

Internrevisionens Årsrapport

Verksamhetsåret 2004



Sekretariatet för utvärdering och intern revision

Internrevisionens Årsrapport

Verksamhetsåret 2004

Reports may be ordered from:

Infocenter, Sida

S-105 25 Stockholm

Telephone: (+46) (0)8 795 23 44

Telefax: (+46) (0)8 760 58 95

E-mail: sida@sida.se

Printed by Edita Communication AB, 2005

Art. no. : Sida4584sv

ISBN 91-586-8454-1

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, 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>

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1 Granskningsverksamheten	3
1.1 Avslutade granskningar	3
1.2 Övriga granskningar	6
2 Rådgivning och konsultationer	6
3 Internt utvecklingsarbete	6
4 Sidas åtgärdsarbete	7
Bilagor	
Bilaga 1 Rapport- och dokumentförteckning	10
Bilaga 2 Internrevisionens utnyttjande av medel inom Globala utvecklingsprogram	12

Sammanfattning

Internrevisionen har under år 2004 avlämnat en granskningspromemoria, två revisionsrapporter, fyra delrapporter och en slutrapport samt påbörjat två granskningar vilka avrapporteras under 2005. Internrevisionen har även översatt till engelska och publicerat tre tidigare avlämnade rapporter samt stött Sidas avdelningar med rådgivning. Vidare har internrevisionen anlitat en konsult för att gå igenom och analysera inriktningen på revisionens rapporter. Den sammanställning som detta resulterade i har publicerats.

1 Granskningsverksamheten

1.1 Avslutade granskningar

I samband med den årliga rapporteringen bedöms en granskning vara slutförd då den avlämnats till Sidas generaldirektör. Internrevisionen har under år 2004 slutfört följande granskningar:

- Årsredovisningen för 2003,
- Sidas användning av revision i biståndet,
- Resultatstyrning inom Sida och
- Fältvisionens konsekvenser för styrningen inom Sida.

Sidas årsredovisning verksamhetsåret 2003

Internrevisionen har granskat Sidas årsredovisning för 2003 och bedömt om den följer de externa och interna formaliakrav som gäller för bokslutet och om årsredovisningen uppfyller regleringsbrevets rapporteringskrav. Internrevisionen har även granskat att resultatdelen och den finansiella delen överensstämmer med bokslutet och bedömt om Sida beaktat de synpunkter som Riksrevisionen framfört i sina tidigare granskningar. Under granskningens genomförande informerades Avdelningen för Ekonomi och Verksamhetsutveckling (EVU) om gjorda iakttagelser.

Granskningen rapporterades till Sidas styrelse 20030220. Iakttagelserna var inte av den karaktären att de föranledde några beslut om åtgärder från styrelsens sida. Riksrevisionen uppgav i sin revisionsrapport att årsredovisningen gav ett tillfredsställande helhetsintryck och att internrevisionens arbete positivt bidragit till slutprodukten kvaliteten.

Sidas användning av revision i biståndet

Internrevisionen genomförde en granskning av Sidas användning av revisionsinstrumentet i utvecklingssamarbetet. Granskningens resultat redovisas i granskning-PM daterat 2004-06-14.

Granskningen har visat att Sida stärkt sina rutiner för att arbeta med revision, bland annat genom att Sidas medarbetare nu har tillgång till avtalsmallar som utgör ett stöd för att reglera revisionsfrågorna i avtalen, att avropsavtal kan nyttjas för avrop av revisionsbyråer och att EVU tillhandshåller rådgivningsstöd inom revisionsområdet. Granskningen har även visat på vissa brister i användandet av revisionsinstrumentet. Bland Sidas personal finns en stor osäkerhet när det gäller att utarbeta upp-

dragsbeskrivningar för revision, bedöma kvaliteten på genomförda revisioner och ta ställning till revisionsrapporternas innehåll.

Internrevisionen lämnar rekommendationer som innebär att Sidas utbud av rådgivningsstöd bör öka i omfattning, utbildning och stöd till medarbetarna inom revisionsområdet är viktigt, den nya revisionshandledningen bör följas upp med intern utbildning, temadagar på UM och länkar på intranätet. Vidare bör Sidas rutiner förbättras för att säkerställa att avtalade revisionsrapporter inkommer i tid, att samarbetsparterna tar fram åtgärdsprogram när så erfordras och att revisionsuppdragen alltid avslutas med ett möte där revisorn muntligen presenterar sina slutsatser och svarar på frågor.

Styrningen inom Sida

Internrevisionen genomförde under 2003 en förstudie av förutsättningarna för styrning inom Sida (Rapport 03/03 Förutsättningarna för styrning inom Sida – en förstudie). Förstudien innehöll bland annat förslag till granskningsinsatser. Vid styrelsens behandling av förstudien 20031024 beslutades att två huvudstudier skulle genomföras under 2004. Dessa granskningar har resulterat i rapporterna Resultatstyrning inom Sida och Fältvisionens konsekvenser för styrningen inom Sida. Inom ramen för granskningarna av Sidas resultatstyrning och fältvisionens konsekvenser genomfördes även organisationsanalyser. Internrevisionen redovisar organisationsanalyserna dels i fyra delrapporter, en för varje enhet som ingick i urvalet, dels i slutrapporten Organisationskulturer på Sida.

Rapport 04/04 Organisationskulturer på Sida

Några av de frågor som belystes i undersökningen av organisationskulturen var hur kulturen på Sida i Stockholm och på ambassader med full delegation kan beskrivas och förstås och om det är möjligt att se mönster i antaganden som antingen stödjer eller motverkar genomförandet av fältvisionen och resultatstyrning inom Sida samt olika enheter skiljer sig åt.

Analysen genomfördes genom fallstudier vid två ambassader med full delegering och två enheter vid Sida i Stockholm. (De har erhållit delrapporter som stöd för det interna utvecklingsarbetet.) Underlag till kulturanalysen inhämtades även genom dokumentanalyser, intervjuer och en enkätundersökning.

Av slutrapporten framgår att Sida-kulturen präglas i hög grad av konsensus där kompromisser värderas. Detta innebär att vare sig fältvisionen eller resultatstyrningen möter något högljutt verbalt motstånd. Istället för öppna konflikter väljer såväl individer som grupper av individer att skapa sig egna plattformar för agerande. Detta gör genomförandet av nya idéer särskilt svårt. De formella styrsystemen har svag ställning på de studerade enheterna. Istället betonas den informella styrningen, vilket innebär att värderingar och normer styr beteenden så att de passar för uppgiften. En slutsats är att det krävs ett kraftfullt agerande från Sida för att genomföra fältvisionen och resultatstyrningen fullt ut.

Rapport 04/06 Resultatstyrning inom Sida

Syftet med granskningen av resultatstyrningen var att beskriva och analysera formerna för resultatstyrning inom Sida, att analysera faktorer som påverkar resultatorienteringen och bedöma ändamålsenligheten i Sidas interna styrning i detta avseende samt att lämna förslag till åtgärder för att vidare utveckla Sidas resultatstyrning.

Internrevisionens granskning har visat att det råder oklarheter inom Sida när det gäller innebörden och användningen av olika resultatbegrepp, vilket medför svårigheter att planera, följa upp och återrapportera resultatet av utvecklingssamarbete på skilda nivåer inom organisationen. Det finns en rad brister i Sidas resultatstyrning, exempelvis saknas tydliga mål och uppföljningen sker främst i förhållande till aktiviteter istället för mål. De formella styrsystemen som till exempel verksamhetsstyrningen har en svag ställning och de uppfattas fungera mer som kontrollinstrument än som verktyg för planering.

Förutsättningarna för resultatstyrning inom Sida påverkas bland annat av riksdagens beslut avseende propositionen om en samlad politik för global utveckling (PGU), ökad harmonisering och givarsamordning, programtänkandets genomslag etcetera. Internrevisionens granskning har visat att det finns behov av att vidareutveckla den interna styrningen inom Sida mot bakgrund av dessa förändringar.

I rapporten lämnar internrevisionen rekommendationer till exempel bör Sidas ledning diskutera hur resultatstyrningen ska vidareutvecklas och överväga att göra resultatstyrning till en strategisk prioritering 2006. Internrevisionen rekommenderar Sida att med utgångspunkt från det internationella utvecklingsarbetet diskutera och tydliggöra vad begreppen resultat och resultatstyrning ska innebära inom Sida. Sida bör verka för att landstrategier och landplaner innehåller tydliga målformuleringar och resultatindikatorer. Vidare bör de interna styrprocesserna vidareutvecklas och system skapas för systematisk uppföljning, insamling och analys av resultat i förhållande till de mål som satts upp. Dessutom bör lärprocesserna vidareutvecklas genom att Sida på olika sätt tar hand om och sprider den kunskap som erhålls i samband med uppföljningar och utvärderingar. Projektkommittéernas funktion för resultatstyrningen bör utvidgas bland annat genom att de får till uppgift att analysera och ta ställning till resultat av större insatser.

Rapport 04/07 Fältvisionens konsekvenser för styrningen inom Sida

Syftet med granskningen av fältvisionen var att beskriva och analysera fältvisionens förverkligande inom Sida, att analysera och bedöma fältvisionens konsekvenser för styrningen inom Sida, samt att lämna förslag till åtgärder för att förbättra Sidas interna styrning mot bakgrund av fältvisionens genomförande.

Internrevisionens granskning har visat att fältvisionens genomförande sammanfallit med andra förändringar i förutsättningarna för utvecklingssamarbetet, exempelvis att givarna i ökad utsträckning samordnar arbetssätt och metoder och tar hänsyn till samarbetsländernas egna styrsystem. Granskningen har visat att Sidas ökade fältnärvaro skapat en mer ändamålsenlig organisation i samarbetsländerna i förhållande till dessa nya förutsättningar. Av granskningen har framgått att fältvisionen hittills omfattat en mindre del av Sidas verksamhet och att det finns behov av att analysera vad en ökad fältorientering skulle innebära för övrig verksamhet. Granskningen har även visat att det finns vissa svagheter i styrningen av fältet och att en långtgående decentralisering till ambassaderna ökar kraven på resultatstyrning. I granskningen har konstaterats att en viktig fråga vid förverkligandet av fältvisionen är om Sida har en ändamålsenlig organisation i förhållande till de ändrade förutsättningarna för utvecklingssamarbetet.

Mot bakgrund av de iakttagelser som gjorts i samband med granskningen lämnar internrevisionen rekommendationer till Sida. Sida bör analysera och ta ställning till vad en ökad fältorientering innebär för de delar av Sidas verksamhet som inte ingått i fältvisionens genomförande. Sida bör genomföra en översyn av styrprocesserna, definiera vad kvalitet och kvalitetssäkring innebär samt skapa ett sammanhållet system för kvalitetssäkring. Sida bör även se över och utveckla rutinerna för personalbyten i fält och initiera en analys av kompetens och behov av kompetensutveckling av lokalt anställda programhandläggare. Internrevisionen rekommenderar Sida att gå vidare med fältorienteringen av verksamheten och i samband därmed kartlägga behov av förändringar av organisationen vid Sida i Stockholm.

1.2 Övriga granskningar

Internrevisionen kunde inte slutföra samtliga granskningar i revisionsplanen för 2004 på grund av begränsad kapacitet. Följande granskningar påbörjades under året och slutförs under 2005:

- *Direktbokföring*

Under senare delen av året har internrevisionen förberett granskningen av direktbokföring vid ambassaderna, bland annat genom att ta del av dokument och samla in underlag avseende de länder vilka valts ut att ingå i granskningen.

- *Personalförsörjning och kompetensutveckling*

Internrevisionen har anlitat en konsult att ta fram en projektplan och uppdragsbeskrivning inom området personalförsörjning och kompetensutveckling. Konsultens förslag presenteras i PM daterat 2004-06-22 och innebär att granskningen fokuserar på Sidas rekryteringsprocess. Under senare delen av 2004 har ett arbete påbörjats för upphandling av konsulter som gemensamt med internrevisionen ska genomföra granskningen.

2 Rådgivning och konsultationer

Internrevisionens rådgivning till avdelningarna under året har främst rört stöd vid utformning av revisioner och liknande, till exempel stöd till upprättande av uppdragsbeskrivning och anbudsunderlag. En revisor har medverkat i uppföljningen av Sidas kvalitetssäkringsprogram i fält och översynen av Sidas funktioner för kvalitetssäkring.

Internrevisionen har även ägnat tid till möten för bevakning av frågor med betydelse för revisionsverksamheten, till exempel med Riksrevisionen, Ekonomistyrningsverket, Internrevisorernas förening, Sidas avdelning för Ekonomi- och Verksamhetsutveckling samt Sidas fältenhet.

3 Internt utvecklingsarbete

Internrevisionen har anlitat en konsult att analysera de rapporter som Sidas internrevision framställt från starten 1995 till 2003. Uppdraget innebar att göra en sammanställning av den inriktning internrevisionens arbete haft under denna period. Sammanställningen baseras på genomgång av rapporter, styr- och uppföljningsdokument samt intervjuer med chef och revisorer. Uppdraget resulterade i rapporten *Rapporter från Sidas internrevision 1995–2003 – en sammanställning*.

Med syfte att vidareutveckla kunskaperna om hur UTVs personal kan använda facilitering och deltagandeprocesser i granskningsarbetet påbörjades en utbildningsinsats under hösten 2003. I detta utvecklingsarbete har både utvärderare och internrevisorer medverkat. Under 2004 har en konsult skapat och satt igång ett utbildningsprogram för UTV. Programmet kommer att avslutas under första halvåret 2005.

4 Sidas åtgärdsarbete

Internrevisionens bevakningsansvar¹ innebär att övervaka att Sida vidtar fastställda åtgärder och att Sida följer upp och rapporterar sitt åtgärdsarbete. Avvikelserna från åtgärdsplanerna ska kommenteras i internrevisionens årliga rapport till styrelsen. Internrevisionen har gått igenom Sidas uppföljning av fastställda åtgärdsplaner, men har inte genomfört någon mer ingående analys av vidtagna åtgärder.

Internrevisionen noterar med tillfredsställelse att Sida successivt tar itu med åtgärderna i enlighet med de åtgärdsplaner som styrelsen beslutat om och goda skäl anges till förseningarna i åtgärdsarbetet.

Ett flertal av de åtgärder som återstår avser utbildningsfrågor vilka behandlas i det så kallad Lärstrategiprojektet. Projektet avslutades under 2004 och Sidas arbete med att genomföra de rekommendationer som lämnades i slutrapporten pågår. I och med detta kommer antalet återstående åtgärder att minska i flera av åtgärdsplanerna.

I sammanställningen nedan redovisas totalt antal beslutade och återstående åtgärder från granskningar avslutade under år 2004 och tidigare².

99/1 – Sidas arbete med samarbetspartners upphandlingar under beredning och genomförande

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 13)	1	1

Den åtgärd som återstår innebär att utarbeta en mall för uppdragsbeskrivningar (ToR) för granskningsinsatser avseende upphandling. Sida har under 2004 beslutat upphandla ett ramavtal för upphandlingsrådgivning, vilket även ska omfatta upphandlingsgranskning. Anbudstiden gäller till och med maj 2005.

00/1 – Sidas uppföljning av projekt kanaliserade via FN

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 12)	2	1

En av de åtgärder som återstod avsåg avtal med FN-organ. Sida har under 2004 reviderat avtalet med Unicef och till regeringen lämnat förslag till nytt avtal med Världsbanken.

Den andra åtgärden avser utbildning och Sida har i Lärstrategiprojektet analyserat behov av utbildning avseende samarbetet med multilaterala organ. Som framgår ovan har Lärstrategiprojektet avrapporterats under 2004 och genomförandet av rekommendationerna pågår.

00/2 – Sidas uppföljning av bilaterala projekt

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 20)	2	2

¹ Enligt Uppdragsbeskrivning och policy för internrevisionen vid Sida.

² Nedanstående redovisning bygger på ”Uppföljning av fastställda åtgärdsplaner avseende internrevisioner och utvärderingar genomförda av UTV”. Promemoria 2005-02-04 från GD-staben.

Internrevisionen kan konstatera att två åtgärder återstår vilka rör utbildning. Båda åtgärderna kommer att beaktas i samband med genomförandet av lärstrategiprojektets rekommendationer.

00/5 – Sidas arbete med humanitärt bistånd

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 6)	4	-

En av de fyra åtgärder som återstod rörde arbetet med en humanitär policy. Regeringen har, efter förslag från Sida, fastställt riktlinjer för det humanitära biståndet. En åtgärd avsåg samordning av utvärderingar med andra aktörer inom det humanitära biståndet. Ett exempel på samordning med andra givare är tematisk utvärdering av insatser för internflyktingar. Övriga två åtgärder avsåg ökad samverkan mellan SEKA och andra avdelningar inom Sida. Det projekt som påbörjats om riktlinjer för utvecklingssamarbetet i s.k. transitsituationer har slutförts. I Sidas riktlinjer för transitionsländer anges hur samarbetet inom Sida ska ske. Åtgärdsarbetet är därmed avslutat.

02/01 – Granskning av stöd till Västra Balkan

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 5)	2	-

Internrevisionen har kunnat konstatera att Sida har vidtagit de två åtgärder som återstod. Åtgärderna avsåg revidering av EUROPAs metodhandbok. Åtgärdsarbetet är därmed avslutat.

02/02 – Granskning av Utlandsmyndigheten i Windhoek

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 7)	1	1

Den åtgärd återstår som rör behovet av en "Ekonomiregel". Arbeta pågår med att revidera Ekonomi-handboken och Sida kommer att ta ställning till behovet av en ekonomiregel i samband med detta arbete.

02/03 – Granskning av Utlandsmyndigheten i Vientiane

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade = 5)	3	2

En av de två åtgärder som återstår avser obligatorisk kompetensutveckling avseende projektcykeln. Sida har inte tagit ställning till så kallade körkort med obligatoriska utbildningsmoduler. Detta ingår i lärstrategiprojektets genomförande (se ovan). Den andra åtgärden avser införande av en rutin för inventering. Sida har tagit fram en kravspecifikation, men ett system har ännu inte handlats upp. Medel för detta ändamål har avsatts i budgeten för 2005.

En av de åtgärder som återstod gällde en för regionavdelningarna gemensam modell för finansiell planering och uppföljning. En gemensam modell är framtagen, vilken efter testning kommer att ingå i regionavdelningarnas rutinsamling.

03/01 – Sidas kontraktsfinansierade tekniska samarbete – en granskning av INEC/KTS och Sida-Öst

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade =4)	4	4

Samtliga beslutade åtgärder återstår. En översyn av KTS som samarbetsform har genomförts. De två avdelningar som arbetar med KTS dvs. EUROPA och INEC har ett nära samarbete avseende metod-utveckling och har bland annat tagit fram nya mallar för avtal och kontrakt. Revidering av KTS-handboken och utarbetande av ett nytt gemensamt informationsmaterial pågår och beräknas vara slutförda under 2005.

03/02 – Granskning av Sektionen för utvecklingssamarbete i La Paz

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade =5)	1	1

Den åtgärd som återstår avser att utveckla formerna för samarbete mellan Sidas fältenhet (FU) och EVU.

03/04 – Sidas hantering av insatser i korruptionsbenägna miljöer

	31/12 2003	31/12 2004
Antal åtgärder som kvarstår att vidta (totalt beslutade =6)	6	-

Internrevisionen kan konstatera att Sida har genomfört samtliga sex beslutade åtgärder. Anti-korruption är en av Sidas strategiska prioriteringar. Sida har i särskilt brev informerat biståndsministern om arbetet inom området. Sidas syn på korruption har kommunicerats vid Storforum och vid Fältforum samt genom återkommande inslag på Sidas intranät. En handledning till Sidas anti-korruptionsregel tagits fram, handledningen för revision har reviderats, stödfunktionernas roll i revisionsarbetet har tydliggjorts och kontrollertjänster har inrättats i fält bland annat för att hantera revisionsfrågor. Dessutom har personal vid avdelningar på Sida och utresande programhandläggare utbildats i anti-korruption. Även i Sidas arbetsplan avseende anti-korruptionsarbetet för 2005 ingår flera olika utbildningsaktiviteter.

Bilaga 1 Rapport- och dokumentförteckning

Granskningsrapporter (G) och utredningsrapporter (U)

Nr	Avser	G/U	Åtgärder
96/1	Försäljning av ANC:s bostadsrättslägenhet i Stockholm.	U ³	-
96/2	Dubbelutbetalningar i samarbetet med Botswana.	U	-
96/3	Mottagarrapportering som instrument för Sidas uppföljning och kontroll.	G	Vidtagna
96/4	Sidas användning av oberoende revision som instrument för styrning och kontroll.	G	Vidtagna
97/1	Tillförlitligheten i Sidas IT-säkerhet.	G	Vidtagna
98/1	Sidas bedömningsarbete under beredningsprocessen.	G	Vidtagna
98/2	Sidas utbetalningsrutiner	G	Vidtagna
99/1	Sidas arbete med samarbetspartners upphandlingar under beredning och genomförande.	G	Pågår
00/1	Sidas uppföljning av projekt som kanaliseras via FN.	G	Pågår
00/2	Sidas uppföljning av bilaterala projekt.	G	Pågår
00/3	Sidas hantering av stöd till Paraguay via svenska avdelningen av Internationella Juristkommissionen.	U	-
00/4	Konkurrensutsättning av Sidas upphandlingar.	U	-
00/5	Sidas arbete med humanitärt bistånd.	G	Vidtagna
01/1	Sidas forskningssamarbete – en granskning av SAREC.	G	Vidtagna
02/01	Sidas stöd till Västra Balkan.	G	Vidtagna
02/02	Granskning av Utlandsmyndigheten i Windhoek.	G	Pågår
02/03	Granskning av Utlandsmyndigheten i Vientiane.	G	Pågår
03/01	Sidas kontraktsfinansierade tekniska samarbete – en granskning av INEC/KTS och Sida-Öst.	G	Pågår
03/02	Granskning av Sektionen för utvecklings-samarbete i La Paz.	G	Pågår
03/03	Förutsättningarna för styrning inom Sida – en förstudie.	G	Förstudien föranleder inget beslut om åtgärder.
03/04	Sidas hantering av insatser i korruptions-benägna miljöer.	G	Vidtagna
04/01	Sida's Control Environment – a Feasibility Study.	U	-
04/02	Sida's management of Contributions in Corruption-Prone Environments.	U	-
04/03	Rapporter från Sidas internrevision 1995–2003 – en sammanställning.	U	-
04/04	Organisationskulturer på Sida.	U	-
04/05	Organisation Cultures at Sida.	U	-
04/06	Resultatstyrningen inom Sida.	G	Pågår
04/07	Fältvisionens konsekvenser för styrningen inom Sida.	G	Pågår

³ Internrevisionen har inte i uppgift att följa upp åtgärdsarbete m.a.a. utredningsuppdrag.

Övriga

Uppdragsbeskrivning och policy, fastställd av Sidas styrelse i december 1999.

Revisionsplan, utges årligen i februari. Årsrapporter till styrelsen, 1998–2002.

Informationsbroschyr, utgiven i augusti 1997.

Bilaga 2 Internrevisionens utnyttjande av medel inom Globala utvecklingsprogram (Ramanslaget 8:1, Biståndsverksamhet AP. 3)

Under verksamhetsåret 2004 har följande medel utnyttjats för anlitan­de av externa konsulter.

Granskningsinsats/annat	Belopp
Granskning av Sidas årsredovisning 2003	231 Tkr
Extern rådgivare	182 Tkr
Förstudie: Förutsättningar för styrning inom Sida	1 625 Tkr
Sammanställning av internrevisionens rapporter	88 Tkr
Översättning av rapporter	104 Tkr
Summa	2 230 Tkr



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>