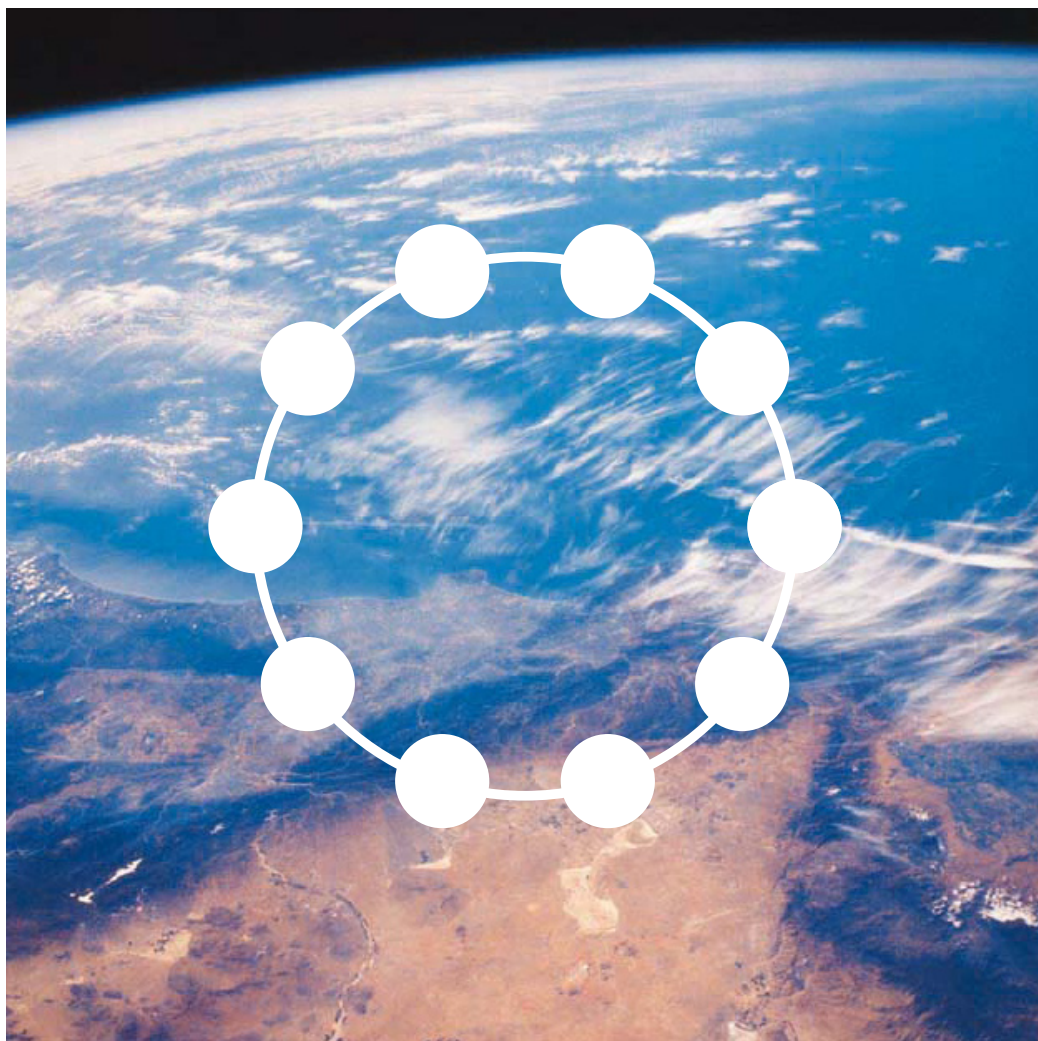


# Så arbetar Sida

Manual för att utarbeta, genomföra och  
följa upp samarbetsstrategier (SamS)



Utgiven av Sida 2005

Författare: Samuel Egerö (projektledare), Per Lundell, Mirja Peterson, Marie Ramm, Torgny Svenungsson

Grafisk form och redigering: Edita Communication AB

Tryckt av Edita Communication AB, 2005

Artikelnummer: SIDA4938sv

ISBN 91-586-2143-1

Denna publikation kan laddas hem/beställas från [www.sida.se/publikationer](http://www.sida.se/publikationer)



# Så arbetar Sida

Manual för att utarbeta, genomföra och  
följa upp samarbetsstrategier (SamS)

OKTOBER 2005



# Innehåll

Inledning	5
 I. Strategins utarbetande	9
Analysarbete och dialog	11
1. Beslut om att ny samarbetsstrategi skall tas fram	11
2. Sidas arbete inför startmötet	12
2.1 Planeringsunderlag	12
2.2 Sidas interna förmöte	13
3. Startmötet	14
4. Intressentmöte	15
5. Regeringens uppdrag	16
6. Formalisering av Sidas interna arbetsgrupp	17
7. Sidas arbete mellan uppdraget och landmötet	17
8. Landmötet	19
9. Arbetet mellan landmötet och första strategiutkast	21
10. Från första strategiutkast till Sidas slutliga bidrag till SamS	22
11. Översättning, tryck och delgivning	23
12. Förhandling och samarbetsavtal	24
13. Lansering	25
 II. Genomförande och uppföljning av samarbetsstrategin	26
Årlig styrning, uppföljning och utvärdering	27
Genomförande av samarbetsstrategin	28
Samråd	29
Fattigdomsanalys under genomförandet av samarbetsstrategin	29
Bilaga 1: Samordnade strategiprocesser	31
Bilaga 2: Vägledning för resultatbedömning	34
Bilaga 3: Beslut om tillsättande av arbetsgrupp för utarbetande av samarbetsstrategi	41
Förkortningar	44
Litteraturtips	45



# Inledning

Enligt ett regeringsbeslut 2005-04-28 anger *“Riktlinjer för samarbetsstrategier”* den ram inom vilken UD, departement, Sida och andra myndigheter har att verka. Riktlinjen gäller samtliga strategiprocesser.

Denna manual behandlar Sidas bidrag till samarbetsstrategier. Syftet med den är att ge praktisk vägledning för Sidas chefer och handläggare i genomförandet av riktlinjerna. Motsvarande manual för UD-specifika moment i processen tas fram av UD.

Det svenska utvecklingssamarbetet ser olika ut i olika länder och regioner. De länder som troligen kommer att ha lättast att följa den i manualen definierade strategiprocessen finns huvudsakligen i Afrika. I Asien, Latinamerika och Europa finns det många länder där större situationsanpassning och avsteg kommer att behöva göras. Strategiprocessen kommer därför att se olika ut vad gäller omfattning och inriktning. Tillämpningen av manualen måste anpassas därför och vara situationsspecifik. Generellt gäller dock att:

- Enligt riktlinjerna skall strategierna utgå från samarbetslandets prioriteringar. Dessa kan finnas antagna i ett nationellt dokument eller program. Den svenska samarbetsstrategin skall då utgöra Sveriges förhållningssätt gentemot dessa prioriteringar.
- Målet är att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor. Utvecklingssamarbetet skall genomsyras av ett rättighetsperspektiv och de fattigas perspektiv på utveckling, och beakta de åtta huvuddragen<sup>1</sup> i politiken för global utveckling (PGU).
- Sverige skall verka för ett med samarbetslandet och andra givare gemensamt strategiarbete. Givarna skall eftersträva samordnade löptider, gemensam bas för analytiskt arbete, dialog och uppföljning samt att en arbetsfördelning mellan givarna tas till vara.

<sup>1</sup> Demokrati och god samhällsstyrning, respekt för mänskliga rättigheter, jämställdhet mellan kvinnor och män, hållbart utnyttjande av naturresurserna och omsorg om miljön, ekonomisk tillväxt, social utveckling och trygghet, konflikthantering och säkerhet samt globala gemensamma nyttigheter.

## Samarbetsstrategiprocess (tio månader)<sup>2</sup>

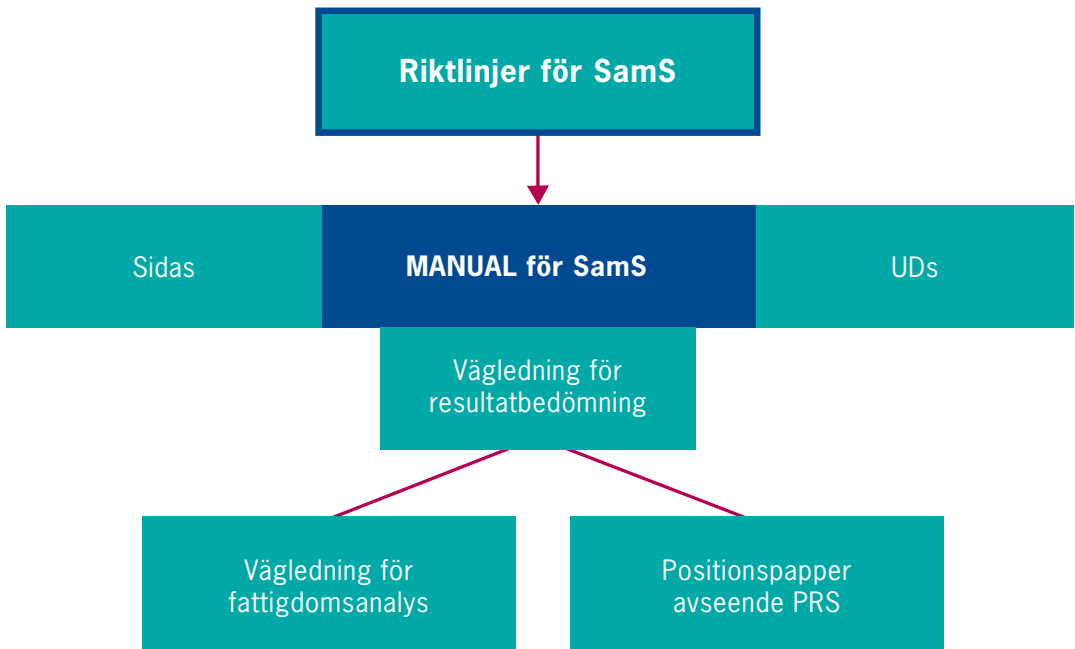


<sup>2</sup> Processen tar som mest 10 månader mellan startmötet och regeringsbeslut om strategin. Fördelningen av tid mellan de olika momenten kan variera.



Manualen omfattar varje delmoment i strategiarbetet – från förberedande arbete till uppföljning – och svarar på frågor kring när, hur och vem. Den ger en verktyglåda av instruktioner, råd och tips kring hur arbetet kan bedrivas. Manualen klargör hur strategiprocessens olika delar hänger ihop. Sidas 'Vägledning för fattigdomsanalys' samt 'Positionspapper avseende PRS' ger stöd till att ta fram innehållet under processen.

## Huvuddokument för styrning och stöd i arbetet med SamS



### Övriga dokument och källor

- Verksövergripande policies:  
<http://inside.sida.se/intranet/sidameny.nsf/frameIndex>
- Ämnespolicies:  
<http://inside.sida.se/intranet/sidameny.nsf/frameIndex>
- Positionspapper:  
<http://inside.sida.se/intranet/sidameny.nsf/frameIndex>
- Andra länders erfarenheter:  
<http://www.countryanalyticwork.org>

# Snabbguide till strategiprocessen

## Regleringsbrev

- I regleringsbrevet beslutas vilka samarbetsstrategier som skall utarbetas samt när Sidas förslag skall lämnas till regeringen.
- Information till samarbetslandet om att ny strategi skall göras.

## Sidas inledande arbete

- Börja utarbeta planeringsunderlag inför UD:s startmöte.
- Internt förmöte: bilda arbetsgrupp och stämma av planeringsunderlag.
- Avstämning med GD.

## Startmöte

- UD arrangerar startmöte där Sidas regionavdelning deltar.

## Intressentmöte

- UD arrangerar intressentmöte där Sidas regionavdelning deltar.
- Intressentmöte kan arrangeras i samarbetslandet.

## Regeringens uppdrag

- Regeringens beslut om uppdrag.
- Regionavdelningen beslutar om Sidas interna arbetsgrupp och ansvarsfördelning inom Sida och Sida/ambassad.
- Ambassaden tar fram fördjupat planeringsunderlag inför landmötet.

## Landmötet

- Ambassaden planerar och genomför landmötet.
- Berörda parter från Sida deltar i landmötet.
- Slutsatser från landmöte utgör stomme till strategi.

## Sidas bidrag till samarbetsstrategi

- Ambassaden skickar första utkast till bidrag till samarbetsstrategi och utkast till samarbetsavtal till regionavdelningen.
- Avstämning med berörda ämnesavdelningschefer.
- Granskningsgruppen behandlar förslaget. Skriftligt utlåtande.
- Föredragning för GD vid beslutsmöte, samt eventuell styrelsebehandling.
- Sidas bidrag till samarbetsstrategi skickas in till regeringen. Se mall.
- Regeringsbeslut om samarbetsstrategi.

## Samarbetsavtal

- Strategin diskuteras med samarbetslandet, samarbetsavtal ingås.

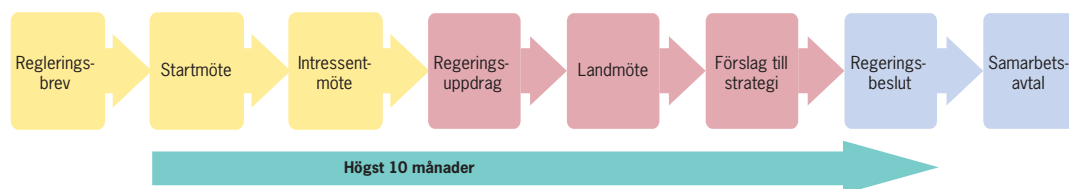
## Genomförande av strategin

- Genomförandet av strategin börjar med sikte på nästa strategiprocess.

# I. Strategins utarbetande

Sveriges politik för global utveckling (PGU) bygger på insikten att vår politik – såväl den nationella som den där vi ingår i större sammanhang (tex EU, FN, WTO) påverkar utvecklingsländernas möjligheter att utvecklas. PGU anger därför att alla politikområden har ansvar för att bidra till politikens övergripande mål om rättvis och hållbar global utveckling. Utvecklingssamarbetet rymms inom det övergripande målet men får ett eget snävare mål: att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor. I linje med den nya politiken skall samarbetsstrategierna inte enbart ta upp inriktningen på utvecklingssamarbetet med ett land utan även beskriva det samarbete som sker inom andra politikområden. Under strategiprocesserna kan ett flertal svenska departement och myndigheter komma att vara aktiva. Samordning skall ges prioritet av alla parter och UD har det övergripande ansvaret för denna samordning.

Enligt riktlinjerna bör i normalfallet momenten, från startmöte till regeringsbeslut om ny strategi, ta högst 10 månader. Bilden nedan visar de olika momenten i processen. Processen kan dock se olika ut, beroende på situationen i landet/regionen och Sveriges relationer med landet/regionen. Det finns strategier för nära femtio länder och regioner. Med nödvändighet blir processerna olika för olika länder.



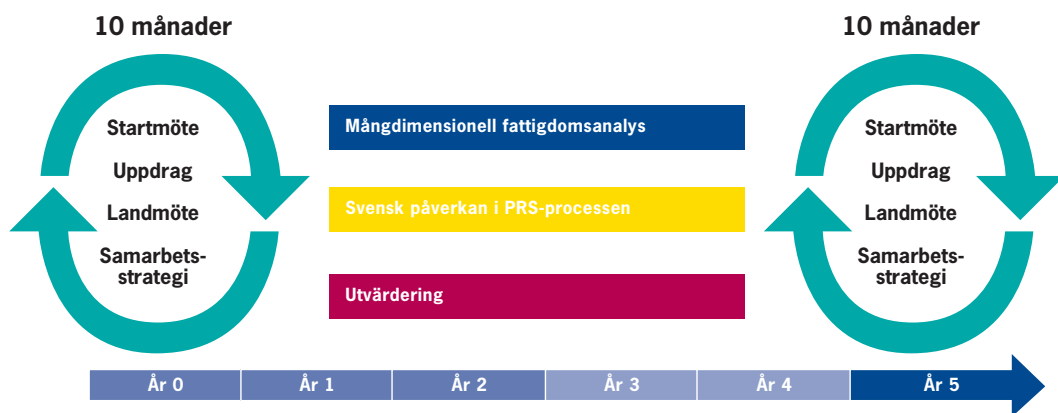
Riktlinjerna lägger ökad betoning på analys av landet samtidigt som strategiprocessen omfattar högst 10 månader. *Det innebär att fattigdoms- och andra analyser och utvärderingar i ökad utsträckning skall ses som fortlöpande processer under hela genomförandet av strategin.* Under framtagandet av en ny strategi skall huvuddelen av analysarbetet knyta an till det analysarbete som bedrivits av ambassaden, av andra delar av Sida, av landet, eller av andra givare.

I normalfallet behöver inga ytterligare studier/utvärderingar genomföras. Under strategiprocessen vidtar i stället en annan form av analysarbete som bygger på tidigare analysarbete och som primärt är en bedömning av hur det svenska samarbetet bör utformas på medellång sikt. För att analysresultaten skall finnas till hands vid rätt tidpunkt krävs planering under genomförandeperioden, se vidare kapitel 2 Genomförande och uppföljning av SamS.

Riktlinjerna betonar vikten av god kommunikation med samarbetslandet. Processen skall bedrivas på ett öppet och inbjudande sätt i förhållande till de parter i landet som representerar breda delar av samhället.

Strategiprocessen genomförs normalt med engelska som huvudspråk, och Sida strävar efter att göra underlag och utkast tillgängliga för såväl samarbetslandets regering som företrädare för utvecklingssamarbetets målgrupper.

## Analysarbete och dialog



Den nya samarbetsstrategicykeln innebär ett kontinuerligt arbete med analys på olika nivåer. För att planera processen behövs framförhållning under hela genomförandet av samarbetsstrategin. Därför är det av största vikt att en plan för ambitionsnivå och inriktning på analysarbetet för strategiperioden läggs fast i landplanen inför det år som en strategi skall utarbetas för att förbereda en anpassning till de större krav på analys och dialog som strategiprocessen innebär. Denna plan skall också innehålla en rollfördelning mellan ambassad, regionavdelning och ämnesavdelning.

## 1. Beslut om att ny samarbetsstrategi skall tas fram

Regeringen fattar i regleringsbrevet beslut om att ta fram en ny samarbetsstrategi, alternativt att förlänga gällande strategi. Beslutet föregås av ett samråd mellan UD, Sida och ambassaden<sup>3</sup>. Regionavdelningen ansvarar för samrådet. I de samråd mellan Sida och UD som föregår beslutet skall följande faktorer beaktas:

- Förutsättningar för och behov av fortsatt utvecklingssamarbete, alternativt utfasning av utvecklingssamarbetet.
- Möjligheterna till samordning med den nationella PRS-processen och/eller processer för gemensamma strategier för utvecklingssamarbete, alternativt harmonisering med andra givares strategiprocesser.
- Bedömning av huruvida landet är i någon fas av konflikt eller står inför avgörande politiska förändringar.

<sup>3</sup> Med samlingsbegreppet "ambassad" avses i denna manual alla olika typer av Sidas fältrepresentation.

Ambassaden följer dessa frågor regelbundet och bidrar med argument och handlingsalternativ.

GD fattar i samband med regleringsbrevet beslut om vilka samarbetsstrategier som skall föredras i Sidas styrelse.

Regleringsbrevet fastställs i december varje år. Därefter skall ambassaden vid lämpligt tillfälle informera samarbetslandet om att en ny strategi skall tas fram, den gällande strategin skall förlängas eller om att utvecklingssamarbetet skall fasas ut.

## 2. Sidas arbete inför startmötet

Tidigt i processen kan Sidas regionavdelning ta initiativ till bildandet av en arbetsgrupp som samordnar det fortsatta arbetet med strategin. Regionavdelningen och arbetsgruppen ansvarar för planering av strategiarbetet i samråd med ambassaden. Ett formellt beslut, där tidsplan, resursåtgång, samt rollfördelning mellan regionavdelning, ambassad och ämnesavdelningar ingår, fattas av regionavdelningen först efter regeringsbeslut om uppdraget. Ämnesavdelningarnas deltagande säkerställs genom att de vid startmötet har möjlighet att utse sina representanter som företrädar avdelningarna genom hela strategiarbetet.

### 2.1 Planeringsunderlag

Omedelbart efter det att Sida erhållit regleringsbrevet skall ett första *kortfattat planeringsunderlag 1* tas fram. Ambassaden ansvarar normalt för att ta fram ett utkast till underlag. Regionavdelningen ansvarar för att färdigställa underlaget inför startmötet, i samråd med den interna arbetsgruppen för SamS. *Några särskilda analyser och studier skall inte göras inför framtagandet av planeringsunderlaget.*

Underlaget skall vara *högst sex sidor* och innehålla:

- Preliminär bedömning av utvecklingsproblematiken på basis av redan tillgänglig analys, bland annat landets strategi för fattigdomsminskning (max 2 sidor).<sup>4</sup>
- De viktigaste erfarenheterna av hittillsvarande samarbete, samarbetsformer och kanaler (max 1 sida).
- Nyckelfrågor för och tentativa tankar kring den fortsatta strategiprocessen (max 2–2.5 sida), såsom:
  - Anpassning till landets egna processer, främst PRS-processen, strategier för utveckling och fattigdomsminskning.

<sup>4</sup> Bedömningen av utvecklingsproblematiken skall ta sin utgångspunkt i rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv. Detta beskrivs i Sidas "Vägledning för fattigdomsanalys". Annat underlag är andra utvecklingsplaner och strategier, landets egen fattigdomsanalys, samt egna och andras analyser av politiska ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållanden, inklusive situationen vad gäller mänskliga rättigheter. Analyser och uppföljningar finns dokumenterade i halvårsrapporter, MR-rapporter, annan rapportering och landplaner.

- Samordning och harmonisering med andra bi- och multilaterala givares samarbetsstrategier.
- Behovet av särskilda studier och analyser under strategiprocessen.
- Överväganden kring framtida ambitionsnivå, utfasning och koncentrationsaspekter.
- Avgränsningar och framtida prioriteringar.
- Kortfattat förslag till arbetsfördelning mellan hemmaorganisationen och fältet, samt tids- och aktivitetsplan för den fortsatta strategiprocessen (max 0,5–1 sida).

Planeringsunderlaget skall finnas tillgängligt senast tre veckor före startmötet. Redan i detta underlag skall avgränsningar, prioriteringar, möjligheter till samstämmighet och potentiella målkonflikter belysas och dokumenteras, så att detta tidigt förankras med berörda huvuddragsägare och ämnesavdelningar.

I samband med framtagandet av underlaget har ambassaden underhandskontakter med relevanta departement (finans-, planerings- eller linjedepartement) och andra parter i samarbetslandet.

## 2.2 Sidas interna förmöte

Regionavdelningen kallar senast 2 veckor före UD:s startmöte till ett internt förmöte med ämnesavdelningar och berörda avdelningar och enheter<sup>5</sup> för att ge dessa möjlighet att påverka utformningen av underlaget samt vilka frågor som skall lyftas fram på startmötet. Vid mötet diskuteras och tas ställning till underlaget, strategiska frågor att driva och hur Sida organiserar sig internt mellan region- och ämnesavdelningar under strategiprocessen.

Inför UD:s startmöte ansvarar regionavdelningen för att det sker en avstämning med GD, senast 1 vecka före startmötet. Avstämningen skall vara formell i form av ett möte där Ac/Ec/landstrateg deltar. Undantag kan göras när GD anser det lämpligt. Då sker avstämningen informellt mellan regionavdelningschef och GD.

Regionavdelningen delger UD Sidas reviderade underlag under hand innan startmötet.

<sup>5</sup> Här avses exempelvis JUR och POM.

### 3. Startmötet

**Enligt Riktlinjerna inbjuder UD till startmöte och svarar för kallelse, upplägg och genomförande av mötet. UD:s manual för SamS anger följande för mötet:**

*“UD inbjuder till startmöte, med den geografiska enheten som sammankallande. Berörda departement ansvarar för att bjuda in eventuella relevanta myndigheter. Innan startmötet är det lämpligt att den geografiska enheten informerar den politiska ledningen om att en process är på väg att inledas, samt eventuellt strategiska frågor.*

*Om utfasning av samarbetet kan bli aktuellt för enheter inom UD som är relevanta för ett bredare samarbete en än viktigare roll i strategiprocessen. Detta bör återspeglas i den krets som bjuds in att delta.*

*Startmötet skall ge deltagarna en bild av situationen i landet, och identifiera strategiska frågor för uppdraget och strategin samt processfrågor. Nedan ges exempel på frågor som startmötet kan belysa.*

#### **Situationen i landet:<sup>6</sup>**

- *Genomgång av det aktuella läget i landet (bl. a. politiskt och ekonomiskt, situationen för demokrati och mänskliga rättigheter).*
- *Kort översikt av bredden på det svenska samarbetet med landet.*
- *Utvecklingssamarbetets utveckling under den senaste strategiperioden.*

#### **Identifiering av strategiska frågor för uppdraget, t.ex.:**

- *Pågår en samordnad strategiprocess eller finns andra möjligheter att samordna strategiarbetet med andra givare? Vilka konsekvenser har detta för det svenska strategiarbetet?*
- *Vilka politikområden är relevanta för samarbetet med landet, och vilka möjligheter finns till samverkan mellan utvecklingssamarbetet och andra politikområden?*
- *Tidplan för eventuell utfasning.*
- *Om ett samarbetsavtal skall ingås.*

#### **Processen:**

- *Kort redogörelse för strategiprocessen och tidplan för strategiarbetet, ansvar för olika studier, analyser mm.*
- *Vem leder delegationen till landmötet?*
- *Intressentmötet: normalt håller UD i intressentmötet i Sverige, skall någon annan ges ansvar för detta? Skall det genomföras ett intressentmöte i samarbetslandet?*
- *Bildande av en eventuell referensgrupp – vem är intresserad av att delta?*

<sup>6</sup> Se UD:s “Riktlinjer för samarbetsstrategier”



### **Underlag inför startmötet**

Lämpliga underlag som delges innan startmötet kan vara:

- Förslag på dagordning.
- Gällande land/samarbetsstrategi.
- Sidas planeringsunderlag (tas enligt Sidas manual fram av Sidas regionavdelning och ambassaden).
- Kort PM om andra politikområden och om våra relationer med landet”.

Sida representeras i startmötet av berörd regionavdelning. Medlemmar i Sidas interna arbetsgrupp kan delta om regionavdelningen så beslutar.

## **4. Intressentmöte**

**UD ansvarar för kallelse, upplägg och genomförande av intressentmötet. UD:s manual för SamS anger följande för mötet:**

*“Genomförandet av politiken för global utveckling, inklusive utvecklingssamarbetet, kräver bred medverkan från olika aktörer i det svenska samhället. Detta speglas i intressentmötet, som hålls efter startmötet. Normalt bjuder UD, i samverkan med Sida, in till intressentmötet. Mötet hålls i Stockholm och leds av UD:s geografiska enhet. UD kan också delegera till Sida eller annan myndighet att arrangera mötet, vilket beslutas om på startmötet. Den som anordnar mötet bör delge mötesanteckningar till den referensgrupp som eventuellt bildades på startmötet.*

### **Mötets innehåll**

*Intressentmötet inleds med kortare presentationer av UD och/eller Sida som ger en överblick av strategiarbetet. Utvalda deltagare med erfarenhet från landet eller motsvarande kan ombes att förbereda en kortare introduktion vid mötet. Presentationerna följs av diskussion. Förslag på frågor att diskutera kring:*

- *Vilka frågor identifierar ni som viktiga för landets utveckling och fattigdomsbekämpning? Vilka frågor är strategiska för att rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv på utveckling skall genomsyra arbetet?*
- *Vilka områden är viktiga för Sverige att arbeta inom och var finns kompetensen?*
- *Hur ser situationen ut i landet vad gäller respekten för de mänskliga rättigheterna? Finns det problem med korruption, barnarbete och andra liknande frågor?*
- *Hur har näringslivsklimatet förändrats de senaste fem åren? Vad krävs för att skapa bättre förutsättningar för handel och investeringar? Hur ser ni på er framtida verksamhet i landet?*

- Hur har arbetsklimatet för enskilda organisationer förändrats under de senaste fem åren? Hur ser ni på er framtida verksamhet i landet?
- Hur kan svenska aktörer komplettera varandra i fattigdomsbekämpningen? Finns det några målkonflikter mellan svenska politikområden?

Frågan om hur intressenterna involveras i den fortsatta processen bör diskuteras under mötet.

### **Underlag inför intressentmötet**

Lämpliga underlag att distribuera till de inbjudna inför mötet kan vara gällande land/samarbetsstrategi samt eventuellt några av de underlag som tagits fram till startmötet.

### **Intressentmöte i samarbetslandet**

Ett intressentmöte kan också hållas i samarbetslandet med svenska företag och svenska enskilda organisationer och andra svenska intressenter som verkar i landet. Detta beslutas på startmötet och ambassaden ansvarar i så fall för detta möte. Upplägget bör vara detsamma som på det intressentmöte som hålls i Sverige. Ambassaden skriver mötesanteckningar med de synpunkter som kommit fram, vilka delges UD för vidare delgivning till den referensgrupp som eventuellt följer arbetet.”

Sida representeras av berörd regionavdelning i intressentmötet. Medlemmar i Sidas interna arbetsgrupp bör delta.

## **5. Regeringens uppdrag**

**UD ansvarar för att utarbeta utkast till regeringsuppdraget till Sida. Regionavdelningen ansvarar för eventuellt samråd med UD om utkastet till uppdrag, i samarbete med Sidas interna arbetsgrupp och ambassaden. UD:s manual för SamS anger som följer:**

“Efter start- och intressentmötet utarbetar den geografiska enheten på UD ett uppdrag till Sida att utarbeta strategin. Regeringen fattar beslut om uppdraget. Beslut om uppdrag bör fattas så snart som möjligt efter start- och intressentmötet för att ge Sida tid att ta fram ett förslag till strategi. Processen från startmöte till regeringsbeslut om strategin bör vara högst 10 månader.

Uppdraget skall utformas så att det är styrande för Sidas arbete med att ta fram en samarbetsstrategi, samtidigt som det inte skall föregripa det analytiska arbetet som är en viktig del av strategiprocessen. Uppdraget skall vara kortfattat (gärna en till två sidor, dock maximalt tre).

Se mall för förslag till utformning av uppdrag (bilaga 1 i UD:s manual). Uppdraget måste givetvis utformas efter det enskilda landet/regionen. Mallen kan vara en utgångspunkt som återspeglar vad som enligt riktlinjerna skall inkluderas i ett uppdrag, samt bidrar med förslag på standardformuleringar i återkommande frågor.”

Sidas arbete med SamS startar på allvar först när Sida erhållit regeringens uppdrag. Om inte uppdraget inkommer inom en månad från startmötet, skall regionavdelningen ta upp frågan formellt och avvakta med att fortsätta strategiprocessen till dess att uppdraget finns.

## 6. Formalisering av Sidas interna arbetsgrupp

Efter regeringsbeslut om uppdraget formaliseras Sidas interna arbetsgrupp. Regionavdelningen kan förutom ansvarig landstrateg också tillsätta två eller flera landstrateger som deltar i arbetsgruppen. I samtliga processer skall regionavdelningar, ambassad och relevanta ämnesavdelningar ingå i arbetsgrupperna.

Beslut om arbetsgruppen fattas av regionavdelningschefen. En mall för sådana beslut har utarbetats (se bilaga 3). I beslutet framgår gruppens uppdrag, deltagande, ansvarsfördelningen och kommunikation inom arbetsgruppen, särskilt mellan huvudkontoret och ambassaden, vilka resurser som knyts till processen, tidplan och aktivitetsplan. I beslutet fastställs när granskningen av SamS görs, form och tidpunkt för beslutstillfällena samt om strategin skall behandlas av styrelsen.

Sammansättningen av arbetsgruppen och ansvarsfördelning mellan Sida-S och ambassaden kan variera. Normalfallet innebär att ambassaden ges ansvar för strategiprocessen och tar fram utkast till förslag till SamS och resultatbedömning. Ambassaden bör tidigt i processen lägga fast hur och när konsultation med och deltagande av regering och andra parter i landet, inklusive andra givare, skall tillförsäkras under strategiprocessen. Målsättningen är brett deltagande och aktiv dialog, relaterat till omfattningen på utvecklingssamarbetet i stort. Ambassaden ansvarar för att arbetet organiseras så att deltagande från relevanta ministerier och andra parter såsom viktiga representanter för civilsamhället tillgodoses. Vid enklare processer tillsätter regionavdelningen ingen arbetsgrupp utan har istället löpande samråd med berörda inom Sida.

## 7. Sidas arbete mellan uppdraget och landmötet

Under perioden mellan uppdraget och landmötet skall Sida ta fram ett *fördjupat planeringsunderlag 2* till det kommande landmötet. I normalfallet ansvarar ambassaden för detta. Ämnesavdelningarnas analytiska kompetens utnyttjas i arbetet. Underlaget skall bygga vidare på det planeringsunderlag som tagits fram till startmötet och baseras på redan befintligt

material samt på ambassadens och andras analysarbete. Det skall bestå av två delar enligt följande:

### 1) Preliminärt utkast till resultatbedömning

- En dokumenterad bedömning skall göras av övergripande resultat och erfarenheter, av landprogrammet i sin helhet, dialogen, viktiga samarbetsområden, samarbetsformer och kanaler, i enlighet med bifogad "Vägledning för resultatbedömning", bilaga 2. Ofta kan detta arbete samordnas med utarbetande av årsrapporten. Fokus bör ligga på "lessons learned" snarare än enskilda projekt och program, och på erfarenheter och slutsatser som bedöms relevanta för den nya samarbetsstrategin (max 6 sidor).

### 2) En framåtblickande analys:<sup>7</sup>

- En bedömning av utvecklingen i samarbetslandet (max 6 sidor). Till stöd för denna bedömning skall följande styrdokument användas:
  - Bakgrund, bedömningsgrunder och process för utarbetande av samarbetsstrategier, avsnitt 5.3–5.6
  - Förtydligande av riktlinjerna avseende bedömning och hantering av budgetstöd för fattigdomsbekämpning.
  - Vägledning för mångdimensionell fattigdomsanalys på landnivå.
  - Positionspapper för Sidas förhållningssätt till och bedömning av nationella strategier för fattigdomsbekämpning.
- Möjligheter, förutsättningar och hinder för fortsatt samarbete. Möjligheter, målkonflikter och samverkan mellan svenska politikområden. (Max 3 sidor)
- Förslag på frågor för särskilt analys och diskussion under landmötet. (Max 1 sida)

Ambassadens underlag till landmötet baseras på befintligt material såsom landets egna fattigdomsminsknings- och utvecklingsstrategier och analyser av dessa, rapporter till och kommentarer från de internationella konventionerna om mänskliga rättigheter och övervakningskommittéer, ambassadens årsrapporter under gällande landstrategiperiod, ambassadens rapport om mänskliga rättigheter, gjorda utvärderingar, befintliga korruptionsanalyser samt andra givares analyser av landet. Dessa dokument skall finnas tillgängliga inför landmötet.

<sup>7</sup> Analysen skall göras på basis av landets strategi för fattigdomsminskning och andra utvecklingsplaner, landets egen fattigdomsanalys, befintliga analyser av situationen vad gäller de mänskliga rättigheterna, samt politiska, demokratiska (inklusive situationen vad gäller mänskliga rättigheter), ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållanden och av eventuella egna analyser och studier. Utgångspunkten för bedömningen är målet, perspektiven och huvuddragen i PGU.

Samråd skall ske inför landmötet mellan Sida, UD och ambassaden och inom Sida om underlaget till och upplägg av landmötet. Regionavdelningen ansvarar för samrådet inom Sida. Ambassaden skall därför senast 3 veckor före landmötet till regionavdelningen inkomma med utkast till underlag och förslag till upplägg av landmötet. Ambassaden ansvarar normalt för samrådet med UD.

Samråd skall också ske inför landmötet med den referensgrupp som bildades vid startmötet (omfattar eventuella andra departement och myndigheter som deltar i strategiarbetet). UD ansvarar för att detta sker.

Samarbetslandet skall löpande hållas informerat om landmötets syfte och upplägg. Ambassaden ansvarar för detta.

## 8. Landmötet

Ambassaden ansvarar för upplägg och genomförande av landmötet, liksom för rapportering från detta. En gemensam delegation med UD, Sida och berörda departement/myndigheter besöker samarbetslandet på ett landmöte. Vem som leder delegationen och mötet avgörs av samarbetsstrategins karaktär och vikten av olika politikområden i relationen med landet. Beslutet fattas i samband med startmötet. Från Sida deltar ansvarig regionavdelningschef och/eller regionenhetschef, landstrateg och eventuella represanter från ämnesavdelningarna. Tidpunkt för landmötet beslutas vid startmötet. Landmötet beräknas omfatta cirka en vecka. Hela delegationen bör delta under både den externa och interna delen av landmötet för att gemensamt kunna göra en så fullödlig helhetsbedömning som möjligt.

Syftet med landmötet är att *utifrån en helhetsbedömning av tillgängliga analyser av fattigdom och av andra analyser skapa samsyn om vad Sverige skall ha för roll och om den huvudsakliga inriktningen på det framtida samarbetet.*

### **Landmötet skall bestå av två delar:**

- En *extern del*, under vilken möten och seminarier hålls med representanter för samarbetslandets regering, berörda ministerier/myndigheter, enskilda organisationer, näringsliv, universitet och andra givare. Fokus är på situationen i landet, landets egna strategier för utveckling och fattigdomsbekämpning, strategier för regional integration, landets syn på det svenska utvecklingssamarbetet, andra givares analyser av landet samt på samordning med andra givare/samarbetspartner. Fältbesök skall göras.

- En *intern del*, under vilken delegationen tillsammans med ambassaden gemensamt gör en helhetsbedömning av situationen i landet vad gäller fattigdom och utvecklingsstrategier samt diskuterar vad som kommit fram i syfte att nå en samsyn om Sveriges roll och hur det framtida samarbetet skall utformas. Diskussionen skall också beröra vilka som är Sveriges komparativa fördelar, vilka dialogfrågor Sverige skall driva mer systematiskt, samt vilka slutsatser som skall dras om Sveriges roll och prioriteringar i de lokala givarsamordnade processerna.

Målet med den interna delen av landmötet är att utifrån en helhetssyn gemensamt prioritera vad Sverige skall göra i samarbetslandet. Tanken är att mötesdeltagarna utifrån underlaget till mötet skall identifiera huvudproblemen i landet samt försöka dra slutsatser om orsakssambanden i fattigdomsbilden. Utifrån detta skall mötet resultera i förslag och rekommendationer på en strategisk nivå om vad Sverige kan göra inom utvecklingssamarbetet och andra politikområden. Under landmötet diskuteras om ett samarbetsavtal skall ingås samt dess tidsperiod.

### **Rollfördelning**

Ambassaden ansvarar för förberedelser samt genomförande av landmötet. Vem som leder den tillresande delegationen beslutas under startmötet.

Från UD deltar representanter från den geografiska enheten samt eventuellt andra berörda enheter. När flera politikområden ingår skall tid avsättas för att diskutera hur möjliga synergieffekter kan lyftas fram och eventuella målkonflikter hanteras.

### **Samråd med samarbetslandet**

Ett samråd sker med samarbetslandet när slutsatserna från landmötet föreligger. I samtliga fall ansvarar ambassaden för kontakter med samarbetslandets myndigheter, med andra givare i fråga om utvecklingssamarbetet, och med det civila samhället. I de fall samarbetsavtal skall ingås inleds planeringen för förhandlingen under landmötet. Ambassaden ansvarar för samrådet med samarbetslandet och med andra aktörer i landet, se även avsnitt 6 Formalisering av Sidas interna arbetsgrupp.

### **Landmöte i Sverige**

I förenklade strategiprocesser kan kortare landmöten hållas i Sverige och, i särskilda fall, ersättas av förenklade samråd. Detta fastslås under startmötet. Regionavdelningen ansvarar för de landmöten som hålls i Sverige. Representant från ambassaden skall närvara.

## Dokumentation

Slutsatserna från landmötet skall dokumenteras i en särskild rapport. Ambassaden ansvarar normalt för rapporten, vilken skall utformas som en stomme till Sidas bidrag till samarbetsstrategi. Rapporten skall tydligt ange de konkreta vägval vad gäller inriktning, val av sektorer, koncentration, biståndsvolym, delegerat partnerskap, biståndsformer, handläggningsbehov mm som landmötet kommer fram till. Det skall tydligt framgå vems bedömningarna är. Ambassaden ansvarar för rapporten. När rapporten är klar delges den referensgruppen om sådan bildats.

## 9. Arbetet mellan landmötet och första strategiutkast

Sidas fortsatta arbete med bidraget till samarbetsstrategi skall ges prioritet direkt efter landmötet. Arbetet bör bedrivas processinriktat med tillfällen till diskussion och reflektion såväl inom hemmamyndigheten som med parter i landet. Arbetet bör vara fokuserat och koncentrerat i tiden, och inriktas på att:

- Slutföra arbetet med analys och bedömningar i enlighet med slutsatserna från landmötet, inklusive underlag om generellt budgetstöd.

### Råd för strategin

#### Långsiktighet

Det existerande landsamarbetet har avtal som sträcker sig olika långt in i framtiden, vilket begränsar utrymmet för kortsiktiga förändringar. Samarbetsstrategins roll är att initiera förändringar på medellång och lång sikt i det svenska utvecklingssamarbetet.

#### Målhierarki

Ett övergripande mål utarbetas för strategin. Målet baseras på landets egna mål som de definierats i landets strategi för utveckling och fattigdomsminskning. Målet skall ha en tydlig förankring i det svenska målet för utvecklingssamarbetet.

Målet specificeras i sektor/områdesmål. Dessa relaterar på ett konkret sätt till det svenska utvecklingssamarbetets huvudsakliga verksamhetsområden. Samtliga mål skall vara tydliga, uppföljningsbara och anknyta till samarbetslandets sektormål. Inom ramen för dessa mål avgränsas samarbetets inriktning. Förändringar i samarbetet (i termer av koncentration, utfasning eller utveckling av nya områden) anges tydligt med tidsplaner.

Under genomförandet av en strategi följs målen upp i landplanen. Över åren kan en vidareutveckling av målen på denna nivå bli aktuell i landplanerna. Landplanen får då en strategisk roll i Sidas förändringsarbete på landnivå.

#### Dialogfrågor

Strategin rymmer två överlappande delar; samarbetsprogrammet samt dialogen. Dialogen spelar ofta en central roll i relationen med parterna i landet och relateras exempelvis till landets PRS-process. Den svenska rollen är att som en aktiv part främja en fattigdomsminskande politik. Den svenska samarbetsstrategins mål och huvudområden är prioriterade i dialogen. Därtill kan särskilda frågor lyftas av relevans för landets utveckling. Dialogen bör föras med samarbetslandets olika aktörer. Det kan vara regeringen, myndigheter, civila samhället, forskare och näringsliv. Dialogen bör föras samordnat med andra givare och anpassas till de nationella processerna. Det är viktigt att identifiera viktiga aktörer, ha en generell idé om hur dialogen skall bedrivas liksom att uppskatta resursåtgången.

- Slutföra resultatbedömningen och dra slutsatser av denna.
- Fortsätta samrådet mellan ambassaden och samarbetslandets givarsamordnande instans, med andra givare om utvecklingssamarbetet och med det civila samhället.
- Utarbeta Sidas bidrag till samarbetsstrategin.
- Utarbeta utkast till samarbetsavtal om så anges i uppdraget i samråd med samarbetslandet och med stöd av JUR.
- Bedöma resursåtgången för genomförandet av strategin.

Arbetsfördelningen mellan ambassaden, regionavdelning och ämnesavdelning skall ha klargjorts i regionavdelningens beslut om arbetsgruppen för samarbetsstrategin.

Ett första utkast till Sidas bidrag till samarbetsstrategin, inklusive bilagor, skall tas fram inom 1,5 månad efter landmötet. Riktlinjerna för SamS innehåller en illustration till innehållet i en strategi.

## 10. Från första strategiutkast till Sidas slutliga bidrag till SamS

Här anges arbetet med Sidas bidrag till strategin. Inom regeringskansliet kan pågå liknande processer. UD ansvarar för att samråd mellan olika departement sker under arbetets gång. Tidsplaneringen för denna fas i processen läggs fast i Sidas interna arbetsbeslut, se avsnitt 6. Arbetet skall slutföras senast tre månader efter landmötet.

Det första utkastet skall behandlas inom *ambassaden* och diskuteras med Sidas arbetsgrupp för strategiprocessen innan ambassaden överlämnar detta till regionavdelningen.

Regionavdelningen kallar därpå till ett *möte med berörda ämnesavdelningschefer*. Underlaget i form av det första utkastet distribueras av regionavdelningen i papperskopior senast en vecka innan mötet. Regionavdelningen reviderar materialet efter mötet.

Ett reviderat utkast till Sidas bidrag till SamS *behandlas av Granskningsgruppen* (förslaget till roll och mandat för granskningsgruppen). Landstrategen samordnar kontakten med gruppens ordförande så att gruppen har minst en månads framförhållning för den planerade granskningen. Granskningen kan då slutföras inom en vecka efter det att granskningsgruppen fått ta del av underlaget. Underlaget består av regeringsuppdraget, Sidas bidrag till strategi, rapport från landmötet, resultatbedömningen samt planeringsunderlag 1 och 2. *Granskningsgruppen lämnar ett skriftligt utlåtande* av rådgivande karaktär. Regionavdelningen tar ställning till hur gruppens rekommendationer kan användas i det fortsatta arbetet. Ställningstagandet dokumenteras i en kort promemoria. Revideringen av Sidas bidrag till strategin görs normalt av regionavdelningen i samråd med ambassaden.



**Strategin granskas utifrån följande aspekter:**

- Att dokumentationen är analytisk och möjliggör strategiska slutsatser.
- Att fattigdomsanalyserna är av god kvalitet och skapar förutsättningar för fattigdomsfokus i utvecklingssamarbetet med utgångspunkt i rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv.
- Att det råder konsistens och koherens mellan analyser och slutsatser.
- Att det finns en tydlig styrkraft i strategin (målhierarkins logik).
- Att regeringens uppdrag har följts.
- Att strategierna har beaktat möjligheterna till koncentration av verksamheten.
- Att svenska åtaganden inom den internationella agendan för "aid effectiveness" återspeglas i föreslagen inriktning av utvecklingssamarbetet.

Ett *slutligt utkast av Sidas bidrag till strategin* föredras för Generaldirektören vid ett beslutsmöte där representanter från GD-staben, regionavdelningen och berörda ämnesavdelningar deltar. I särskilda fall kan en representant från ambassaden delta i mötet. Landstrategen (alternativt ambassaden) föredrar förslaget till SamS. Vid mötet görs en slutlig bedömning av Sidas bidrag till SamS och huruvida det uppfyller uppdraget. Underlaget utgörs av regeringsuppdraget, Sidas bidrag till strategin, resultatbedömning, granskningsgruppens utlåtande samt regionavdelningens föredragningspromemoria. Underlaget distribueras i papperskopior av regionavdelningen senast en vecka innan beslutsmötet.

Regionavdelningen ansvarar för den slutliga revideringen av Sidas bidrag till strategi. Därpå fattar GD beslut om Sidas bidrag till strategi med tillhörande skrivelse till regeringen. Mallen för strategiskrivelse skall användas. Till skrivelsen bifogas Sidas bidrag till strategin, resultatbedömningen, eventuellt kompletterande underlag för budgetstöd samt i aktuella fall ett utkast till samarbetsavtal. I vissa fall behandlas Sidas strategiförslag för samråd i Sidas styrelse. Ansvarig landstrateg föredrar ärendet.

## 11. Översättning, tryck och delgivning

Sidas utkast till samarbetsstrategi bör vara föremål för dialog med samarbetslandet och andra givare. Underlag för regeringsbeslut skall vara på svenska. Berörd regionavdelning ansvarar för att förslaget till SamS översätts till svenska.

Efter regeringsbeslutet översätts samarbetsstrategin till engelska och/eller landets administrativa språk. UD:s geografiska enhet ansvarar för översättningen. UD delger ambassaden den översatta versionen för språk- och faktagranskning innan den

trycks. Det är UD:s geografiska enhet som ansvarar för att samarbetsstrategin trycks och delges.

## 12. Förhandling och samarbetsavtal

För länder där samarbetsavtal enligt uppdraget skall utarbetas bifogar Sida ett avtalsutkast till UD tillsammans med strategiförslaget. Sidas gällande avtalsmall för samarbetsavtalet skall användas som utgångspunkt. Ett anpassat avtal skall tas fram för varje aktuellt fall. Utarbetandet av avtal skall göras i konsultation med samarbetslandet. Vid behov deltar JUR i arbetet.

Detta avtalsutkast skall också bifogas regeringsbeslutet om SamS. I regeringsbeslutet skall anges att regeringen beslutar att ingå samarbetsavtal med land X under perioden x-y i huvudsaklig överensstämmelse med bifogat avtalsutkast. Regeringsbeslutet klargör även om Sida bemyndigas att ingå avtalet.

Samarbetsavtalets giltighetstid tillåts variera beroende på situationen i landet och graden av långsiktighet på samarbetet. Ambitionen bör vara att ha samarbetsavtal som täcker så lång tid som möjligt.

I samband med att en ny strategi antas genomförs i förekommande fall överläggningar om ett nytt avtal. Dessa äger i regel rum i samarbetslandet. Överläggningarna utgör ett tillfälle till dialog på hög nivå med samarbetslandet kring av Sverige prioriterade frågor i den nya samarbetsstrategin och avslutas med att samarbetsavtalet ingås. Ambassaden ansvarar för förberedelser inför överläggningarna. Ambassaden informerar i förväg samarbetslandets företrädare om regeringsbeslutet och samarbetsstrategins innehåll samt överlämnar den översatta versionen.

I det fall Sida givits i uppdrag att ingå samarbetsavtal fastställer chefen för Sidas regionavdelning i samråd med UD delegationens sammansättning och utser ordförande. Ambassaden gör i samråd med Sidas regionavdelning och UD:s geografiska avdelning ett förslag till agenda och förhållningssätt i olika frågor.

Ambassaden tar också, i samråd med Sidas regionavdelning och UD:s geografiska avdelning, fram ett utkast till förhandlingsprotokoll (*agreed minutes*). Dessa bör spegla huvuddragen i utvecklingssamarbetet i samarbetsstrategin, parternas överenskommelser, planerade åtgärder samt de ståndpunkter som parterna önskar dokumentera. I normalfallet bör förhandlingsprotokollet utformas som en koncentrerad variant av SamS.

### 13. Lansering

I samband med att ett regeringsbeslut har fattats kan UD ordna ett lanseringsmöte i Sverige. Syftet med lanseringsmötet är att informera de svenska intressenterna om innehållet i den nya samarbetsstrategin. Ambassaden ansvarar för lanseringen av strategin i samarbetslandet.

## II. Genomförande och uppföljning av samarbetsstrategin

Följande avsnitt är en Sida-specifiering av riktlinjens kapitel 8 Genomförande och uppföljning av samarbetsstrategin:

### Årlig styrning, uppföljning och utvärdering

Landplanen är det huvudsakliga instrumentet för Sidas styrning vid genomförandet av SamS. Landplanen utarbetas i en konsultativ process under hösten. Ett första utkast tas fram av fältet för vidare revidering av regionavdelningen i samråd med ämnesavdelningar i enlighet med Sidas verksamhetsplaneringsprocess. Regionavdelningen fastställer landplanen strax före årsskiftet. Landplanen ger det operativa ramverket för genomförandet av de mål som fastställts i strategin. Planen styr verksamheten på ettårsbasis men har en flerårig utblick, ett rullande treårsperspektiv. I landplanen definieras resursåtgång både i termer av biståndsvolym och i handläggningskapacitet. Den fulldelegerade ambassaden svarar normalt för genomförandet av landplanen med stöd av expertis från ämnesavdelningar.

I den första landplanen efter regeringsbeslut om samarbetsstrategin bör en plan för ambitionsnivå och inriktning på analysarbetet för strategiperioden läggas fast. Den svenska rollen i PRS-processen, samt former och innehåll i dialogen bör definieras i landplanen. Rollfördelning mellan ambassad, regionavdelning och ämnesavdelning klargörs.

Planen följs upp varje år under genomförandet. Den anpassas och konkretiseras alltmer ju närmare en ny strategiprocess man kommer. Den ordinarie rapporteringen kan därmed bli strategiskt fokuserad på de analysbehov som förutses. På så sätt åstadkoms djup i analysen på förhand, och strategiprocessen blir möjlig att genomföra inom tio månader.

Ambassaden utarbetar årsrapporter i enlighet med Sidas beslut om "Country Reports". Årsrapporten levereras i mars och halvårsrapporten levereras i september. Årsrapporten utgör en uppföljning av SamS och landplan för att bedöma om målen i samarbetsstrategin uppnås. Denna skall på ett tydligt sätt koppla till årsredovisning och rapporteringskrav i regleringsbrev för att åstadkomma synergieffekter i rapporteringen. Halvårsrapporten är ett direkt underlag till arbetet med landplanen för kommande år. Förutom landrapport görs även periodiska finansiella prognoser och uppföljningar av ambassaden som tillställs regionavdelningen för sammanställning. Regionavdelningen har ansvar för finansiell uppföljning av budgetposten.

Ambassaden och samarbetslandet följer vid regelbundna genomgångar upp strategin. När bilateralt samarbetsavtal finns, sker genomgången ofta på årsbasis, och tar formen av en uppföljning av strate-

gin, samarbetsavtalet och förhandlingsprotokollet. Genomgången skall planeras utifrån samarbetslandets cykel och process för genomgång och uppföljning av den egna strategin för fattigdomsminskning. I så stor utsträckning som möjligt skall genomgången genomföras tillsammans med andra givare. Genomgången dokumenteras, antingen i ett bilateralt protokoll eller i form av ett protokoll från den gemensamma uppföljningen av strategin för fattigdomsminskning. Sidas regionavdelning kan delta i genomgången.

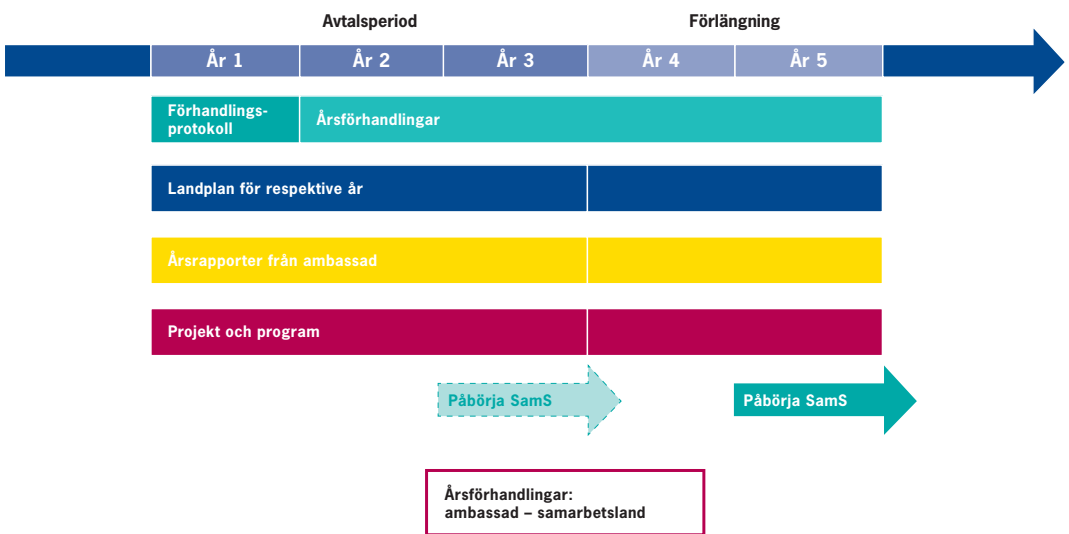
I länder som antagit en strategi för fattigdomsbekämpning genomförs årliga uppföljningar av genomförandet. Ambassaden skall delta i dessa uppföljningar. Där generellt budgetstöd till fattigdomsbekämpning utgör en samarbetsform gör också landet och givarna normalt en uppföljning gemensamt av gjorda åtaganden.

En utvärderingsplan är en bilaga till landplanen. I den första utvärderingsplanen under genomförandet av en strategi bör en flerårig plan läggas fast. Tematiska utvärderingar, sektorutvärderingar och landutvärderingar blir viktiga för kvalitetssäkring under genomförandet av strategin. Det är också viktigt att säkerställa en rimlig kunskapsnivå inför framtagandet av nästa strategi.

Utvärderingar av projekt och program skall planeras inom ramen för projektcykeln.

I Sidas årsredovisning skall en sammanfattande redovisning göras av myndighetens arbete med genomförandet av samarbetsstrategierna, inklusive en samlad redovisning av det generella budgetstödet till fattigdomsbekämpning, utifrån de mål som redovisas i samarbetsstrategierna. Sida skall också lämna en bedömning av resultaten av verksamheten.

Genomförande av samarbetsstrategin



## Samråd

Samråd mellan Regeringskansliet/UD och Sida om samarbetsstrategierna skall som regel ske regionvis vid två tillfällen under året. RK/UD skall stå som sammankallande åtminstone vid ett av dessa tillfällen och ansvara för att relevanta departement inbjuds. Frågor som kan tas upp omfattar avvikelser från förutsedda resultat, eventuellt ändrade förutsättningar för samarbetet, framtida biståndsvolymer samt dialogfrågor och budgetstödet. Samråd ger RK/UD och genomförande myndigheter underlag inför eventuella beslut om ändrad inriktning av samarbetet som bl.a. kan påkallas av ändrade politiska eller ekonomiska förutsättningar för samarbetet. Om så fordras kan samråd även ske vid annat tillfälle. Sida skall samråda med RK/UD om förändringar som ändrar de grundläggande förutsättningarna för strategin eller som i betydande grad påverkar möjligheterna att genomföra den. Förändringar efter samråd görs inom ramen för Sidas ansvar och befogenhet.

## Fattigdomsanalys under genomförandet av samarbetsstrategin

Arbetet med fattigdomsanalys på landnivå är en naturlig del av det löpande genomförandet av samarbetsstrategin och kulminerar i samband med utarbetandet av en ny samarbetsstrategi. Analysen skall utgå ifrån och knytas till samarbetslandets egen analys av fattigdomen; den senare är normalt en del av landets utarbetande och uppföljning av sin strategi för fattigdomsminskning eller motsvarande. Analyser gjorda av andra givare och det civila samhället skall utnyttjas av Sida. Gemensamt analysarbete och dialog om utarbetande och genomförande av PRS rekommenderas.

I samband med att samarbetslandet utarbetar en PRS har ambassaden möjlighet att göra en samordnad kraftsamling med andra givare och utöva inflytande på fattigdomspolitikerna i samarbetslandet. Denna möjlighet skall tillvaratas. När landet genomför en PRS har ambassaden möjlighet att samordnat med andra givare delta i uppföljningsarbetet.

Ambassaden skall hålla sig informerad om relevanta land- och sektorstudier, Public Expenditure Reviews och annat viktigt analysarbete som genomförs av samarbetslandet eller andra givare. Ambassaden skall från fall till fall bedöma möjligheten av samordning och eventuellt svenskt deltagande. Ambassaden skall bedöma behovet av särskilda studier av frågor som inte täckts in och ta initiativ till att dessa genomförs där så bedöms rimligt.

Slutsatser från det löpande analysarbetet skall användas för att stämma av de antaganden som samarbetsstrategin vilar på. Det löpande analysarbetet leder slutligen in i det analysarbete som görs inför en ny samarbetsstrategi.

Ambassaden eller regionavdelningen för länder utan fält ansvarar för ambitionsnivån och formerna för analysarbetet. Under året efter regeringsbeslut för strategin skall en plan för analysarbetet tas fram som täcker hela strategiperioden. Planen stadfästs årligen inom ramen för landplanen och kan därmed förändras över åren beroende på skeenden i samarbetslandet.



# Bilaga 1

## Samordnade strategiprocesser – konsekvenser för utarbetandet av svenska samarbetsstrategier

### Bakgrund

I några länder pågår ett arbete där flera givare tillsammans med landets regering arbetar fram en strategi för samarbetet i landet. Exempel finns i Afrika, men även i Asien. Som resultat av arbetet med att göra biståndet effektivare förväntas fler länder bli berörda av dessa samordnade strategiprocesser (JAS – Joint Assistance Strategies). Målet med samordnade strategiprocesser är förbättrad biståndseffektivitet. Dels genom att givarna genom intern samordning under samarbetslandets ledning koncentrerar biståndet till färre sektorer och i ökad utsträckning övergår till programstöd, dels genom att analysarbetet och konsultationerna görs gemensamt för flera givares strategier. Sverige skall alltid delta i samordnade strategiprocesser där sådana pågår eller förväntas inledas. Riktlinjerna för samarbetsstrategier omfattar även denna typ av processer.

Samordnade strategiprocesser är relativt nya, och ser olika ut på olika håll. Man kan grovt dela in dem i tre huvudtyper, med olika grader av ägar- och ledarskap från landets sida inom varje typ. Nedan beskrivs konsekvenser av de olika typerna av samordnade strategiprocesser för Sveriges del.

### **Typ ett – flera givare gör ett gemensamt analysarbete men varje givare tar fram en egen strategi**

Sverige skall så långt som möjligt samarbeta med andra givare i arbetet med att ta fram en svensk samarbetsstrategi. Utfallet av arbetet för svensk del är en svensk samarbetsstrategi, baserad på en gemensam analys, som skall beslutas av regeringen.

För att det svenska utvecklingssamarbetet skall kunna fasas in i en samordnad process med andra givare kan vissa strategier behöva förlängas eller förkortas under en övergångsperiod. Detta sker i regleringsbrevet eller genom separat regeringsbeslut. Regeringsuppdraget till Sida att ta fram förslag på en svensk samarbetsstrategi skall ta hänsyn till att det pågår ett gemensamt analysarbete, och kan lägga fast vilka analyser som ses som oundgängliga från svensk sida.

### **Typ två – en uppförandekod tas fram**

Att Sverige skall delta i arbetet med att ta fram en uppförandekod, som reglerar hur givare och regering tillsammans

skall öka biståndseffektiviteten, är självklart. Utfallet av arbetet för svensk del är en tillfredsställande uppförandekod, och eventuellt en förändrad svensk samarbetsstrategi som skall beslutas av regeringen.

Sida behövs inget uppdrag från regeringen att delta i arbetet. Om uppförandekoden medför behov av förändringar av existerande svensk samarbetsstrategi (t.ex. genom att den lägger fast antal sektorer som varje givare skall vara aktiv inom), eller om uppförandekoden är juridiskt bindande, behövs ett regeringsbeslut innan Sverige kan skriva på den. Sida kan också behöva komma in med en skrivelse till regeringen om förändringar av gällande strategi.

### **Typ tre – en mer eller mindre gemensam strategi utarbetas av flera givare tillsammans**

Sverige skall delta i arbetet med att ta fram gemensamma strategier där sådana förekommer. Utfallet av den samordnade strategiprocessen för svensk del är dels en tillfredsställande gemensam strategi, dels en förändrad eller helt ny svensk samarbetsstrategi (som kan utgöra ett förhållningssätt till den gemensamma produkten).

För att det svenska utvecklingssamarbetet skall kunna fasas in i en gemensam strategiprocess kan vissa strategier behöva förlängas eller förkortas under en övergångsperiod. Detta sker i regleringsbrevet eller genom separat regeringsbeslut. När samordnade strategiprocesser initieras i länder som omfattas av land- eller samarbetsstrategier skall ambassaden i samråd med Sida och Regeringskansliet/UD utarbeta ett PM som underlag för ambassadens deltagande i denna process. Detta underlags-PM skall redogöra för svenska ståndpunkter att tillvarata i arbetet med att ta fram en samordnad strategi.

Om det [i promemorian] förutses att förändringar måste göras i en befintlig land- eller samarbetsstrategi för att anpassa den till en samordnad strategi, eller om en helt ny svensk samarbetsstrategi måste tas fram, skall Sida ges ett regeringsuppdrag om att delta i processen. Det underlags-PM som tagits fram utgör då en bilaga till regeringsuppdraget. Uppdraget skall tydliggöra att Sida skall fasa in samarbetet i den samordnade strategiprocessen, att det finns en flexibilitet från svensk sida om när den nya strategin måste vara färdig, det skall ge en indikation om det planerade omfånget för det svenska samarbetet, samt maximalt antal sektorer enligt DAC-definitionen som Sverige skall vara aktiv inom. Uppdraget skall dessutom innehålla ett uppdrag till Sida att i en skrivelse redovisa hur arbetet utvecklas när något konkretare börjar ta form. På så sätt ges regeringen möjlighet att ge Sida ett nytt, mer specificerat uppdrag rörande deltagandet i den samordnade processen. Sida kan, om man ser behov av detta, samråda med Regeringskansliet under arbetets gång.

Under tiden arbetet med att ta fram en samordnad strategi och det svenska förhållningssättet till den pågår, fortsätter gällande strategi att gälla. Deltagande i en samordnad strategiprocess innebär att strategiarbetet måste kunna bedrivas flexibelt. I normalfallet bör moment som start-, intressent- och landmöten kunna hållas, om än i något annan utformning än vad riktlinjerna anger. Om inte den samordnade processen genererar gemensamma analytiska underlag som anses motsvara riktlinjernas krav, t.ex. vad gäller resultatanalys eller fattigdomsanalys, skall svenska sådana alltid tas fram. En svensk samarbetsstrategi tas alltid fram och beslutas av regeringen. Den kan utgöra ett svenskt ställningstagande till den samordnade strategin, och skall inkludera frågor som inte berörs av den (t.ex. andra politikområden, andra svenska aktörers verksamhet i landet, volym, sektorval).

# Bilaga 2

## Vägledning för resultatbedömning

Samarbetsstrategiers (SamS) inriktning skall vägledas av erfarenheterna från samarbetet under den gångna strategiperioden.<sup>8)</sup> Vägledningen lyfter fram den övergripande bedömningen av erfarenheter, resultat och effekter. Visionen är att binda ihop bedömningen över de tre nivåerna mikro, meso och makro (insats, sektor och strategimål).

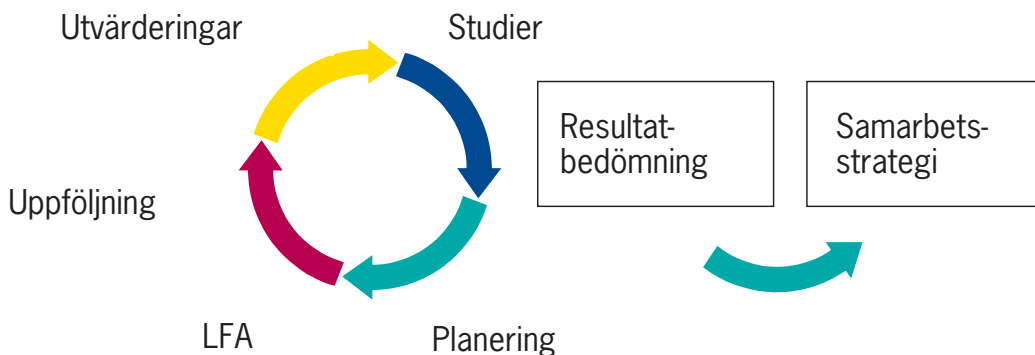
Det skall betonas att vägledningen håller en hög ambitionsnivå. Den måste situationsanpassas för varje enskild SamS i samband med inledningen av en strategiprocess. I många fall kommer en lägre ambitionsnivå att bli fallet. Det bör också framhållas att SamS inte används som styrinstrument för vissa stödformer (som stödet via svenska enskilda organisationer). I fallet programstöd möjliggör de uppföljningsramverk med resultatindikatorer som etableras i dessa sammanhang att resultatbedömning kan göras.

En resultatbedömning skall bedöma erfarenheter och resultat av det svenska utvecklingssamarbetet i ett land. Den skall innehålla slutsatser om vilken typ av samarbete som är effektivt, vilka kanaler som fungerar bäst, hur svagheter ser ut och vilka erfarenheter andra biståndsgivare har gjort. Syftet med en resultatbedömning är att dess slutsatser skall bilda en grund för beslut inför nästa strategiperiod, så att samarbetet blir resultatstyrt.

Resultatbedömningen bygger på den löpande planering, uppföljning och utvärdering som görs under samarbetsstrategins genomförande. Detta bildar grunden för bedömning och analys, men kan ibland behöva kompletteras med ytterligare studier. Ambitionen bör vara att i största möjliga mån dra nytta av samarbetslandets egen uppföljning av sin fattigdomsstrategi och av milleniemålen, samt andra aktörers utvärderingar och studier. Om möjligt skall resultatbedömningen göras tillsammans med berörda samarbetspartners.

<sup>8</sup> Sida har granskat resultatanalyserna vid tre tillfällen: Granskning av resultatanalyserna i Sidas samarbetsstrategiarbete (Sida Studies in Evaluation 96/2), Uppföljande studie av Sidas resultatanalyser (Sida Studies in Evaluation 98/2) samt Sida's Performance Analyses – Quality and Use (Sida Studies in Evaluation 04/02).

Nedanstående bild visar på sambandet mellan det löpande arbetet och resultatbedömningen. Uppföljning och utvärderingar som görs under strategins genomförande bildar det huvudsakliga underlaget för den resultatbedömning som föds in i den nya strategin.



En resultatbedömning bör bestå av tre delar:

1) *En generell bedömning och analys* som tar upp:

- Det samlade utvecklingssamarbetets resultat och erfarenheter i förhållande till det övergripande målet att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor och de specifika målen i den senaste strategin.
- Samarbetslandets ägarskap.
- Förvaltningens genomförandekapacitet.
- Upphandlingsfrågor.
- System och kapacitet för offentlig finansiell styrning och hantering av korruptionsrisker.
- Vilka samarbetskanaler som fungerat bäst (statliga motparter, central/regional/lokal nivå, enskilda organisationer, etc).
- Vilka samarbetsformer bedöms som lämpliga (program-/projektstöd).
- Harmonisering och alignment.
- Andra givares erfarenheter.

2) *En bedömning och analys av de viktigaste samarbetsområdena*, som baseras på program- och projektdokument, bedömningspromemorior, löpande uppföljning (bl a SiRS) och revision samt gjorda utvärderingar.

3) Slutsatserna från dessa två delar sammanfattas i ett avsnitt i SamS under beteckningen “*Slutsatser från hittillsvarande samarbete*”.

## Resultatbedömning

Ett dokument

**Slutsatser från resultatbedömningen**  
Infogas i SamS

Från ett processperspektiv bör man tänka igenom när de olika momenten passar bäst in. I normalfallet tas ett första kortfattat utkast (max ½ sida) till generell resultatbedömning fram som ett underlag till startmötet, dvs innan det egentliga arbetet med resultatbedömningen av de viktigaste samarbetsområdena påbörjats. Detta kompletterar planeringsunderlag som också tas fram till startmötet.

Bedömningen skall i möjligaste mån bygga på befintliga års- och halvårsrapporter, utvärderingar, och studier. Samarbetslandets egen årliga uppföljning av fattigdomsstrategin och millenniemålen skall utnyttjas, liksom andra givares och aktörers rapporter. Inför landmötet bör den generella resultatbedömningen slutföras och kompletteras med en bedömning och analys av de viktigaste samarbetsområdena.

### 1) Den generella resultatbedömningen

Den generella resultatbedömningen tittar på det samlade svenska utvecklingssamarbetet på ett övergripande plan med en utgångspunkt i det övergripande målet att *bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor* och den föregående SamS specifika mål. Genomsyras programmet av de fattigas perspektiv och ett rättighetsperspektiv? På vilket sätt har huvuddragen reflekterats i samarbetet? Är det relevant i förhållande till samarbetslandets fattigdomsstrategi och andra utvecklingsstrategier? Hur är det med effektiviteten, genomförbarheten och bärkraften? Hur ser resultatet ut i förhållande till de mål som sattes upp i SamS? Vilka effekter och trender kan läsas ut och vilka kan ej läsas ut? Varför har det blivit som det blivit?

Den generella resultatbedömningen skall således spegla insatserna i ett bredare sammanhang där samarbetslandets policies och strategier på området och andra givares insatser vägs in. Den skall med andra ord inte inskränka sig till en snäv redogörelse om huruvida uppställda mål för det svenska stödet uppfyllts eller ej.

I SamS planeringsfas är det viktigt att diskutera vilket underlag som behövs för att göra den generella resultatbedömningen. God framförhållning krävs. Redan den första landplanen i strategicykeln bör användas för att grundlägga en adekvat ambitionsnivå vad gäller uppföljning och utvärdering. En fråga att ta ställning till är om det finns behov för en särskild samarbetsstrategiutvärdering. Slutsatser från en sådan utvärdering bör läggas fram som ett underlag till landmötet.

## 2) Resultatbedömning av de viktigaste samarbetsområdena

Resultatbedömningen av de viktigaste samarbetsområdena skall redovisa erfarenheterna med utgångspunkt i *planerade och uppnådda resultat, mål och effekter*. Denna erfarenhetsbedömning bör kompletteras med en resultatredovisning av ett fåtal utvalda program och/eller insatser, vilka bidrar till att förklara bedömningen. Resultatredovisningen skall presenteras i tabellform och svara på frågan "Vad har åstadkommits under perioden?" Den *rating* som görs i *Sida Rating System (SiRS)* bildar ett viktigt underlag för denna redovisning.

En resultatbedömning av de viktigaste samarbetsområdena skall svara på frågorna varför och vad får det för konsekvenser? Här redovisas slutsatser, baserade på måluppfyllelse, *effekter* av programmet/insatserna, resursanvändningen, samt en jämförelse mellan utfall och planerade resultat. Bedömningen bör innehålla följande rubriker:

### Basfakta

En kort och koncis presentation av samarbetsområdet görs. Vilka projekt och program ingår? Hur länge har de pågått? Vilka är intressenterna?

### Relevans och effektivitet

Även detta avsnitt bör vara kort, men det skall framgå tydligt vad relevansen och effektiviteten är i förhållande till landets behov och egna strategier, samt i förhållande till Sidas resursanvändning. Programmets/insatsernas roll i samarbetsområdet skall preciseras. Det bör också framgå om den analys av relevans och effektivitet som gjordes i planeringsstadiet fortfarande gäller, både i förhållande till den svenska politiken/policyn (PGU/PoP) och samarbetslandets mål. Har bilden förändrats kraftigt bör det tydliggöras. Detta gäller även förändringar i givarbilden och i ramverket för samarbetet under perioden.

### Bedömning av resultat

Vad har uppnåtts eller inte i förhållande till vad som har planerats? Skiljer sig planerade och faktiska resultat och i så fall varför? Här bör det finnas med en analys av genomförbarheten, inklusive genomförandekapaciteten hos samarbetsparten. Vilka faktorer – inom eller utanför samarbetsområdet – har påverkat resultaten?

### **Bedömning av måluppfyllelse, effekter och bärkraft**

Den långsiktiga måluppfyllelsen, effekterna och bärkraft går ofta inte att bedöma förrän efter programmets/insatsernas genomförande. Därför är det viktigt att både lyfta fram kortsiktig och långsiktig måluppfyllelse (om det finns några indikationer på de senare). För att kunna bedöma måluppfyllelsen behöver ibland studier göras, och de bör planeras i god tid. Andra aktörers utvärderingar och studier bör utnyttjas så långt möjligt. Här räcker det inte med att säga att "resultatet är bra", utan analysen måste brytas ner till vad effekterna har blivit och vad det medfört för målgruppen. Effektreddovisning är svårt och det tillhör undantagen att resultatanalyserna på allvar kunnat göra kvalificerade effektbedömningar. Detta skall vägas in i bilden när man lägger ambitionsnivån för arbetet. Källförteckningen är extra viktig i detta avsnitt.

När det gäller andra effekter än de som direkt kan relateras till det uppställda målet för programmet/insatserna bör det finnas med en bedömning som kopplar till perspektiven och huvudragen i PGU. Det kan vara svårt att göra detta på ett heltäckande sätt, ibland är det inte ens relevant. Det är också viktigt att inte i efterhand pådyvla programmet/insatserna andra mål än de som explicit sattes upp vid beslutstillfället.

Utifrån bedömningen av resultaten av de viktigaste samsamarbetsområdena och den selektiva resultatredovisningen bör slutsatser presenteras angående samsamarbetsområdets framtid. Bör man avsluta, öka, minska och varför det? I detta avsnitt bör även något om bärkraftighet belysas, utifrån ett finansiellt såväl som institutionellt perspektiv. Vad görs för bedömning inför framtiden angående de övergripande problemen som har uppstått under programmets/insatsernas gång?

### **3) Slutsatser från hittillsvarande samarbete**

Utifrån den generella resultatbedömningen och bedömningen av de viktigaste samsamarbetsområdena tas slutsatser fram som skrivs i ett sammanfattande avsnitt i SamS under rubriken "*Slutsatser från hittillsvarande samarbete*". De slutsatser som resultatbedömningen skall utmynna i är:

- En sammanfattande bedömning av resultaten av utvecklings-samarbetet under den senaste strategiperioden, samt dess relevans i förhållande till samsamarbetslandets utvecklings- och fattigdomsstrategi.
- Försök till svar på frågan 'på vilket sätt bör resultaten och lärdomarna under den senaste strategiperioden påverka mål, inriktning, innehåll mm för samarbetet med landet både ur ett generellt och ett specifikt (samsamarbetsområdes-) perspektiv?'
- Faktorer/resultat/slutsatser av betydelse för val av framtida utvecklings-samarbete, alternativt utfasning/exitstrategi?



- Faktorer som bör tas hänsyn till vid utformning, genomförande och val av samarbetsform och samarbetspart?

## Källhänvisningar

I hela resultatbedömningen är källhänvisningar viktiga. Alla uppgifter som anges i bedömningen skall vara grundade i befintliga dokument. I den skriftliga analysdelen skall hänvisningar till dokumentation, utvärderingar och liknande göras som fotnoter.

Det är viktigt att komma ihåg att källhänvisningar inte enbart är en formsak, utan underbygger hela underlaget. De visar att resultatbedömningen inte är ett 'allmänt tyckande' utan slutsatser som bygger på befintligt material.

## Generella råd och tips

Det är lätt att som författare till en resultatbedömning hamna i en "försvarsposition" och därför bli överdrivet positiv i bedömningen. Utvärderingar har visat att de tidigare resultatanalyserna tenderar att ge en allt för positiv bild, som ibland gränsar till osaklighet. Våga därför ha ett kritiskt och omprövande öga och behåll samtidigt sakligheten. Ibland kan den motsatta tendensen finnas, dvs att bli alltför problemorienterad. Ett tips är att försöka koncentrera sig till att svara på de frågor som erfarenhetsbedömningen skall besvara och därefter dra slutsatser. För den som kör fast kan följande frågor fungera som en liten "startmotor":

*Vad har hänt?*

*Varför det?*

*Vad är konsekvenserna av detta?*

Undvik långa beskrivningar som inte tillför något analytiskt värde. Tänk på att endast ta med den information som är relevant för resultatbedömningens syfte. Utnyttja gärna de sex grundläggande bedömningskriterierna i Så Arbetar Sida.

Om ni planerar och genomför utvärderingar i god tid innan SamS-processen och jobbar med kontinuerlig uppföljning, så underlättas arbetet med resultatbedömningen.

## Ansvarsfördelning och tidsperiod

Ambassaderna bör så långt möjligt ges huvudansvaret för resultatbedömningen. Arbets- och ansvarsfördelning mellan ambasad och den arbetsgrupp med representanter från ämnesavdelningarna som bildas inom Sida-Stockholm kan dock variera beroende på fältrepresentationens kapacitet och graden av delegering från hemmamyndigheten. Relationer och ansvar bör tydliggöras i samband med att beslut fattas om att inrätta arbetsgruppen. I fall utan fältrepresentation, med icke-delegerade ambassader och/eller ambassader med begränsad kapacitet

tet ansvar normalt ämnesavdelningarna/arbetsgruppen för de områdesspecifika resultatbedömningarna.

I de fall det rör sig om en fuldelegerad ambassad med tillgänglig kapacitet för att genomföra arbetet med resultatbedömningen kommer ambassaden att lägga ut uppdrag till ämnesavdelningar vid hemmamyndigheten avseende de områdesvisa bedömningarna. Arbetet för arbetsgruppen på hemmaplan begränsas då till:

- kvalitetssäkring
- rådgivare/stödjare
- ambassadens länk till ämnesavdelningarna (för resultatbedömningen av de viktigaste samarbetsområdena).

Ambassaderna ansvarar i detta fall för att ev. särskilda utvärderingar och studier, som skall ligga till grund för resultatbedömningen, genomförs.

I de fall ambassaden saknar resurser att genomföra detta arbete blir det regionavdelningen som lägger ut uppdrag och svarar för samordning av resultatbedömningen.

Perioden skall i normalfallet vara den senaste strategiperioden. Möjlighet finns dock att anpassa de ämnesmässiga resultatbedömningarna till vad som är logiskt ur insatssynpunkt.

# Bilaga 3

## Beslut om tillsättande av arbetsgrupp för utarbetande av samarbetsstrategi (Se mallar i Word)

### Bakgrund

Regeringen har i .... års regleringsbrev gett Sida i uppdrag att under ..... utarbeta ett förslag till samarbetsstrategi för utvecklingssamarbetet med X-land. Ett mer detaljerat uppdrag förväntas ges till Sida i 'månad/år'.

Det nuvarande utvecklingssamarbetet styrs av "Landstrategin med X-land (period)" och ett samarbetsavtal för motsvarande period. (alt. andra relevanta dokument).

### Mål/Resultat

Målet med arbetet är att utarbeta ett förslag till samarbetsstrategi för utvecklingssamarbete med X-land som stämmer överens med Sveriges och X-lands prioriteringar för samarbetet och som är väl förankrat på Sida, UD och ambassaden.

### Uppläggning

Arbetet skall genomföras i enlighet med "Så arbetar Sida" och "Riktlinjer för Samarbetsstrategier för utvecklings- och transitionsländer" liksom det som fastställs nedan.

Arbetet fördelas i följande huvudsakliga punkter:

- Ett kortfattat planeringsunderlag arbetas fram. Normalt görs detta av ambassaden.
- Ambassaden ansvarar för att dialogen med olika parter i landet inleds. Ange parter, roller och tider.
- Ett Sida-internt möte arrangeras av regionavdelningen som förberedelse inför UD:s startmöte.
- Regeringsuppdrag till Sida.
- Baserat på uppdraget kan Regionavdelningen/Ambassaden genomföra en LFA-analys.
- Regionavdelningen ansvarar för att arbetet med resultatbedömning inleds. Inriktningen av detta arbete framgår av Vägledning för resultatbedömning. Uppgiften är vanligtvis att ta fram ett utkast till sammanfattande resultatbedömning, dvs följa upp genomförandet av den gällande strategin på ett övergripande plan. Normalt utförs uppgiften av ambassaden.
- Övergripande inriktning och upplägg för landmötet fastställs i beslutet. Underlaget tas normalt fram av ambassaden.

- Förankring och beslutspunkter för processen definieras i beslutet. Obligatoriskt är ett möte med berörda Ämnesavdelningschefer, bedömning av granskningsgruppen och ett beslutsmöte med Generaldirektören.

Strategiprocessen mynnar ut i ett förslag till samarbetsstrategi samt en slutlig resultatbedömning.

## **Ambitionsnivå**

Inför startmötet på UD hålls ett möte mellan GD, RegAC och ÄmnesAC där ambitionsnivå och arbetsfördelning diskuteras liksom tidplan för arbetet. Ambitionsnivån i arbetet läggs fast med utgångspunkt i uppdraget.

## **Organisation**

Huvudansvaret för utarbetandet av strategiförslaget ligger på (regionavdelningen). Arbetet bygger på ett nära samarbete mellan (regionavdelningen), berörda ämnesavdelningar, ambassaden i X-land och UD.

Normalt delegeras ansvaret för strategiprocessen till ambassaden. I enlighet därmed kan Ambassaden ges i uppdrag att planera och genomföra landmötet, utarbeta utkast till samarbetsstrategi samt resultatbedömning.

En arbetsgrupp bör inrättas för ändamålet med deltagare från närmast berörda ämnesavdelningar. Arbetsgruppens roll hör samman med den ambitionsnivå som fastställs för arbetet. Ordförande i gruppen är landstrategen (regionavdelningen), (namn). Deltagande från berörda ämnesavdelningar beslutas av respektive avdelningschef. Deltagarna ansvarar för att respektive avdelningsledning hålls informerad om samarbetsstrategiarbetet, liksom att avdelningens synpunkter inhämtas och förmedlas till arbetsgruppen. Likaledes ligger det avdelningsvisa samordningsansvaret för resultatbedömningen på medlemmarna i arbetsgruppen.

Ett körschema för strategiprocessen upprättas. Ansvaret för att körschemat följs skall tydliggöras i beslutet. Normalt tillfaller den uppgiften Ambassaden.

Arbetsgruppen föreslås bestå av en representant vardera från följande avdelningar/enheter (alt av följande medlemmar):

(Regionavdelningen)

(sammankallande)

Till arbetet kan även en referensgrupp knytas som ges rollen att vid ett par tillfällen under arbetets gång diskutera och kommentera arbetsgruppens produkter. Referensgruppen består av personer med särskild kompetens om X-land eller annan särskild kompetens av intresse i strategiarbetet.

Referensgruppen föreslås bestå av följande medlemmar:

.....

.....

Huvudregeln är att samarbetsstrategin skall bedömas av den granskningsgrupp som samrodnas av avdelningen för Policy och Metod. Ordföranden i arbetsgruppen ansvarar för samordningen med granskningsgruppen. De dokument som granskas är resultatbedömningen och samarbetsstrategin.

Ordföranden i arbetsgruppen ansvarar för det löpande samrådet med UD och ambassaden. Ordföranden i arbetsgruppen skall löpande hålla beställaren (chefen för regionavdelningen) informerad om arbetets gång och skall efter slutfört uppdrag lämna en kort erfarenhetsredovisning (3–4 A4-sidor) av arbetet med projektet till beställaren.

### **Huvudtidplan**

Se bilaga 1 (körschema)

### **Personalbehov**

Arbetet ingår i handläggarnas ordinarie arbetstid.

(Här redovisas också ev behov av extern kompetens och kostnad för att upphandla denna)

# Förkortningar

## Generella förkortningar

<b>CG meeting</b>	Consultative Group meeting
<b>DAC</b>	Development Assistance Committee
<b>EC LAW</b>	European Community Law
<b>EU</b>	European Union
<b>HIV/AIDS</b>	Human Immunodeficiency Virus/Acquired Immunodeficiency Syndrome
<b>ILO</b>	International Labour Organisation
<b>IMF</b>	International Monetary Fund
<b>JFA</b>	Joint Financing Arrangement
<b>LFA</b>	Logical Framework Approach
<b>MDG</b>	Millennium Development Goal
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organisation
<b>ODA</b>	Official Development Aid
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>PRS</b>	Poverty Reduction Strategies
<b>PRSP</b>	Poverty Reduction Strategy Papers
<b>SWAP</b>	Sector Wide Approach
<b>UN</b>	United Nations
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme

## Sida-relaterade förkortningar

<b>AFRA</b>	Africa Department
<b>ASIA</b>	Asia Department
<b>DESO</b>	Department for Democracy and Social Development
<b>EDOC</b>	Document Management, Workflow, Case Management and Digital Archive
<b>EVU</b>	Department for Finance and Corporate Development
<b>ICT</b>	Secretariat for Information and Communication
<b>INEC</b>	Department for Infrastructure and Economic Cooperation
<b>INFO</b>	Information Department
<b>KTS</b>	Contract-Financed Technical Cooperation
<b>NATUR</b>	Department for Natural Resources and the Environment
<b>PEO</b>	Human Resources Department
<b>PLUS</b>	Sida's Planning System
<b>POM</b>	Department for Policy and Methodology
<b>POP</b>	Perspectives on Poverty
<b>RELA</b>	Department for Latin America
<b>SAREC</b>	Department for Research Cooperation
<b>SEKA</b>	Department for Cooperation with NGOs, Humanitarian Assistance and Conflict Management
<b>EUROPE</b>	Department for Europe
<b>Sida</b>	Swedish International Development Cooperation Agency
<b>SiRS</b>	Sida's Rating System
<b>UTV</b>	Secretariat for Evaluation and Internal Audit

# Litteraturtips

Guidelines for cooperation strategies, UD 2005/24624/GU

Vägledning för fattigdomsanalys på landnivå, Sida

Positionspapper för PRS-bedömning, Sida





## Råd för strategin

### Långsiktighet

Det existerande landsamarbetet har avtal som sträcker sig olika långt in framtiden, vilket begränsar utrymmet för kortsiktiga förändringar. Samarbetsstrategins roll är att initiera förändringar på medel och lång sikt i det svenska utvecklingssamarbetet.

### Målhierarki

Ett övergripande mål utarbetas för strategin. Målet baseras på landets egna mål som de definierats i landets strategi för utveckling och fattigdomsminskning. Målet ska ha en tydlig förankring i det svenska målet för utvecklings-samarbetet.

Målet specificeras i sektor/områdesmål. Dessa relaterar på ett konkret sätt till det svenska utvecklingssamarbetets huvudsakliga verksamhetsområden. Samtliga mål skall vara tydliga, uppföljningsbara och anknyta till samarbetslandets sektormål. Inom ramen för dessa mål avgränsas samarbetets inriktning. Förändringar i samarbetet (i termer av koncentration, utfasning eller utveckling av nya områden) anges tydligt med tidsplaner.

Under genomförandet av en strategi följs målen upp i landplanen. Över åren kan en vidareutveckling av målen på denna nivå bli aktuell i landplanerna. Landplanen får då en strategisk roll i Sidas förändringsarbete på landnivå.

### Dialogfrågor

Strategin rymmer två överlappande delar; samarbetsprogrammet samt dialogen. Dialogen spelar ofta en central roll i relationen med parterna i landet och relateras exempelvis till landets PRS process. Den svenska rollen är att som en aktiv part främja en fattigdomsminskande politik. Den svenska samarbetsstrategins mål och huvudområden är prioriterade i dialogen. Därtill kan särskilda frågor lyftas av relevans för landets utveckling. Dialogen bör föras med samarbetslandets olika aktörer. Det kan vara regeringen, myndigheter, civila samhället, forskare och näringsliv. Dialogen bör föras samordnat med andra givare och anpassas till de nationella processerna. Det är viktigt att identifiera viktiga aktörer, ha en generell idé om hur dialogen skall bedrivas liksom att uppskatta den resursåtgång som kommer att krävas.

## **Illustration av innehållet i en samarbetsstrategi**

1. Sammanfattning
2. Slutsatser av analysen av de grundläggande förhållandena i landet och landets strategi för fattigdomsminskning
3. Slutsatser av Sveriges och EU:s politiska beslut och processer som är relevanta för samarbetet och andra generella överväganden
4. Slutsatser från tidigare samarbete
5. Andra politikområden och andra svenska relationer
6. Mål, inriktning och volym för utvecklingssamarbetet
7. Dialogfrågor
8. Samarbete med andra givare
9. Genomförande och uppföljning

Källa: UD:s "Riktlinjer för samarbetsstrategier" från den 28 april 2005



*Att halvera fattigdomen i världen till år 2015 är vår tids största utmaning. Det kräver samarbete och uthållighet. Samarbetsländerna ansvarar för sin utveckling. Sida förmedlar resurser och utvecklar kunskap och kompetens. Det gör världen rikare.*



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT  
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm  
Besöksadress: Sveavägen 20  
Telefon: 08-698 50 00  
Telefax: 08-20 88 64  
[sida@sida.se](mailto:sida@sida.se), [www.sida.se](http://www.sida.se)