

Svenska Handikapporganisa- tioners Internationella Biståndsförening (SHIA) verksamhet och samarbetsrelationer

**Cecilia Karlstedt
Håkan Jarskog
Anders Ingelstam
Lennart Peck**

**Department for Co-operation
with Non Governmental
Organisations, Humanitarian
Assistance and Conflict
Management**

Svenska Handikapporganisa- tioners Internationella Biståndsförening (SHIA) verksamhet och samarbetsrelationer

**Cecilia Karlstedt
Håkan Jarskog
Anders Ingelstam
Lennart Peck**

Sida Evaluation 06/49

**Department for Co-operation
with Non Governmental
Organisations, Humanitarian
Assistance and Conflict
Management**

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, Sida Studies in Evaluation, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation and Internal Audit, an independent department reporting directly to Sida's Board of Directors.

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

Authors: Cecilia Karlstedt, Håkan Jarskog, Anders Ingelstam, Lennart Peck.

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

Sida Evaluation 06/49

Commissioned by Sida, Department for Democracy and Social Development

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: 2005-004820

Date of Final Report: February 2006

Printed by Edita Communication AB, 2006

Art. no. Sida31716sv

ISBN 91-586-8232-5

ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm

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

E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Innehåll

1	Sammanfattning	3
2	Inledning	6
2.1	Bakgrund och syfte	6
2.2	SHIA	7
3	Metod	8
3.1	Definiera begrepp och fastställa formuleringar	8
3.2	Bestämma bedömningskriterier	9
3.3	Välja ut insatser att studera	9
3.4	Samla in information	10
3.5	Analysera informationen och dra slutsatser	11
4	Organisationernas relevans	11
4.1	SHIAs relevans	11
4.2	De svenska förbundens relevans	14
4.3	De lokala samarbetsorganisationernas relevans	15
4.4	Sammanfattade slutsatser och rekommendationer – Organisationernas relevans	16
5	Organisationernas roller och bidrag till verksamheten	17
5.1	SHIAs roller och bidrag	17
5.2	De svenska förbundens roller och bidrag	22
5.3	De lokala samarbetsorganisationernas roller och bidrag	24
6	Insatsernas relevans och genomförande	26
6.1	Är SHIAs insatser relevanta?	26
6.2	Är SHIAs insatser väl genomförda?	27
6.3	Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – insatsernas relevans och genomförande	28
7	Samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer	29
7.1	Hur god är samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer?	29
7.2	Leder goda samarbetsrelationer till relevanta och väl genomförda insatser?	32
8	Sammanfattande slutsatser	33
	Relevans och genomförande	33
	SHIAs mandat	34
9	Utvecklingssamarbetets påverkan på kommunikationsarbete	35
9.1	Slutsatser – utvecklingssamarbetets påverkan på kommunikationsarbete	37
10	Förslag till indikatorer på stärkt civilsamhälle	37
	Strategi 1	38
	Strategi 2	38
	Strategi 3	38
	Strategi 4	38

11 Sammanställning av rekommendationer	39
11.1 Rekommendationer avseende organisationernas relevans	39
11.2 Rekommendationer avseende organisationernas roller och bidrag till verksamheten	39
11.3 Rekommendationer avseende insatsernas relevans och genomförande	40
11.4 Rekommendationer avseende samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer	40
Bilaga 1. Terms of reference	41
Bilaga 2. Intervjuade personer	46
Bilaga 3. Definitioner av begrepp	49
Bilaga 4. Studerade insatser	53
Bilaga 5. Bedömningsmall för lokala samarbetsorganisationers relevans	55
Bilaga 6. Bedömningsmall insatsernas relevans	56
Bilaga 7. Mall för bedömning av samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer	58

1 Sammanfattning

1.1 Inledning

Bakgrund och syfte

Jarskog Konsult har anlitats av Sidas enhet för samarbete med svenska enskilda organisationer, SEKA/EO, för att genomföra utvärderingen. Uppdraget har genomförts av Anders Ingelstam, Acumenta; Håkan Jarskog, Jarskog Konsult och Cecilia Karlstedt, Cecilia Karlstedt Consulting. Lennart Peck, Boman & Peck Konsult, har varit kvalitetsansvarig.

Utvärderingen har styrts av Sidas uppdragsbeskrivning, daterad 2006-02-22. Där anges som huvudsyftet med utvärderingen att

- bedöma relevansen i SHIAs program för utvecklingssamarbete.

Ett relevant program innebär, i den här utvärderingen, att SHIA, dess medlemsförbund och lokala partner arbetar mot SEKA/EO:s mål. Detta mål har varit utgångspunkten för utvärderingen och har styrt vårt arbete.

Under de inledande mötena med Sida och SHIA gjordes ett antal förtydliganden för utvärderingen och i vissa fall gjordes förändringar av uppdragsbeskrivningen, vilka dokumenterades i den inledande rapporten som godkändes av Sida och SHIA.

SHIA

SHIA, Svenska Handikapporganisationers Internationella Biståndsförening, är en ideell förening med ändamål att stödja medlemsorganisationernas biståndsarbete i utvecklingsländer.

SHIA har 26 medlemsförbund. Drygt hälften av förbunden är aktiva, varav några är mycket aktiva, medan knappt hälften har ett begränsat eller ringa engagemang i den internationella verksamheten. Tre förbund svarar för cirka två tredjedelar av SHIAs projektportfölj.

SHIAs arbete utgår ifrån att människor med funktionsnedsättning som går samman blir starka. Att dessa tillsammans kan föra fram krav på rättigheter som människor, och därigenom bli sedda som människor.

SHIAs medlemsförbund stödjer ett sextiototal projekt i drygt 20 länder.

1.2 Metod

Vi har genomfört utvärderingen i fem tydligt avgränsade steg:

1. Definiera begrepp och fastställa formuleringar, dokumenterade i en inledande rapport.
2. Bestämma utvärderingskriterier.
3. Välja ut insatser att studera.
4. Samla in information.
5. Analysera informationen och dra slutsatser.

1.3 De svenska förbundens roller och bidrag till verksamheten

Vi anser att majoriteten av de svenska medlemsförbunden inte på ett strukturerat sätt bidrar med det som är deras huvudsakliga anledning till att delta i samarbetet, nämligen att i planerade aktiviteter tillsammans med sina lokala samarbetsorganisationer utbyta kunskaper, metoder och erfarenheter om hur man bygger, driver och utvecklar en handikapporganisation och dess verksamhet.

Vi bedömer att många förbund inte i tillräckligt stor utsträckning har tänkt igenom vad man ska bidra med i samarbetet och hur detta kan göras. Samtidigt har ett fåtal förbund arbetat mycket aktivt med just detta, så spännvidden bland förbunden är stor.

1.4 Samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer

I mer än hälften av de femton studerade samarbetena bedömer vi relationen som svag. Det anser vi inte vara tillfredsställande.

Det är naturligtvis svårt att säga vad som är den bakomliggande anledningen till de svaga samarbetsrelationerna, men vi tycker att vi kan se anledningen i ett grundläggande synsätt hos de svenska förbunden. Grunden till samarbetet med den lokala samarbetsorganisationen är projektet, inte relationen. Detta är speciellt tydligt när ett förbund letar upp en genomförande part för "sitt" projekt. I dessa fall saknas helt förståelse för begreppet partnerskap. Även om SHIA framhåller vikten av relationen, eller partnerskapet, så ser vi inte mycket konkret arbete för att stärka relationerna.

I de fall där vi har bedömt relationen som stark har vi sett det motsatta. Där har det funnits en djup personlig relation mellan individer i båda organisationerna. Man hade en mycket god kunskap om vem man hade en relation med och relationen var viktigare än det enskilda projektet. En intressant detalj är att de starka relationerna har en tendens att finnas där det verkliga ansvaret för relationen ligger på lokal nivå i det svenska förbundet.

1.5 Sammanfattande slutsatser

Relevans och genomförande

SHIAs målgrupp är människor med funktionshinder som organiserar sig för att på så sätt bättre kunna kräva sina rättigheter. Denna målgrupp och inriktning överensstämmer helt och hållet med EO-anslagets målsättning. *SHIAs mål*, det man vill åstadkomma, är alltså mycket relevanta för finansiering från EO-anslaget.

I linje med SHIAs mål väljer förbunden oftast att samarbeta med organisationer av människor med funktionsnedsättningar. Ungefär två tredjedelar av de *lokala samarbetsorganisationerna* i vårt urval är mycket relevanta organisationer av just denna typ. Men redan här, vid urvalet av lokal samarbetsorganisation går något ibland lite snett. Skolor, sjukhus, expertorganisationer eller insatser utan lokal partner motsvarar inte vad SHIA säger sig vilja samarbeta med och uppfyller inte heller kraven på att vara en relevant lokal samarbetsorganisation. Ändå har de valts som samarbetsorganisationer i cirka en tredjedel av samarbetena.

Vi bedömer som den främsta anledningen till det att SHIAs verksamhetsmål, att stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer, inte är väl förankrat bland alla medlemmar.

Nästa steg för SHIA mot att nå sina mål är att utforma specifika insatser, projekt. När vi har bedömt insatsernas relevans utifrån SEKA/EO:s mål och strategier har cirka hälften av insatserna bedömts som mycket relevanta. En stor del av de mindre relevanta insatserna sammanfaller med de mindre relevanta

samarbetsorganisationerna ovan, vars stöd också visade sig vara mindre relevanta. Men förutom dessa har även relevansen i insatserna hos några relevanta organisationer bedömts som låg.

Viktigt att notera är också att om vi i stället hade gjort bedömningen utifrån SHIAs egna mål, med en snävare avgränsning endast till att stärka organisationer, hade resultatet blivit mer negativt. Då hade ett antal insatser som inte främst fokuserar på att stärka organisationer bedömts som mindre relevanta.

Det sista steget som vi har bedömt på SHIAs väg för att nå sina mål är hur väl insatserna har *genomförts*. Av vårt urval har vi bedömt att endast en fjärdedel av insatserna genomförts väl. Tar vi åter bort de icke relevanta organisationerna, där genomförandet ofta också visade sig vara svagt, återstår drygt en fjärdedel av de utvalda insatserna i kategorin svagt. Det är de insatser som drivs i samarbete med relevanta lokala samarbetsorganisationer men som har genomförts på ett mindre bra eller på ett dåligt sätt.

Vi ser alltså en fallande skala från relevanta mål till ett urval av en del mindre relevanta lokala samarbetsorganisationer. Nästa steg är en ännu större andel mindre relevanta insatser och slutligen en stor andel dåligt genomförda insatser.

Detta visar att det finns ett stort behov av förbättringar. Målsättningen är riktig men genomförandet brister.

SHIAs mandat

Det finns ett glapp mellan vad SHIA i olika dokument säger att man ska göra och det man i praktiken gör. Nästan alla de brister som vi har sett beror på att man frångår sin egen dokumenterade inriktning och sin egen policy.

Vi anser att anledningen till detta är att SHIA, i form av styrelsen och kansliet, av sina medlemmar, förbunden, inte har fått ett heltäckande och utvecklingsorienterat mandat utan bara fått ett förvaltande mandat – att administrera och förmedla pengar.

Eftersom SHIA inte har fått det mandat som behövs av förbunden, har kansliets ledning valt att gradvis försöka genomföra förändringar, vilket ibland leder till konflikter med förbunden. Förbunden har dock inte konkret tillfrågats om de är beredda att ge SHIA det mandat som krävs för att verksamheten ska nå de egna målen och möta Sidas krav.

Varför ser situationen ut så här? SHIA är en demokratisk förening som ägs av sina medlemmar.

Om förbunden vill bedriva utvecklingssamarbete med statliga medel är det ju medlemmarnas ansvar att ge sitt SHIA det mandat som krävs. En förklaring är förbundens svaga ägarskap av SHIA.

Förbunden ser det ofta inte som att de äger SHIA. De upplever snarare att SHIA är Sidas organisation och att Sida har gett SHIA ett uppdrag att utföra, gentemot förbunden. En annan anledning till förbundens svaga ägarskap bottnar i att utvecklingssamarbete är en perifer och ifrågasatt verksamhet inom många förbund.

2 Inledning

2.1 Bakgrund och syfte

2.1.1 Bakgrund

En ansenlig del av medlen för svenskt utvecklingssamarbete kanaliseras genom svenska enskilda organisationer. Målet med Sidas stöd genom dessa organisationer är formulerat i en policy för det civila samhället som att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle i samarbetsländerna i vilket människor har möjlighet att verka tillsammans för att påverka samhällsutvecklingen och/eller förbättra sina levnadsvillkor.

Svenska Handikapporganisationers Internationella Biståndsförening (SHIA) är sedan 1981 en av Sidas så kallade ramorganisationer. Den här utvärderingen är en del av Sidas uppföljning av stödet till SHIA.

Jarskog Konsult anlitas av Sidas enhet för samarbete med svenska enskilda organisationer, SEKA/EO, för att genomföra utvärderingen. Uppdraget har genomförts av Anders Ingelstam, Acumenta; Håkan Jarskog, Jarskog Konsult och Cecilia Karlstedt, Cecilia Karlstedt Consulting. Lennart Peck, Boman & Peck Konsult, har varit kvalitetsansvarig.

2.1.2 Syfte

Utvärderingen har styrts av Sidas uppdragsbeskrivning, daterad 2006-02-22. Där anges som huvudsyftet med utvärderingen att

- bedöma relevansen i SHIAs program för utvecklingssamarbete.

Ett relevant program innebär, i den här utvärderingen, att SHIA, dess medlemsförbund och lokala partner arbetar mot SEKA/EO:s mål. Detta mål har varit utgångspunkten för utvärderingen och har styrt vårt arbete. SEKA/EO har vidareutvecklat målet i Sidas policy för det civila samhället ovan.

Målet formuleras så här i SEKA/EO:s förslag till nya anvisningar:

Att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle som stärker fattiga människors möjligheter att förbättra sina levnadsvillkor.

Ett underordnat mål för utvärderingen har varit att bedöma hur SHIAs utvecklingssamarbete påverkar organisationens kommunikationsarbete.

Angreppssätt

För att bedöma relevansen i SHIAs program för utvecklingssamarbete har vi, med utgångspunkt i SEKA/EO:s mål, bedömt följande:

1. relevansen hos de tre parterna i samarbetskedjan: SHIA, svenska medlemsförbund och lokala samarbetsorganisationer
2. rollfördelning mellan parterna och vad var och en bidrar med till samarbetet
3. relevansen i de Sida-finansierade insatserna
4. vilket bidrag de arbetssätt som SHIA och medlemsförbunden använder ger till verksamheten och hur de ökar förutsättningarna för goda resultat i projekten.

2.1.3 Förtydliganden och förändringar av uppdraget

Under de inledande mötena med Sida och SHIA gjordes ett antal förtydliganden för utvärderingen och i vissa fall gjordes förändringar av uppdragsbeskrivningen, vilka dokumenterades i den inledande rapporten som godkändes av Sida och SHIA. De viktigaste förtydliganden beskrivs nedan:

Partnerskap: Partnerskap, definierat som en relation som uppfyller vissa kriterier, ses som ett arbetssätt bland flera som organisationen använder sig av. Utvärderingen bedömer SHIAs olika arbetssätt och uppdraget skiljer sig därmed från en partnerskapsutvärdering där endast detta arbetssätt bedöms. Denna utvärdering är alltså inte en partnerskapsutvärdering, så som ursprungligen var tänkt. En bedömning av partnerskapet som arbetssätt ingår i utvärderingen.

Verksamhetsutvärdering: Denna utvärdering fokuserar främst på SHIAs och dess samarbetsorganisationers verksamhet, det vill säga vad man gör och hur man gör det, för att bedöma kvaliteten i utvecklingssamarbetet. Det är inte en bedömning av måluppfyllelse eller effekter av insatserna som bedrivs med Sida-medel.

Utvärderingens namn: I uppdragsbeskrivningen kallas utvärderingen för "An evaluation of SHIA's partnership model and the roles and work of partners". Den titeln är något missledande med tanke på de förändringar som har gjorts av uppdraget och har ändrats till "Utvärdering av SHIAs verksamhet och samarbetsrelationer".

EO-anslagets mål: Vi har endast utvärderat SHIAs verksamhet i relation till EO-anslagets mål. SHIA kan mycket väl ha även andra mål, som inte ryms inom EO-anslagets mål. Om SHIA gör mer än SEKA/EO kräver har det inte påverkat våra slutsatser på ett negativt sätt. Däremot har vi inte uttalat oss om dessa eventuella andra mål. Det är bara om verksamhet med stöd från EO-anslaget har använts för att uppnå andra mål än SEKA/EO:s som utvärderingens slutsatser påverkas negativt.

2.2 SHIA

SHIA, Svenska Handikapporganisationers Internationella Biståndsförening, är en ideell förening som bildades 1981 under FN:s internationella handikappår. SHIAs ändamål är att stödja medlemsorganisationernas biståndsarbete i utvecklingsländer.

SHIA har 26 medlemsförbund. Enligt SHIAs stadgar kan förbund som vill främja SHIAs ändamål bli medlemmar. Vi har sorterat de 26 förbunden i följande grupper, utifrån grad av engagemang i utvecklingssamarbete:

Mycket aktiva förbund	5
Förbund med ett eller två egna projekt	10
Förbund som enbart deltar i regionala insatser	8
Förbund utan något engagemang	3

Drygt hälften av förbunden är alltså aktiva, varav några är mycket aktiva, medan knappt hälften har ett begränsat eller ringa engagemang i den internationella verksamheten. Tre förbund svarar för cirka två tredjedelar av SHIAs projektportfölj. Nivån för engagemanget i internationellt utvecklingssamarbete skiljer sig alltså avsevärt mellan SHIAs medlemmar.

Många av förbunden är organiserade i tre nivåer: riks, regional och lokal. Förbunden kan välja att lägga det operativa ansvaret i projekten på vilken som helst av dessa nivåer. Ur SHIAs register över kontaktpersoner för projekten kan man utläsa att av de pågående insatserna ansvarar regional- eller lokalnivån för 30% medan ansvaret i 70% av insatserna ligger på riksförbunds nivå.

SHIAs arbete utgår ifrån att människor med funktionsnedsättning som går samman blir starka. Att dessa tillsammans kan föra fram krav på rättigheter som människor, och därigenom bli sedda som

människor. Man anser att organisationer av människor med funktionsnedsättning har en avgörande roll i arbetet för inkludering av människor med funktionsnedsättning i alla delar av internationellt utvecklings-samarbete.

SHIAs medlemsförbund stödjer ett sextiototal projekt i drygt 20 länder. Projekten är främst inriktade på att stärka kapaciteten hos organisationer av människor med funktionsnedsättningar eller att direkt stärka människor med funktionsnedsättningar. Den senare kategorin kallar SHIA individstärkande insatser.

3 Metod

Vi har genomfört utvärderingen i fem tydligt avgränsade steg:

1. Definiera begrepp och fastställa formuleringar, dokumenterade i en inledande rapport
2. Bestämma utvärderingskriterier
3. Välja ut insatser att studera
4. Samla in information
5. Analysera informationen och dra slutsatser

3.1 Definiera begrepp och fastställa formuleringar

För att säkerställa att vi, Sida och SHIA var överens om viktiga definitioner och formuleringar var vårt första steg att definiera centrala begrepp och att fastställa viktiga formuleringar. Det gjorde vi i samarbete med både Sida och SHIA. Begreppen beskrevs i vår inledande rapport som definierade hur uppdraget skulle genomföras. De begrepp och formuleringar vi arbetade med är centrala, både för vad vi skulle utvärdera och ibland för hur vi skulle utvärdera. Nedan beskriver vi de viktigaste:

- Begreppen vision, mål, strategi och arbetssätt är ibland otydliga och kan uppfattas på olika sätt. Vi formulerade egna arbetsdefinitioner av dem för den här utvärderingen. Se Bilaga 3. Definitioner av begrepp.
- Relevans är ett centralt begrepp i den här utvärderingen. Huvudsyftet med utvärderingen är att bedöma relevansen i SHIAs program för utvecklingssamarbete. Mer specifikt har vi bedömt de inblandade organisationernas relevans som aktörer med stöd från EO-anslaget samt relevansen i de Sida-finansierade insatserna. Även relevans kan tolkas på många sätt. Därför definierade vi begreppet relevans för den här utvärderingen, vilket dokumenterades i vår inledande rapport. Se Bilaga 3. Definitioner av begrepp.
- SEKA har tagit fram fyra strategier, vars syfte är att konkretisera EO-anslagets mål. Strategierna utgår från olika utvecklingsroller som det civila samhället kan spela. Vi har använt strategierna för att bedöma de lokala samarbetsorganisationernas relevans och relevansen i insatserna. Strategierna är dock vida och vaga och krävde tolkningar. Utifrån SEKAs instruktioner om tolkningen operationaliserade vi strategierna och gjorde de ytterligare tolkningar som krävdes för detta, baserat på diskussioner med SEKA/EO. Se Bilaga 3. Definitioner av begrepp.
- Baserat på SHIAs egna dokument och i samarbete med SHIA fastställde vi formuleringarna av SHIAs vision, mål, strategier och arbetssätt. Se avsnitt 4.1.1 SHIAs relevans.

3.2 Bestämma bedömningskriterier

För de olika områden som vi har bedömt inom utvärderingen har vi satt upp bedömningskriterier. Kriterierna tjänar som indikation på i vilken utsträckning SHIA inom det specifika området lever upp till sin målsättning eller ambition.

Till exempel, för att bedöma om en lokal samarbetsorganisation är relevant eller inte har vi som ett av flera kriterier bedömt i vilken utsträckning ”organisationen arbetar utifrån behov och problem hos människor med funktionsnedsättningar”.

I de flesta fall kan inte kriterierna bedömas som ”antingen eller”. Därför har vi bedömt varje kriterium som antingen ”svagt”, ”medel” eller ”starkt”.

De bedömningskriterier som vi har använt för de olika områden och som vi har bedömt är angivna i anslutning till bedömningarna i rapporten. Våra bedömningsmallar finns i bilagorna 5–7.

3.3 Välja ut insatser att studera

Vår strävan har varit att dra generella slutsatser om SHIAs utvecklingssamarbete. Därför gjorde vi urvalet av samarbeten som skulle ingå i utvärderingen främst med tanke på deras representativitet för SHIAs arbetssätt. Det betyder att vi har undvikit samarbeten som utgör undantag från hur SHIA normalt arbetar med lokala samarbetsorganisationer, även om dessa undantag utgör intressanta studieobjekt. Vi har heller inte strävat efter att hitta samarbeten där arbetet fungerar särskilt bra eller särskilt dåligt.

Vi har utgått ifrån att det finns en huvudsaklig inriktning och ett huvudsakligt förhållningssätt i SHIAs utvecklingssamarbete. Inom denna inriktning finns ett antal faktorer som ger skillnader i arbetssätt och kanske också innehåll i insatserna. Dessa faktorer förankrade vi hos SHIAs ledning och använde sedan som urvalskriterier vid valet av insatser att studera.

Urvalskriterier

Våra urvalskriterier har varit:

1. *Insatsens inriktning.* Inriktningen på insatserna kan vara antingen organisationsstärkande eller individstärkande.
2. *Typ av lokal samarbetsorganisation.* Den lokala samarbetsorganisationen kan vara en nationell handikapporganisation, lokal handikapporganisation, stödorganisation för handikappade eller internationell handikapporganisation.
3. *Samarbetets längd.* Samarbetet kan ha pågått länge (mer än tio år) eller samarbetet kan ha pågått under mindre än tio år.
4. *Typ av svenskt medlemsförbund.* Det svenska medlemsförbundet som ansvarar för insatsen kan vara nationellt, regionalt eller lokalt.

I vår bedömning av de olika aktörernas roller har alla svenska medlemsförbund ingått. I dokumentstudien av insatser har närmare hälften av SHIAs insatser ingått.

Ett något mindre urval har vi studerat mera ingående genom att, förutom dokumentstudier, intervjua medlemsförbund och besöka lokala samarbetsorganisationer. Förutom kriterierna ovan har vi lagt till två kriterier för dessa:

1. *Enbart SHIAs framtida programländer.* Genom att enbart besöka samarbeten i SHIAs fastställda programländer fokuserar vi på hur SHIAs arbete kommer att se ut i framtiden, snarare än på hur det har sett ut fram till i dag.

2. *Praktiska aspekter.* Vi har inkluderat praktiska aspekter i urvalsprocessen, till exempel tillgängliga reseförbindelser, säkerhet och våra egna språkkunskaper.

Utvalda insatser

Baserat på kriterierna ovan valde vi ut 29 insatser att ingå i utvärderingen:

- Projekt i 15 olika länder är representerade. Därtill kommer två regionala projekt och ett globalt. Vi har besökt 7 länder.
- Vi har besökt 16 projekt av de 29.
- 13 olika medlemsförbund är representerade i de projekt vi har studerat. Vi har genomfört djupintervjuer med 7 av medlemsförbunden.
- 30 olika lokala samarbetsorganisationer är representerade i de projekt vi har studerat. Vi har besökt 17 av dessa samarbetsorganisationer.

Ett av de projekt som ingått i utvärderingen, och som vi även besökte, var i en så tidig fas av projektering att vi inte kunde bedöma det. I realiteten har alltså 28 insatser ingått i utvärderingen.

Dessa presenteras i Bilaga 4. Studerade insatser.

En viktig aspekt i urvalet är det faktum att ett fåtal förbund genomför en mycket stor andel av SHIAs insatser. Tre förbund genomför ungefär två tredjedelar av dem. Dessa tre förbund står för drygt hälften av de 29 insatser som har ingått i utvärderingen. De representerar alltså en något mindre andel av vårt urval än de gör av hela SHIAs projektportfölj. Av de insatser som vi har besökt är de tre förbunden genomförare i 80 % av dem, alltså en högre andel än i hela projektportföljen.

3.4 Samla in information

För att kunna göra våra bedömningar har vi

- intervjuat anställda på SHIAs kansli och medlemmar av SHIAs styrelse
- gjort djupintervjuer med sju medlemsförbund. I fyra av dessa förbund har vi även intervjuat representanter på regional- eller lokalnivå.
- gjort en enkätundersökning riktad till alla medlemsförbund, där 18 förbund svarade, varav 16 svar var från riksnivån och 8 från region- eller lokalnivå.
- intervjuat 17 lokala samarbetsorganisationer i sju länder
- studerat SHIAs dokumentation för 29 olika projekt. Dokumentationen avsåg projektperioden 2004–2006.

Dessutom har vi intervjuat andra relevanta personer i de samarbetsländer som vi har besökt och representanter för SEKA/EO på Sida.

3.5 Analysera informationen och dra slutsatser

Med hjälp av den insamlade informationen gjorde vi analyser och bedömningar på olika nivåer och i olika dimensioner samt drog slutsatser av analyserna. Dessa analyser och slutsatser är presenterade i följande kapitel:

4. Organisationernas relevans
5. Organisationernas roller och bidrag till verksamheten
6. Insatsernas relevans och genomförande
7. Samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer
8. Sammanfattande slutsatser

4 Organisationernas relevans

Huvudsyftet med den här utvärderingen är att bedöma relevansen i SHIAs program för utvecklings-samarbete. Relevans är ett relativt begrepp. Beroende på vad som sätts som måttstock kan relevansen variera. Eftersom denna utvärdering utgår från EO-anslagetets mål är det med de glasögonen vi bedömer relevansen hos de tre typer av organisationer som är inblandade i SHIAs utvecklingssamarbete:

- SHIA
- Svenska medlemsförbund
- Lokala samarbetsorganisationer.

För SHIA och de svenska förbunden använder vi deras egna mål som kriterium för relevans. För de lokala samarbetsorganisationerna bedömer vi även relevansen utifrån legitimitet och verksamhetens inriktning.

4.1 SHIAs relevans

När vi bedömer SHIAs relevans bedömer vi organisationen i sig. SHIA betraktar vi då som en separat enhet, fristående från de individuella medlemmarna, de svenska förbunden.

SHIAs mål

Vi börjar med att bedöma om SHIA är en relevant organisation i relation till EO-målet. Det gör vi genom att jämföra SHIAs vision, övergripande mål och verksamhetsmål med SEKA/EO:s mål.

SHIA formulerar sin vision och sina mål så här:

- *Vision.* Ett samhälle där alla människors lika värde och rättigheter respekteras och där full delaktighet, jämlikhet och respekt för de mänskliga rättigheterna råder.
- *Övergripande mål.* Att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor.
- *Verksamhetsmål.* Att stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer.

SEKA/EO:s mål är formulerat så här:

- Att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle som stärker fattiga människors möjligheter att förbättra sina levnadsvillkor

Hänger mål, strategier och arbetssätt ihop?

I nästa steg bedömer vi logiken i kedjan mål-strategier-arbetssätt. Hänger SHIAs vision och de två målnivåerna ihop logiskt? Leder SHIAs strategier och arbetssätt logiskt till att målen uppnås?

Kedjan ser ut så här:

1. *Vision*. Ett samhälle där alla människors lika värde och rättigheter respekteras och där full delaktighet, jämlikhet och respekt för de mänskliga rättigheterna råder.
2. *Övergripande mål*. Att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor.
3. *Verksamhetsmål*. Att stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer.
4. *Strategier*. SHIA har identifierat tre strategier för organisationsutveckling:
 - Kapacitetsutveckling för att öka organisationens administrativa kapacitet samt att stärka organisationens bas.
 - Stärka individer därför att starka organisationer behöver starka individer.
 - Opinionsbildning riktad mot medlemmar eller mot externa målgrupper för att visa på den potential människor med funktionsnedsättning har, understryka rättigheter och synliggöra kränkningar och diskriminering.
5. *Arbetssätt*. Två arbetssätt är centrala i SHIAs arbete:
 - att arbeta enligt projektcykelns tydligt definierade steg
 - att samarbetet mellan den svenska parten och den lokala parten sker i partnerskap. Med partnerskap menar SHIA att relationen uppfyller vissa kvalitativa kriterier.

Slutsatser – SHIAs relevans

Är SHIAs mål relevanta? Vi bedömer att SHIAs mål väl överensstämmer med EO-målet. SHIA fokuserar på människor med funktionsnedsättningar, inte på hela samhället. Att fokusera på sin egen specifika målgrupp anser vi vara ett självklart förhållningssätt.

SHIA fokuserar inte uttalat på att förbättra fattigas levnadsvillkor, men har kunnat visa att det stora flertalet personer med funktionsnedsättningar i samarbetsländerna är fattiga. De är oftast mycket marginaliserade och saknar makt över sina egna liv. Vi bedömer därför att SHIAs målgrupp är mycket relevant utifrån EO-målet.

Hänger mål, strategier och arbetssätt ihop? Att SHIA använder ordet ”alla” i sin *vision* tolkar vi som att man strävar efter att förändra situationen för flertalet människor inom målgruppen i de länder där man är aktiv. Visionen är inte att förbättra situationen för en mindre utvald grupp utan man strävar efter större genomslagskraft. Visionen har också ett tydligt rättighetsperspektiv.

Det *övergripande målet* har en tydlig logisk koppling till visionen under förutsättning att man med den allmänna formuleringen ”funktionshindrade” syftar på ”det stora flertalet människor med vissa funktionsnedsättningar i utvalda länder”.

Med sitt *verksamhetsmål* visar SHIA tydligt att man har valt att förbättra levnadsvillkoren för ”det stora flertalet människor med vissa funktionsnedsättningar i utvalda länder” på ett specifikt sätt: genom att stärka deras möjligheter att bilda och utveckla egna organisationer.

Målet för SHIAs verksamhet är alltså tydligt: organisationer ska bildas och utvecklas. Och det ska ske genom att människor själva ges möjligheter att bilda och utveckla sina egna organisationer.

Det här är ett logiskt mål med tanke på att SHIAs medlemmar är just handikapporganisationer. De har kompetens och erfarenhet att bidra med i arbetet med att bilda och utveckla organisationer.

SHIA har formulerat *tre strategier* för att uppnå målet att ”stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer”:

- *Kapacitetsutveckling* är en logisk och okontroversiell strategi som, rätt utförd, leder till att människors möjligheter att bilda och utveckla egna organisationer stärks.
- Att *stärka individer* är inte lika logisk och mer kontroversiellt. Risken är att förbunden själva tar initiativet till att göra det som man strävar efter att samarbetsorganisationen ska göra: att förbättra levnadsvillkoren för sina medlemmar. Resonemanget att individer först måste stärkas för att därefter kunna fungera som medlemmar i en organisation anser vi vara bräckligt om det inte finns en nära koppling mellan individstärkandet och organisationen som man vill utveckla. Resultatet blir annars lätt att de stärkta individerna aldrig kommer i kontakt med organisationen.

För att kunna se en tydlig koppling mellan den här strategin och målet att stärka människors möjligheter att bilda och utveckla egna organisationer krävs att SHIAs stöd går ut på att stärka samarbetsorganisationens kapacitet att själv erbjuda sina medlemmar den aktuella tjänsten, eller att organisationen påverkar någon annan att erbjuda tjänsten. Det måste finnas en mycket stark koppling mellan organisationen och tjänsten, till exempel att organisationen har rutinmässig kontakt med alla som får del av tjänsten.

- Opinionsbildning är den otydligaste av SHIAs tre strategier. Det är svårt att utläsa vem som ska påverka vem. Det är också den strategi som är minst utvecklad och få insatser innehåller i någon större utsträckning denna komponent.

För att tydligt kunna se kopplingen till SHIAs mål krävs att SHIAs stöd går ut på att stärka samarbetsorganisationens kapacitet att själv genomföra påverkansarbetet. Förbunden bör undvika att själva arbeta med att påverka någon å samarbetsorganisationens medlemmars vägnar.

Som en *konsekvens* av vårt resonemang ovan ser vi inte tre strategier som syftar till att uppfylla SHIAs mål. Vi ser i stället en enda strategi, kapacitetsutveckling, som syftar till att stärka samarbetsorganisationernas egna möjligheter att själva utföra sina kanske två viktigaste uppgifter: att stärka sina medlemmar som individer och att påverka omvärlden för sina medlemmars bästa. För att strategierna ska ha ett logiskt samband med verksamhetsmålet får insatserna aldrig förlora fokus på de lokala samarbetsorganisationerna.

Kopplingen mellan de *två arbetssätt* som vi har identifierat och strategierna är inte helt självklar. Innebär arbetssätten verkligen att strategierna genomförs på bästa sätt?

Att arbeta enligt tydliga steg i *projektcykeln* leder rimligtvis till att strategierna genomförs konsekvent, förutsatt att stegen är de rätta och genomförs på ett ändamålsenligt sätt. Här finns det alltså en logisk koppling till strategierna, men med de två viktiga förbehållen.

Att arbeta enligt vissa kriterier för vad som är att betrakta som en *bra relation*, ofta kallat partnerskap, är inte lika uppenbart kopplat till strategierna. Är det viktigt att skapa en nära relation mellan organisationer för att samarbetsorganisationens kapacitet ska stärkas? Det är hypotesen som SHIA, och de flesta inom biståndet, arbetar efter. Få, om ens någon, har dock kunnat bevisa att ”partnerskap” som arbetssätt leder till bättre resultat. Vi kommer att försöka testa denna hypotes i vår utvärdering.

4.2 De svenska förbundens relevans

Eftersom SHIA är en paraplyorganisation, där de enskilda förbunden självständigt utför sina insatser, är de individuella förbunden inte automatiskt relevanta bara för att de är medlemmar i SHIA. Därför bedömer vi förbundens relevans separat.

De svenska förbundens mål

För att bedöma de svenska förbundens relevans i relation till EO-anslaget studerade vi om det fanns en samstämmighet mellan deras målsättningar för sitt internationella arbete och SHIAs mål. Vi fann följande:

- 20% anger SHIAs övergripande mål, att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor, som målet för den internationella verksamheten.
- 40% av förbunden anger SHIAs verksamhetsmål, att stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer, som målet för deras internationella verksamhet eller detta mål i kombination med SHIAs övergripande mål ovan.
- 40% av förbunden saknar ett uttalat mål för internationell verksamhet.

Slutsatser – De svenska förbundens relevans

40% av förbunden har ett mål som stämmer överens med SHIAs verksamhetsmål, att stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer, och det är också dessa förbund som ansvarar för huvuddelen av insatserna. Bland övriga medlemmar är SHIAs verksamhetsmål inte väl förankrat.

Det är anmärkningsvärt att en så stor andel som 40 % av förbunden saknar målsättning för internationellt arbete. Detta är en indikation på att den internationella verksamheten är lågt prioriterad hos många förbund.

Några av de förbund som har begränsad internationell verksamhet ser SHIAs övergripande mål, att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor, som sitt verksamhetsmål. Vi ser två anledningar till detta:

1. Den logiska kopplingen mellan SHIAs två målsättningar har inte kommunicerats tillräckligt tydligt till medlemsförbunden och därför upplevs det övergripande målet och verksamhetsmålet som två parallella och alternativa mål.
2. Den andra anledningen hittar vi i typen av medlemsförbund. Vissa grupper av personer med funktionsnedsättningar, som vi ser som separata grupper i Sverige, betraktas inte som separata grupper i samarbetsländerna. Och när de inte ses som en separat grupp är det svårt att bilda organisationer. Därför blir det inte självklart att insatserna ska gå ut på att bilda motsvarande organisationer.

Det finns tydliga risker med att arbeta direkt mot det övergripande målet, att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor, i stället för mot verksamhetsmålet, att bilda och utveckla organisationer. Det kan leda till att

- insatser utformas för att stärka statens verksamhet att tillhandahålla viss samhällsservice, i stället för att stärka det civila samhället att ställa krav på staten
- fokus blir på att hjälpa bara några få, alltså de individer som direkt får hjälp genom insatsen
- det svenska förbundet går in och driver en egen verksamhet istället för att bilda eller stärka en lokal organisation att gradvis bygga upp en egen verksamhet, vilket åter förfelar syftet att stärka det civila samhället.

SHIAs mål stämmer väl överens med SEKAs mål. De tre femtedelar av SHIAs medlemmar som inte använder SHIAs verksamhetsmål behöver ta ställning till om det är möjligt för dem att arbeta i enlighet med SHIAs verksamhetsmål. De som inte bedömer det som möjligt är inte relevanta aktörer, varken utifrån SHIAs eller SEKA/EO:s mål.

4.3 De lokala samarbetsorganisationernas relevans

Sist i kedjan finns den kanske viktigaste länken, de lokala samarbetsorganisationerna. Vi har bedömt de lokala samarbetsorganisationernas relevans utifrån kriterierna nedan. Vår mall för bedömningarna finns i Bilaga 5. Bedömningsmall för lokala samarbetsorganisationers relevans.

Bedömningskriterium	Svagt	Medel	Starkt
<i>Målöverensstämmelse</i>	6	4	17
Hur överensstämmer organisationens övergripande målsättning med SEKA/EO-målet?	22 %	15 %	63 %
<i>Legitimitet</i>	1	6	20
Arbetar organisationen utifrån behov och problem hos människor med funktionsnedsättningar?	4 %	22 %	74 %
<i>Legitimitet</i>	6	8	13
Har organisationen en struktur som skapar en relation med de människor som den företräder och som ger dem insyn i och inflytande över verksamheten?	22 %	30 %	48 %
<i>Kärnverksamhet</i>	12	10	5
I vilken utsträckning faller organisationens kärnverksamhet inom SEKA/EO:s strategi 1: Bedriva nationellt eller internationellt påverkansarbete?	44 %	37 %	19 %
<i>Kärnverksamhet</i>	2	12	13
I vilken utsträckning faller organisationens kärnverksamhet inom SEKA/EO:s strategi 4: Bedriva social verksamhet och/eller empowerment-arbete för människor med funktionsnedsättning?	8 %	44 %	48 %
Sammantagen bedömning av den lokala samarbetsorganisationens relevans utifrån bedömningarna ovan.	5 19 %	6 22 %	16 59 %

I ett fall bedömer vi att det inte fanns någon lokal samarbetsorganisation. I det fallet satte vi bedömningen "svagt".

I två andra fall fanns inte tillräcklig information i SHIAs dokumentation för att bedöma organisationerna. Dessa två organisationer finns inte med i bedömningen.

Totalt är därför 27 lokala samarbetsorganisationer bedömda.

Slutsatser – De lokala samarbetsorganisationernas relevans

I stor utsträckning samarbetar SHIA och förbunden med relevanta lokala samarbetsorganisationer. Det stora flertalet är organisationer bestående av människor med funktionsnedsättningar. Att samarbeta med dessa "av-organisationer" ligger helt i linje med SHIAs intentioner och även med SEKA/EO:s prioriteringar.

De organisationer där vi sammantaget har bedömt relevansen som "svag" eller "medel" faller främst i två kategorier:

1. statliga organisationer
2. icke medlemsbaserade stödorganisationer, ofta baserade på expertkunskaper.

Ingen av dessa två kategorier har egentligen förutsättningar för att kunna fungera enligt kriterierna för relevanta organisationer. De har inte som målsättning att stärka det civila samhället, har inte naturliga

mekanismer för att ge målgruppen inflytande och i alla fall statliga organisationer är inte inblandade i påverkansarbete.

Det är viktigt att poängtera att den typen av statliga organisationer som vi refererar till här är statliga serviceorganisationer, till exempel sjukhus och skolor. Medlemsorganisationer av personer med funktionsnedsättningar där organisationen har en nära koppling till staten har vi bedömt som relevantare.

Förutom undantagen ovan har de lokala samarbetsorganisationerna i särskilt stor utsträckning en målsättning som överensstämmer med Sidas och SHIAs och de arbetar utifrån behov och problem hos människor med funktionsnedsättningar. Trots att de är medlemsorganisationer är dock den interna demokratin och medlemsinflytandet ibland svagt och de arbetar också i relativt liten utsträckning med opinionsbildning och påverkansarbete.

4.4 Sammanfattade slutsatser och rekommendationer – Organisationernas relevans

SHIAs relevans

Vi bedömer SHIAs mål som relevanta utifrån Sidas EO-mål. SHIAs mål på olika nivåer hänger också ihop på ett logiskt sätt men den logiska kopplingen behöver presenteras tydligare i stadgarna. Det skulle innebära att SHIAs inriktning på att stärka organisationer skulle bli tydligare.

Vi anser att SHIAs tre strategier för att uppfylla sina mål inte logiskt leder till att uppfylla verksamhetsmålet. För att logiskt hänga ihop med målen bör endast en av strategierna behållas, de två återstående bör vara de lokala samarbetsorganisationernas strategier.

Vi rekommenderar att

- SHIA omformulerar sina mål i stadgarna för att tydligare markera sitt mål att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor genom att människor med funktionshinder bildar och utvecklar egna organisationer.
- SHIA definierar organisationsutveckling som sin enda strategi för att nå sitt verksamhetsmål.

De svenska förbundens relevans

SHIAs verksamhet syftar till att nå marginaliserade grupper i samhället och ge dem förutsättningar att påverka sin egen situation genom att organisera sig. Svenska medlemsförbund som arbetar i enlighet med SHIAs verksamhetsmål, att bilda och stärka denna typ av organisationer, är relevanta aktörer i samarbetskedjan. Hos de förbund som ansvarar för huvuddelen av SHIAs projektportfölj överensstämmer målen helt med SHIAs verksamhetsmål.

Men tre femtedelar av SHIAs medlemsförbund delar inte eller har inte tagit ställning till SHIAs verksamhetsmål, vilket är problematiskt. Dessa förbund, som inte arbetar i enlighet med SHIAs verksamhetsmål, är inte relevanta aktörer, varken utifrån SHIAs eller SEKA/EO:s mål.

Vi rekommenderar att SHIAs styrelse inleder en dialog med medlemsförbunden och förklarar EO-anslaget syfte samt SHIAs mål. Skulle det visa sig att majoriteten av SHIAs medlemmar inte delar dessa mål måste frågan föras till SHIAs årsstämma. Ett alternativ är att SHIA breddar sin finansiering utanför EO-anslaget och formulerar ytterligare verksamhetsmål.

De lokala samarbetsorganisationernas relevans

I stor utsträckning följer SHIA sin princip att samarbeta med organisationer av människor med funktionsnedsättningar. Det leder till att vi bedömer de lokala samarbetsorganisationerna som relevanta i de flesta fall. I de fall där samarbetsorganisationerna är mindre relevanta har SHIA i allmänhet frångått sin princip ovan och samarbetar i stället med andra typer av organisationer.

Vi rekommenderar SHIA att konsekvent följa sin princip att samarbeta med organisationer av människor med funktionsnedsättningar och att inte samarbeta med statliga organisationer eller med icke medlemsbaserade expertorganisationer.

5 Organisationernas roller och bidrag till verksamheten

I utvecklingssamarbete bidrar varje organisation i samarbetskedjan på olika sätt för att tillsammans möjliggöra en förändring i samarbetslandet. Varje organisation i denna kedja måste kunna beskriva varför just den deltar och hur den ser på sin egen roll. Vi granskar här rollfördelning och bidrag till verksamheten från de tre inblandade organisationerna: SHIA, de svenska medelsförbunden och de lokala samarbetsorganisationerna. Vi studerar dels deras övergripande roller och bidrag, dels den praktiska rollfördelningen i projektarbetet.

5.1 SHIAs roller och bidrag

SHIA består naturligtvis av medlemmarna, det vill säga medlemsförbunden. När vi här skriver ”SHIA” syftar vi främst på SHIAs kansli och, i vissa fall, styrelse.

5.1.1 SHIAs övergripande roller och bidrag till verksamheten

Ett av SHIAs grundläggande arbetssätt är att arbetet ska bedrivas i partnerskap mellan svenska förbund och organisationer i samarbetsländerna. SHIA definierar inte sig själv som en partner i denna relation med motiveringen att SHIA aldrig kan vara en partner eftersom man inte delar funktionshindret och den faktiska upplevelsen av ett utanförskap. Förbunden definierar inte heller SHIA som partner, utan som en ”medhjälpare”. Bland de lokala samarbetsorganisationerna förekommer det att man ser SHIA som partner, eller att man ser SHIA och medlemsförbundet som en och samma part, främst i fall där det svenska förbundet är passivt.

SHIAs kansli har definierat som sin huvuduppgift att underlätta det internationella samarbetet för förbunden och de lokala samarbetsorganisationerna. Utifrån detta syfte har SHIAs kansli de senaste åren arbetat med att formalisera projektcykeln och förtydliga rollfördelningen i den.

I vår enkätundersökning angav förbunden huvudsakligen två roller som de anser att SHIA har:

- att bidra med finansiering till projekt
- att bidra med kunskap om biståndsbete.

Att bidra med finansiering till projekt är ingen ifrågasatt roll så länge pengarna kommer från Sida. SHIA ses, i egenskap av förmedlare av Sida-medel, som finansiär. SHIA skulle även kunna förmedla andra medel än de från SEKAs EO-anslag. Ett första steg i en sådan riktning är de diskussioner om insamlingsverksamhet som skett med förbunden. Att SHIA skulle bedriva insamlingsverksamhet visade sig dock vara en alltför laddad fråga i dagsläget och den har därför skjutits på framtiden.

SHIAs uppgifter i *rollen* att bidra med biståndskunskap är främst att:

- *tillhandahålla administrativ service.* Många förbund har begränsad administrativ kapacitet och internationella frågor står inte högt på deras egna dagordningar. För att det ska vara möjligt för dem att, trots detta, delta i utvecklingsprojekt ser SHIAs kansli som sin roll att underlätta administration. Logiken är följande: Genom att avlasta förbunden administrativt, kan förbunden lägga sin begränsade tid på innehållet i samarbetet. SHIAs administrativa roll sträcker sig från att

utarbete och förmedla administrativa rutiner och formulär, sköta ekonomihantering, tillhandahålla reseservice åt förbunden, sköta kommunikation, i vissa fall ta ett operativt projektledaransvar eller till och med vara spökskrivare av ansökan åt förbund med svag administrativ kapacitet.

- *vara professionellt stöd.* En roll som har vuxit fram under senare år är att SHIAs handläggare ska vara ett stöd till den projektansvarige hos förbunden. Denna roll innebär att föra en innehållsmässig dialog om insatsen, att vara ett bollplank, att bidra med tips och idéer på hur insatser kan utformas och att ge råd om möjliga resurspersoner.
- *tillhandahålla kompetensutveckling.* SHIA har en begränsad utbildningsverksamhet. Kurser och seminarier specialsys oftast för specifika tillfällen eller teman. Medlemsförbunden efterfrågar att SHIAs kansli mer kontinuerligt ska tillhandahålla utbildningar för att utveckla och bredda förbundens kompetens att delta i internationellt utvecklingssamarbete.
- *fungera som samordnare.* Flera förbund efterlyser att SHIA ska ta en mer samordnande roll och föra samman förbund som arbetar i samma länder eller med samma frågor till ökat erfarenhetsutbyte och samarbete. SHIA har endast vid ett fåtal tillfällen genomfört sådana samordningsaktiviteter.
- *vara kvalitetsgarant.* För att säkerställa att verksamheten håller god kvalitet behöver SHIA granska insatser, kontrollera genomförandet, övergripande styra verksamheten, samt möjliggöra att alla parter lär sig av vad man gör och omsätter dessa lärdomar i verksamheten. SHIAs kansli och styrelse måste ta denna kvalitetssäkrande roll, både för förbundens utveckling och för att uppfylla de krav som Sida ställer på SHIA som ramorganisation. SHIAs roll som kvalitetsgarant är inte väl förankrad hos förbunden.

Slutligen finns ett par externa roller som SHIAs kansli spelar, nationellt och internationellt. Exempel på dessa är att bedriva information i Sverige, bedriva eget påverkansarbete gentemot FN och svenska biståndsorganisationer att föra in handikappfrågor, samt att bygga samarbeten med europeiska systerorganisationer. Vi har inte bedömt hur väl SHIAs kansli utför dessa roller eftersom de faller utanför denna utvärderings ramar.

Slutsatser – SHIAs övergripande roller och bidrag till verksamheten

Det finns en potentiell konflikt mellan förbundens engagemang och att SHIA tillhandahåller *administrativ service*. Ju större roll SHIAs handläggare tar, desto mindre roll och ansvar får förbundet. Var gränserna går för vad SHIAs handläggare ska göra åt förbunden har inte definierats. Av välvilja och rädsla för att ställa krav på förbunden gör många handläggare alltför mycket. Samtidigt anser vissa förbund att SHIA ”tar för stor plats och tar över samarbetet”.

Roller som innebär att SHIA tar över större delen av projektadministrationen är olämpliga. Därför bör SHIAs handläggare inte ta ett operativt projektledaransvar eller ta på sig att skriva ansökningar. Då blir SHIAs kansli en aktiv partner i samarbetet och underminerar förbundets ansvar. Lösningen på problemet att vissa förbund brister i kompetens och kapacitet är inte att SHIAs handläggare går in operativt, utan att förbunden tar ansvar för sitt eget deltagande och att SHIA ännu mer tillhandahåller stöd och facilitering.

Handläggarnas kompetens att ge *professionellt stöd* varierar. Det varierar också mellan förbunden i vilken utsträckning de accepterar att SHIA bidrar med professionell kunskap om insatsernas innehåll. Detta är orsak till konflikter mellan SHIAs kansli och vissa förbund. SHIAs mandat att utifrån ett utvecklingsperspektiv ha innehållsmässiga synpunkter på förbundens insatser är inte tydligt.

SHIA som *utbildare och samordnare* är outvecklade roller. Det finns ett stort utrymme för SHIAs kansli att höja förbundens kompetens. Det kan man göra genom att tillhandahålla ett kontinuerligt utbildnings-

program för förbunden runt biståndsmetodik, tematiska frågor och hur man arbetar i partnerskap samt genom att möta förbundens efterfrågan på att utveckla gemensamma kunskaper genom diskussioner i land- eller temagrupper. Att arbeta i landprogram kan bli ett bra verktyg för att utveckla samordningen.

SHIAs ledning har inte gett handläggarna tillräcklig kunskap och tillräckligt stöd i hur de ska balansera de olika rollerna. Det finns stora skillnader i hur handläggarna har tolkat sin roll och därför också i hur man arbetar. Vissa handläggare tar en rent administrativ roll, andra en myndighetsroll, medan några ser sig framför allt som en dialogpartner.

Den mest eftersatta rollen är den som *kvalitetssgarant*. Vi bedömer att den inte uppfylls tillfredsställande. Handläggarnas bedömningar av ansökningar är inte enhetliga, styrelsen tar inte konsekvenser av de bedömningar som kansliet gör, insatser utvärderas mycket sällan och en analyserande slutrapportering sker sällan. Respekten för förbundens självbestämmande leder till att SHIAs kansli är för försiktigt i att säkerställa en hög kvalitet i verksamheten.

En del förbund ser SHIA som "Sidas organisation" som arbetar på uppdrag av Sida och inte som sin egen förening som fått sitt uppdrag av medlemmarna. SHIA har inte fått ett tydligt mandat av sina medlemmar att ta den granskande och kvalitetssäkrande rollen.

Att styra sin verksamhet för att uppnå god kvalitet är en självklar roll för en styrelse. Så har inte varit fallet hos SHIA. Styrelsens ambition under de senaste åren att i högre grad styra verksamheten har mött mycket motstånd bland förbunden eftersom detta av tradition har uppfattats som förbundens ansvar. På grund av detta har SHIAs styrelse inte tagit en styrande roll gentemot kansli och förbund, vilket till exempel syns i styrelsens försiktighet i att avslå insatser, ibland tvärt emot kansliets rekommendationer. I och med årsstämman beslut att införa landprogram har dock ett första steg tagits mot att styra verksamheten för att kunna få större genomslag.

Vi har mött mycket synpunkter på vad SHIA gör, ska göra och får göra. Förbunden vill i många fall ha mer och annat av SHIA än vad de får idag. SHIAs kansli tillför inte i tillräckligt stor utsträckning de bidrag till verksamheten som förbunden förväntar sig. Detta speglar delvis förbundens olika behov, vilket skiljer sig mycket åt mellan dem, men framförallt SHIAs ofullständiga mandat. SHIAs kansli ser behov av att ta roller som det inte har fått mandat att ta.

5.1.2 SHIAs roller i projektarbetet

SHIA har formaliserat projektcykeln och definierat rollfördelningen i varje steg. SHIAs projektcykel består av följande 12 steg:

1. Genomföra projektering
2. Göra projektansökan
3. Bedöma projektansökan
4. Göra löpande verksamhetsplaner
5. Bedöma löpande verksamhetsplaner
6. Genomföra projektaktiviteter
7. Göra löpande projektrapporter
8. Bedöma löpande projektrapporter
9. Löpande uppföljning av projekt
10. Göra slutrapport

11. Bedöma slutrapport

12. Genomföra utvärdering

I dokumentstudierna av projektcykeln för perioden 2004–2006 har vi granskat om samtliga steg genomförs och om den definierade rollfördelningen följs. Av de 12 stegen är det SHIAs ansvar att:

- bedöma projektansökningar
- bedöma löpande verksamhetsplaner
- bedöma löpande projektrapporter
- delta i löpande uppföljning
- bedöma slutrapporter
- genomföra utvärderingar, i samarbete med medlemsförbund och lokala samarbetsorganisationer

Vi har följande bild av hur SHIA genomför sitt arbete:

- *Bedöma projektansökan.* Alla ansökningar har bedömts skriftligen utifrån fasta kriterier av SHIAs handläggare (en annan handläggare än den ansvarige) innan de presenteras för styrelsen för beslut. SHIAs kansli har vidareutvecklat denna process inför bedömningarna 2006.
- *Göra löpande verksamhetsplan.* Löpande verksamhetsplaner görs oftast av den lokala samarbetsorganisationen. Men det är inte dessa planer som används av SHIAs kansli i administrativt syfte, utan handläggarna producerar verksamhetsplaner med information ur ansökan. Dessa skickas till parterna för godkännande och kallas därefter för verksamhetsplaner.
- *Bedöma löpande verksamhetsplan.* När handläggarna gör verksamhetsplanen tappar bedömningen av planen sin innebörd. Vi har dock även sett exempel på att såväl medlemsförbund som SHIA har kommenterat, ställt frågor och bedömt de verkliga verksamhetsplanerna.
- *Bedöma verksamhetsrapporter.* I flertalet samarbeten bedöms verksamhetsrapporter utifrån SHIAs checklista, men det förekommer också att handläggare enbart tar emot rapporter utan bedömning av dem och utan att ge återkoppling till samarbetsorganisationerna.
- *Göra löpande uppföljning.* Det förekommer att SHIAs handläggare gör uppföljningsresor, oftast tillsammans med förbunden men ibland ensamma. Ibland görs resorna på uppdrag av förbunden, ibland inte. SHIAs kansli har också direkt kommunikation med samarbetsorganisationerna, inte alltid med kopia till förbunden. Verksamhetsrapporter skickas oftast direkt till SHIA, oftast med kopia till förbunden, men inte alltid.

Detta skapar en otydlighet om vem som är ansvarig för uppföljning. I några av de lokala samarbetsorganisationerna som vi har besökt har organisationerna haft svårt att skilja på SHIA och förbundet. ”Det kommer så många och ställer samma frågor”, sade en organisation lite uppgivet.

- *Ekonomisk uppföljning.* För att avlasta förbunden har SHIA tagit ansvar för att hantera den ekonomiska uppföljningen. Detta ansvar anses vara mycket tydligt av SHIAs ledning. Det är dock inte lika tydligt för förbunden. Bara en tredjedel av förbunden anser att det är SHIAs ansvar att sköta ekonomisk uppföljning, en tredjedel att det är delat ansvar mellan SHIA och förbunden och en tredjedel att det är delat ansvar mellan förbunden och samarbetsorganisationerna.
- *Slutrapporter.* Slutrapporter görs endast när en relation avslutas, vilket inte sker ofta. De flesta projekt rullar på i två- eller treårsperioder, där slutdatum kontinuerligt skjuts framåt. Projekten kan ha pågått i 15 år. Vi har endast sett att två slutrapporter har gjorts under den undersökta perioden, varav en har skrivits av SHIAs kansli i stället för av den lokala samarbetsparten och förbundet.

- Utvärderingar. Utvärderingar görs ytterst sällan. Vi har endast funnit att fyra av samarbetena har utvärderats sedan 2000. Vem som ansvarar för att utvärderingar ska initieras är oklart.

Slutsatser – SHIAs roller i projektarbetet

SHIAs ansvar i projektcykeln är framförallt de kontrollerande och granskande stegen. Vi har tidigare konstaterat att den kvalitetsgranskande rollen utförs bristfälligt. Utifrån granskningen av projektcykelns genomförande vill vi specifikt peka på följande punkter:

- *Bedöma projektansökan.* Att en metodik för kollegial granskning används och att bedömningskriterier är fastlagda är bra. I många fall har vi dock reagerat över den bedömning som gjorts. Till exempel när partnerskapet bedöms vara gott trots att samarbetsorganisation saknas eller när det svenska förbundet uppenbarligen inte är involverat. Vi konstaterar sålunda att bedömningar görs, men de håller inte tillräcklig kvalitet. Bedömningarna innehåller ett för stort mått av godtycklighet.
- *Göra löpande verksamhetsplan.* Genom att göra planerna tar SHIAs kansli på sig en operativ roll som det inte ska ta. En verksamhetsplan är en operationalisering av intentionerna i ansökan. Att verksamheten förändras och kanske behöver utvecklas något år senare är inte konstigt. Den lokala samarbetsorganisationen måste ta ansvar för detta vilket den gör genom att planera sin verksamhet, både den som finansieras med stöd från SHIA och övrig verksamhet.
- *Bedöma verksamhetsrapporter.* Den skiftande hanteringen av verksamhetsrapporter visar åter att handläggarna inte arbetar enhetligt och ser olika på sin roll.
- *Göra löpande uppföljning.* Uppföljning av verksamheten måste alltid vara förbundens ansvar och SHIAs handläggare bör aldrig göra denna typ av aktiviteter själva, inte heller på uppdrag av förbundet. SHIAs inblandning försvagar dialogen mellan de två andra parterna, gör att parterna missar erfarenhetsutbytet och begränsar tillfällena att lära känna varandra bättre.
- *Ekonomisk uppföljning.* Vi ser inga problem med att SHIA tar ansvar för den ekonomiska uppföljningen men ansvarsfördelningen behöver redas ut med förbunden.
- *Slutrapporter.* Genom synen på när slutrapporter ska göras går alla parter miste om ett mycket viktigt tillfälle att lyfta blicken och lära sig genom att dra slutsatser om det arbete som bedrivs.
- *Utvärderingar.* Vi anser att det borde vara SHIAs ansvar att initiera utvärderingar.

Våra observationer om SHIAs arbete i projektcykeln bekräftar våra slutsatser att SHIAs kvalitetssäkrande arbete är otillfredsställande och att handläggarrollen behövs förtydligas.

5.1.3 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – SHIAs roller och bidrag

Vi har bedömt att SHIAs kansli på grund av ett ofullständigt mandat och en osäker ledning har tagit en snävt administrativ, förvaltande roll i samarbetet. SHIA bidrar inte tillräckligt med att stötta, utveckla och kvalitetssäkra förbundens utvecklingssamarbete så att detta på bästa sätt bidrar till att skapa utveckling.

Vår granskning av de olika stegen i projektcykeln visar att rollfördelningen i de flesta fall följs så som beskrivs i projekthandboken och de flesta stegen utförs. Det syns att mycket arbete har lagts ned på detta. Vi har dock sett stora brister i både ansvarsfördelning och genomförande av samtliga steg som rör kvalitetssäkring och organisationernas lärande. Vi har också sett att SHIAs kansli frångår sin definierade roll och i stället tar en operativ roll i vissa steg, vilket vi anser bör undvikas.

Att SHIA har arbetat fram en tydlig projektcykel är en förutsättning för att kunna bedriva ett bra utvecklingssamarbete. Men vi har också sett att det inte räcker att rollfördelningen är tydlig och att de olika stegen genomförs. De olika stegen måste också utföras på ett tillfredsställande sätt. Här konstaterar vi att det fortfarande finns brister.

Vi rekommenderar att:

- förbunden ger SHIA ett uttalat mandat att genom stöd och granskning styra förbundens arbete mot SHIAs mål
- SHIAs arbete med kompetensutveckling, kvalitetsgranskning, styrning och lärande utvecklas
- SHIA fortbildar samtliga handläggare i handläggarrollen, tillhandahåller handledning och följer upp så att handläggarnas arbete blir mer enhetligt och mindre godtyckligt
- de lokala samarbetsorganisationernas verksamhetsplaner används för planering och uppföljning och att handläggarna utgår från dessa i stället för ansökningarna när de överförs till SHIAs administrativa formulär
- SHIAs personal aldrig själva, inte heller på uppdrag av förbunden, genomför löpande uppföljning gentemot samarbetsorganisationerna. All löpande uppföljning bör gå genom förbunden och SHIAs deltagande måste ske i bakgrunden
- SHIAs ansvar för ekonomisk hantering tydliggörs för alla parter
- slutrapportering av projekt görs efter varje avslutat projektperiod i samtliga samarbeten. Dessa rapporter ska göras av förbundet och den lokala samarbetsorganisationen tillsammans. Fokus ska vara på resultaten och på vad man har lärt sig
- rollfördelningen för att initiera, planera och genomföra utvärderingar klargörs

5.2 De svenska förbundens roller och bidrag

5.2.1 De svenska förbundens övergripande roller och bidrag till verksamheten

Bland de svenska förbunden råder enighet om att deras huvuduppgift i det internationella samarbetet är att förmedla ideologiska och organisatoriska erfarenheter av att bygga upp handikappförbund. Logiken är följande: Genom att bidra med svenska erfarenheter kan utvecklingen påskyndas i den lokala samarbetsorganisationen som slipper göra samma misstag som den svenska parten tidigare har gjort. Många av de lokala samarbetsorganisationerna delar också denna syn och förväntar sig att ett erfarenhetsutbyte ska ske runt verksamhetsmetoder och organisationsutveckling.

Ytterligare roller som har nämnts av några svenska förbund och några lokala samarbetsorganisationer är att:

- *Vara förebild.* Det svenska förbundet är en förebild som kan visa att man kan komma ur ett beroende och påverka sin egen situation. Detta gäller både för medlemmar och för den lokala samarbetsorganisationen.
- *Ge legitimitet och bekräftelse.* Det svenska förbundet ger legitimitet och trovärdighet åt en lokal samarbetsorganisation genom att visa det politiska etablissemangen i landet att den svenska parten har förtroende för den. Detta kan öka dess påverkanskraft och möjligheter att få statlig finansiering.
- *Knyta kontakter.* Att identifiera och knyta kontakter med möjliga samarbetspartners är en viktig roll. Vissa förbund ser också det som sin roll att föra med sig sina partners in i världsorganisationerna och hjälpa dem att knyta internationella kontakter eller att förmedla syd-till-syd kontakter för utbyte.

Många av de svenska förbunden anger att ett samarbete i partnerskap skapar bidrag i båda riktningarna och inte bara hos den lokala samarbetsorganisationen. Man framhåller lärande och utveckling för det egna förbundet och att påverkanskraften runt den specifika funktionsnedsättningen stärks globalt. Att de som deltar får personligt stimulerande och berikande erfarenheter ser man också som viktigt.

Slutligen anger några förbund att en ytterligare roll för dem är att skicka utrustning till sina samarbetsorganisationer, vilket sker utanför EO-anslaget.

Slutsatser – De svenska förbundens övergripande roller och bidrag

Förbunden anger som sin huvuduppgift att bidra med erfarenheter om hur man bygger en handikapprörelse. Vi har hos ett par förbund sett goda exempel på hur detta kan ske men vi bedömer att de svenska förbunden i majoriteten av samarbetena inte på ett systematiskt sätt bidrar med det som uppges vara deras huvuduppgift.

Vi bedömer att majoriteten av förbunden inte har en klar uppfattning om hur de kan bidra till att skapa en förändring genom sitt eget deltagande i samarbetet. I några av förbunden finns en god insikt, men lång ifrån i alla.

Ofta saknas specifika aktiviteter för erfarenhetsutbyte runt föreningsuppbyggnad och verksamhetsutveckling, till exempel gemensamma seminarier, användandet av resurspersoner från förbundet för verksamhetsutveckling och studiebesök med konkreta och specifika organisationsutvecklande syften.

I ännu mindre utsträckning finns aktiviteter för erfarenhetsutbyte om hur man driver handikappolitiska frågor. Erfarenhetsutbyte sker i olika omfattning i samarbetena, men det sker framför allt informellt vid ett årligt uppföljningsbesök då endast nyckelpersonerna i samarbetet träffas och mycket annat praktiskt också ska klaras av under kort tid.

Att knyta band med potentiella samarbetsorganisationer bedömer vi sker väl. En viktig faktor i detta är de kontakter som knyts genom respektive världsorganisation och som sedan kan föras in i ett SHIA-samarbete.

Hur väl de övriga rollerna uppfylls av de svenska förbunden bedömer vi vara avhängigt kvaliteten på samarbetsrelationen. Har man en stark och nära relation produceras dessa bidrag mer eller mindre automatiskt och de kan naturligtvis även förstärkas genom specifika aktiviteter. Som denna utvärdering visar bedömer vi endast i ett fåtal fall samarbetsrelationerna som starka.

5.2.2 De svenska förbundens roller i projektarbetet

Enligt SHIAs definierade projektcykel ska de svenska förbunden ansvara för den löpande uppföljningen, samt genomföra följande steg tillsammans med den lokala samarbetsorganisationen:

- genomföra projektering
- göra projektansökan
- göra slutrapporter
- genomföra utvärderingar (tillsammans med både lokal samarbetsorganisation och SHIA).

Vi har följande bild av hur de svenska förbunden genomför sitt arbete:

- *Genomföra projektering.* Projektering ska användas till att parterna gör gemensamma analyser av behov, gemensam planering och stärker relationen innan insatsen startas. I två av de tre projekteringar som vi har sett har dessa genomförts av svenska personer utanför förbunden.
- *Göra projektansökan.* I två tredjedelar av insatserna har ansökningarna gjorts i samarbete mellan förbundet och den lokala samarbetsorganisationen som avsett. Mycket möda läggs ner på ansökningarna. I en tredjedel av samarbetena har ansökningarna inte gjorts som tänkt. Antingen har de gjorts av medlemsförbundet, eller av någon annan svensk, med mycket marginell inblandning av samarbetsorganisationen eller också de gjorts enbart av den lokala samarbetsorganisationen.

- *Löpande uppföljning.* Det är förbundens ansvar att löpande följa upp verksamheten. Detta sker genom årliga uppföljningsmöten, granskning av verksamhetsrapporter och genom löpande kontakter per e-post eller telefon. Eftersom löpande kommunikation kan vara svårt inom vissa förbund är uppföljningsbesöken mycket centrala. Det är då erfarenheter ska bytas, verksamheten följas upp och planeras och relationen byggas.
- *Göra slutrapporter och genomföra utvärderingar.* Som tidigare konstaterats utförs dessa steg mycket begränsat och ansvarsfördelningen för att initiera utvärderingar är inte tydlig. Vi har mött uppfattningen hos flera förbund att det ”är för dyrt att göra utvärderingar eftersom det tar pengar från målgruppen”.

Slutsatser – De svenska förbundens roller i projektarbetet

Vi bedömer att majoriteten av svenska förbunden i stort sett arbetar som definierats i projektcykeln, med undantag för deras bristande förståelse för behov av att lära av vad man gör. De förbund som inte är aktiva som samarbetspartner och där SHIAs kansli tar en stor roll reduceras till garant för finansiering.

Vi har följande kommentarer till de svenska förbundens roll i specifika steg i projektcykeln:

- *Genomföra projektering.* I de två insatser där projektering har genomförts av svenska personer utanför förbunden, torde syftet ha förfelats.
- *Göra projektansökan.* Att ansökningar görs av medlemsförbundet, eller av någon annan svensk, med mycket marginell inblandning av samarbetsorganisationen, motverkar lokalt ägarskap.

5.2.3 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – De svenska förbundens roller och bidrag

Vi anser att majoriteten av de svenska medlemsförbunden inte på ett strukturerat sätt bidrar med det som är deras huvudsakliga anledning till att delta i samarbetet, nämligen att i planerade aktiviteter tillsammans med sina lokala samarbetsorganisationer utbyta kunskaper, metoder och erfarenheter om hur man bygger, driver och utvecklar en handikapporganisation och dess verksamhet.

Vi bedömer att många förbund inte i tillräckligt stor utsträckning har tänkt igenom vad man ska bidra med i samarbetet och hur detta kan göras. Samtidigt har ett fåtal förbund arbetat mycket aktivt med just detta, så spännvidden bland förbunden är stor.

Vi rekommenderar att de svenska förbunden tydligt formulerar sin egen roll i samarbetet med sina lokala samarbetsorganisationer till att i större utsträckning, i form av planerade aktiviteter, bidra till erfarenhetsutbyten om hur man bygger, driver och utvecklar en handikapporganisation och dess verksamhet.

5.3 De lokala samarbetsorganisationernas roller och bidrag

5.3.1 De lokala samarbetsorganisationernas övergripande roller och bidrag till verksamheten

De lokala samarbetsorganisationernas huvudsakliga roll i samarbetet är att driva sin egen verksamhet och därigenom på olika sätt vara till nytta för sina medlemmar. Verksamheten bygger på att organisationen har en insikt om och analys av vilka problem man arbetar mot och en tro på att man kan påverka samhället.

Oftast har de lokala samarbetsorganisationerna genom sina strukturer en självklar koppling till målgruppen, personer med funktionsnedsättning, eftersom organisationerna oftast är ”av-organisationer”. Problemen är därmed självupplevda av organisationens funktionärer. De lokala samarbetsorganisationerna bidrar till samarbetet med sin personal, sin utrustning och sina kontaktnät.

Ett citat från en intervjuad referensperson illustrerar vad hon ansåg att en lokal samarbetsorganisation framför allt bidrar med: *“They are stubborn in their dream of fighting for the rights of their children and they do it with their hearts”*.

Slutsatser – De lokala samarbetsorganisationernas övergripande roller och bidrag till verksamheten

Vi bedömer att majoriteten av de lokala samarbetsorganisationerna tar de roller de förväntas ta. Detta har tidigare bedömts i avsnittet om samarbetsorganisationernas relevans. Innebörden av ”de fattigas perspektiv” som ska genomsyra svenskt utvecklingssamarbete kommer väl till sin rätt i de lokala samarbetsorganisationernas bidrag till samarbetet.

5.3.2 De lokala samarbetsorganisationernas roller i projektarbetet

Enligt SHIAs definierade projektcykel ska de lokala samarbetsorganisationerna själva eller tillsammans med det svenska förbundet ansvara för följande steg i projektcykeln:

- göra löpande verksamhetsplaner
- genomföra projektaktiviteter
- göra löpande projektrapporter
- göra slutrapporter
- genomföra utvärderingar (även tillsammans med SHIA).

Vi har följande bild av hur de lokala samarbetsorganisationerna genomför sitt arbete:

- Göra löpande verksamhetsplaner. Som tidigare nämnts görs ofta löpande verksamhetsplaner av den lokala samarbetsorganisationen. Men det är inte dessa planer som används av SHIAs kansli för ekonomistyrning och uppföljning. Det förekommer alltså två parallella system.
- Genomföra projektaktiviteter. Ansvaret att genomföra projektaktiviteter ligger så gott som alltid på de lokala samarbetsorganisationerna.
- Göra löpande projektrapporter. Detta fungerar som tänkt men rapporterna kommer inte alltid i tid och kvalitén kan förbättras.
- Göra slutrapporter och utvärderingar. Vi har tidigare påtalat problematiken med att slutrapporter och utvärderingar sällan görs och att ansvarsfördelningen är oklar när det gäller att initiera utvärderingar.

Slutsatser – De lokala samarbetsorganisationernas roller i projektarbetet

Våra slutsatser av ovanstående är att de lokala samarbetsorganisationerna har ett starkt ägarskap till verksamheten och tar de roller som avsetts. De olika stegen i projektcykeln genomförs men kvalitén på hur de genomförs kan höjas.

5.3.3 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – De lokala samarbetsorganisationernas roller och bidrag

Vi har bedömt att de lokala samarbetspartners i stort sett är relevanta samarbetspartners som driver sin egen verksamhet med ett starkt ägarskap. Vår bedömning av de lokala samarbetsorganisationernas övergripande roller sammanfaller i stort sett med vår bedömning av deras relevans i avsnitt 4.1.3.

6 Insatsernas relevans och genomförande

6.1 Är SHIAs insatser relevanta?

För att bedöma hur relevanta SHIAs insatser är så har vi först bedömt om insatsens inriktning överensstämmer med den lokala samarbetsorganisationens övergripande mål och strategi. I en insats där de inte överensstämmer har vi bedömt relevansen som svag. Om vi tidigare har bedömt den lokala samarbetsorganisationens mål som inte relevant och om insatsens inriktning överensstämmer med detta mål har vi också bedömt insatsens relevans som svag.

Eftersom den här utvärderingen utgår från EO-anslagets mål har de fyra strategier som är kopplade till detta mål vägt tyngst i bedömningen av insatsernas relevans. De fyra strategierna beskrivs närmare i Bilaga 3. Definitioner av begrepp.

Vår bedömning av insatsernas relevans visas på nästa sida. Vår mall för bedömningarna finns i Bilaga 6. Bedömningsmall för insatsernas relevans.

Bedömningskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Målöverensstämmelse	6	1	19
Hur överensstämmer insatsens inriktning med den lokala samarbetsorganisationens övergripande mål och strategi?	23 %	4 %	73 %
SEKA/EO:s strategier	5	9	14
I hur stor utsträckning är stödet utformat efter prioriteringarna för EO-målets strategier?	18 %	32 %	50 %
Strategi 1	3	5	6
Bedriver den lokala samarbetsorganisationen ett strategiskt och strukturerat påverkansarbete med Sida-stödet?	21 %	36 %	43 %
Strategi 2	7	7	3
Utvecklar den Sida-stödda insatsen den lokala samarbetsorganisationens kapacitet att bedriva påverkansarbete?	41 %	41 %	18 %
Strategi 4	1	12	12
Bedriver den lokala samarbetsorganisationen ett strukturerat och strategiskt socialt arbete och/eller empowerment-arbete med Sida-stödet?	4 %	48 %	48 %
Strategi 3	9	8	9
Utvecklar den Sida-stödda insatsen den lokala samarbetsorganisationens kapacitet att bedriva social verksamhet och empowerment-arbete?	35 %	30 %	35 %
Sammantagen bedömning av insatsens relevans utifrån bedömningarna ovan.	7 25 %	8 29 %	13 46 %

Vår bedömning av de 28 insatser som vi har studerat. För två organisationer har vi inte kunnat bedöma målöverensstämmelsen eftersom vi inte hittat några mål.

Slutsatser – Är SHIAs insatser relevanta?

Att dra en sammanfattande slutsats om relevansen av SHIAs insatser är svårt utifrån vår bedömning ovan. Det finns en stor spridning av insatser med både hög och låg relevans. Positivt är utan tvekan att vi har bedömt relevansen som ”stark” eller ”medel” i 75% av de studerade insatserna.

Det är viktigt att påpeka att vår bedömning av insatsernas relevans är gjord utifrån SEKA/EO:s mål och strategier. Om vi i stället hade gjort bedömningen utifrån SHIAs egna mål, med en snävare avgränsning endast till att stärka organisationer, hade resultatet blivit mer negativt. Då hade ett antal insatser som inte främst fokuserar på att stärka organisationer bedömts som mindre relevanta.

De viktigaste orsakerna till att vi bedömt insatserns relevans som ”svag” eller ”medel” är de följande:

- Den viktigaste orsaken är att insatsen till största delen består av driftstöd, utan någon kapacitet-utveckling hos samarbetsorganisationen.
- I vissa fall överensstämmer insatsens mål med den lokala samarbetsorganisationens mål, men vi har bedömt organisationens mål som inte relevant. Det gäller framförallt statliga organisationer. I andra fall saknar samarbetsorganisationen tydliga mål. Det är oftast mycket svaga organisationer. Vi har dock inte i något fall sett att insatsens inriktning har gått tvärtemot den lokala samarbetsorganisationens mål.
- En tredje orsak är att insatsen inte innehåller stöd till samarbetsorganisationens påverkansarbete. Enligt vår tolkning av Sidas strategier kan en sådan insats inte bedömas starkare än medel.

6.2 Är SHIAs insatser väl genomförda?

I vår uppdragsbeskrivning för den här utvärderingen sträcker sig vår bedömning inte längre än till insatsernas relevans, och vår plan när vi genomförde utvärderingen var att stanna där. När vi var färdiga med faktaisamlingen, inklusive besöken i samarbetsländerna, upptäckte vi att vi hade mycket information om, och en god inblick i, hur insatserna genomfördes.

Vi bestämde oss då för att göra en sammantagen bedömning av genomförandet av alla insatser som vi har besökt. Det är viktigt att poängtera att bedömningen är mer subjektiv än övriga bedömningar i utvärderingen och att de har gjorts i efterhand. Några exempel på de faktorer som vi bedömde är följande:

- Är de utförda aktiviteterna de som har planerats?
- Hur väl är projektet utformat (storlek, tydligheten i aktiviteter, leder aktiviteterna till måloppfyllelse)?
- Hur fungerar samarbetet i projektutförandet mellan det svenska förbundet, den lokala samarbetsorganisationen och andra inblandade parter?
- Hur ändamålsenlig är projektorganisationens struktur?

Resultatet av vår bedömning är följande:

Bedömningskriterium	Svagt	Medel	Starkt
Hur väl bedömer vi att insatsen har genomförts?	8	3	4
	53 %	20 %	27 %

Vår bedömning av de 15 insatser som vi har studerat genom besök.

Slutsatser – Är SHIAs insatser väl genomförda?

Vår slutsats är att genomförandet av SHIAs projekt i alltför många fall är svagt. I mer än hälften av insatserna bedömer vi genomförandet som svagt och i bara en femtedel bedömer vi det som starkt. Även om vår bedömning av genomförandet är mer subjektiv och mindre strukturerad än övriga bedömningar anser vi att slutsatsen är väl underbyggd.

Eftersom bedömningen av genomförande är en sammantagen bedömning och inte bygger på individuella bedömningar av enskilda faktorer så kan vi inte tydligt peka ut de enskilt viktigaste orsakerna till det dåliga resultatet. Nedan listar vi i stället ett antal observationer som vi gjort och som alla bidrar till våra bedömningar av projekt som svagt genomförda, men vi kan alltså inte säga att dessa observationer är de viktigaste:

- De planerade aktiviteterna i insatser har inte genomförts.
- Insatserna är för små för att kunna ha någon effekt. Det kan, till exempel, vara att bidra till att en organisation kan driva ett litet kontor utan att organisationen kan bedriva någon verksamhet.
- Aktiviteterna i insatser är så otydligt och vagt formulerade att de inblandade inte tydligt kan redogöra för vad insatsen ska innehålla eller beskriver olika innehåll.
- Det finns ingen logisk koppling mellan aktiviteterna och måluppfyllelse. Insatsen leder alltså inte till att man uppfyller målen.
- De inblandade parterna är inte överens om hur insatsen ska genomföras och ifrågasätter varandras kompetens.
- De inblandade parterna, eller någon av dem, har inte tillräckliga kunskaper om den verksamhet som insatsen går ut på att utveckla. Detta gäller särskilt vid stöd till statliga organisationer.
- Det svenska förbundet driver själv insatsen eller styr den i mycket stor utsträckning.
- Det svenska förbundet utformar först insatsen och hittar därefter en lokal ”genomförare”. Är förbundet inte nöjd med sin genomförare hittar man en ny. Detta kan leda till flera av punkterna ovan.

6.3 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – insatsernas relevans och genomförande

Vår bedömning är att relevansen i de flesta av SHIAs insatser når upp till de krav som Sida ställer. I de mindre relevanta insatserna är oftast anledningen tydlig, den vanligaste är att insatsen till största delen består av driftstöd, utan någon kapacitetsutveckling.

Om vi i stället hade gjort bedömningen av relevans utifrån SHIAs egna mål, med en snävare avgränsning endast till att stärka organisationer, hade resultatet blivit mer negativt. Då hade ett antal insatser som inte främst fokuserar på att stärka organisationer bedömts som mindre relevanta.

När vi har bedömt genomförandet av insatserna har vi kommit till slutsatsen att genomförandet är för svagt för att insatsen ska kunna ge önskat resultat i mer än hälften av de insatser som vi har besökt. Anledningarna till det svaga genomförandet är många och spridda, vilket innebär att de är svårare att åtgärda än svagheter i insatsernas relevans ovan.

För att höja relevansen i insatserna *rekommenderar vi* att:

- SHIA ställer högre krav på att alla insatser har ett tydligt fokus på kapacitetsutveckling
- SHIA ställer högre krav på att alla insatser har ett tydligt fokus på att stärka organisationer av människor med funktionsnedsättningar.

Många av de rekommendationer som vi ger i andra delar av vår rapport påverkar insatsernas genomförande, och därmed resultat. Förutom detta rekommenderar vi att SHIA utvecklar kriterier som säkerställer kvalitén på insatsernas genomförande och använder dessa kriterier vid bedömning av projektförslag.

7 Samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer

7.1 Hur god är samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer?

Både Sida och SHIA framhåller vikten av en god samarbetsrelation mellan den svenska organisationen och den lokala samarbetsorganisationen. Ofta använder man ordet partnerskap för att beskriva relationen.

Den brittiska forskningsorganisationen INTRAC har genomfört ett antal studier av partnerskap mellan organisationer i Nord och Syd. Bland annat har man gjort en flerårig studie av partnerskap inom sitt ”NGO Research Programme”.

INTRAC konstaterar att partnerskap är ett omtvistat koncept som flitigt debatteras i biståndskretsar. Man konstaterar att

Today's rule of thumb in international development is that everybody wants to be partner with everyone on everything, everywhere. Consequently, because of misuse and overuse, 'partnership in development' has become virtually meaningless and discredited. Too often the term is employed in ways which hide the unhealthy nature of many aid-related relationships.

INTRAC drar slutsatsen att beteckningen ”partnerskap” enbart bör användas när relationen når upp till en viss kvalitet.

För att inte fastna i definitionen av partnerskap använder vi i stället helt enkelt ordet samarbetsrelation. Relationen kan vara både bra och dålig, och mittemellan. Bakom både Sidas och SHIAs höga prioritering av relationen ligger hypotesen att en bra samarbetsrelation leder till bra insatser.

Baserat på dels Sidas, men framförallt SHIAs egna beskrivningar av hur en bra samarbetsrelation ser ut har vi tagit fram tio olika kriterier för samarbetsrelationen mellan ett svenskt förbund och den lokala samarbetsorganisationen.

Nedan visar vi vår bedömning av dessa kriterier. Vår mall för bedömningarna finns i *Bilaga 7. Mall för bedömning av samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer*.

Bedömningskriterium	Svagt	Medel	Starkt
1. Båda parter delar en känsla av samhörighet.	7 47 %	2 13 %	6 40 %
2. Båda parter känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund.	11 73 %	3 20 %	1 7 %
3. Båda parter har en långsiktig inställning till samarbetsrelationen.	10 67 %	2 13 %	3 20 %
4. Båda parter har en god förståelse för varandras organisationer.	8 53 %	3 20 %	4 27 %
5. Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog.	6 40 %	4 27 %	5 33 %
6. Relationen präglas av ömsesidigt förtroende.	8 53 %	5 33 %	2 14 %
7. Det finns en bredd och en mångfald i relationen mellan parterna.	6 40 %	5 33 %	4 27 %
8. Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet som präglas av öppenhet och förändringsvilja.	10 67 %	3 20 %	213 %

9. Tydlig rollfördelning	2 13 %	8 53 %	5 34 %
10. Den lokala parten har ett tydligt ägarskap till sin kärnverksamhet.	3 20 %	1 7 %	11 73 %
Sammantagen bedömning av samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer utifrån bedömningarna ovan.	8 53 %	3 20 %	4 27 %

Vår bedömning av de 15 insatser som vi har studerat genom besök. I ett fall bedömer vi att det inte fanns någon lokal samarbetsorganisation. I det fallet bedömde vi relationen som "svag".

7.1.1 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Hur god är samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer?

I mer än hälften av de femton studerade samarbetena bedömer vi relationen som svag. Det anser vi inte vara tillfredsställande.

Det enda samarbetskriteriet som vi i de flesta fall har bedömt som starkt är den lokala samarbetsorganisationens ägarskap till sin kärnverksamhet.

Direkta anledningar till svaga relationer

I stor utsträckning hittar man anledningen till den bristfälliga relationen i valet av lokal samarbetsorganisation. När samarbetsorganisationen är en statlig organisation finns inte förutsättningar för att relationen ska kunna bli stark enligt kriterierna ovan. Detsamma gäller i stor utsträckning icke medlemsbaserade stödorganisationer. Slutligen har vi i ett fall bedömt att det inte finns någon lokal samarbetsorganisation alls. Dessa tre kategorier utgör fem av de åtta relationer som vi har bedömt som svaga.

Att i större utsträckning välja rätt typ av samarbetsorganisationer är ändå en relativt lätt åtgärd att införa. Betydligt allvarigare och svårare att åtgärda är anledningarna till mindre goda relationer i övriga samarbeten. Här ingår både de återstående samarbeten som vi bedömt som svaga och de som vi bedömt som medel. I dessa är relationen mellan organisationer av personer med samma funktionsnedsättningar. Just den typen av relationer som SHIA och förbunden anger som orsaken till att man är särskilt lämpade för att bedriva sitt arbete.

Anledningarna till bristerna i relationen är flera. Nedan kommenterar vi vart och ett av de tio kriterierna separat:

1. *Båda parter delar en känsla av samhörighet.* I de fall där det brister i samhörighet beror det i största utsträckning på att den lokala samarbetsorganisationen är en statlig organisation, en icke medlemsbaserad organisation eller på att samarbetsorganisation saknas, eller att någon annan än förbundet är den aktiva svenska parten. Det beror alltså främst på val av lokal samarbetsorganisation. I de fall där den lokala samarbetsorganisationen är en "av-organisation" är samhörigheten oftast stark.
2. *Båda parter känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund.* Bristen på gemensam värdegrund är tydlig. Den viktigaste anledningen är att värderingar ofta inte alls diskuteras mellan parterna. Man ser det inte som en viktig fråga. Den andra anledningen till att vi har bedömt den gemensamma värdegrunden som svag i så många fall är att vi har utgått från SHIAs egna kriterier för den gemensamma värdegrunden. Där ingår bland annat jämställdhet och en demokratisk grundsyn. Problemet med det illustreras bäst av ett citat från en representant från ett svenskt förbund: "I många länder delar vi inte synen på jämställdhet och demokrati, så är det helt enkelt. Vi försöker ibland påverka, men vi delar inte synen."
3. *Båda parter har en långsiktig inställning till samarbetsrelationen.* Den viktigaste anledningen till att en långsiktig inställning till relationen saknas är att man inte skiljer mellan projekt och relation. Parterna ser inte möjligheten till att fortsätta en relation även om det nuvarande projektet

avslutas. Denna syn härstammar i viss utsträckning från SHIAs kansli, som inte tydligt har kommunicerat denna skillnad. I de starka relationerna upplevs det som självklart att relationen kommer att fortsätta oavsett om man driver gemensamma projekt eller inte.

4. *Båda parter har en god förståelse för varandras organisationer.* I påfallande många fall tycker vi oss se att de svenska förbunden har sämre förståelse och respekt för den lokala samarbetsorganisationens strukturer än tvärtom. Ofta visade den lokala organisationen en relativt god förståelse och kunde förklara den svenska strukturen.
5. *Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog.* Enligt de krav på dialog som vi har satt upp för vår bedömning är det främst på grund av att samarbetsparterna träffas så sällan som bedömningen dras ned. I många samarbeten träffas man inte mer än en gång om året.
6. *Relationen präglas av ömsesidigt förtroende.* En viktig anledning till bristande förtroende är kortsiktigheten i relationen. Om ingen part ser längre än till den nuvarande projektfasens slut kan man inte ha förtroende för samarbetspartens långsiktiga intentioner för relationen. En annan anledning är att man helt enkelt inte känner varandra så väl att man har kunnat bevisa att man förtjänar samarbetspartens förtroende.
7. *Det finns en bredd och en mångfald i relationen mellan parterna.* Vi har tydligt sett att i de fall när den svenska ansvariga parten är en organisation på lokal nivå finns det oftare en bredd och mångfald i relationen. Ofta finns en projektgrupp som är aktivt engagerade och många medlemmar har egna relationer. När samarbetet hanteras på ett förbunds riksnivå är det oftare en ensam handläggare som står för relationen. Det blir ett enmanssamarbete som saknar bredd och mångfald. I vissa andra fall är det en utomstående svensk part, eller SHIA, som är ansvarig för samarbetet och det svenska förbundet har mycket liten kontakt med den lokala samarbetsorganisationen.
8. *Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet som präglas av öppenhet och förändringsvilja.* Mycket ofta är kontakterna mellan samarbetsparterna allmänt hållna och handlar om specifika problem eller allmän avstämning av verksamheten. I få fall har parterna kommit överens om när och hur man på ett strukturerat sätt diskuterar erfarenheter från samarbetet, drar lärdomar av erfarenheterna och anpassar projektet efter dessa.
9. *Tydlig rollfördelning.* Rollfördelningen av samarbetena är oftast relativt tydlig och vi har inte kunnat identifiera några specifika problem.
10. *Den lokala parten har ett tydligt ägarskap till sin kärnverksamhet.* I de allra flesta fall har den lokala samarbetsorganisationen ett tydligt ägarskap till sin kärnverksamhet. De svenska förbunden går inte in och tar över.

En tänkbar bakomliggande anledning till svaga relationer

Vad är då den bakomliggande anledningen till de svaga samarbetsrelationerna? Det är naturligtvis svårt att säga, men vi tycker att vi kan se anledningen i ett grundläggande synsätt hos de svenska förbunden. Grunden till samarbetet med den lokala samarbetsorganisationen är projektet, inte relationen. Detta är speciellt tydligt när ett förbund letar upp en genomförande part för "sitt" projekt. I dessa fall saknas helt förståelse för begreppet partnerskap. Man vill hjälpa de som har det svårt och är inte främst intresserade av en närmare relation. Även om SHIA framhåller vikten av relationen, eller partnerskapet, så ser vi inte mycket konkret arbete för att stärka relationerna.

I de fall där vi har bedömt relationen som stark har vi sett det motsatta. Där har det funnits en djup personlig relation mellan individer i båda organisationerna. Man hade en mycket god kunskap om vem man hade en relation med och relationen var viktigare än det enskilda projektet. En intressant detalj är

att de starka relationerna har en tendens att finnas där det verkliga ansvaret för relationen ligger på lokal nivå i det svenska förbundet.

Vi rekommenderar att SHIA inleder ett genomgripande och omfattande arbete för att förbättra samarbetsrelationerna med lokala samarbetsorganisationer. Arbetet bör omfatta inställningen till relationerna, den organisatoriska strukturen i projekt och praktiska arbetsmetoder för samarbetet.

7.2 Leder goda samarbetsrelationer till relevanta och väl genomförda insatser?

Att samarbetet mellan de svenska förbunden och deras lokala samarbetsorganisationer ska ske i partnerskap är en central princip hos SHIA. Man är övertygad om att en god samarbetsrelation, ett partnerskap, leder till ett bättre resultat.

En av uppgifterna i den här utvärderingen var att bedöma om SHIAs arbetsmetoder leder till relevanta insatser. Eller mer konkret: om man har en god samarbetsrelation med den lokala samarbetsorganisationen, leder det till att man driver relevanta insatser?

När vi under utvärderingens gång lade till bedömningen av insatsernas genomförande innebar det att vi även kunde bedöma arbetssätten i relation till hur väl insatserna genomförs. Det är en kanske ännu mer intressant jämförelse.

7.2.1 Leder en god samarbetsrelation till relevanta insatser?

När det gäller sambandet mellan å ena sidan hur god samarbetsrelationen är och å andra sidan hur relevant insatsen är så är SHIAs uttalade hypotes att goda samarbetsrelationer leder till relevanta insatser. Stämmer denna hypotes? Nedan testar vi om det finns något samband genom att jämföra dessa två faktorer för alla de femton insatser som vi har besökt.

	Insatsens relevans bedöms som "Svag"	Insatsens relevans bedöms som "Medel"	Insatsens relevans bedöms som "Stark"
Samarbetsrelationen bedöms som "Svag"	XX	XXX	XXX
Samarbetsrelationen bedöms som "Medel"	X	X	X
Samarbetsrelationen bedöms som "Stark"		XX	XX

Slutsatser – Leder en god samarbetsrelation till relevanta insatser?

Det är svårt att se ett tydligt samband mellan samarbetsrelationen och insatsens relevans. I stort sett är de femton insatserna jämnt spridda mellan de olika kombinationerna.

7.2.2 Leder en god samarbetsrelation till väl genomförda insatser?

På samma sätt som för relevanta insatser så är SHIAs uttalade hypotes att goda samarbetsrelationer leder till väl genomförda insatser. Finns det något fog för denna hypotes? Nedan testar vi om det finns något samband genom att jämföra dessa två faktorer för alla de femton insatser som vi har besökt.

	Insatsens genomförande bedöms som "Svagt"	Insatsens genomförande bedöms som "Medel"	Insatsens genomförande bedöms som "Starkt"
Samarbetsrelationen bedöms som "Svag"	XXXX	X	
	XXX		
Samarbetsrelationen bedöms som "Medel"	X	X	X
Samarbetsrelationen bedöms som "Stark"		X	XXX

Slutsatser – Leder en god samarbetsrelation till relevanta insatser?

Jämfört med sambandet mellan relation och insatsernas relevans är det lättare att se ett samband mellan samarbetsrelationen och hur väl insatsen har genomförts. I det fallet samlas insatserna i de två hörn, där vi enligt hypotesen förväntar oss att finna dem:

- i starka samarbetsrelationer ser vi starkt (eller medelstarkt) genomförda insatser
- i svaga samarbetsrelationer ser vi ofta svagt genomförda insatser.

Det här pekar mot att goda samarbetsrelationer verkligen leder till väl genomförda insatser.

Samtidigt finns det naturligtvis ingenting som säger att det är just samarbetsrelationen som påverkar genomförandet, det kan ju vara tvärtom: att väl genomförda insatser leder till goda samarbetsrelationer. Eller att de helt enkelt samverkar och därför går hand i hand.

7.2.3 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer – Leder goda samarbetsrelationer till relevanta och väl genomförda insatser?

Eftersom vi ser ett samband mellan goda samarbetsrelationer och väl genomförda insatser bör insatsernas genomförande kunna förbättras om mer arbete läggs på att utveckla samarbetsrelationerna genom planerade relationsbyggande aktiviteter. Hittills har inget konkret relationsbyggande arbete genomförts av SHIA. Man har mer eller mindre tagit för givet att, bara parterna delar funktionshindret, så har man en stark samarbetsrelation. Men att arbeta i partnerskap är krävande och en god samarbetsrelation skapas inte automatiskt bara för att man har ett projekt ihop. Det finns ett stort utrymme för relationsbyggande aktiviteter som SHIA bör ta ansvar för.

Vi rekommenderar att SHIA utformar och genomför specifika partnerskapsaktiviteter i syfte att utveckla relation mellan förbunden och deras lokala samarbetsorganisationer.

8 Sammanfattande slutsatser

Relevans och genomförande

SHIAs målgrupp är människor med funktionshinder som organiserar sig för att på så sätt bättre kunna kräva sina rättigheter. Det finns både ett rättighetsfokus och ett tydligt perspektiv på fattiga som egna aktörer i det SHIA vill uppnå. Denna målgrupp och inriktning överensstämmer helt och hållet med EO-anslagets målsättning. SHIAs mål, det man vill åstadkomma, är alltså mycket relevanta för finansiering från EO-anslaget.

I linje med SHIAs mål väljer förbunden oftast att samarbeta med organisationer av människor med funktionsnedsättningar. Ungefär två tredjedelar av de *lokala samarbetsorganisationerna* i vårt urval är mycket relevanta organisationer av just denna typ. Men redan här, vid urvalet av lokal samarbetsorganisation går något ibland lite snett. Skolor, sjukhus, expertorganisationer eller insatser utan lokal partner motsvarar inte vad SHIA säger sig vilja samarbeta med och uppfyller inte heller kraven på att vara en relevant lokal samarbetsorganisation. Ändå har de valts som samarbetsorganisationer i cirka en tredjedel av samarbetena.

Vi bedömer som den främsta anledningen till det är att SHIAs verksamhetsmål, att stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer, inte är väl förankrat bland alla medlemmar. Val av mindre relevanta samarbetsorganisationer kan inte betraktas som ”olycksfall i arbetet”, samarbetena är för många och har ofta pågått under en lång tid.

Nästa steg för SHIA mot att nå sina mål är att utforma specifika *insatser*, projekt. När vi har bedömt insatsernas relevans utifrån SEKA/EO:s mål och strategier har cirka hälften av insatserna bedömts som mycket relevanta. En stor del av de mindre relevanta insatserna sammanfaller med de mindre relevanta samarbetsorganisationerna ovan, vars stöd också visade sig vara mindre relevanta. Men förutom dessa har även relevansen i insatserna hos några relevanta organisationer bedömts som låg.

Viktigt att notera är också att om vi i stället hade gjort bedömningen utifrån SHIAs egna mål, med en snävare avgränsning endast till att stärka organisationer, hade resultatet blivit mer negativt. Då hade ett antal insatser som inte främst fokuserar på att stärka organisationer bedömts som mindre relevanta.

Återigen är det för många insatser som har pågått för lång tid för att de ska kunna betraktas som ”olycksfall i arbetet”.

Det sista steget som vi har bedömt på SHIAs väg för att nå sina mål är hur väl insatserna har *genomförts*. Av vårt urval har vi bedömt att endast en fjärdedel av insatserna genomförts väl. Tar vi åter bort de icke relevanta organisationerna, där genomförandet ofta också visade sig vara svagt, återstår drygt en fjärdedel av de utvalda insatserna i kategorin svagt. Det är de insatser som drivs i samarbete med relevanta lokala samarbetsorganisationer men som har genomförts på ett mindre bra eller på ett dåligt sätt.

Vi ser alltså en fallande skala från relevanta mål till ett urval av en del mindre relevanta lokala samarbetsorganisationer. Nästa steg är en ännu större andel mindre relevanta insatser och slutligen en stor andel dåligt genomförda insatser.

Detta visar att det finns ett stort behov av förbättringar. Målsättningen är riktig men genomförandet brister. En stor del av rekommendationerna i vår rapport syftar till att förbättra just dessa svagare områden.

SHIAs mandat

Det finns ett glapp mellan vad SHIA i olika dokument säger att man ska göra och det man i praktiken gör. SHIAs retorik i rapporter, handböcker och policypapper är modern, välformulerad och lätt att imponeras av. Det utvecklingssamarbete som bedrivs präglas inte i lika stor utsträckning av samma tänkande och uppvisar en hel del brister, som vi har beskrivit ovan. Nästan alla de brister som vi har sett beror på att man frångår sin egen dokumenterade inriktning och sin egen policy.

Vi anser att anledningen till detta är att SHIA, i form av styrelsen och kansliet, av sina medlemmar, förbunden, inte har fått ett heltäckande och utvecklingsorienterat mandat. SHIA får inte ställa krav, SHIA får inte granska, SHIA får inte ha synpunkter på insatsers innehåll eller förbundens sätt att arbeta, SHIA får inte prioritera insatser mot varandra, SHIA får inte styra verksamheten. Allt detta anser vi är nödvändigt för att förbundens utvecklingssamarbete ska utvecklas och hålla god kvalitet. Men SHIA har bara fått ett förvaltande mandat – att administrera och förmedla pengar.

Eftersom SHIA inte har fått det mandat som behövs av förbunden, har kansliets ledning valt att gradvis försöka genomföra förändringar, vilket ibland leder till konflikter med förbunden. SHIAs kansli försöker gradvis hos sina medlemsförbund förankra och föra ut det tänkande som överensstämmer med organisationens mål för att på så sätt försiktigt påverka verksamhetens utformning. Förbunden har dock inte konkret tillfrågats om de är beredda att ge SHIA det mandat som krävs för att verksamheten ska nå de egna målen och möta Sidas krav.

Varför ser situationen ut så här? SHIA är en demokratisk förening som ägs av sina medlemmar. Om förbunden vill bedriva utvecklingssamarbete med statliga medel är det ju medlemmarnas ansvar att ge sitt SHIA det mandat som krävs. En förklaring är förbundens svaga ägarskap av SHIA. Förbunden ser det ofta inte som att de äger SHIA. De upplever snarare att SHIA är Sidas organisation och att

Sida har gett SHIA ett uppdrag att utföra, gentemot förbunden. Förbunden och SHIA hamnar i ett motsatsförhållande i stället för att samarbeta mot ett gemensamt mål. En annan anledning till förbundens svaga ägarskap bottnar i att utvecklingssamarbete är en perifer och ifrågasatt verksamhet inom många förbund.

Vi ger i vår rapport rekommendationer för att förtydliga SHIAs mandat.

9 Utvecklingssamarbetets påverkan på kommunikationsarbete

Som en separat och avgränsad del i utvärderingen ingick att bedöma hur förbundens utvecklingssamarbete påverkar SHIAs kommunikationsarbete. Uppdraget är inte att utvärdera SHIAs kommunikationsverksamhet, utan är begränsat till att se i vilken utsträckning det finns kopplingar mellan utvecklingssamarbetet och kommunikationsarbetet.

SHIAs kommunikationsarbete är relativt begränsat. Under 2006 har man bedrivit ett informationsprogram kallat ”ökad kännedom och folkligt engagemang”, för vilket SHIA erhållit informationsbidrag från Sida.

Strategin är att i så stor utsträckning som möjligt verka i samarbete med förbunden på deras egna arenor, till exempel förbundens egna medlemstidningar, hemsidor eller egna träffar. Syftet är att nå utanför den nu engagerade kretsen inom och runt förbunden, samt att nå en biståndsintresserad allmänhet. Påverkansarbetet är riktat mot nationella och internationella myndigheter och biståndsgorganisationer.

De huvudsakliga verktygen för kommunikationsarbetet är:

- ”ambassadörer”, vilka är utbildade medlemmar i förbund som fungerar som vidareinformatörer om SHIAs arbete
- förbundens eget kommunikationsarbete
- möten och träffar runt tematiska frågor eller projekt
- hemsidan
- årsboken Handling
- mediaarbete
- möten med politiker och beslutsfattare
- delta i MR nätverk

Förbundens informationsarbete

För att undersöka i vilken utsträckning förbunden anser att de bidrar till SHIAs kommunikationsarbete ställde vi en separat fråga om detta i enkätundersökningen.

65 % anser att de bidrar till SHIAs informationsarbete genom att:

- bedriva eget informationsarbete inom sitt förbund om det utvecklingssamarbete som förbundet bedriver

- informera om SHIA inom sitt förbund
- delta i seminarier som SHIA arrangerar eller arrangera seminarier tillsammans med SHIA

35% ansåg att de inte bidrar till SHIAs informationsarbete och kommenterade ofta att de saknar kännedom om det.

Oavsett om förbunden får informationsbidrag eller inte från SHIA bedriver förbunden i varierande omfattning eget informationsarbete inom sitt förbund om de utvecklingssamarbeten de är involverade i. Detta arbete riktas mot de egna medlemmarna.

Informationsarbetet sker genom att man berättar om projekten på årsmöten, skriver om dem i medlemstidningar och ordnar aktiviteter i samband med besök från de lokala samarbetsorganisationerna. Under 2006 har SHIA från sitt informationsanslag förmedlat vidare bidrag till fem förbund för eget kommunikationsarbete. Inför 2007 har SHIA formaliserat möjligheten för förbunden att ansöka om informationsbidrag och handläggarna har informerat förbunden om denna möjlighet. 15 ansökningar har inkommit från förbunden.

Ambassadörer

Ett fyrtiotal personer har under 2006 utbildats av SHIA till vidareinformatörer, "ambassadörer". De flesta ambassadörer är medlemmar i förbunden. Oftast är de involverade i förbundens utvecklingssamarbete eller intresserade av att bli involverade, men inget krav ställs på detta för deltagande. Ambassadörernas roll är att sprida kunskap i sin närmiljö om vad SHIA är och gör och vilka metoder man använder i utvecklingssamarbetet. De informerar om sitt eget förbunds engagemang i olika projekt, hur människor med funktionshinder berörs av utvecklingssamarbete, global handikappolitik och mänskliga rättigheter.

Möten och träffar

Under de senaste två åren har SHIA arrangerat 11 träffar och seminarier i samarbete med förbund där mötenas tema har varit ett eller flera förbunds insatser och erfarenheter från detta. Dessa träffar är öppna för allmänheten men vänder sig främst till SHIAs medlemmar.

Hemsidan, Handling och Disability.net

På hemsidan finns bland annat kortfattad information per projekt om samtliga projekt i Afrika och Asien, samt om de regionala och globala projekten. Informationen är hämtad från ansökningarna. Information om projekten i Europa och Latinamerika saknas. I övrigt är hemsidan främst fokuserad på SHIAs påverkansfrågor.

På hemsidan kan man också läsa nätversionen av årskrönikan "Handling". Varje nummer av "Handling" behandlar ett tema. Artiklarna lyfter fram olika individer som berörs av förbundens insatser, beskriver några projekt och relationer med svenska förbund, samt låter andra aktörer utanför samarbetena komma till tals runt den tematiska frågeställningen. Cirka hälften av artiklarna i ett nummer har en direkt koppling till projektverksamheten.

Disability.net är en global hemsida som utgår från deltagarna på SHIAs ITP-kurs om funktionshinder och mänskliga rättigheter och syftar till att bygga en mötesplats för en global handikapprörelse med information om globala frågeställningar. Det finns ingen direkt koppling mellan denna hemsida och SHIAs projektverksamhet mer än att deltagare kan komma från de lokala samarbetsorganisationerna.

Annat informationsmaterial

Det finns inget tryckt informationsmaterial om det utvecklingssamarbete som bedrivs via SHIA eftersom detta ses som förbundens ansvar. Ett material är dock filmen Piga Ngoma – Daniels resa till Tanzania som producerades 2004 år i samarbete med FUB. En annan kommunikationssatsning är SDR/UNADs teaterturné i Sverige under hösten 2006.

Påverkansarbete

SHIAs påverkansarbete är inriktat på två övergripande frågor: att se situationen för människor med funktionshinder som en fråga om mänskliga rättigheter där arbetet med FN:s handikappkonvention spelar en stor roll samt att arbeta för inkludering av människor med funktionsnedsättning i det bilaterala utvecklingssamarbetet.

Koppling mellan påverkansarbetet och projektverksamheten är tesen att för att kunna inkludera människor med funktionsnedsättning i det bilaterala utvecklingssamarbetet måste det finnas organisationer av människor med funktionsnedsättning. SHIAs utvecklingssamarbete är alltså en förutsättning för mainstreaming av handikappfrågan.

Vi har inte vidare bedömt i vilken utsträckning det finns en mer direkt koppling mellan förbundens insatser och det påverkansarbete som SHIA driver. Detta skulle kräva en utvärdering av SHIAs påverkansarbete, vilket inte ingick i denna studie.

9.1 Slutsatser – utvecklingssamarbetets påverkan på kommunikationsarbete

Vi bedömer att det finns kopplingar mellan projektverksamheten och SHIAs kommunikationsarbete. De tydligaste kopplingarna finns i förbundens eget informationsarbete, med eller utan informationsbidrag från SHIA, i ambassadörernas arbete med att lokalt sprida information, i de informationsträffar som SHIA arrangerar och i SHIAs publikation Handling. I mycket stor utsträckning riktas detta arbete mot medlemmar i förbunden och syftar till att skapa ett större engagemang för de internationella frågorna inom förbunden.

Vi bedömer att SHIA arbetar medvetet med att stärka kopplingen mellan sitt kommunikationsarbete och förbundens utvecklingssamarbeten. Såväl ambassadörssatsningen som att öppna möjlighet för förbund att söka informationsbidrag syftar till detta.

10 Förslag till indikatorer på stärkt civilsamhälle

Sida/SEKA har en ambition att bättre kunna analysera huruvida ramorganisationernas verksamhet bidrar till EO-anslagets mål om ett stärkt civilt samhälle. Som ett steg i detta arbete har SEKA formulerat de fyra strategierna som vi har använt för att bedöma såväl de lokala samarbetsorganisationernas, som insatsernas relevans. Som vi tidigare har nämnt är dessa strategier inte färdigformulerade. Som en del av SEKA/EO:s metodutveckling ingår det därför i vårt uppdrag att ge ett förslag till indikatorer på strategierna som skulle kunna användas av ramorganisationerna vid resultatredovisning till Sida.

Följande förslag är en utgångspunkt för vidare diskussioner. Det är skrivet utifrån ambitionen att kunna fungera för alla ramorganisationer, men vi har utformat indikatorerna utifrån vad vi sett skulle kunna så småningom vara möjligt för SHIA. Strategierna är formulerade så som vi var tvungna att omformulera dem för att kunna använda dem i denna utvärdering.

Strategi 1

Finansiera delar av organisationens verksamhet inom påverkansarbete för att på olika arenor påverka nationella och internationella aktörer för att bidra till en rättvisare global utveckling.

Indikatorer:

- Intressefrågan/frågorna som ramorganisationen arbetar utifrån har förts in i den politiska agendan, till exempel är inkluderad i PRSP och nationella policys.
- Nivån på de stöttade lokala samarbetsorganisationernas synlighet i samhällsdebatten.

Strategi 2

Stödja organisationens kapacitetsutveckling för att bedriva påverkansarbete. En viktig del av organisationens kapacitet är att fattiga och marginaliserade grupper kan göra sin röst hörd globalt, regionalt, nationellt och lokalt genom de kanaler som organisationen skapar.

Indikatorer:

- Organisationerna inom en viss del av civilsamhället, agerar gemensamt och utbyter information och metoder.
- En samordningsfunktion för den del av civilsamhället man stöttar finns och för en konstruktiv dialog med staten och bevakar frågan.
- De lokala samarbetsorganisationerna har ett växande medlemstal.

Strategi 3

Stödja organisationens kapacitetsutveckling att bedriva social verksamhet och empowerment-arbete för att för att stödja utvecklingen av fattiga människors kapacitet att förändra sin livssituation.

Indikatorer:

- Myndigheter och andra organisationer i civilsamhället bedömer de lokala samarbetsorganisationernas verksamhet som seriös.
- De lokala samarbetsorganisationerna bedöms som legitima av sina medlemmar.

Strategi 4

Finansiera delar av organisationens sociala verksamhet och empowerment-arbete för att för att förbättra fattigas och marginaliserade gruppers levnadsvillkor.

Indikatorer:

- Mer statliga medel allokeras till de lokala samarbetsorganisationerna.
- Stat och kommun har tagit över verksamheter från de lokala samarbetsorganisationerna.
- Medlemmarna i de lokala samarbetsorganisationerna upplever ökad medlemsnytta.

11 Sammanställning av rekommendationer

Vi presenterar här alla rekommendationerna från rapporten. I anslutning till varje rekommendation hänvisar vi till det avsnitt i rapporten där rekommendationen kommer ifrån.

Vi presenterar rekommendationerna under fyra olika rubriker, som sammanfaller med de kapitel i rapporten där de kommer ifrån. Vi anger också prioritet för varje rekommendation. Ingen rekommendation har låg prioritet eftersom vi medvetet har utelämnat sådana, utan de två olika prioritetsnivåerna är

- hög prioritet. Dessa rekommendationer är de som vi bedömer kommer ha stor positiv effekt om de genomförs
- medelhög prioritet. Dessa rekommendationer bedömer vi kommer ha en god effekt om de genomförs, dock i lägre utsträckning än de högprioriterade.

11.1 Rekommendationer avseende organisationernas relevans

Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
1. Vi rekommenderar att SHIA omformulerar sina mål i stadgarna för att tydligare markera sitt mål att förbättra funktionshindrades levnadsvillkor genom att människor med funktionshinder bildar och utvecklar egna organisationer.	4.1.4	Hög
2. Vi rekommenderar att SHIA definierar organisationsutveckling som sin enda strategi för att nå sitt verksamhetsmål.	4.1.4	Hög
3. Vi rekommenderar att SHIAs styrelse inleder en dialog med medlemsförbunden och förklarar EO-anslaget syfte samt SHIAs mål. Skulle det visa sig att majoriteten av SHIAs medlemmar inte delar dessa mål måste frågan föras till SHIAs årsstämma. Ett alternativ är att SHIA breddar sin finansiering utanför EO-anslaget och formulerar ytterligare verksamhetsmål.	4.1.4	Hög
4. Vi rekommenderar SHIA att konsekvent följa sin princip att samarbeta med organisationer av människor med funktionsnedsättningar och att inte samarbeta med statliga organisationer eller med icke medlemsbaserade expertorganisationer.	4.1.4	Hög

11.2 Rekommendationer avseende organisationernas roller och bidrag till verksamheten

Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
5. Vi rekommenderar att förbunden ger SHIA ett uttalat mandat att genom stöd och granskning styra förbundens arbete mot SHIAs mål.	5.1.3	Hög
6. Vi rekommenderar att SHIAs arbete med kompetensutveckling, kvalitetsgranskning, styrning och lärande utvecklas.	5.1.3	Hög
7. Vi rekommenderar att SHIA fortbildar samtliga handläggare i handläggarrollen, tillhandahåller handledning och följer upp så att handläggarnas arbete blir mer enhetligt och mindre godtyckligt.	5.1.3	Hög
8. Vi rekommenderar att de lokala samarbetsorganisationernas verksamhetsplaner används för planering och uppföljning och att handläggarna utgår från dessa i stället för ansökningarna när de överförs till SHIAs administrativa formulär.	5.1.3	Medel
9. Vi rekommenderar att SHIAs personal aldrig själva, inte heller på uppdrag av förbunden, genomför löpande uppföljning gentemot samarbetsorganisationerna. All löpande uppföljning bör gå genom förbunden och SHIAs deltagande måste ske i bakgrunden.	5.1.3	Medel
10. Vi rekommenderar att SHIAs ansvar för ekonomisk hantering tydliggörs för alla parter.	5.1.3	Medel

Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
11. Vi rekommenderar att slutrapportering av projekt görs efter varje avslutat projektperiod i samtliga samarbeten. Dessa rapporter ska göras av förbundet och den lokala samarbetsorganisationen tillsammans. Fokus ska vara på resultaten och på vad man har lärt sig.	5.1.3	Medel
12. Vi rekommenderar att rollfördelningen för att initiera, planera och genomföra utvärderingar klargörs.	5.1.3	Medel
13. Vi rekommenderar att de svenska förbunden tydligt formulerar sin egen roll i samarbetet med sina lokala samarbetsorganisationer till att i större utsträckning, i form av planerade aktiviteter, bidra till erfarenhetsutbyten om hur man bygger, driver och utvecklar en handikapporganisation och dess verksamhet.	5.2.3	Hög

11.3 Rekommendationer avseende insatsernas relevans och genomförande

Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
14. Vi rekommenderar att SHIA ställer högre krav på att alla insatser har ett tydligt fokus på kapacitetsutveckling.	6.1.3	Hög
15. Vi rekommenderar att SHIA ställer högre krav på att alla insatser har ett tydligt fokus på att stärka organisationer av människor med funktionsnedsättningar.	6.1.3	Hög
16. Vi rekommenderar att SHIA utvecklar kriterier som säkerställer kvalitén på insatsernas genomförande och använder dessa kriterier vid bedömning av projektförslag.	6.1.3	Hög

11.4 Rekommendationer avseende samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer

Rekommendation	Avsnitt	Prioritet
17. Vi rekommenderar att SHIA inleder ett genomgripande och omfattande arbete för att förbättra samarbetsrelationerna med lokala samarbetsorganisationer. Arbetet bör omfatta inställningen till relationerna, den organisatoriska strukturen i projekt och praktiska arbetsmetoder för samarbetet.	7.1.1	Hög
18. Vi rekommenderar att SHIA utformar och genomför specifika partnerskapsaktiviteter i syfte att utveckla relation mellan förbunden och deras lokala samarbetsorganisationer.	7.2.3	Medel

Bilaga 1. Terms of reference

For An Evaluation Of Shia's Partnership Model And The Roles And Work Of Partners

1 Background

A considerable part of Swedish development assistance is channelled through Non-Governmental Organisations (NGOs). Disbursements to NGOs for development co-operation during recent years have exceeded 1100 MSEK per year. At present the NGO Division at Sida contributes funds to Swedish organisations and their co-operation projects in some 100 countries.

In order to streamline the administration and assessment procedures for project proposals, Sida has introduced a system of frame agreements with thirteen large organisations. The agreements are based on procedures; principles and criteria laid down in Sida's Conditions and Guidelines for NGO support. As part of the frame agreement Sida allocates funds on a yearly basis to these large organisations which administer, assess, approve or reject project proposals from Swedish NGOs. Sida grants can cover up to 90% of the total project costs.

In recent years NGO co-operation has focused increasingly on the development or strengthening of civil society. NGOs are increasingly regarded as potential bearers of democratic values and norms, as well as arenas for democratic training/grounding. Since a considerable part of Swedish development support is channelled through NGOs it is of growing interest to ascertain the degree to which Swedish NGO development co-operation has contributed to the development of civil society.

In Policy for Global Development (PGD), the rights perspective and the perspective of the poor, permeate the policy and thereby programmes of development cooperation. The perspectives put the focus on the equal value of all people and make it clear that it is the needs, interests and conditions of poor people that are to govern development cooperation.

SEKA EO is in a process to develop methods regarding integration of the PGD perspectives in all NGO cooperation of the division. The aim is to develop a model for NGO co-operation in order to understand the impact on civil society.

The thirteen organisations with a frame agreement with Sida are either operative organisations or so called umbrella organisations. The operative frameorganisations are co-operating directly with partner organisations. The umbrella organisations are channelling support through Swedish organisations to the co-operation that they have with local partners. The SHIA is of the latter kind with no operative support to partners of their own.

SHIA and Sida have been working in co-operation together since SHIA's beginning in 1981 has been one of Sida's frame-organisations. From the financial year 1999 onwards Sida defined SHIA as an umbrella organisation, which does not primarily run operational work in the South and East but gives support to Swedish member organisations. A partnership agreement between Sida and SHIA was signed during 2001 and will apply up to (and including) 30 June 2007. During the financial year 2005, SHIA frame-agreement with Sida for development co-operation amounted to 39 719 000 Swedish crowns.

In the frame agreement of co-operation between Sida and SHIA it is stated that an evaluation of results/effects of the development co-operation programme or a system-audit evaluation, should be executed during the ongoing agreement period (2001-2006). During 2002 a capacity assessment of SHIA was executed.

An evaluation in general is a method of assessing the results of the past actions in order to incorporate the lessons in future planning. Evaluation is integral to development and, by holding a critical mirror to what has taken place, it can a) determine how far the various aims have been met, b) assess the relevance, effectiveness, impact and sustainability of what has been achieved, c) reconsider the validity of the assumptions behind original plan and d) indicate what insights can be offered to improve broader development policy and practice.

This evaluation is part of the general follow up of programmes supported by Swedish NGOs co-financed by Sida and is as such an important part of the dialogue between Sida and the NGOs. Any studies that recently have been undertaken in regard to SHIA should be used as background material as well as the principal steering document for Sida's cooperation with NGOs, e.g. "Sida's Guidelines for support to development programmes of Swedish NGOs", "Perspectives on Poverty" and "Sida's policy for Civil Society

2 Purpose and scope of the evaluation

The aim of the study is to analyse how SHIA, their member organisations and their local partners together work in order to develop a vibrant and democratic society where people work together in order to strengthen and enable poor people to improve their quality of life.

The evaluation is intended to increase Sida's knowledge about the added value of the relationship between Swedish NGO's and its local partners in development co-operation. The evaluation is also expected to assist SHIA to better understand their role and also possible internal development.

The main purpose of the evaluation is to assess the relevance of the SHIA programme. The evaluation shall assess the relevance of chosen methods and strategies in relation to the Theory of Change of each partnership. As such, the evaluation also aims to serve as an instrument in Sida's assessment of SHIA. It aims to assess to what extent the partnership model of SHIA give effects on the development projects and the goal achievement and to define if and how the partnership model give added value to the aim of the development cooperation.

The purpose is also to assess how the development cooperation of SHIA give an impact on and relates to the communication work of SHIA.

The evaluation shall provide Sida with a comprehensive review and analysis of Sida's development support through SHIA and its Swedish NGOs to strengthening the work of the local organisations.

The evaluation is expected to analyse and discuss 'partnership', which includes the concepts of 'relationships' and also the issue of 'common values' as a base for co-operation, within the assignment described below.

It is expected that the evaluation will serve as an instrument in the empowering process to strengthen the civil society. Hence, it will help to improve the processes and programming in future programme of co-operation as well as an input in the forthcoming work for the development of SHIA. It is further to make co-operation through Sida more relevant and efficient as well as to increase the knowledge about the relevance, possibilities and limits for Sida's co-operation with NGOs.

The evaluation shall provide Sida with a comprehensive review and analysis of Sida's development support through SHIA and projects/programs with its local partners, within the focus described in "The assignment" below. As such, the evaluation will serve as an instrument for Sida's assessment of SHIA. The evaluation should cover the work of SHIA of today.

3 The assignment

The following aspects will be analysed:

1. The perceptions of the roles of the partners in the chain. How do they perceive their own roles and the respective roles of the collaborating partners. Does it correspond to the real situation?
What added value do SHIA and each partner bring to the co-operation?
2. The strategies, methods and goal analysis of SHIA and its Swedish partners in order to contribute to SEKA's overall objective. Contextual analysis, selection of partners, analysis of strength and weaknesses of partners, SHIA's partnership model and how it is perceived to contribute to goal achievement, may be examples of different methods. The perspectives of the poor and rights perspective, must be satisfied in development of strategies and methods.
3. The mandate and the areas of operations of the local partners and the degree of conformity. Analysis of the areas of operation in relation to the four strategies of SEKA (in the draft report to new guidelines for Sida's support to civil society organisation published in march 2006). Identification of possible indicators.
4. The relevance of the areas of operation of local partners in relation to the current problems in society and the relevance of the Sida funded programs in relation to the situation of the local organisation.
5. To define if and how the partnership model of SHIA give added value to the aim of the development cooperation.
6. To what extent there is a relation between the development work of SHIA with partners in South and East, and the communication work in Sweden

Focus will be on the work of the local partners in relation to the overall objective. An analysis is expected to be done as a document study in Sweden according to a large amount of applications and assessment memos and descriptions of organisations, Interviews will be done with 8–10 local partners and their local branches.

In order to assess the relevance of the work in relation to current problem the context analysis of the partners, the poverty reduction strategy paper of the country and alternative papers are to be studied and persons well informed of the function and roles of civil society in the country and the situation for people with disabilities.

Overall, the evaluation shall have a poverty and handicap perspective in its analytical approach, where the main reference document should be Sida's "Perspectives on Poverty".

4 Methodology, evaluation team and time schedule

The evaluation has been commissioned by the Swedish International Development Co-operation Agency, the Division for co-operation with NGOs, (Sida/SEKA). Sida/SEKA is responsible for drawing up the terms of reference for the evaluation. A group consisting of representatives from both Sida and SHIA will be of access to the Consultant. The programme officer at Sida responsible for the evaluation in Stockholm is Carin Zetterlund Brune.

4.1 Method

The evaluation shall include the majority of the Swedish organisations receiving support from Sida through SHIA.

Locations and/or organisations shall be determined in dialogue with Sida and SHIA.

The Consultant shall evaluate necessary background documentation, (this documentation will be provided by SHIA or Sida) visit a sample of partner organisations and projects. The partner organisations and projects shall be selected in order to ensure a reliable and representative basis for the purpose of this evaluation.

The selected Consultant is asked to begin the assignment by preparing an inception report elaborating on the basic design and plan for the evaluation. After approval by Sida/SEKA the Consultant shall begin to carry out the evaluation as soon as possible.

During the evaluation process, the consultant shall give feedback on and discuss the initial observations/findings with the local partner organisations, i.e. included in the visits to the chosen countries.

During the evaluation process, the consultant will discuss observations/findings with SEKA EO through dialogue with the division.

Before a draft report is submitted to Sida the concerned NGOs incl. SHIA should be given the opportunity to comment and correct any factual errors.

4.2 The consultant

The Consultant assigned to carry out the evaluation should have qualification, knowledge and experience appropriate to the purpose and scope of the evaluation, including:

- documented experience of international development cooperation (including competence regarding working for poverty reduction, gender equality, human rights and democracy) and,
- knowledge about civil society issues as well as the challenges civil society organisations are facing.

The Consultant should seek to have a gender balanced team and to use a participatory approach. The Consultant shall ensure that appropriate knowledge about local contexts forms a part of the evaluation, e.g. use of local consultants.

4.3 Time schedule

The time needed for the assignment is estimated not to exceed 30 person weeks, including the time required to prepare the inception report and including time for completing the report.

5 Reporting and timing

The evaluation shall be started no later than the 2006-03-01. An inception report shall be presented no later than 2006-04-01 and a draft of the full report shall be presented to Sida's NGO Division for consideration, not later than the 2006-10-15. Sida and SHIA will comment the draft report after which the Consultant shall prepare the final report.

The report must include a presentation of the process in drawing up the evaluation design and choosing methodology. It shall also list all contributors to the evaluation (excepting those that have opted for anonymity).

The final report is to be delivered by the Consultant to Sida's NGO Division within two weeks after received comments. The final report shall not exceed 50 pages excluding Annexes and be submitted electronically and in 15 (fifteen) hardcopies.

The report shall be authored in Swedish. The final report must be presented in a way that enables publication without further editing. The format and outline of the report shall therefore follow, as closely as is feasible, the guidelines in Sida Evaluation Report – a Standardised Format (see Annex 3). The report shall be typed on a word processor, using Word 6.0 as software. Later editions of this software may also be used (e.g. Word 7, Word for Windows 95 or 97). To facilitate editing and printing the authors shall supply Sida with a disc, containing one file only. Subject to decision by Sida, the report might be published in the series Sida Evaluation.

The assignment also includes the production of a Newsletter summary, in a format adapted to the guidelines in Sida Evaluations Newsletter – Guidelines for Evaluation Managers and Consultants (Annex 4) and the completion of Sida Evaluations Data Work Sheet (Annex 5). The separate Newsletter summary and a completed Data Work Sheet shall be submitted to Sida/SEKA together with the final report.

6 Other

Sida's strategy for the internal development of capacities implies that Sida and SHIA personnel should have a possibility to participate in the ongoing work of the Consultant when appropriate.

7 Specification of requirements

The tenderer shall possess the compulsory requirements below. The tenderer shall state how and when, according to the tenderer, the assignment is to be done;

- The tenderer shall state the working methods employed in order to complete the assignment and secure the quality of the completed work;
- The tenderer shall state the total cost of the Assignment, specified as fee per hour for each category of personnel, any reimbursable costs, any other costs and any discounts (all types of costs in SEK and exclusive of VAT);
- The tenderer shall submit a proposal for time and working schedules according to the Assignment;
- The tenderer should have a gender based team and use a participatory approach and;
- The tenderer should be able to sign the contract no later than the 2006-02-01.

Bilaga 2. Intervjuade personer

Sverige

SHIAs kansli

Malin Ekman Aldén

Katarina Bergwall

Gunilla Hogling

Rebecka Bjurhall

Barry Hampshire

Sven Arnehed

Niclas Johansson

Fredrik Larsson

Anu Ala-Rantala

Ebba Öhlund

SHIAs styrelse

Maria Linder Lundgren

Roland Håkansson

Medlemsförbund

Hörselskadades Riksförbund

(HRF)

Hans Ericson

Kristina Ackzén

Sveriges Dövas Riksförbund (SDR)

Kerstin Kjellberg

Lars-Åke Wikström

Yvonne Modig

Synskadades Riksförbund (SRF)

Tiina Nummi-Södergren

Erik Staaf

Stellan Andersson

Ewa Nilsson

Elfon Björk

Cecilia Ekstrand

Vejbia Peksin

Arvid Lindén

(DHR)

Roland Håkansson

Karin Westlund

Gunder Wählberg

Jan Kaur

Riksförbundet för Utvecklingstörda

Barn, Ungdomar och Vuxna (FUB)

Lars Bolander

Birger Gustafsson

Kajsa Sundström

Solveig Erlandsson

Alvar Janse

Jonas Norrby

Åsa Lindkvist

Anna-Lena Jeppson

Riksförbundet för Rörelsehindrade

Barn och Ungdom (RBU)

Hans Skyllberg

(FSDB)

Sven Sjöberg

Mona Britt Broberg

Sida

Carin Zetterlund Brune

Svante Sandberg

Toomast Mast

Marie Barck

Pontus Modéer

Bosnien Hercegovina

Udruzenje Slijepih Gradjana Kantona Sarajevo (USGKS)

Fikret Zuko

Amina Hadzic

Safeta Bakovic´

U G Majke Hendikepirane Diece

Saida Arnautovic

Liljana Kasumovic

Almasa Franca

Nermina Omerovic

Marija Zulfic´

Sabina Jahic´

Sanja Selimovic´

Sveriges ambassad

Joakim Molander

Kvinna till Kvinna

Johanna Förberg

Ristin Thomasson

Helsinki Committee of Human Rights

Zivinca Abadevic	Sjukhusdirektör	Jana Ermevo
Reference Group Tuzla	Saydeth Ratanavong	Elena Zadorojniuc-Tutunaru
Sanela Sehic´	Läkare ÖNH-kliniken	Maria Ivasiscina
Lotos	Sveriges ambassad	Maria Mivico
Suad Zahirovic	Daovong Vongsay	Sveriges ambassad
Kenya	Övriga	Igor Nedera
Mathare Special Training Centre	Bounlert Sayavong	Nina Orlova
Phanice Musima	Moldavien	Municipal Department for Child Rights Protection, Chisinau City
FSDB Kenya	Asociatia Motivatie din moldova	
Penny May	Nicolae Besliu	Clara Grindberg
Joseph Maloba Shiroko	Igor Meriacre	Consultant, Child Rights
Parents Organisation (FSDB)	Oxana Piscanscaria	Iosif Moldovanu
Esther Sande (Mama Albert)	Tatiana Rusu	Tanzania
Laos	Tatiana Bostan	Tanzania League of the Blind
National Rehabilitation Center (NRC)	Olga Bostan	Mary Kalumuna
Thongchanh Thepsomphou	Vera Fâtu	Zitta Batamanagawa
Thonglith Sihabandith	Lilja Ciobanu	Felician Nkude
Daravon Manivong	Humanitas	Ereniko S. Athanary
Mrs Viengkhone	Aurelia Racu	Paul Mathias
Phorn Alayhack	Alona Savciuc	Tanzania Association of the Deaf
Lao Disabled People's Association	Veronica Paslari	Dickson F. Mveyange
Singkhan Takuonphak	Extern Finansiell rådgivare	Nicholaus Mpingwa
Bounterm Chanhatalivong	Irina Kovalenko-Skylberg	Lupi Maswanya
Bouasone Bounphavanh	Föräldrar	Yombo Vocational Training Center
Ms Lattana	Ilona Sajina	Dunford D. Makala
Mahosot Hospital	Nina Ermolie-Dmitziera	The Tanzania Association of the Physically Impaired (nationell)
	Emelianova Ana Pakomovna	
	Ialina Vanaga	
	Olessa Mikoi	

Audax Barthazar

Blandina Semdu

Bo Svensson (Forum Syd)

Palemon Rujwahuka

**The Tanzania Association
of the Physically Impaired
(Dar es Salam)**

Hamad Abdallah Komboza

Rebecca Eliazar

Uganda

**Uganda Parents of Chil-
dren with Learning Dis-
abilities**

Isidore Byamugisha

Edward S. Serumjogi

Kalule A. Kabuye

Lydia Lubega

Lovinicer Nalweyiso

**Uganda National Associa-
tion of the Deaf**

Florence N. Mukasa

Alex Ndeesi

Olivia N. Bulega

David Muleme

Alice Amuge

Irene Ajok

Fatuma Nabagala

Julius Muthbazi

Ssenyondo Nasser

Hellen Kukumdakwe

Kahard Desmond

Vietnam

**Hanoi Association of the
Deaf**

Tran Ngoc Tuan

Nguyen Trong Khanh

Styrelseledamöter och
medlemmar

Vietnam Blind Association

Dao Soat

Cao Van Thanh

Nguyen Xuan Huong

Le Tiep

Truong Cong Dinh

Tran Van Nam

Styrelseledamöter, personal och
medlemmar i två provinser

Personal och elever vid VBA:s
training centre

Övriga

Hoa Nguyen

Bilaga 3. Definitioner av begrepp

Vision, mål, strategi och arbetssätt

Begreppen vision, mål, strategi och arbetssätt är ibland otydliga och kan uppfattas på olika sätt. För att få en gemensam definition av begreppen för den här utvärderingen beskriver vi vår definition av dem nedan.

Vision

Vision är ett önskvärt framtida tillstånd. En organisations vision är ofta vag och beskriver ett drömtillstånd. Ofta är det inte möjligt att bedöma om visionen har uppnåtts eller ens realistiskt att tro att man kommer nå dit inom överskådlig tid. I stället beskriver visionen anledningen till en organisations existens, vad man strävar efter.

Mål

Mål är de avsedda effekterna av organisationens verksamhet. Mål är en konkret beskrivning av vad organisationen förväntar sig att uppnå genom sin verksamhet. Till skillnad från visionen måste målen vara möjliga att uppnå och det måste vara möjligt att bedöma om man uppnått dem. Därför måste målen vara realistiska och konkreta. En organisation formulerar mål för olika delar av sin verksamhet, för olika tidshorisonter och på olika detaljnivåer. De olika typerna av mål struktureras ofta med hjälp av målhierarkier, där uppfyllandet av detaljerade mål som ska uppnås nära i tiden leder till att målen på övergripande nivå och längre fram i tiden uppnås. LFA är ett exempel på hur man ställer upp mål i hierarkier.

Strategi

Strategin talar om hur organisationens mål ska uppnås. Mål och strategier hänger alltså nära ihop. Organisationens strategier beskriver de viktigaste tillvägagångssätten för att uppnå målen utan att man går in på detaljer.

På samma sätt som mål kan strategier finnas för flera olika nivåer av mål.

Arbetssätt

Arbetssätt avser hur man praktiskt arbetar enligt organisationens strategier. Arbetssätt handlar om aktiviteter. Strategin talar om vad man ska göra och arbetssättet hur man ska göra det.

Arbetssätt kan också definieras på olika detaljnivå, som följer strategiernas olika nivåer.

Att särskilja begreppen

Ofta kan det vara svårt att särskilja visionen från de övergripande målen. Skillnaden mellan strategier och mål är också ofta svår att särskilja. Slutligen är gränsdragningen mellan strategier och arbetssätt inte heller alltid så lätt. Lyckligtvis är inte dessa gränsdragningar avgörande. Huvudsaken är att man själv inom sin organisation är konsekvent i hanteringen av begreppen.

Nedan visar vi ett exempel på hur sammanhängande mål kan ställas upp på olika nivåer och hur sammanhängande strategier och arbetssätt kan definieras utefter målen:

1 Vision	Vår <i>vision</i> är ett samhälle där alla människors lika värde och rättigheter respekteras.		
2 Övergripande mål	Vårt <i>övergripande mål</i> för att arbeta mot vår vision är att förbättra funktions-hindrades levnads-villkor och stärka möjligheten för människor med funktionshinder att bilda och utveckla egna organisationer.	En av våra <i>strategier</i> för att uppnå vårt övergripande mål är att stärka handikapporganisationer genom kapacitets-utveckling.	Ett <i>arbetssätt</i> inom strategin är att stödja samarbets-organisationers utvecklingsprojekt genom att följa ett antal i förväg definierade steg i en projekt-cykel.
3 Projektmål	I det här projektet ska vi bidra till att uppnå vårt övergripande mål genom <i>projektmålet</i> att bygga upp rörelsehindrade-organisationen xx så att den blir rikstäckande.	En av våra <i>strategier</i> i projektet är att stärka styrelsen.	Ett <i>arbetssätt</i> som vi ska använda inom projektstrategin är utbildning i kapacitets-uppbyggnad.

Relevans

Relevans innebär att något är av intresse i det aktuella sammanhanget. Beroende på vad som sätts som måttstock kan relevansen variera. I "Sida at Work" (2005) definieras relevans som:

Hur lämplig en utvecklingsstrategi eller ett specifikt program/projekt är i relation till samarbetspartners och fattiga människors prioriteringar och behov, samt i relation till fattigdomsminskning som målet för det svenska biståndet.

Eftersom denna utvärdering utgår från EO-anslagets mål är det med de glasögonen vi bedömer relevans. Under 2005 arbetade SEKA, i samarbete med ramorganisationerna, fram fyra strategier, vars syfte var att konkretisera EO-anslagets mål. Strategierna utgår från olika utvecklingsroller som det civila samhället kan spela. Strategierna är vida och vaga och kommer att behöva tolkas ytterligare. Vi har dock använt dem för att bedöma hur relevanta dels de lokala samarbetsorganisationerna är och dels hur relevanta de Sida-finansierade insatserna är.

Med en relevant samarbetsorganisation avser vi en organisation som:

1. har som målsättning att agera utifrån problem och behov hos människor med funktionsnedsättningar, samt har arbetssätt som säkerställer att den har en nära relation med dem i sin verksamhet
2. har en kärnverksamhet som överensstämmer med målgruppens/medlemmarnas behov
3. har en kärnverksamhet som faller inom något av de områden som de fyra strategierna för EO-anslaget har definierat.

En organisation kan således bedömas som relevant oavsett dess kapacitet. I samarbete med den lokala samarbetsorganisationen har SHIA och dess medlemsförbund utformat en insats i syfte att utveckla och stärka den lokala organisationen. Med en relevant insats menar vi att:

1. insatsen överensstämmer med organisationens övergripande mål och strategier, samt organisationens interna utvecklingsbehov
2. att insatsen faller inom någon av de fyra strategierna för EO-anslaget.

Operationalisering av SEKAs strategier

SEKAs strategier är inte färdigutvecklade och ska fortfarande ses som hypoteser. Följande analysmodell ses som en fortsättning av SEKAs tankegångar runt tolkning av strategierna.



Siffrorna indikerar strategierna. SEKA anser att det bör finnas en balans mellan alla fyra strategierna i det stöd man finansierar för varje organisation, det vill säga ett stöd i cirkeln är ambitionen. Strategi ett och fyra fokuserar på finansiering av organisationens verksamhet. Strategi två och tre syftar till att utveckla organisationens kapacitet att bedriva verksamheterna och utveckla organisationen. Ett stöd som ensidigt hamnar i en av rutorna endast anser SEKA ha begränsad relevans (om det inte kan förklaras av att organisationen redan får stöd i övriga strategier från annat håll och inte behöver Sida-finansiering för det).

Detta bottnar i SEKAs resonemang om att man måste kunna stå för målet att stärka fattiga människor att förändra sin livssituation hela vägen fram till de berörda människorna. Det är i princip ointressant om en organisation blir bättre om inte också fattiga människor får det bättre genom vad organisationen gör. Stöd till organisationens verksamhet behöver därför ofta finnas med och organisationsstärkande är endast intressant om det sätt i relation till vad organisationen gör. Verksamhetsutveckling bör ingå i att stärka en organisations kapacitet.

De fyra strategierna bör alltså appliceras på en och samma organisation.

SEKAs uppfattning om vad som är önskvärt är:

- En insats som är balanserad i alla fyra är bäst.
- En insats inom två och tre är acceptabelt både var för sig och tillsammans.
- Insatser som bara faller inom ett eller fyra är inte önskvärt, om de inte ingår som del i något större stöd.
- Det är inga problem att insatser innehåller ett och fyra om två eller tre också ingår.

Omformulering av SEKAs strategier

Med utgångspunkt från hur vi har förstått SEKAs tolkning av de fyra fälten föreslår vi att strategierna formuleras om enligt följande:

Strategi ett – ursprunglig:

Stärka organisationer i deras verksamhet att på olika arenor påverka nationella och internationella aktörer för att bidra till en rättvisare global utveckling.

Omformulerat:

Finansiera delar av organisationens verksamhet inom påverkansarbete för att på olika arenor påverka nationella och internationella aktörer för att bidra till en rättvisare global utveckling.

Strategi två – ursprunglig:

Stärka organisationer som bidrar till att skapa kanaler genom vilka fattiga och marginaliserade grupper kan göra sin röst hörd globalt, regionalt, nationellt och lokalt.

Omformulerat:

Stödja organisationens kapacitetsutveckling för att bedriva påverkansarbete. En viktig del av organisationens kapacitet är att fattiga och marginaliserade grupper kan göra sin röst hörd globalt, regionalt, nationellt och lokalt genom de kanaler som organisationen skapar.

Strategi fyra – ursprunglig:

Stärka verksamheten hos organisationer som arbetar för att förbättra fattigas och marginaliserade gruppers levnadsvillkor, och som bidrar till organisationens lärande.

Omformulerat:

Finansiera delar av organisationens sociala verksamhet och empowermentarbete för att för att förbättra fattigas och marginaliserade gruppers levnadsvillkor.

Strategi tre – ursprunglig:

Stärka organisationer som verkar för att stödja utvecklingen av fattiga människors kapacitet att förändra sin livssituation.

Omformulerat:

Stödja organisationens kapacitetsutveckling att bedriva social verksamhet och empowerment arbete för att för att stödja utvecklingen av fattiga människors kapacitet att förändra sin livssituation.

Bilaga 4. Studerade insatser

De följande insatserna har vi studerat genom dokumentstudier. De som är markerade med fetstil har vi dessutom studerat genom djupintervjuer med de svenska medlemsförbunden och besök hos lokala partner.

Land	Budget 05-06	Medlemsförbund	Samarbetspartner	Inriktning	Lokal partner	Samarbetets längd	Svensk partner
Kenya	0,3	• FUB	• Mathare Special Training Centre	Individ	Stödorganisation	Långt	Nationell
Tanzania	0,4	• SRF	• TLB (Tanzania League of the Blind)	Organisation	Nat handikapporg	Långt	Nationell
Tanzania	0,3	• RTP	• CHAWATA (Migara) (The Tanzania Association of the Physically Impaired)	Individ	Lokal handikapporg	Kort	Lokal
Tanzania	0,3	• SDR • HRF	• CHAVITA (Tanzania Association of the Deaf)	Individ	Nat handikapporg	Kort	Nationell
Tanzania	?	• DHR	• CHAWATA (nationell) (The Tanzania Association of the Physically Impaired)	Organisation	Nat handikapporg	Kort	Nationell
Tanzania	?	• DHR	• CHAWATA (lokal) (The Tanzania Association of the Physically Impaired)	Organisation	Lokal handikapporg	Kort	Lokal
Uganda	0,4	• FUB	• UPACLED (Uganda Parents of Children with Learning Disabilities)	Individ	Nat handikapporg	Kort	Lokal
Uganda	1,3	• SDR	• UNAD (Uganda National Association of the Deaf)	Individ	Nat handikapporg	Kort	Nationell
Sydafrika	0,9	• FSDB	• DbSA (Deafblind South Africa)	Organisation och individ	Nat handikapporg	Kort	Nationell
Nepal	0,5	• FBIS	• NHS (Nepal Hemophilia Society)	Organisation och individ	Nat handikapporg	Kort	Nationell
Nepal	1,0	• NHR	• NDA (Nepal Disabled Association)	Individ	Nat handikapporg	Långt	Nationell
Thailand	0,4	• SDR	• NADT (The National Association of the Deaf in Thailand)	Organisation	Nat handikapporg	Långt	Nationell
Laos	0,3	• SDR • HRF	• LDPA (Lao Disabled People's Association)	Individ	Nat handikapporg	Kort	Nationell, regional

Land	Budget 05-06	Medlems- förbund	Samarbetspartner	Inriktning	Lokal partner	Samarbetets längd	Svensk partner
Laos	0,3	• SDR • HRF	• NRC (National Rehabilitation Centre)	Individ	Stödorganisation	Kort	Nationell, regional
Laos	0,8	• HRF	• Mahosot-sjukhuset	Individ	Stödorganisation	Kort	Nationell
Sri Lanka	0,6	• SDR	• CFD (Central Federation of the Deaf)	Organisation	Nat handikapporg	Kort	Nationell, regional, lokal
Sri Lanka	0,2	• SRF	• SLNFVH (Sri Lanka National Federation of the Visually Handicapped)	Organisation och individ	Nat handikapporg	Kort	Nationell
Vietnam	0,2	• SDR	• Hanoi Association of the Deaf	Organisation	Stödorganisation, lokal handikapporg	Kort	Nationell
Vietnam	0,6	• SRF	• VBA (Vietnam Blind Association)	Organisation och individ	Nat handikapporg	Långt	Regional
Nicaragua	0,5	• RSMH	• ASMEN (Asociación de Usuarios de Salud Mental)	Organisation	Lokal handikapporg	Långt	Nationell
Bolivia	1,1	• RSMH	• CERECO (Centro de Rehabilitación Cochabamba)	Individ	Stödorganisation	Kort	Lokal
Brasilien	1,1	• RFA	• AMMA (Associação de Amigos do Autista)	Organisation och individ	Lokal handikapporg	Kort	Nationell
Bosnien	0,7	• SRF	• USGKS (Udruzenje Sljepih Gradjana Kantona Sarajev)	Organisation och individ	Lokal handikapporg	Kort	Regional
Bosnien	0,2	• FUB	• U.G. Majke Hendikpirane Djece	Organisation och individ	Lokal handikapporg	Kort	Lokal
Ryssland	0,6	• Sv Diabetesf.	• Karelian Diabetic Society	Organisation	Lokal handikapporg	Kort	Regional
Moldavien	0,6	• RBU • FUB	• Motivation Moldova Association	Främst individ men även organisation	Stödorganisationer	Kort	Nationella
			• HUMANTAS (Association of Mentally Disabled Children of Moldova)				
Regionalt	3,5	• FSDB	• Ministry of Education, Kenya	Organisation och individ	Stödorganisation	Långt	Nationell
Regionalt	2,5	• FSDB	• FLASC (Federación Latinoamericana de Sordociegos)	Organisation	Regional handikapporg	Långt	Nationell
Globalt	0,6	• FSDB	• WFDB (The World Federation of the Deafblind)	Organisation	Int handikapporg	Kort	Nationell

Bilaga 5. Bedömningsmall för lokala samarbetsorganisationers relevans

Kriterier	Svagt	Medel	Starkt
Måloverensstämmelse	Övergripande målsättning saknas.	Har definierat människor med funktionshinder och/eller deras familjer som målgrupp och övergripande mål handlar om att arbeta med deras centrala problem.	Organisationen har formulerat en tanke om sin roll i samhällsutvecklingen.
Hur överensstämmer organisationens övergripande målsättning med SEKA/EO-målet?			Organisationen har som målsättning att stärka människor med funktionshinder och/eller deras familjer att förbättra sina livsvillkor.
Legitimitet	Har inget uttalat fokus på människor med funktionsnedsättningar.	Har ett uttalat fokus på människor med funktionsnedsättningar men behovsanalysen är svag.	Har ett uttalat fokus på människor med funktionsnedsättningar.
Arbeter organisationen utifrån behov och problem hos människor med funktionsnedsättningar?	Analys av målgruppens behov saknas.		Kan redogöra för målgruppens behov.
Legitimitet	Nej den är inte en medlemsorganisation.	Ja den är en medlemsorganisation men medlemmar verkar inte ges tillfälle till insyn och påverkan.	Den är en medlemsorganisation och har en vald styrelse där målgruppen ingår.
Har organisationen en struktur som skapar en relation med de människor som den företräder och som ger dem insyn i och inflytande över verksamheten?			Årsmöten och eventuellt andra medlemsmöten hålls där medlemmar ges möjlighet att påverka verksamheten.
Kärnverksamhet	Det är en marginell del av organisationens verksamhet	Det är ungefär hälften av organisationens verksamhet	Det är huvuddelen av organisationens verksamhet.
I vilken utsträckning faller organisationens kärnverksamhet inom SEKA/EO:s strategi fyra: Bedriva social verksamhet och/eller empowerment-arbete för människor med funktionsnedsättning.			
Kärnverksamhet	Det är en marginell del av organisationens verksamhet	Det är ungefär hälften av organisationens verksamhet	Det är huvuddelen av organisationens verksamhet.
I vilken utsträckning faller organisationens kärnverksamhet inom SEKA/EO:s strategi fyra: Bedriva social verksamhet och/eller empowerment-arbete för människor med funktionsnedsättning.			
Sammantagen bedömning av den lokala samarbetsorganisationens relevans utifrån bedömningarna ovan (de två bedömningarna av kärnverksamhet adderas, t ex svagt+svagt=medel och medel+medel=starkt).			

Bilaga 6. Bedömningsmall insatsernas relevans

Kriterier	Svagt	Medel	Starkt
Måloverensstämmelse	Övergripande mål saknas.	Insatsen överensstämmer till viss del med organisationens övergripande mål.	Insatsen faller helt inom organisationens övergripande mål.
Hur överensstämmer insatsens inriktning med den lokala samarbetsorganisationens övergripande mål och strategi?	ELLER Insatsen faller helt utanför organisationens övergripande mål.		
SEKA/EO:s strategier	Insatsen faller endast inom strategi ett och/eller fyra. Det finns inget stöd från andra givare som är inriktat på övriga strategier.	Insatsen faller bara inom strategi ett och/eller fyra men den ingår i ett större program där andra givare finansierar andra delar som täcker in flera av de övriga strategierna.	Insatsen faller inom alla fyra strategierna.
I hur stor utsträckning är stödet utformat efter prioriteringarna för EO-målets strategier?		ELLER	ELLER Insatsen faller inom både strategi två och tre, samt någon av strategierna ett eller fyra.
Strategi ett	Organisationen har inte definierat några specifika frågor för sitt påverkansarbete.	Insatsen faller inom strategi ett och två eller inom strategi tre och fyra.	Organisationen har definierat specifika frågor för sitt påverkansarbete och man har en tydlig behovsanalys.
Bedriver den lokala samarbetsorganisationen en strategi och strukturerat påverkansarbete med Sida-stödet?	Man har ingen tydlig behovsanalys.	Verksamheten är ad hoc-artad.	Verksamheten bedrivs med väl definierade metoder.
Strategi två	Verksamheten är ad hoc-artad.	Det finns väsentliga inslag av verksamhetsutveckling för påverkansarbetet i insatsen.	Insatsen består till största delen av verksamhetsutveckling av påverkansarbetet.
Utvecklar den Sida-stödda insatsen den lokala samarbetsorganisationens kapacitet att bedriva påverkansarbete?			OCH Insatsen handlar om att skapa kanaler för målgruppen att göra sin röst hörd.

Strategi tre	Fattiga människor med funktionsnedsättningar gynnas inte av stödet.	Stödet ger fattiga människor med funktionsnedsättningar färdigheter och möjligheter att förändra sina liv, men organisationen har ingen klar tanke över sin egen roll i relation till statens ansvar.	Stödet ger fattiga människor med möjligheter att förändra sina liv. OCH Organisationen har en tydlig syn på sin roll i relation till statens ansvar för nuläget och i framtiden.
Bedriver den lokala samarbetsorganisationen ett strukturerat och strategiskt socialt arbete och/eller empowerment-arbete med Sida-stödet?			
Strategi fyra	Stödet är enbart driftstöd utan inslag av utveckling av organisationen och dess kapacitet.	Det finns väsentliga inslag av organisationsutveckling i insatsen.	Insatsen består till största delen av organisationsutveckling.
Utvecklar den Sida-stödda insatsen den lokala samarbetsorganisationens kapacitet att bedriva social verksamhet och empowerment-arbete?			

Bilaga 7. Mall för bedömning av samarbetsrelationen mellan svenska förbund och lokala samarbetsorganisationer

Kriterier	Svagt	Medel	Starkt
1. Båda parter delar en känsla av samhörighet.	Parterna har inte samma funktionsnedläggning eller har samma funktionsnedläggning men diskuterar detta ibland. inte sina erfarenheter av detta.	Parterna har samma funktionsnedläggning och erfarenheter av från diskuterar detta ibland.	Parterna har samma funktionsnedläggning och erfarenheter av detta. Därigenom har de utvecklat en stark gemensam identitet.
2. Båda parter känner till och tillämpar en uttalad gemensam värdegrund. (SHIA har definierat: jämställdhet, full delaktighet, mänskliga rättigheter, demokratisk grundsyn)	Parterna brister i respekt för olikheter i kultur, bakgrund och ekonomiska förutsättningar.	Parterna visar viss respekt för olikheter i kultur, bakgrund och ekonomiska förutsättningar.	Parter visar respekt för olikheter i kultur, bakgrund och ekonomiska förutsättningar
3. Båda parter har en långsiktig inställning till samarbetsrelationen.	Värderingar diskuteras inte och värdegrunden tas för givet.	En gemensam värdegrund nämns som ett skäl för samarbetet och värderingar diskuteras ibland. Parterna kan dock inte tydligt precisera den gemensamma värdegrunden.	Parterna har återkommande diskussioner om den gemensamma värdegrunden och dess tillämpningar. Parterna kan tydligt precisera den gemensamma värdegrunden.
4. Båda parter har en god förståelse för varandras organisationer.	Parterna har förts samman för just detta projekt och har inga tankar angående framtiden efter projektet.	Parterna har en relation sedan tidigare, innan detta projekt.	Parterna har identifierat utvecklingsproblem gemensamt och har bestämt sig för att försöka förändra samhället tillsammans, även efter innevarande projekt är slut.
5. Arbetet sker i nära och kontinuerlig dialog.	Parterna har dålig insikt i varandras målsättning och organisationsstruktur, där den svenska strukturen innefattar både förbund och SHIA.	Parterna har en viss förståelse för varandras strukturer, men respektar inte alltid strukturer och processer.	Parterna har god insikt i, kan förklara och regelbunden kontakt mellan möten. Parterna har god förståelse för varandras målsättningar, strukturer och processer.
	Sporadiska, gläsa kontakter mellan möten (någon gång per år, ofta bara i samband med rapportering etcetra). Parterna träffas normalt mer sällan än en gång per år.	Kontakt mellan möten tas då man upplever att det finns behov. Parterna träffas normalt en gång per år.	Regelbunden kontakt mellan möten. Parterna träffas normalt mer än en gång per år.

6. Relationen präglas av ömsesidigt förtroende.	Minst en part känner att den andra parten inte har förtroende för dess avsikter och kapacitet. eller Minst en part känner inte förtroende för den andra partens avsikter och kapacitet. Minst en part visar bristande öppenhet mot den andra.	Båda parter känner att den andra parten har ett visst förtroende för dess avsikter och kapacitet. och Båda parter känner ett visst förtroende för den andra partens avsikter och kapacitet. Båda parter visar en viss öppenhet mot den andra.	Båda parter känner att den andra parten har ett stort förtroende för dess avsikter och kapacitet. och Båda parter känner ett stort förtroende för den andra partens avsikter och kapacitet. Båda parter visar en stor öppenhet mot den andra.
7. Det finns en bredd och en mångfald i relationen mellan parterna.	Endast en person har en relationen till den andra parten i minst en av organisationerna. Knappt någon av medlemmarna i den ena eller båda organisationerna har någon kunskap om samarbetet.	Två till tre personer i båda organisationerna har en relation till den andra parten. Ett begränsat antal medlemmar hos båda parterna känner till samarbetet lite grann.	Fler än fyra personer i båda organisationerna har en relation till den andra parten. Det finns ett brett engagemang och intresse för samarbetet inom den egna organisationen hos båda parter.
8. Erfarenhetsutbyte finns med i alla delar av samarbetet som präglas av öppenhet och förändringsvilja.	Samarbetet handlar mest om avstämningar av planerade aktiviteter. Parterna diskuterar inte lärdomar. Ingen förståelse för behov av att lära av varandra och förändras.	Erfarenheter tas ibland upp vid träffar. Parterna diskuterar ibland lärdomar tillsammans vilket kan ge input till utveckling av samsarbetsprojektet. Viss förståelse för behov av att lära av varandra och förändras.	Parterna har kommit överens om när och hur man på ett strukturerat sätt diskuterar erfarenheter från samarbetet. Parterna drar lärdomar av erfarenheterna och anpassar projektet efter dessa. Parterna ser lärande och förändring, byggt på erfarenheter, som något positivt och självklart.
9. Tydlig rollfördelning	Tydlig rollfördelning saknas. Den ena parten upplever att den saknar en tydlig roll i den gemensamma verksamheten.	Parterna är någotlunda överens om rollfördelningen, inklusive SHIAS roll, men den har ej formaliserats. Båda parter har en viss uppfattning om sin roll i den gemensamma verksamheten.	Rollfördelningen är tydligt definierad och är formaliserad i avtal eller liknande. Båda parter har en tydlig uppfattning om sin roll i den gemensamma verksamheten och om vad den andra parten bidrar med.
10. Den lokala parten har ett tydligt ägarskap till sin kärnverksamhet.	Den svenska parten beskriver den lokala partens kärnverksamhet som "sin". Viktiga beslut angående den lokala partens kärnverksamhet fattas av den svenska parten.	Båda parter beskriver den lokala partens kärnverksamhet som gemensam. Viktiga beslut angående den lokala partens kärnverksamhet fattas gemensamt.	Den lokala parten styr självständigt över sin kärnverksamhet på olika nivåer i sin organisationen och i hela projektcykeln. Den svenska parten känner stort ansvar för verksamheten och stödjer den lokala parten att ta detta ansvar.

- 06/39 Journalism as a Tool for the Formation of a Free, Informed and Participatory Development
Swedish Support to a Palestinian Journalist Training Project on the West Bank and Gaza for the Period 1996–2004**
Birgitte Jallof
Department for Democracy and Social Development
- 06/40 SAREC Support to International and Regional Thematic Research Programs, 2000–2005, Main Report**
Amitav Rath (team leader), Gunilla Björklund, Mary Ann Lansang, Oliver Saasa, Frandisco Sagasti
Department for Evaluation and Internal Audit
- 06/40:1 SAREC Support to International and Regional Thematic Research Programs, 2000–2005, Individual Reports and Cases**
Amitav Rath (team leader), Gunilla Björklund, Mary Ann Lansang, Oliver Saasa, Frandisco Sagasti
Department for Evaluation and Internal Audit
- 06/41 Översyn av verksamhetsgrenen forskning, Syntesrapport**
Krister Eduards
Sekretariatet för utvärdering och intern revision
- 06/42 Integrating the Environment?
Environmental Considerations in Sida's Work**
Kerstin Brunnström, Hans Hargbäck, Per Lagerstedt, Jan Olsson at ÅF Process AB
Department for Evaluation and Internal Audit
- 06/43 AIDS and Rights Alliance of Southern Africa (ARASA)**
Hope Chigudu
Department for Africa
- 06/44 Projects at the General Statistics Office of Vietnam, 1995–2005**
Ole Stage, Poul Henning Larsen, Pham Thi Bich Hoa
Asia Department
- 06/45 Proyecto de Fortalecimiento Institucional Financiado por Asdi al Procurador de los Derechos Humanos de Guatemala, 2002–2006**
Mayra Alarcón Alba
Department for Latin America
- 06/46 To Good to be True, UNRISD 1996–2005**
Deepal Nayyar, Sten Johansson, Tapio Salonen, Signe Arnfred
Department for Research Cooperation
- 06/47 Fundación Gaia Amazonas en Colombia, 2003–2006**
Anders Rudqvist, Kaj Århem
Department for Latin America
- 06/48 JobsNet An Employment Sourcing and Delivery System in Sri Lanka**
Michael Wheelahan, Lennart Königson
Asia Department

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 10
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>