet åtar sig att följa upp projektet genom att läsa och kommentera alla rapporter som rör utförda aktiviteter samt genom uppföljningsbesök och regelbunden kontakt. Samarbetsorganisationen i fält tar i avtalet på sig fullt ansvar för projektets genomförande.

All granskning och utvärdering av projektet skall planeras och utföras i nära samarbete mellan projektets parter. En slutrapport som dokumenterar uppnådda resultat och framsteg skall sändas till SHIA senast tre månader efter projektets aktiviteter har avslutats.

###### ***Ansvarsfördelningen i praktiken***

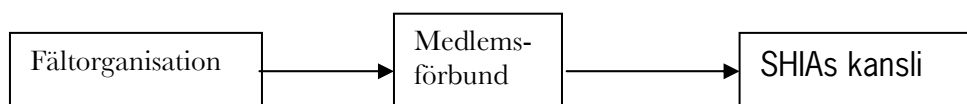
En praxis för hur ansvaret fördelas och avgränsas har utvecklats över tiden. Denna är beroende av SHIA-handläggare och personal på medlemsförbunden. Det mesta av arbetet med att följa upp projekten görs normalt av medlemsförbunden. SHIA har dock ansvaret att redovisa till Sida och har därmed ett överordnat ansvar för att uppföljning görs, vilket i de flesta fall uppfattas som att det slutgiltigt är SHIA's ansvar att få in redovisningar från projekten. Det finns stora skillnader i denna hantering beroende på vilket medlemsförbund som har det aktuella projektet när det gäller i vilken grad de är aktiva i att hjälpa till att få in redovisningar. Det finns därmed en blandning av projekt där SHIA-handläggaren tar på sig ansvar att följa projekten, där SHIA-handläggaren gör det i samarbete med medlemsförbundet och i några fall där medlemsförbundet sköter detta helt själva.

Detsamma gäller för avtalsskrivande med samarbetspartners i Syd. Även i denna process är alla tre parterna inblandade, vilket gör att processen blir tunggrodd. I många fall blir de därmed inte klara förrän i slutet av året och hela första året samarbetar man därför avtalslöst.

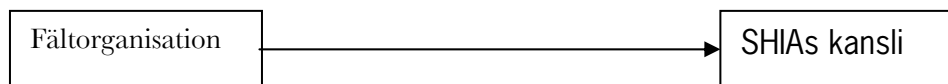
##### **Rapportering**

Verksamhetsredovisningen från projekten sker två gånger per år med blanketter som färdigställs av medlemsförbunden utifrån underlag från fältorganisationen. Den ekonomiska redovisningen sker likaledes två gånger årligen från fält direkt till SHIA när det gäller projekt i Syd och till medlemsförbund när det gäller östprojekt.

*Rapporteringskedjan gällande verksamhetsredovisning i Syd och Öst samt ekonomisk redovisning i Öst*



*Rapporteringskedjan gällande ekonomisk redovisning från Syd*



Det händer dock att rapporteringen, såväl gällande verksamheten som ekonomin, släpar efter rejält i projekten. Orsaker till detta har befunnits vara att rapporterna inte förmedlas mellan medlemsförbund och SHIA och i vissa fall tvärtom. Oftast handlar det dock om att organisationen i fält inte levererar underlag till Sverige i tid. Orsakerna till detta i sin tur är dels att fältorganisationerna har bristande administrativ kapacitet samt i viss mån, främst vad gäller den ekonomiska rapporteringen, rent formaliamässiga bitar som att det saknas klarhet i vilka budgetposter som ska användas etc. En faktor som genomgående försvårar rapporteringen är att det ofta saknas tydliga och mätbara mål att följa upp emot.

Översättning och tolkning är ofta en förutsättning för att kontakterna ska kunna fungera mellan medlemsförbund och fältorganisation. Detta leder till ett stort beroende av kansliet och till ökade kostnader. Dessa kostnader finns inte alltid med i projektbudgetarna.

Handläggarna upplever att det är mycket svårt att avsluta projekt. Att projekt avslutats för att målen är uppnådda är mycket sällsynt.

Bristen på tydliga och mätbara mål försvårar rapporteringen och resultatuppföljningen i projekten. Det leder också till att det blir svårare att avgöra när ett projekt är genomfört vilket också visar sig i att projektavslut är ett stort problem för SHIA.

### ***Ekonomirapportering***

Det är inte möjligt att göra en riktig resultatuppföljning eftersom budget inte är uppställd utifrån mål eller aktiviteter. Det går heller inte att göra en riktig kostnadsuppföljning då reell förbrukning inte redovisas för projekten, för att få fram denna uppgift måste man gå till varje projektredovisning och se vilken utestående balans som finns på projektets lokala bankkonto.

För projektredovisning från det lokala projektet har en mall tagits fram som skall fyllas i och undertecknas av ansvarig samt lokal revisor. Mallen är bra ur ett strikt redovisningsperspektiv där man vill garantera att pengar använts enligt "redovisningskorrekta" normer, men fungerar inte ur ett syfte att följa upp att pengar använts till de aktiviteter som åsyftats.

Det finns ingen sammanställd redovisning över hela ansökan perioden (2 år), där total budget för åren samt totalt utfall samt ev. överskott/underskott sammanställts. Detta är inte ett krav från Sida och kan därmed inte anses som en brist, men ur uppföljningssynpunkt tycker vi att det skulle bidra till en bättre bild och uppföljning av den aktuella projektperioden.

Den löpande redovisningen till Sida under innevarande år har gjorts enligt avtal.

En reviderad budget byggd på den faktiska medelstilldelningen från Sida fastställs av SHIAs styrelse i april. Detta beslut tas efter att medlemsförbunden själva har prioriterat hur de vill förändra sina projektbudgetar i enlighet med av Sida fastställda rambidrag.

I och med rekvisitionen för det fjärde kvartalet görs en prognos för medelsbehovet för resten av året, vilket i realiteten innebär att återstående budget kommer att gå åt. I samband med denna rekvisition lämnas en kort ekonomisk redogörelse över utfallet för verksamhetsårets första åtta månader.

### **Redovisning av beviljade medel och avvikelserapportering**

Enligt samarbetsavtalet ska anslagsframställan för "mellanår" ekonomisk rapportering visa avvikelser mellan budget och utfall. I den senaste anslagsframställan för 2002 finns inte en ekonomisk redovisning med, vilket ska sägas att det vid tidigare år funnits. Rapporteringen för 2001 har gjorts i form av en verbal kommentarer om ändrade förutsättningar i projektet samt en ny budget för år 2002. Ingen uppgift om faktiskt utfall finns med. En ekonomisk avvikelserapportering kan därmed inte sägas uppfyllt.

Enligt avtalet behöver projekt med en avvikelse på mer än 1 % av totala ramen, dvs. för 2002 = 290 000 SEK, vilket är ett mycket högre belopp än hela budgeten för vissa projekt. Endast ca 18% av projekt i Syd och Öst uppgår till detta belopp. Ett bättre mått bör möjligtvis vara satt i förhållande till respektive projektbudget en ett undantag för projekt under en viss summa.

I senaste anslagsframställan är de olika dokumenten; reviderad budget för respektive år, årsredovisning samt SHIA:s egen årsredovisning inte i överensstämmelse. Beloppen stämmer inte alltid med det som uppgetts i föregående dokument och den reviderade budgeten blev på grund av personal brist inte riktigt inlagd och det blir därför svårt att följa hela kedjan. Årsredovisningen saknar en enhetlig uppställning där man kan utläsa budget för året, utbetalt från Sida, utbetalt från SHIA till projektet samt reell resursförbrukning i projekten. Rapporteringen är olika respektive världsdel och vilket gör att alla uppgifter inte finns för alla projekt, kolumner har också benämnts olika vilket gör det svårläst.

### **Nya anvisningar för ansökan 2003-2004 samt löpande uppföljning-Syd.**

I de nyutvecklade anvisningarna för nästa anslagsframställan har SHIA arbetat fram bättre underlag och rutiner som är en god bit på väg att komma tillrätta med några av de brister som nu finns i handläggning av projekt. När det gäller den ekonomiska redovisningen finns det nu bättre rutiner för :

- medelsbehov och utbetalningstakt
- handikappanpassningskostnader
- projekten delas upp i olika faser; projektide', projektering , genomförande, utfasning
- detaljerandeplan för uppföljning och utvärdering

## **Rekommendationer och slutsatser**

### ***Följa upp och kontrollera projekt***

För att möjliggöra en resultatuppföljning på projekten **rekommenderar vi** att SHIA använder en projektplaneringsmetod (typ LFA) för att planera projekten där tydliga och mätbara mål/aktiviteter definieras. (Se exempel på LFA-matris i bilaga 2)

**Vi rekommenderar** att projektbudgetarna görs på aktivitetsnivå så att det framgår vad varje aktivitet i ett projekt har för kostnader.

**Vi rekommenderar** att fältorganisationernas kapacitet att hantera och administrera projekt beaktas vid varje ny ansökan så att stärkande av denna kapacitet kan föras in som en aktivitet där det finns behov.

**Vi rekommenderar** att kostnader för språktolkning och översättning alltid beaktas med i projektbudgetarna.

**Vi rekommenderar** att SHIA utformar ett enhetlig redovisningsformat för årsuppföljning av samtliga projekt där samma uppgifter redovisas för samtliga projekt inkl. budget, Sida-utbetalning och utfall samt balans på lokalt konto.

### 4.2.3 Hantera och distribuera medel från Sida

#### **Utbetalning till projekt i Syd**

1998 infördes en ny rutin där till grund för utbetalningen ska finnas uppgift om förekomsten av avtal med organisation i Syd, inkomna redovisningar och en budget ifylld på en speciell blankett. Vid senaste revision genomfördes en stickprovsundersökning på 83 projekt, vilket visade att av dessa var 14 ofullständiga dvs. rutinen inte använts, eller attest saknades. En förklaring finns till Latinamerika projekten där handläggare saknades under större delen av året. En annan förklaring är att det från vissa projekt varit omöjligt att få in en redovisning och man tvingats göra bedömning att det är viktigare att projektet kan fortlöpa än att hålla strikt på kravet. Projekthandläggarna säger sig följa projekten och därigenom kunna säkerställa att de löper på enligt plan.

Problemen förklaras med att de projekt som stöds i många fall har personer som inte är läs och skrivkunniga, eller endast personal som arbetar ideellt. Många har heller ingen grundutbildning i redovisning/administration och det blir därför "oöverkomligt" att utföra. För att komma tillrätta med detta behöver man bygga in en komponent i projektet där utbildning och stöd ges till projektet för att kunna utföra uppgiften.

#### **Utbetalning till projekt i Öst**

Den ekonomiska hantering av projekt i Öst sköts via medlemsförbunden där de har ett mer långtgående ansvar för rapportering än för projekt i Syd. Medlem rekvideras via SHIA men uppföljning och rapportering görs av medlemsförbunden. Medlemsförbunden har all kontakt med samarbetspartners och lämnar sedan rapporter till SHIA. Rapportering görs halvårsvis. Rapportering sker inte i enlighet med detta för alla projekt, de är ofta sena både med halvårs och årsrapporter.

#### **Rekvirering av medel från Sida till SHIA**

I samarbetsavtalet anges att löpande medelsöverföring ska göras i relation till medelsbehovet. Detta har varit svårt att genomföra eftersom rapportering från projekten inte fungerar tillfredställande och man därmed inte heller har information om behoven. Utbetalningar har därför baserats på principen att en 4:e del av årsbehovet rekvideras per tillfälle, i vissa fall där projektbudgeten är väldigt liten har den delats upp på 2 betalningar.

När det gäller rekvirering av medel för Öst projekt så görs detta från medlemsförbunden från SHIA i normalfallet tre gånger per år. Man har inga specifika datum utan försöker vara flexibla och följa de aktiviteter som genomförs i projektet. SHIA försöker att med utbetalningarna styra att man får in underlag från projekten på så vis att om mån är osäker inte betala ut mer medel innan man förvässat sig om att medel använts på rätt sätt.

Under åren 97-99 överskreds budgeten årligen och Sida sköt till ytterligare medel, detta har dock inte hänt sedan dess och kontrollen här nu förbättras betydligt.

## Intern kontroll

Attestordning finns fastlagd där två tecknar i förening. För utbetalning till projekt finns speciell blankett, se stycke projektutbetalning.

Ansvar för löpande ekonomiuppföljning har den administrativa samordnaren, ekonomiska rapporter lämnas också regelbundet till Generalsekreteraren. Till styrelsen lämnas rapport någon gång per år oftast i maj och september.

I styrelsen finns en speciellt utnämnd "kassaförvaltare" med speciellt ansvar att följa ekonomi. Det har hittills inneburit att han tillsammans med generalsekreteraren genomfört "lönesamtalen". Han har också fungerat som ett bollplank till den administrativa samordnaren.

Projekt i Öst hanteras enligt varje enskilt medlemsförbunds intern kontroll rutiner och kontrolleras inte specifikt av SHIA.

## Revision

SHIA revideras årligen av aktöriserad revisor. Projekten ska revideras årligen enligt avtal mellan SHIA och lokal samarbetspartner, en speciell blankett finns utformad. Som nämnts tidigare sker detta inte alltid.

Öst projekt revideras av varje medlemsförbunds revisor i enlighet med förbundets rutiner, samma blankett sänds ut till projekten som i Syd. Dessa kommer inte alltid tillbaka ifyllda av projekten och i vissa fall har de fyllt i av medlemsförbundet.

## Rekommendationer och slutsatser

### *Hantera och distribuera medel från Sida*

**Vi rekommenderar** att SHIA tydliggör ansvarsfördelning när mellan SHIA och medlemsförbunden det gäller löpande uppföljning av pågående projekt. Detta för att få till en tydligare och mer effektiv rutin.

För att förenkla för samarbetspartner och projekt att leva upp till krav på redovisning **föreslår vi** att detta byggs in som en aktivitet i varje projekt, som uppbyggnad av administrativa rutiner samt kombineras med behövlig utbildning. Medlemsförbunden bör också ha en tydligare roll att stödja projekten i att genomföra detta. Alternativt kan en tredje part delta i inledningsskedet av ett nytt projekt för att stötta med administration.

**Vi rekommenderar** att SHIA utvecklar en medelsbehovsrutin för större projekt för att förbättra likviditetsstyrningen.

### 4.2.4 Utvärdera projekt

Utvärderingar av insatser görs men det sker inte systematiskt och det finns heller ingen policy för detta. I princip skall utvärderingar budgeteras för i projektbudgetarna men då resurserna är knappa sker ofta en prioritering av de direkta projektaktiviteterna på bekostnad av utvärdering.

En omständighet som försvårar utvärdering och resultatuppföljning är bristen på mätbara indikatorer och mål i projekten. En annan är oklarheten kring var mandatet att ställa krav på insatsförslagen ligger eftersom denna oklarhet riskerar att resultera i att utvärderingar prioriteras bort.

De utvärderingar som utförs görs inte automatiskt tillgängliga för resten av medlemsförbunden.



## Rekommendationer och slutsatser

### *Utvärdera projekt*

**Vi rekommenderar** att krav på mätbara mål på olika nivåer i projekten stärks för att möjliggöra resultatuppföljning.

**Vi rekommenderar** att SHIA utarbetar en policy för sitt utvärderingsverksamhet inom programverksamheten där det tydligt framgår hur och enligt vilka kriterier utvärderingar av insatser skall ske.

**Vi rekommenderar** ett bättre tillvaratagande av kunskapen och en ökad satsning på det gemensamma lärandet genom att systematisera spridningen av kunskap från te x utvärderingar genom seminarier och trycksaker. Dessutom genom att genomföra utvärderingar inom strategiska områden som är av relevans för hela organisationen.

### 4.3 Samarbetet med Sida

Här görs en granskning av hur SHIA lever upp till sina förpliktelser gentemot Sida. Förpliktelserna regleras i fyra olika dokument:

**Samarbetsavtalet** mellan Sida och SHIA

**Allmänna villkor** för Sidas bidrag till svenska enskilda organisationer

**Anvisningar** för Sidas stöd till enskilda organisationers samarbete i Central- och Östeuropa

**Anvisningar** för bidrag till enskilda organisationers utvecklingssamarbete med egeninsats.

Av dessa dokument har samarbetsavtalet företrädare framför allmänna villkor som har företrädare framför anvisningarna.

Granskningen inleds med vår tolkning av SHIA's förpliktelser gentemot Sida och genomförs därefter i tre delar som täcker de enligt vår bedömning relevanta avtalsvillkoren uppdelade på 1. avtalsanslagsframställan, 2. årsredovisning samt 3. övriga krav.

Eftersom gällande samarbetsavtal mellan Sida och SHIA trädde i kraft i juni 2001 har SHIA varken lämnat anslagsframställan eller årsrapport till Sida under detta avtal. Detta innebär att det i nuläget inte går att granska SHIA's efterlevnad av det nya avtalet vad gäller dessa dokument. Det förra avtalet ingicks 1996 och relevansen av att granska SHIA's efterlevnad av detta avtal kan därför sägas vara begränsad. Däremot kan en granskning av senaste anslagsframställan respektive årsrapport ställd mot det nya samarbetsavtalet ge en indikation på hur stora förändringar som kommer att krävas av SHIA inför nästa framställan respektive rapport. En sådan granskning är gjord nedan.

#### Omfattningen av SHIAs förpliktelser gentemot Sida

Samarbetsavtalets §5 första stycket lyder:

”SHIA ansvarar gentemot Sida för den Sida-stödda verksamheten. Vad gäller bidragsgivningen till SHIAs medlemsorganisationers insatser påtar sig SHIA ansvaret som beredande, granskande, informerande, utbildande och rådgivande instans. SHIA ansvarar även för att systematiskt låta utvärdera verksamheten som erhåller Sida-stöd.”

SHIA's ansvar gentemot Sida enligt samarbetsavtalet är alltså mycket långtgående. SHIA ansvarar gentemot Sida för alla delar av projektverksamheten.

Ansaret sträcker sig dessutom även till att organisationerna i nästföljande led uppfyller sina förpliktelser gentemot Sida. Allmänna villkorens punkt 1 säger nämligen om vilka organisationer som omfattas av villkoren:

”Dessa Allmänna villkor reglerar bidrag från Sida till svenska enskilda organisationer...”

Allmänna villkoren, punkt 5, säger vidare:

”Organisation som förmedlar Sida-medel till annan enskild organisation/samarbetspartner i Sverige eller utlandet skall ingå avtal med denna... Den svenska organisationen skall tillse att dessa villkor i tillämpliga delar är inskrivna i dessa avtal.”

Genom sitt ansvar för hela projektverksamheten enligt Samarbetsavtalet och Allmänna villkors krav att avtalsvillkoren ska föras vidare är vår tolkning av avtalstexterna ovan är att SHIA gentemot Sida ansvarar för att:

1. Allmänna villkor, i tillämpliga delar, förs vidare till alla samarbetsorganisationerna, det vill säga SHIA, de svenska medlemsförbunden och fältorganisationerna
2. Alla samarbetsorganisationerna uppfyller avtalsvillkoren

#### 4.3.1 Lämna anslagsframställan till Sida

Enligt samarbetsavtalet med Sida ska SHIA inkomma med en framställan till Sida senast den 15 oktober. Framställan ska innehålla verksamhetsinriktning, verksamhetsplan och en budgetsammanställning. Instruktioner för framställan finns i samarbetsavtalet och i Sidas Anvisningar.

Nedan granskar vi SHIAs anslagsframställan för 2001 – 2002 utifrån Sidas instruktioner i samarbetsavtalet 2001.

#### Samarbetsavtalet

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
<b>§6.1.1 Verksamhetsinriktning:</b>		
Organisationens mål, struktur, strategier samt visioner.	Organisationens struktur beskrivs inte.	Delvis
Redogöra för organisationens policies, förhållningssätt och handlingsplaner avseende: a) Kapacitets- och organisationsutveckling b) Fattigdomsbekämpning c) Miljö och hållbar utveckling d) Fred, demokrati och mänskliga rättigheter e) Jämställdhet.	a) SHIA-Oktagonen b) Beskrivs inte c) Beskrivs inte d) Beskrivs inte e) Beskrivs inte	Nej
<b>§6.1.2 Verksamhetsplanen</b>		
SHIA skall presentera pågående och nya färdigplanerade insatser. Även metodutveckling,	a) Ingen bedömning av vare sig lokal organisation eller medlemsförbund. b) Finns	Delvis

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfyllt
handikappanpassning, utvärderingar och utredningar för vilka Sida-medel söks skall ingå. Presentationen skall innehålla: a) Kort beskrivning & bedömning av bidragssökande organisation såväl som lokal samarbetspartners b) Kort beskrivning av insatser avseende mål, målgrupp, tidplan, budget och utfasning. Ev övriga finansiärer. c) Bedömning av relevans, genomförbarhet och uthållighet d) Bedömning av aktuella ämnesområden inom de regioner där man verkar e) Prioriteringar	c) Uthållighet beskrivs inte d) Finns e) Finns	
<b>§6.1.3 Budgetsammanställning</b>		
Budgetsammanställning ska tydligt sammanfatta verksamhetsplanen och följa samma uppställning. En ekonomisk sammanställning uppställs i landordning/tematisk ordning ska bifogas.	Finns	Ja
Insatser med egenfinansiering ska tydligt framgå och redovisas med totalt ansökt Sida-bidrag per år och totalt för framställanperioden	Görs	Ja
För samtliga insatser ska specificeras ev. tidigare utbetalningar samt planerad återstående budget för insatsen vid framställanperiodens slut	Tidigare utbetalningar redovisas ej återstående budget vid framställanperiodens slut	Delvis
Grunderna för beräkning av egeninsatsen ska anges	Ja	Ja
<b>§6.2 Reviderad framställans innehåll</b>		
Reviderad framställan skall inkomma med fokus på väsentliga innehållsmässiga och budgetmässiga förändringar jämfört med den ursprungliga framställan. Orsakerna till förändringarna skall beskrivas i korthet.	Görs	Ja

### Sidas Anvisningar

Sidas Anvisningar ger också instruktioner om hur ramorganisationer ska strukturera sina framställningar till Sida. Det finns inga skillnader mellan de instruktioner som ges i samarbetsavtalet och de som ges i Sidas Anvisningar.

### Slutsats

Det nya samarbetsavtalet ställer större krav på redovisning av strategier, visioner, policies och förhållningssätt. Den ställer också konkreta krav på att beskriva verksamheten i

förhållande till Sidas prioriterade områden; fattigdomsbekämpning, miljö och hållbar utveckling, fred, demokrati och mänskliga rättigheter samt jämställdhet. Den har också ett tydligt krav på SHIA att göra en bedömning av medlemsförbund samt lokal samarbetspartners enligt 3.1 i Anvisningarna; demokratiskt uppbyggd, bedrivit verksamhet i minst ett år, ska kunna ta ansvar för insatsen samt ha erforderliga personella och ekonomiska resurser.

#### 4.3.2 Lämna årsrapport till Sida

Enligt ramavtalet med Sida ska SHIA senast den 1 maj årligen inkomma med en årsrapport till Sida över den Sida-stödda verksamheten under föregående budgetår. Denna rapport skall innehålla tre delar: verksamhetsövergripande analys, verksamhetsrapportering och ekonomisk redovisning. Instruktioner för årsrapporteringen finns i samarbetsavtalet och i Sidas Anvisningar.

#### Samarbetsavtalet

Nedan granskas hur SHIAs årsrapport för 2000 uppfyller Sidas krav i samarbetsavtalet.

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
§9 SHIA skall senast 13 januari årligen inkomma med ett prognostiserat statistiskt underlag framtaget i Excel avseende föregående verksamhetsår. Statistiken skall visa årsanslagets fördelning per sektor respektive land.	Görs	Ja
§9 Egeninsatsen skall specificeras per insats. Egeninsatsen skall uppgå till 10% av den Sida-stödda projekt/programverksamheten.	Finns	Ja
<b>§9.1 Verksamhetsövergripande analys</b>		
Koppling mellan SHIAs övergripande mål och projekt verksamhetens långsiktiga resultat.	Oklar	Delvis
Analys av gjorda erfarenheter och dessas inverkan på SHIA, medlemsförbund och fält	Saknas	Nej
<b>§9.2 Verksamhetsrapportering</b>		
Pågående samt avslutade insatser skall redovisas. Större avvikelser i förhållande till plan.	Finns	Ja
SHIA skall särskilt redovisa verksamhetens resultat avseende organisationsutveckling i samarbetsländerna.	Finns	Ja
Underlag i enlighet med Anvisningarna (punkt 7.2 avseende utvecklingsländer och 6.2 avseende Central- och Östeuropa).	Underlag behöver endast redovisas om det efterfrågas av Sida. Projektkatalogen innehåller stora delar av det efterfrågade, dock ej hur verksamheten fortsättningsvis kommer att bedrivas.	Delvis

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
<b>§9.2.2 Volontär- och praktikantrapportering</b>		
SHIA skall för redovisa pågående samt avslutade volontärplaceringar.	Inget personalbistånd bedrivs för närvarande.	Ja
<b>§9.2.3 Utvärderingar och studier</b>		
SHIA skall ange de utvärderingar och studier som finansierats enligt samarbetsavtalet.	Finns	Ja
<b>§9.3 Ekonomisk redovisning</b>		
Den ekonomiska redovisning ska kunna härledas till SHIAS egen årsredovisning	Ja	Ja
Reserverade medel ska specificeras	Ja	Ja
Avslutade insatser ska markeras i redovisningen	Finns inga	Ja
Ej utnyttjade reserverade medel ska återbetalas till Sida	Reserverade medel hos SHIA återbetalas, oklart om outnyttjade medel på projektkonto återbetalas/uppstår	

### Sidas Anvisningar

Nedan anges de instruktioner för rapportering som återfinns i Sidas Anvisningar och inte redan täcks i samarbetsavtalet. Delar av detta finns i samarbetsavtalet genom en hänvisning till Anvisningarna under punkt 9.2.

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
7.2 Kostnadseffektivitet, kunskapsutveckling och lokal förankring ska ges särskild vikt i avslutade insatser.	Fanns inga avslutade projekt under perioden.	Ja
7.2 Särskild vikt skall läggas vid att analysera och redovisa <ul style="list-style-type: none"> <li>a) i vilken grad målen har uppnåtts</li> <li>b) eventuella avvikelser från plan och mål</li> <li>c) berörda organisationers erfarenhet av arbetet</li> <li>d) hur verksamheten fortsättningsvis kommer att bedrivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Görs</li> <li>b) Görs</li> <li>c) Nämnas inte</li> <li>d) Nämnas inte</li> </ul>	Delvis

### Slutsats

Det nya samarbetsavtalet ställer större krav på att årsrapporten ska innehålla analys av kopplingen mellan SHIA's övergripande mål och verksamhetens resultat samt eventuella konsekvenser för SHIA.

### 4.3.3 Övriga krav

#### Samarbetsavtalet

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
§5. SHIA ansvarar gentemot Sida för den Sida-stödda verksamheten. Vad gäller bidragsgivningen till SHIAs medlemsorganisationers insatser påtar sig SHIA ansvaret som beredande, granskande, Informerande, utbildande och rådgivande instans. SHIA ansvarar även för att systematiskt låta utvärdera verksamheten som erhåller Sida-stöd.	För utförlig kommentar se under rekommendationer för utvecklingsområde 1+2	Delvis
§5. SHIA ska samråda med Sida om förändringar i inriktning, budget och genomförandet av verksamheten som överskrider 1% av det totala rambidraget.	I senaste budgeten (2002) redovisades alla förändringar, även de som var mindre än 1%	Ja
§6. En reviderad framställan avseende det andra året ska inkomma 13 månader efter tvåårsframställan.	Finns	Ja
§6. Volontär- och praktikant-ansökan ska ange totala antalet volontärår resp. Praktikantår.	För närvarande bedrivs inget personalbistånd.	Ja
§8. Medelsrekvirering ska ske i enlighet med faktiska medelsbehovet.	Medelsrekvirering sker normalt utifrån ¼ del av årsbudget.	Nej
§8. Om annan summa än som ansöks om beviljats ska SHIA inkomma med en reviderad budgetsammanställning vid aprilrekvisitionen.	Görs	Ja
§8. Vid rekvisitionen i oktober ska en prognos lämnas över medelsbehovet för återstoden av verksamhetsåret samt en kort redogörelse över utfallet för verksamhetsårets åtta första månader.	Görs	Ja

## Allmänna villkor

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
5. Organisation som förmedlar Sida-medel till annan enskild organisation i Sverige eller utlandet skall ingå avtal med denna innan beviljade biståndsmedel kan rekvireras och utbetalas. Detta äger tillämpning även på organisation i efterföljande led. Den svenska organisationen skall tillse att dessa villkor i tillämpliga delar är inskrivna i dessa avtal.	Avtal ingås mellan SHIA, svenskt medlemsförbund och fältorganisation för varje projekt separat. Färdigställandet av dessa avtal drar ofta ut på tiden så att utbetalningar för ett eller flera kvartal sker utan ingått avtal med mottagaren.	Delvis
7. Sida-medel ska förvaras på separat bankkonto. Samt förvissa sid om att den mottagarorganisationen håller bidraget på ett bankkonto.	SHIA har inte separat konto. Medlemsförbunden har separat konto likaså projekt i Syd och Öst.	Ja
8. Upplupen ränta ska återbetalas årligen.	Räntekostnader kvittas mot ränteintäkter	
10. Vid revision av verksamheten av en bidragsförmedlande svensk enskild organisation skall revisorn granska att bidragsmottagande svensk organisation blir föremål för motsvarande revision.	Görs ej	Nej
10. Alla bidrag ur Sidas biståndsanslag överstigande SEK 200 000 skall granskas av kvalificerad revisor. Styrelsen i respektive svensk enskild organisation ansvarar för att tillfredsställande revision genomförs.	Görs	Ja
10. Vid revision av enskilda projekt eller insatser skall den svenska organisationens revisor granska att den bidragsmottagande organisationen i verksamhetslandet har en tillfredsställande revision.	En revisionsblankett finns som har utarbetats tillsammans med revisor. SHIA följer upp att den finns för all projekt. SHIAs revisor gör stickprovskontroller.	Ja
11. Svenska enskilda organisationer som upphandlar varor och tjänster med medel ur Sidas biståndsanslag skall bedriva upphandlingen på ett affärsmässigt sätt.	Det finns ingen policy för upphandlingar.	
11. Upphandling i konkurrens skall ske för alla upphandlingar överstigande SEK 200 000, såvitt annat inte överenskommit med Sida.	Upphandlingar som överstiger SEK 200 000 är mycket ovanliga.	

## Sidas Anvisningar

Avtalsenlig förpliktelse	Kommentar	Förpliktelse uppfylld
1.2 Grundprinciper: 1. En svensk organisation ingår och utvecklar nära samarbete med en partner i mottagarlandet 2. Samarbetet ska präglas av kompetens- och organisationsutveckling 3. Verksamheten ska tillkomma på lokalt initiativ	1) Se avsnitt 4.2.1 om "Partnerskap" 2) Uppfylls 3) Varierar	1) Nej 2) Ja 3) Delvis
2 Ett partnerskap kan pågå under obegränsad tid. Samtidigt ska enskilda Sida-finansierade projekt inom samarbetet ha en tydlig början och slut.	Se avsnitt 4.2.1 om "Partnerskap"	Nej
2.2 Ramorganisationerna ska sätta sin kvalitetsstämpel på varje insats	Detta görs men på ibland tveksamma underlag.	Delvis

### Slutsats

SHIA uppfyller i stor sett övriga krav. Däremot finns en oklarhet i hur SHIA (kansli och styrelse) tolkar sin roll som granskande, utbildande och rådgivande organisation gentemot medlemsförbunden. Partnerskapsbegreppet används också annorlunda av SHIA än av Sida. SHIA menar med partnerskap ett tidsbegränsat samarbete där det inte behöver finnas någon relation utanför det enskilda projektet.

I Sida's krav finns står det att "organisation som förmedlar Sida-medel till annan enskild organisation i Sverige eller utlandet ska ingå avtal med denna" det bör tolkas som att SHIA bör upprätta avtal med medlemsförbunden.

När det gäller ekonomisk rapportering kan den förenklas genom att följa Sidas avvikelserapporterings krav där endast avvikelser över 1% behöver beskrivas.

Sida's regler säger att medelsrekvireringen ska göras efter behov, detta har inte strikt följts utan en fjärdedel har rekvirerats. SHIA har däremot grundat utbetalningar till projekten på faktiskt behov.



## 5 Rekommendationer och utvecklingsområden

### 1. Övergripande vision och idé.

#### ***Problem/behov***

- Avsaknad av en samstämmig bild inom medlemsförbunden kring SHIA:s roll, vilket medverkar till en otydlig identitet (vad skall SHIA vara?).

”Det är svårigheter att kommunicera utåt med vad SHIA är, vilket skapar en otydlig profil.”

”Kansliet bör få en mera aktiv roll och mera inflytande på utvecklingsarbetet.” ”Men att driva är relativt nytt för kansliet. Förr lade man sig platt för medlemsförbundens krav.”

”En del vill att vi bara skall vara administratörer.”

”Vi som medlemsförbund ska driva våra projekt men SHIA har uppföljningsansvaret”

#### ***Mål med en utvecklingsinsats***

- Skapa en tydlig vision för SHIA och en övergripande idé med verksamheten, som är väl förankrad hos olika intressenter.

Med vision avses en långsiktig beskrivning av hur man vill se sin organisation i framtiden, avseende t.ex.:

- Värde för medlemmar och avnämare
- Vad man vill vara efterfrågad kring
- Positiva kännetecken
- Arbetsformer
- Engagemang

#### ***Förslag på lämplig förändringsmetod***

- Processmodellen.
- Hög prioritet
- Styrelsen drivande
- Tydlig involvering av medlemsförbunden
- Process under ca ett halvår

SHIA's styrelse har redan en plan för detta arbete.

#### ***Rekommendationer kring lösningar***

- Formulera ett visionsdokument för utvecklingen av SHIA.
- Utveckla en mer progressiv och drivande hållning gentemot medlemsförbunden, formulerad som en del i en tydlig verksamhetsidé.

### 2. Mål, strategier, policys och riktlinjer

#### ***Problem/behov***

- Avsaknad av tydliga, långsiktiga och enhetliga mål, strategier, policys och riktlinjer.
- Avsaknad av ett effektivt system för omvärldsbevakning och strategisk planering.

”det är svårt att avsluta projekt eftersom det finns personer som är beroende av oss för sin försörjning ”

”SHIA präglas mer av problemlösning på kort sikt än av långsiktiga strategier”

”Största utmaningarna: Förtydliga målen och lägga upp strategier för att uppnå dessa”

### ***Mål med en utvecklingsinsats***

- Utveckla bättre metoder och system för långsiktig strategisk planering.
- Utifrån den övergripande visionen och idén (som behöver tas fram inom utvecklingsområde 1), skapa tydliga och vägledande mål, strategier, policys och riktlinjer för styrning av verksamheten.

### ***Förslag på lämplig förändringsmetod***

- Expertmodellen/förhandlingsmodellen.
- Hög prioritet
- Styrelse och generalsekreterare ansvariga
- Ettårigt tidsperspektiv

### ***Rekommendationer kring lösningar***

- Se över och utveckla system för långsiktig strategisk planering och styrning av verksamheten
- Utformning/utveckling av policydokument
- Utformning av strategier för hantering av hot och möjligheter som SHIA står inför långsiktigt
- Utforma avtal som reglerar samarbetet mellan SHIA och medlemsorganisationerna för att på så sätt säkerställa att projekt inom medlemsförbunden drivs utifrån en gemensam policy.

## **3. Rollfördelning, kommunikation och samverkan**

### ***Problem/behov***

- Oklar roll- och ansvarsfördelning mellan styrelse och kansli.
- Oklar roll- och ansvarsfördelning mellan kansli och medlemsförbund, främst om kansliet skall ha en stödjande, drivande eller kontrollerande funktion i förhållande till medlemsförbunden.
- I förekommande fall bristande dialog, koordinering och samordning mellan (1) olika funktioner inom kansliet, (2) mellan styrelsen och kansliet, och (3) mellan styrelse/kansli och medlemsförbunden.

”Ett hinder i arbetet är:

- Den otydliga rollfördelning som finns mellan kansliet och medlemsförbunden kring det arbete som gemensam genomförs i SHIA:s namn.
- Den obalans som finns i resurstilldelningen mellan olika funktioner inom kansliet.
- Den bristande kommunikationen/dialogen mellan kansli-styrelse-medlemsförbund, och mellan olika delar av kansliet, samt inbördes mellan medlemsförbunden.”

”En frustration är den oklara rollfördelningen på kansliet”.

”Vad gäller rollfördelningen inom kansliet kan det ibland bromsas av bristande förtroende.”

### ***Mål med en utvecklingsinsats***

- Skapa en ändamålsenlig och tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan:
  - Olika funktioner inom kansliet.
  - Styrelsen och kansliet.
  - Styrelse/kansli och medlemsförbunden.
- Fördjupa och utveckla kommunikation och samverkan inom och mellan styrelse, kansli och medlemsförbunden.

### ***Förslag på lämplig förändringsmetod***

- Processmodellen/expertmodellen/förhandlingsmodellen.
- Styrelse, generalsekreterare och kansli i samverkan

- Olika tidsperspektiv för olika frågor (se nedan)

***Rekommendationer kring lösningar***

- Utforma avtal som reglerar roll- och ansvarsfördelningen mellan styrelse/kansli och medlemsorganisationerna (flerårigt förändringsperspektiv)
- Förtydliga och förankra arbetsordning för styrelse och kansli, och ett organisationsschema (förändringsperspektiv på ca ett halvår)
- Tillsättning av en samordningsresurs inom programverksamheten på kansliet.
- Utveckla former för ökad dialog med medlemsförbunden och mellan styrelse och kansli/personalgrupp (flerårigt förändringsperspektiv)
- Utveckla en kvalitetshandbok som beskriver arbetet inom de olika processerna i verksamheten

## Vår bild av nuvarande rollfördelning

	Årsmöte	Styrelse	General- sekreterare, Kansli
<b>Ange ramar</b> Stadgar, val, resurser	●		
<b>Rikta in</b> Inriktningsmål		●	
Fördela resurser		●	
Tillståndsmål		●	
Produktionsmål		●	●
<b>Ledning</b> Strategisk ledning		●	●
Operativ ledning		●	●
<b>Verkställa</b> Genomföra		●	●
<b>Följa upp</b>		●	
<b>Kontrollera</b>	●	●	

## Vår bild av en mer ändamålsenlig rollfördelning

	Årsmöte	Styrelse	General- sekreterare, Kansli
<b>Ange ramar</b> Stadgar, val, resurser	●		
<b>Rikta in</b> Inriktningsmål		●	
Fördela resurser		●	
Tillståndsmål		●	
Produktionsmål			●
<b>Ledning</b> Strategisk ledning		(●)	●
Operativ ledning			●
<b>Verkställa</b> Genomföra			●
<b>Följa upp</b>		●	
<b>Kontrollera</b>	●	●	

## 4. Programverksamheten

### *Problem/behov*

- Olika administrativa brister, och brister med ekonomistyrningen inom programverksamheten.
- Svag synlig koppling mellan övergripande mål inom SHIA, och projektmål.

”Problemen med bristande kompetens på kansliet handlar om att personalen har för lite kunskap om projekthantering/administration.”

”Ett kännetecken på SHIA är att vi har det administrativt stökigt”.

### *Mål med en utvecklingsinsats*

- Förbättra planeringssystemet och ekonomistyrningen inom programverksamheten.
- Skapa en ökad tydlighet och koppling mellan verksamhetens övergripande mål och respektive projektmål.

### *Förslag på lämplig förändringsmetod*

- Expertmodellen/projektmodellen.
- Generalsekreteraren huvudansvarig
- Ettårigt tidsperspektiv (med några undantag)

### *Rekommendationer kring lösningar*

#### **Ekonomiavdelningen**

- Inför en reseförskottsreskontra som skulle underlätta att följa upp och administrera den omfattande förskottsbetalning som görs.
- Frånga kontantmetoden när det gäller att redovisa leverantörsskulder och inför en reskontra. Detta för att ge en mer aktuell och rättvisande redovisning samt som ett hjälpmedel vid avstämning och utbetalning.
- När det gäller projektredovisning – utred möjligheten att utnyttja ekonomisystemet för att löpande följa upp projekten.
- Inför en projektredovisningsmodul som ger förutsättningar för att lägga in budget, automatiskt bokföra utbetalningar i projekten samt följa projektet över år och automatiskt ha en koppling mellan ekonomisystem och projektredovisning som förhindrar att de båda systemen inte stämmer överens.

#### **Bevilja och avslå projektansökning**

- **Vi rekommenderar** att ansvars- och arbetsfördelningen mellan SHIA och medlemsförbund tydliggörs med hjälp av inbördes avtal. Detta skulle också möjliggöra ett differentierat förhållningssätt gentemot medlemsförbunden i fråga om arbetsfördelning inom programverksamheten.
- Det är nödvändigt att förtydliga var mandatet och ansvaret att ställa krav på en insatsansökan ligger. I nuläget sker ofta beredningen av en insats gemensamt mellan ett medlemsförbund och en handläggare på SHIA's kansli. Detta leder till problem när samma handläggare efter beredningen ska granska och ställa krav på ansökan. Dessutom har kravställandet av kansliet setts som styrelsens uppgift. Styrelsen i sin tur har inte möjlighet att sätta sig in i varje enskilt projekt utan litar i hög grad till kansliets rekommendationer. Resultatet blir en otydligt kring vem som ska se till att ansökningarna lever upp till kraven.

- **Vi rekommenderar** att arbetsfördelningen mellan medlemsförbund och kansli regleras i ett samarbetsavtal. **Vi rekommenderar** också en grupp inrättas på kansliet för bedömning av projektansökningar som gemensamt fattar beslut om rekommendation till styrelsen. Bedömningen bör ske och dokumenteras i en bedömningsmall som är gemensam för samtliga projektansökningar.
- I linje med rekommendationen ovan **rekommenderar vi** också att SHIA inrättar en samordnande funktion inom programhandläggningen för att leda arbetet med att införa ett mera enhetligt hanterande av insatsförslag och policyfrågor som påverkar agerandet gentemot medlemsförbunden. Detta ligger i linje med SHIA's reviderade framställan till Sida för år 2002.
- För att effektivisera och förbättra bedömningen av insatsförslag **rekommenderar vi** att SHIA använder en projektplaneringsmetod (typ LFA) för att planera projekten där projektets inre logik tydlig framgår samt där tydliga och mätbara mål/aktiviteter definieras. (Se exempel på LFA-matris i bilaga 2)

**Vi rekommenderar** att SHIA genom ökad information och kommunikation med medlemsförbunden samt genom ökad tydlighet och konsekvens i sina krav gentemot medlemsförbunden ökar tydligheten i det ömsesidiga ansvaret för ökad kvalitet i arbetet.

- **Vi rekommenderar** att SHIA regelbundet genomför bedömningar av fältorganisationer i enlighet med Sidas krav. Detta skulle bli en ledning till bättre förståelse för organisationernas situation och behov och därmed förbättra förutsättningarna att kunna ge dem ett bra bistånd.
- **Vi rekommenderar** att SHIA regelbundet genomför bedömningar av de svenska medlemsförbunden. Det måste klarläggas vilken kapacitet respektive medlemsförbund har för att en förändring av ansvar och roller ska kunna ske i projekten. Denna bedömning skulle också ligga till grund för ett mera differentierat förhållningssätt gentemot medlemsförbunden i fråga om arbetsfördelning inom programverksamheten

#### **Följa upp och kontrollera projekt**

- För att möjliggöra en resultatuppföljning på projekten **rekommenderar vi** att SHIA använder en projektplaneringsmetod (typ LFA) för att planera projekten där tydliga och mätbara mål/aktiviteter definieras. (Se exempel på LFA-matris i bilaga 2)
- **Vi rekommenderar** att projektbudgetarna görs på aktivitetsnivå så att det framgår vad varje aktivitet i ett projekt har för kostnader.
- **Vi rekommenderar** att fältorganisationernas kapacitet att hantera och administrera projekt beaktas vid varje ny ansökan så att stärkande av denna kapacitet kan föras in som en aktivitet där det finns behov.
- **Vi rekommenderar** att kostnader för språktolkning och översättning alltid beaktas med i projektbudgetarna.
- **Vi rekommenderar** att SHIA utformar ett enhetligt redovisningsformat för årsuppföljning av samtliga projekt där samma uppgifter redovisas för samtliga projekt inkl. budget, Sida-utbetalning och utfall samt balans på lokalt konto.

## Hantera och distribuera medel från Sida

- **Vi rekommenderar** att SHIA tydliggör ansvarsfördelning mellan SHIA och medlemsförbunden när det gäller löpande uppföljning av pågående projekt. Detta för att få till en tydligare och mer effektiv rutin.
- För att förenkla för samarbetspartner och projekt att leva upp till krav på redovisning **föreslår vi** att detta byggs in som en aktivitet i varje projekt, som uppbyggnad av administrativa rutiner samt kombineras med behövlig utbildning. Medlemsförbunden bör också ha en tydligare roll att stödja projekten i att genomföra detta. Alternativt kan en tredje part delta i inledningsskedet av ett nytt projekt för att stötta med administration.
- **Vi rekommenderar** att SHIA utvecklar en medelsbehovsrutin för större projekt för att förbättra likviditetsstyrningen.

## Utvärdera projekt

- **Vi rekommenderar** att krav på mätbara mål på olika nivåer i projekten stärks för att möjliggöra resultatuppföljning.
- **Vi rekommenderar** att SHIA utarbetar en policy för sitt utvärderingsverksamhet inom programverksamheten där det tydligt framgår hur och enligt vilka kriterier utvärderingar av insatser skall ske.
- **Vi rekommenderar** ett bättre tillvaratagande av kunskapen och en ökad satsning på det gemensamma lärandet genom att systematisera spridningen av kunskap från te x utvärderingar genom seminarier och trycksaker. Dessutom genom att genomföra utvärderingar inom strategiska områden som är av relevans för hela organisationen.

## 5. Lärande och utveckling

### *Problem/behov*

- Avsaknad av ett genomtänkt system för uppföljning och utvärdering mot mål.
- Avsaknad av system för erfarenhetsutbyte och lärande ("institutionellt minne").
- Bristande kommunikation och informationsutbyte mellan styrelse/kansli och medlemsförbunden som hindrar lärande och utveckling.

### *Mål med en utvecklingsinsats*

- Skapa ökat erfarenhetsutbyte och lärande mellan olika intressenter i verksamheten.
- Utveckla förmågan inom SHIA att förändra handlingsteorier och värderingar som skapar långsiktig utveckling av det internationella utvecklingssamarbetet (se bilaga 5 kring lärande på olika nivåer).

### *Förslag på lämplig förändringsmetod*

- Expertmodellen/projektmodellen.
- Styrelse, generalsekreterare och kansli i samverkan
- Flerårigt tidsperspektiv

### *Rekommendationer kring lösningar*

- Prioritering av möten och seminarier för kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan styrelse, kansli, medlemsförbund och andra samarbetspartners.
- Regelbundna träffar för förbundsordförandena i medlemsförbunden.

- Kompetensutveckling inom utvärderingsmetodik och kvalitetssäkring för kanslipersonal och utvald personal i medlemsförbunden.
- Genomförande av utvärderingar inom strategiska områden som är av relevans för hela organisationen.
- Systematiserad spridning av de kunskaper och erfarenheter som skapats i projekten, vid möten och seminarier och vid olika utvärderingar.
- Breddande av styrelsens sammansättning med personer som inte kommer från SHIAs medlemsförbund.

## 6. Organisationskultur

### ***Problem/behov***

- Inslag i den nuvarande organisationskulturen som inte är ändamålsenlig.

### ***Mål med en utvecklingsinsats***

- Utveckla attityder, förhållningssätt och beteenden inom styrelse, kansli och medlemsförbunden som hjälper SHIA att förverkliga sina mål.
- Förankra och skapa normer för ett delegerat ledarskap och tydliggörande av förväntningar på de olika rollerna inom SHIA.

”Ett hinder i arbetet är de olika kulturer eller kompetenser som finns inom SHIA (styrelse/kansli) – en "funktionshinderkultur" och en "biståndskultur".

”Det finns ett behov av en kulturell förändring med mindre hänsynstagande till medlemsförbunden och en mer drivande roll som kansli.”

### ***Förslag på lämplig förändringsmetod***

- Processmodellen.
- Styrelse, generalsekreterare och kansli i samverkan
- Flerårigt tidsperspektiv

### ***Rekommendationer kring lösningar***

- Gemensamt mellan styrelse, kansli och medlemsförbunden bearbeta frågor kring antaganden och föreställningar som styr beteenden och attityder kring verksamheten.
- Utveckla en kultur som i ökad grad än idag stödjer:
- Ett långsiktigt strategiskt tänkande.
- Ett kvalitetstänkande i alla led.
- Upplevelsen av en egen handlingskontroll, dvs. möjlighet att som organisation påverka förutsättningarna för verksamheten.
- En utveckling av SHIA:s kompetens kring bistandsfrågor.
- En ökad tydlighet kring mål och roller.
- Upprätta ett dokumenterat synsätt på de mest framträdande värderingarna inom SHIA och organisationens syn på Sida's biståndsmål och handlingsplaner.

En utveckling SHIA:s organisationskultur skulle kunna uppnås om styrelse, kansli och medlemsförbund gemensamt bearbetar följande frågor under en längre period:

*Övergripande mål:* Vad vill vi åstadkomma med vår verksamhet i framtiden? Hur ser SHIA:s övergripande mål ut?



***Viktiga vägval: Vad kommer att krävas av oss (styrelse, kansli och medlemsförbund) för att vi skall nå vårt övergripande mål:***

- Förhållningssätt/attityder utåt och inåt?
- Prioritering, fokus?
- Kompetens?
- Arbetssätt?
- Övriga vägval?

*Nuvarande kultur:* Vilken slags kultur präglar vår SHIA idag?

- Vad fokuserar vi?
- Vad uppmuntrar eller belönar vi (verksamhet, beteenden, kompetens)?
- Hur ser vi på oss själva (t ex kring våra styrkor och svagheter)?
- Hur ser vi på våra målgrupper och våra samarbetspartners?
- Hur ser vi på vår omvärld (hotfull eller hoppfull)?
- Vilka värderingar dominerar hos oss? Hur kommer dessa till uttryck i praktisk handling (attityder, beteenden)?

*Ändamålsenlig framtida kultur:* Vad av den nuvarande kulturen är ändamålsenlig och kan medverka till att vi når vårt övergripande mål, och vilka delar av den bör vi förändra/utveckla? I vilken riktning bör kulturen förändras, och vilka konkreta uttryck bör det ta (exempel)? Hur kan vi belöna handlingar inom SHIA (styrelse/kansli/medlemsförbund) som överensstämmer med önskvärd kultur, och motverka handlingar som upprätthåller en oönskad kultur?

## 6 Handlingsplan för det fortsatta förändringsarbetet

### Styrelsens mål för utvecklingen av SHIA:s styrelse och kansli

Förstärka SHIA:s förmåga att genomföra sitt uppdrag

Säkerställa att SHIA även i framtiden lever upp till krav och förväntningar som ramorganisation

Stärka SHIA att möta framtida krav och förväntningar

Nedan presenteras en handlingsplan där de fastställda utvecklingsområdena återfinns i prioriteringsordning.

Utvecklingsområde <sup>1</sup>	Ansvarig	Förändringsmetod <sup>2</sup>	Tidsperspektiv
Övergripande vision och idé	Styrelsen	Processmodellen	Ca sex månader
Programverksamheten	Generalsekreteraren	Expertmodellen/projektmodellen	Ett år
Mål, strategier, policys och Riktlinjer	Styrelse och generalsekreterare	Expertmodellen/förhandlingsmodellen	Ett år
Rollfördelning, kommunikation och samverkan	Styrelse, generalsekreterare och kansli i samverkan	Processmodellen/expertmodellen/ Förhandlingsmodellen	Olika tidsperspektiv för olika frågor <sup>3</sup>
Lärande och utveckling	Styrelse, generalsekreterare och kansli i samverkan	Expertmodellen/projektmodellen	Flerårigt tidsperspektiv
Organisationskultur	Styrelse, generalsekreterare och kansli i samverkan	Processmodellen	Flerårigt tidsperspektiv

<sup>1</sup> För konkreta rekommendationer under respektive utvecklingsområde se vidare kap 5.

<sup>2</sup> En beskrivning av förändringsmetoderna finns i bilaga 3.

<sup>3</sup> För mer specificerade tidsangivelser se kap 5.

# Bilaga 1: Uppdragsbeskrivning för översyn av SHIA

## 1. Bakgrund

Sida ställs inför ökande krav bl a vad avser effektivitet och resultatredovisning i utvecklingssamarbetet. Inom ramen för sitt kontrollansvar har Sida som uppdrag att följa upp att biståndsmedlen används effektivt för avsedda ändamål, oavsett hur medlen kanaliseras. Sidas grundläggande synsätt vad gäller ägarskapet till insatser innebär att samarbetspartnern har ansvaret för genomförandet. Detta har som konsekvens att samarbetspartnern i sin administration har ett ansvar även för kontrollen av verksamheten.

SEKAs samarbete med ramorganisationerna bygger i hög grad på förtroende som fordrar uppföljning för effektiv styrning och för allmänhetens tillit. SEKA har beslutat sig för att ägna mindre tid åt förgranskning av projektansökningar för att i stället lägga tonvikt på att följa upp organisationernas samarbete och deras sätt att bedriva samarbete. Strävan är att få bättre kvalitet i ansökningar och rapporter, ökad effektivitet inom organisationerna samt ett bättre samarbete mellan organisationerna och Sida.

Dokumentation i form av årsredovisningar, verksamhetsplaneringar, ansökningar etc från ramorganisationerna utgör viktigt underlag för Sidas beslut om bidragsgivning.

Sida genomför därför systemrevisioner som syftar till att analysera huruvida organisationens interna styr- och kontrollsystem garanterar kvaliteten och träffsäkerheten i denna dokumentation och på ett mer övergripande plan utvärdera huruvida organisationen har ändamålsenliga system och rutiner för att styra verksamheten mot uppsatta verksamhetsmål och bidra till att de svenska biståndspolitiska målen uppfylls.

Dessutom genomför Sida kapacitetsstudier som har ett brett och övergripande fokus och granskar måloppfyllelse, struktur (inkl roller, mandat), resurser, planering, administration etc för att avgöra kvaliteten i biståndsverksamheten.

SHIA bildades 1981 som en gemensam resurs för att samordna och administrera svenska handikapporganisationers utvecklingssamarbete med systerorganisationer i utvecklingsländer. Idag är SHIAs stöd till medlemsorganisationerna centrerat kring fyra funktioner: programhandläggning, metodutveckling, administration och ekonomi samt informations- och påverkansarbete. För närvarande är 22 (?) organisationer anslutna.

SHIA är en idébaserad folkrörelseorganisation och samlar människor som delar ett gemensamt mål och en vision om hur detta mål skall uppnås. Det ger verksamheten en stark ideologisk styrning. Samarbetet grundas på den gemensamma erfarenheten av att leva med funktionshinder. Även om förutsättningarna är mycket olika delar människor med funktionshinder världen över erfarenheten av att bli ställda utanför och att leva i samhällen som inte byggs utifrån människors olika förutsättningar. Denna situation skapar en gemensam grund för samarbetet och ger en stark identifikation människor emellan. Detta utgör en odiskutabel utgångspunkt för all verksamhet inom ramen för SHIA.

Sedan bildandet har Sida varit huvudfinansiär för SHIAs verksamhet.

Sida har för avsikt att låta genomföra systemrevisioner alternativt kapacitetsstudier på samtliga ramorganisationer under de närmaste åren. Vid årsmötet mellan Sida och SHIA i juni 1999 diskuterades ett eventuellt genomförande av en systemrevision. Sedermera diskuterades möjligheten av att ersätta systemrevisionen med en kapacitetsstudie.

Då det i samband med rapporteringar till Sida m m visat sig att SHIAs befintliga system för bl a ekonomisk kontroll och rapportering visat sig ha brister, kom Sida och SHIA vid årsmötet i juni 2000 överens om att tills vidare skjuta på den föreslagna

systemrevisionen/kapacitetsstudien och ersätta den med en mer djuplodande översyn av SHIA (ref protokoll från årsgenomgången). Översynen skall ligga till grund för SHIAs egna arbete med att utveckla kontrollsystem m m samt utgöra ett stöd i utvecklingsarbetet kring projekthanteringsfrågor.

## 2. **Syfte**

Översynens syfte är att utgöra ett stöd till SHIA i dess internadministrativa utvecklingsarbete, där en konsult får i uppdrag att tillsammans med SHIA göra en kartläggning av nuvarande system för styrning och kontroll av verksamhet och ekonomi. Dessutom skall konsulten stödja SHIA i arbetet med att upprätta och utveckla system samt ge förslag till förstärkning av SHIAs kompetens på basis av denna kartläggning. Konsulten skall vidare vara SHIA behjälplig i att förankra resultatet av arbetet hos såväl SHIAs styrelse som samtliga medlemsförbund. Stor vikt fästes härvidlag vid konsultens samarbetsförmåga och relationskompetens.

## 3. **Uppdraget**

Översynen skall innefatta såväl den gemensamma resursen, SHIA, som dess styrelse och medlemsförbunden i Sverige.

Uppdraget omfattar kartläggning och dokumentation, analys och rekommendationer och stöd i huvudsak enligt nedanstående:

### 3.1 Kartläggning och dokumentation

#### 3.1.1 *Verksamhetsstyrning*

System och rutiner för, samt dokumentation av:

- mandat/styrelsens roll
- förankrings- och beslutsprocess gentemot medlemsförbunden
- arbets-, besluts- och delegeringsordning
- målformuleringar
- verksamhetsplanering
- insatsberedning/organisationsbedömning
- insatsuppföljning
- avvikelserapportering
- återrapportering
- slutrapportering
- utvärdering

#### 3.1.2 *Ekonomistyrning*

System och rutiner för, samt dokumentation av:

- avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser
- medelsöverföring och kassahållning
- budgetering/uppföljning
- revision i alla led
- system för intern kontroll
- stödssystem för kostnadsuppföljning m m
- projektutbetalning (rapporteringskrav m m)

### 3.1.3 *Upphandling*

System och rutiner för, samt dokumentation av:

- upphandling av varor och tjänster

#### 4. Analys och handlingsplan

Uppdraget skall utmynna i en analys av kartlagda områden samt lämna förslag till handlingsplan vad gäller utveckling av relevanta planerings-, redovisnings- samt rapporteringssystem. Uppdraget skall vidare innefatta stöd vid genomförandefasen.

#### 5. Uppdragets genomförande

Ansvarig för uppdraget skall vara en av Sida upphandlad och av SHIA godkänd konsult. Konsulten skall ha stöd från kontaktpersoner på SHIA och Sida.

#### 6. Metod

Uppdraget skall, i nära samarbete med personal vid SHIA, genomföras genom studier av tillgänglig dokumentation vid SHIAs huvudkontor i Stockholm, medlemsförbunden och Sida, samt genom intervjuer med medlemsförbunden samt Sida och kontakter med SHIAs revisor. Att i övrigt definiera metoden för genomförandet överlämnas till konsulten.

#### 7. Tidplan

Målsättningen är att arbetet skall påbörjas 2001-10-01, och att en slutrapport presenteras för Sida senast 2002-03-31.

#### 8. Avstämning

Avstämning med SHIA och Sida skall ske då en första kartläggning av tillgängligt material skett, för diskussion om översynens fortsatta innehåll och arbetsformer. Dessutom förutsätts avstämning ske när så behov bedöms föreligga.

#### 9. Rapporteringsrutiner

Uppdraget skall redovisas i en skriftlig rapport och överlämnas till Sida i form av en diskett.

I syfte att ge möjlighet att kommentera eventuella sakfel och missförstånd skall ett preliminärt utkast till slutrapporten vara Sida tillhanda senast 2002-02-28.

##### 9.1 *Slutrapportens format och disposition*

Slutrapporten skall i huvudsak disponeras i överensstämmelse med uppdragsbeskrivningen, punkt 3. Den skall skrivas på svenska och omfatta högst 50 sidor exklusive bilagor.

Rapporten skall skrivas på ordbehandlare i programmet Word 6.0 (eller senare versioner). I syfte att förenkla korrigering och tryckning skall författarna förse Sida med en diskett innehållande endast en fil.

##### 9.2 *Presentation/avrapportering*

Konsulten skall, som en del av uppdraget, presentera slutrapporten i form av ett halvdagsseminarium för SHIA, dess styrelse samt för Sida

## **10. Övrigt**

För Sidas egen kompetensutveckling skall det finnas möjlighet för personal från Sida att som observatör delta i det löpande arbetet.

## **11. Kravspecifikation**

- 1) Anbudsgivaren skall erbjuda tjänster inom de områden som beskrivs under punkt 3 ovan
- 2) Anbudsgivaren skall ha dokumenterade kunskaper om och erfarenhet inom kompetensområdena organisationsanalys, verksamhetsstyrning och ekonomistyrning
- 3) Anbudsgivaren skall ange enligt vilka metoder man arbetar efter för att genomföra uppdraget samt för att säkerställa kvalitén på det utförda arbetet
- 4) Anbudsgivaren skall ange kvalifikationer för var och en av de personer/underkonsulter anbudsgivaren ställer till förfogande samt bifoga undertecknade curriculum vitae för var och en. Därvidlag skall särskild vikt fästas vid god samarbetsförmåga samt relationskompetens
- 5) Anbudsgivaren skall ange vilka kunskapsnivåer som erbjuds i svenska respektive engelska i tal och skrift
- 6) Anbudsgivaren skall redogöra för tidigare erfarenheter från liknande uppdrag som utförts under upp till tre föregående år.
- 7) Anbudsgivaren skall ange dokumenterad god erfarenhet och kunskap om svenska enskilda organisationers utvecklingssamarbete eller andra internationella likvärdiga frågor som berör beställarens kärnområde
- 8) Anbudsgivaren skall ange totala kostnader för uppdraget, specificerat i arvode per timme för varje personalkategori, ersättningsgilla kostnader, eventuella övriga kostnader samt eventuella rabatter. Samtliga kostnadsslag skall anges i svenska kronor exklusive moms
- 9) Anbudsgivaren skall lämna förslag till tidplan för uppdraget
- 10) Anbudsgivaren skall ange och precisera eventuella mindre reservationer mot kontraktsförslaget och Sidas allmänna villkor samt föreslå alternativa skrivningar, som dock inte får innebära väsentliga förändringar av föreliggande kontraktsförslag och Sidas allmänna villkor

## **11. Önskemål**

- Kontrakt bör kunna ingås att gälla fr o m 2001-09-15
- Uppdraget bör kunna påbörjas senast 2001-10-01

## **Bilaga 2: LFA-exempel**

I denna bilaga presenteras ett exempel på hur ett konkret projekt taget ifrån SHIAs ramansökan till Sida, Projektblad 2001-2002 skulle kunna se ut uppställt enligt LFA-modellen. Eftersom endast den information som finns i Sida-ansökan har använts kan det finnas inslag i vår version av projektet som inte stämmer med verkligheten. Det vi har försökt göra är i första hand att visa på ett exempel på hur ett projekt av den här typen skulle kunna struktureras med hjälp av LFA.

Sida-ansökan 2001-2002

**Region:**

**Östafrika**

Status:

Förlängning nr 8 12142

Land:

Tanzania

Projektnamn:

Stöd till Tumaniskolan i Bukoba

Sökande organisation:

FUB

Samarbetsorganisation:

Tanzania Association for Mentally Handicapped,

**TAMH**

**Målgrupp**

Utvecklingsstörda elever.

**Omvärldsanalys**

*Projektets relevans:*

Flertalet barn som har en utvecklingsstörning får ingen som helst undervisning, vare sig hemma eller i skola. Den undervisning av utvecklingsstörda elever som nu är i gång i Tumaniskolan, måste därför få fortsätta.

*Projektets genomförbart:*

Skolverksamheten är i gång, men skolan måste få stöd utifrån för att kunna ta emot elever med utvecklingsstörning.

*Utvecklingseffekter:*

Tumaniskolan kan stå som modell för övriga landet, vad gäller undervisningen av elever med utvecklingsstörning.

**Beskrivning av projekt**

Kvalitetsutveckling av undervisningen av elever med utvecklingsstörning.

**Mål**

*Övergripande mål:*

Vidareutveckla nätverket av enheter för utvecklingsstörda barn som håller på att bildas i Lake Zone.

*Delmål:*

Väcka myndigheters och allmänhetens medvetande om de utvecklingsstörda elevernas behov av undervisning och skolgång.

**Beskrivning av samarbetsorganisation**

TAMH i Bukoba är en relativ ny gren av TAMH, som bildades i samband med detta projekts start (1998). Den är fortfarande ganska svag, men de aktiva medlemmar har fått stöd från detta projekt. En ny gren, TAMH Buirabo, har startats i närheten och har något mer aktiva medlemmar. En regional avdelning av TAMH - TAMH Kagera - har också bildats som kommer att kunna bättre sprida resurser i Kagera region.

**Projektaktiviteter 2001**

Undervisning.

Fortbildning av lärare.

Information om skolan.

**Projektaktiviteter 2002**

Se ovan.



**Budget**

	År 2001	Ar 2002
Undervisningsinsatser	14000	14000
Seminarier, fortbildning och information	6000	6000
Summa verksamhet	20000	20000
Fördelade projektkostnader	4000	4000
Totalt sökt bidrag från SHIA	24000	24400

**Tidsplan**

*Tidsperioden:*

2001 och 2002

*Projektets uthållighet:*

God, under förutsättning att finansieringsfrågan löses.

*Nedtrappning och utfasning:*

Ej aktuellt.

**SHIAs bedömning**

Relevans:

Denna enhet är den enda möjligheten för utvecklingsstörda barn att få någon utbildning i området. TAMH i Bukoba är en ny och liten bransch som än så länge har inte mycket inflytande på myndigheterna.

Prioriterad målgrupp:

Barn

Genomförbarhet:

Det finns en biståndsarbetare från Forum Syd på plats som ger stöd till både undervisning och utvecklingar i skolan och till organisationen TAMH. Med hennes insatser kan projektet vara lyckat.

Partnerskap:

Denne håller på att utvecklas bra. Det har varit ett besök från

FUB

Öland under 1999 och fem barn från Tumaini var på besök till Sverige under 2000. Dessa besök har betytt mycket för projektet.

# LFA matris

	Beskrivning av målen i logisk ordning	Indikatorer	Verifikationskällor	Yttre faktorer
<b>SHIAs övergripande mål</b>	Förbättra levnadsvillkor och stärka möjligheterna för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer samt att genom opinionsbildning och påverkansarbete delge nationella och internationella organisationerna sina erfarenheter och kunskaper.			-
<b>Utvecklingsmål (10-års perspektiv)</b>	Att stärka utvecklingsstörda barns rätt till utbildning i enlighet med FNs deklaration om de mänskliga rättigheterna art 26, salamancadeklarationen etc.	X % ökning av andelen utvecklingsstörda barn som går i skola X % nya initiativ i form av undervisning för utvecklingsstörda barn i regionen	Statistik från myndigheter och skolor Inventering av regionens utbud	Politisk utveckling i landet Myndigheters inställning till verksamheten Andra aktörers arbete
<b>Projekt mål (2-års perspektiv)</b>	Att skapa en skola för utvecklingsstörda barn som kan fungera som modellskola och som kan användas som positivt exempel i TAMHs påverkansarbete.	Antal barn som utexamineras från skolan Skolan använder pedagogik X i sin läroplan Skolan känd bland andra skolor och bland berörda myndighetspersoner Skolan ingår som aktiv medlem i nätverk i Lake Zone	Skolregister Läroplan Enkätundersökning bland skolor och myndigheter Protokoll eller dylikt från samlingar inom nätverk	Resursperson från Forum Syd Övriga aktörer inom nätverket i Lake Zone Attityder från myndigheterna i regionen TAMHs resurser och

	Beskrivning av målen i logisk ordning	Indikatorer	Verifikationskällor	Yttre faktorer
<b>Förväntat resultat av projektet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att skolans lärare ska ha höjt sin kapacitet inom ämnet X.</li> <li>• Att skolan ska ha en rektor som är vidareutbildad i ledarskapfrågor</li> <li>• Att skolan ingår i ett fungerade nätverk med andra enheter för utvecklingsstörda barn i Lake Zone-distriktet</li> <li>• Att 10 utvalda myndighetspersoner ska ha besökt skolan.</li> </ul>	<p>5 lärare har genomgått kurs i ... med godkänt resultat</p> <p>Skolans rektor har genomgått en vidareutbildning i ledarskap med godkänt resultat</p> <p>Att regelbundna träffar hålls inom nätverket</p> <p>Att 10 myndighetspersoner besökt skolan.</p>	<p>Kursbevis</p> <p>Kursbevis</p> <p>Protokoll eller dylikt från samlingar inom nätverk</p> <p>Besök genomförda</p>	Attityder från myndigheterna i regionen
<b>Aktiviteter</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genomföra vidareutbildning i samarbete med medlemsförbund för 5 av skolans lärare inom ämnet X</li> <li>2. Skicka skolans rektor på ledarskapsutbildning under 2 veckor</li> <li>3. Utse en representant på skolan som ansvarig för att aktivt följa och delta i arbetet med att stärka nätverket i regionen.</li> <li>4. Anordna två "öppet hus" dagar årligen och bjuda in utvalda myndighetspersoner samt representanter från andra skolor etc.</li> </ol>	<p>5 lärare har genomgått kurs i ämnet X med godkänt resultat</p> <p>Rektorn genomfört kurs med godkänt resultat</p> <p>Representant utsedd och aktiv i nätverket</p> <p>Öppet hus-dagar anordnade</p> <p>Informationsmaterial färdigt</p>	<p>-Kursledare inom ... på plats</p> <p>Deltagande av medlemsförbund i genomförande</p> <p>Kursbevis</p> <p>Kursbevis</p> <p>Protokoll från möten, avrapportering</p> <p>Foto, inbjudningar etc.</p> <p>Infomaterial</p>	

	Beskrivning av målen i logisk ordning	Indikatorer	Verifikationskällor	Yttre faktorer
	5. Att producera informationsmaterial om skolan.			
<b>Resurser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation TAMH</li> <li>• En person från Forum Syd</li> <li>• Sida-medel</li> <li>• Lärare och andra personella resurser på skolan</li> <li>• Skolbyggnader och utrustning</li> <li>• Medlemsförbund/SHIA</li> </ul>			

## Budget (exempel)

Aktivitet	Kostnader	År 1	År 2	Totalt
<b>Aktivitet 1</b>	Resa Sv-Tz tor. för svensk kursledare	xx	-	
	Kost och logi för kursledare 12 dgr	xx	-	
	Utbildningsmaterial	xx	-	
	Examinationsbevis x 5	xx	-	
	<b>Summa aktivitet 1</b>	<b>xx</b>	-	<b>xx</b>
<b>Aktivitet 4</b>	Materialkostnader	xx		
	Utskick	xx	xx	
	Lunch för besökare	xx	xx	
	<b>Summa aktivitet 4</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>
<b>Totalt projektet</b>		<b>xx</b>	<b>xx</b>	<b>xx</b>

Detta tvååriga projekt är en del av den tioåriga strategi som syftar till att uppfylla utvecklingsmålet. När väl detta projekt är genomfört kommer nästa steg, nästa två-årsperiod, att ta vid. Även denna måste vara inriktad på att uppfylla utvecklingsmålet men behöver inte direkt vara kopplat till det projekt som beskrivs i matrisen ovan. Till exempel skulle nästa två-årsperiod kunna inriktas på att öka satsningen på nätverkande och påverkansarbete.

Projektet måste ha sin grund och sin orsak i en **omvärldsanalys**. Denna måste ge en beskrivning av projektets omvärld och tydligt ange på vilket sätt projektet svarar mot verkliga behov. I SHIAs "Anvisningar och ansökningshandlingar" inför ramansökan 2003-2004 finns ett kapitel om omvärldsanalys som tar upp dessa frågor.

I detta fall måste klargöras åtminstone:

1. Att utvecklingsstörda barn i Tanzania och i Lake Zone verkligen får grundskoleutbildning i mindre grad än övriga barn.
2. Vad som görs inom detta område av andra aktörer i landet och i regionen
3. Vilka åtaganden landet gjort i form av konventioner och andra rättighetsåtaganden

Medlemsförbundet i Sverige skulle förutom att bidra med ekonomisk hjälp också kunna deltar i utformandet och genomförandet av fortbildningen av lärare samt i nätverksarbetet genom sin erfarenhet från svenska förhållanden.

## Bilaga 3: Sida's biståndsmål

### Sida's Biståndsmål

#### Övergripande biståndsmål:

Fattigdomsbekämpning

#### Sex biståndspolitiska mål:

Demokratisk samhällsutveckling  
Resurstillväxt  
Ekonomisk och social utjämning  
Ekonomisk och politiskt oberoende  
Miljöhänsyn  
Jämställdhet

#### Fyra biståndsmål för Öst och Centraleuropa:

Främja säkerhetsgemenskap  
Fördjupa demokratins kultur  
Socialt hållbar ekonomisk omvandling  
Miljömässigt hållbar utveckling

#### Handlingsplaner:

Fattigdomsbekämpning  
Fred, demokrati och mänskliga rättigheter  
Jämställdhet  
Miljö

#### Målsättning med folkrörelseanslaget:

Folkrörelseförankring och den demokratiska grunden i den svenska folkbildningstraditionen är viktiga för att bygga upp och stärka lokala organisationer i samarbetsländerna och därigenom stärka det civila samhället.

#### Grundprinciper:

- En svensk organisation ingår och utvecklar nära samarbete med en partner i mottagarlandet
- Samarbetet präglas av kompetens- och organisationsutveckling
- Ledstjärna ska vara att stödja och utveckla en samlingsorganisationers kunskaper, insikter och färdigheter att själva driva den aktuella verksamheten vidare.

## Bilaga 4: Förändringsmetoder

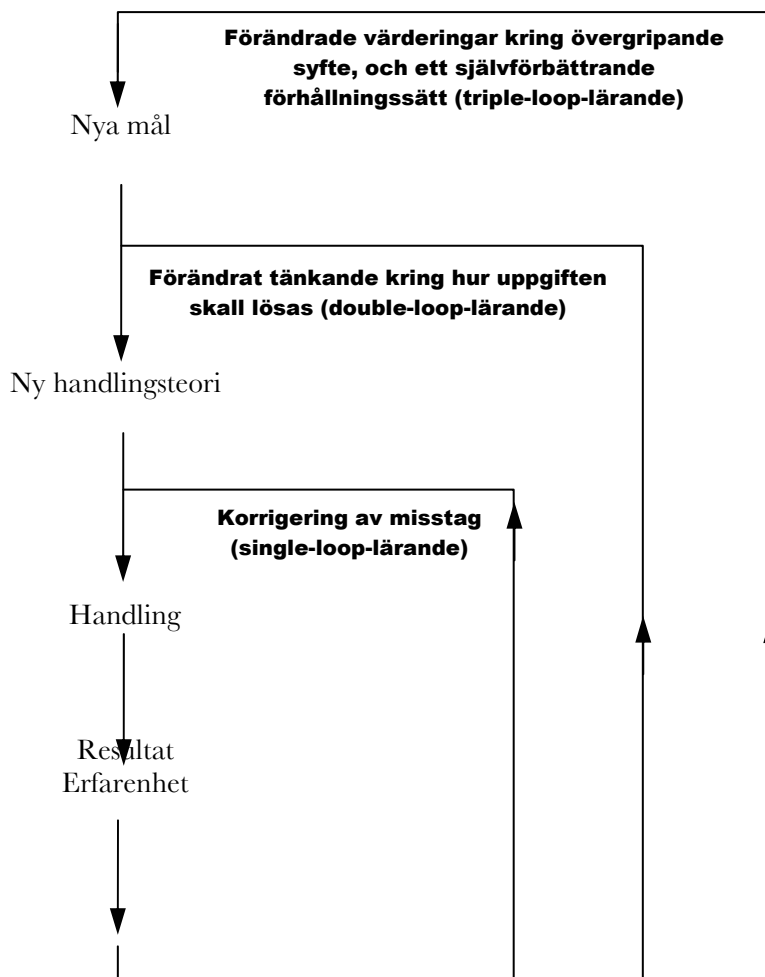
	Expertmodellen	Projektmodellen	Processmodellen	Förhandlingsmodellen
<i>Styrka – användbar när..</i>	..man vill genomföra en snabb förändring eller hantera en akut situation.	..man vill testa något nytt och oprövat, och hitta en kreativ lösning genom att experimentera.	..man vill få en bred lösning som många ställer upp på, och skapa motivation och delaktighet kring förändringen.	..man vill tillgodose olika särintressen, och hitta en så ”rättvis” lösning som möjligt.
<i>Metod</i>	Ledningen styr förändringen och väljer en egen lösning.	Delegering till någon/några att pröva en idé under en begränsad tid.	Involvering av en större grupp deltagare som tillsammans försöker hitta en framkomlig lösning.	Förhandling mellan representanter för olika grupperingar eller särintressen.
<i>Vanligt resultat</i>	Traditionell lösning, ”logiskt” riktig, teknokratisk.	Dellösning inom ett avgränsat område.	Oförutsägbar och oprövad lösning.	Kompromisslösning.
<i>Svaghet</i>	Kortsiktig.  Svag delaktighet inom övriga delar av organisationen.	Isolering.  Svårigheter att överföra slutresultatet till övriga delar av organisationen.	Osäkert slutresultat.  Tidskrävande process.	Polarisering mellan intressegrupper.  Risk för ett urvattnat slutresultat.
<i>Krav på den som leder förändringen</i>	Sakkompetens inom det aktuella området.	Projektledningskompetens.	Pedagogisk kompetens.	Diplomatisk förmåga.

Utvecklad efter en idé av Bertil Strutz

## Bilaga 5: Lärande på olika nivåer<sup>4</sup>

Man kan se lärande inom en organisation i tre nivåer.

1. Single loop-lärande – korrigering av misstag.
2. Double loop-lärande – förändrat tänkande kring hur en uppgift skall lösas.
3. Triple loop-lärande (deutero-lärande) – förändrade värderingar kring det övergripande syftet med en verksamhet, och ett självförbättrande förhållningssätt.



Den enklaste formen för lärande, single loop-lärande, bygger på de erfarenheter som vi skapar från våra fel och misstag i vardagen. Det innebär att vi korrigerar enskilda handlingar utifrån de problem som vi upptäcker att vårt handlande skapar, men vi behåller samma grundläggande handlingsmönster. Vi gör som vi alltid har gjort, fast lite bättre. Vi löser det akuta problemet, men inte dess bakomliggande orsaker. I en organisation som kännetecknas av single loop-lärande brukar det uppstå organisatoriska försvarsrutiner för att förhindra att individerna i organisationen upplever pinsamheter eller hot till följd av det ensidiga och ineffektiva beteendet. Man försöker ofta förneka eller dölja, både för sig själva och utåt, att man har ett felaktigt grundläggande handlingsmönster, vilket tar sig uttryck ibland annat:

- Distansering och slentrian.
- Regelstyrning och hård kontroll.
- Vita lögnar.
- Ursäkter, bortförklaringar.

Det i sin tur leder till att individerna i organisationen aldrig stimuleras till att identifiera de grundläggande problem som kan finnas, och att tänka i nya banor. Organisationen fastnar därför i ett slags "anti-lärande" förhållningssätt.

<sup>4</sup> Fritt tolkat av en teori av forskarna Chris Argyris och Donald Schön.



Double loop-lärande däremot innebär att man tar del av ny information eller kunskap (ofta utifrån) som hjälper en att reflektera över de underliggande tankegångar som styr det egna handlande. Det får oss att tänka i nya banor kring hur vi skall lösa en uppgift eller ett problem, och vi förändrar beteendet som en följd av att vi utvecklat en ny handlingsteori.

Den djupaste formen av lärande är det så kallade triple loop-lärandet. Det innebär att vi utnyttjar våra kunskaper och erfarenheter □□inte minst kring omvärldens förändringar □ för att ompröva de värderingar som ligger till grund för vår verksamhet. Dvs. uppfattningen av vad som är syftet med det arbete vi utför, och som vi t ex uttrycker i en övergripande målbeskrivning, en vision eller en affärsidé.

# Bilaga 6: Sammanställning från SWOT-seminarium på SHIA 18/12-01

## Främsta styrkorna

- En stark medlemsbas.
- En stor kontaktyta.
- Stora ideella resurser i medlemsförbunden.
- En stark ideologisk grund, och en gemensam människosyn.
- Kompetens att leva med funktionshinder.
- Kompetens kring mänskliga rättigheter (MR)
- Erfarenhet av påverkansarbete.
- Kunskap kring handikappfrågor i utvecklingsarbete (biståndsarbete).
- Kunskap kring metodutveckling.

## Allvarligaste svagheterna

- Otydligt syfte med verksamhetens mål.
- Avsaknad av tydlig koppling mellan långsiktiga övergripande mål och projektmål.
- Avsaknad av gemensam strategi, policy och riktlinjer.
- Bristande förmåga att mobilisera medlemmarna inom medlemsförbunden.
- Få ungdomsförbund, dålig åldersspridning inom medlemsförbunden.
- Avsaknad av långsiktig strategi för att hantera osäker finansiering.
- Inga egna ekonomiska resurser.
- Oklar intern rollfördelning.
- Bristande intern kommunikation och samverkan.
- Administrativa brister, bland annat inom projekthantering och ekonomistyrning.
- Bristande resultatuppföljning och utvärdering mot mål.
- Låg grad av gemensamt lärande.
- Brister i förmedling av kompetens utåt.
- En icke helt ändamålsenlig organisationskultur.

## Hotbilder

- Konkurrens mellan medlemsförbunden.
- Förlorad kompetens pga nedskärningar inom SHIA och medlemsförbunden.
- Upplevelse av byråkrati inom SHIA leder till bristande engagemang.
- Splittring inom handikapprörelsen.
- Minskade anslag pga förändrade krav från regeringen.
- Begränsade anslag leder till minskad verksamhet.
- Kvalitetsbrister leder till minskat förtroende och att SHIA förlorar ramorganisationsstatus.
- Brist på intern marknadsföring (kring biståndsarbete) leder till minskat engagemang inom medlemsförbunden.
- Ökad konkurrens från multilaterala biståndsorganisationer.

## Möjligheter

- Internt utvecklingsarbete inom områdena:
- Övergripande idé och mål.
- Strategier, policy och riktlinjer.
- Mål på olika nivåer.
- Intern rollfördelning, kommunikation och samverkan.
- Programverksamhet, och övrig administration.

- Lärande och utveckling.
- Organisationskultur.
- Mobilisering av ideella krafter.
- Samarbete i Sverige.
- Finansiering.
- Nya typer av insatser, t ex globala projekt.
- Ökad samverkan mellan medlemsförbunden kring olika projekt.
- Förmedling av kontakter mellan organisationer i syd.
- Konsultuppdrag.

## **Fem kännetecken på SHIA i framtiden**

### **Grupp 1:**

1. SHIA har en stark profil & ideologi
2. samverkan inom & utom SHIA
3. Kompetens (såväl inom kansli som styrelse och MF)
4. Klar ansvarsfördelning / rollfördelning och en öppenhet kring dessa
5. SHIA är flexibelt och anpassningsbart

### **Grupp 2:**

1. Långsiktighet och ekonomisk stabilitet
2. Kommunikation och delaktighet
3. Stabila och ändamålsenliga system
4. Spjutspets vad gäller handikappbistånd

### **Grupp 3:**

1. Solidarisk grundsyn
2. Erfarenhetsbaserad verksamhet
3. Organisationsutveckling
4. Internationellt välkänd organisation
5. Profilerande spjutspets

### **Grupp 4:**

1. Kunskapskälla
2. Demokratiakademi med empowerment
3. Organisationsterrier
4. Entusiasmdynamo

### **Grupp 5.**

1. Måltydighet
2. Flexibilitet
3. Solidaritet
4. Långsiktighet
5. Handikapp och biståndskompetens

## **Slutgiltig lista:**

1. Solidaritet
2. Kompetens
3. Spjutspets
4. Mänskliga rättigheter
5. Långsiktighet







STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm, Sweden

Tel: 08-698 50 00. Fax: 08-20 88 64

Hemsida: <http://www.sida.se>