

Programstöd och offentlig finansiell styrning



Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	5
2. De finansiella styrsystemens kvalitet	7
2.1. Gällande riktlinjer	7
2.2. Förslag till förhållningssätt	8
2.3. Bedömning av samarbetslandets kapacitet och system för OFS ..	9
2.4. Slutsatser	12
3. Förstärkning av samarbetspartens kapacitet	13
3.1. Ökat svenskt engagemang i kapacitetsutveckling för finansiell styrning	13
3.2. Den svenska resursbasen	15
3.3. Givarsamordning	16
3.4. Slutsatser	16
4. Internationell policy- och metodutveckling	17
4.1. deltagande i pågående initiativ	17
4.2. Samverkan med andra	18
4.3. Slutsatser	19
5. Krav på Sida	20
5.1. kompetens på ambassader	20
5.2. Landstrategier och landplaner	21
5.3. Utbildning	21
5.4. Handbok	21
5.5. Ansvarsfördelning	21
Bilaga 1 Förkortningar	25
Bilaga 2 Publikationer	26

Utgiven av Sida 2005

Policy och metodavdelningen

Författare: Hallgerd Dyrssen, James Donovan, Bengt Ekman, Svante Persson

Redigerad av: Hallgerd Dyrssen, Per Lundell, Sven Olander

Tryckt av Edita Sverige AB, 2005

Artikelnummer: SIDA4532sv

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

Sammanfattning

Regeringens och Sidas policy är att antalet breda programstöd (budgetstöd och sektorprogramstöd) som bidrar till genomförande av samarbetsländernas fattigdomsstrategier skall öka i antal. En förutsättning för detta är att ländernas offentliga finansiella styrsystem fungerar bättre.

Projektgruppen ”*Programstöd framöver; förankring av synsätt och utveckling av metoder*” har också identifierat offentlig finansiell styrning som en nyckelfråga i samband med olika former av programstöd. Som ett resultat av gruppens arbete och med föreliggande promemoria som bas beslöt Sidas generaldirektör i oktober 2003 att offentlig finansiell styrning skulle bli en profilfråga för Sida och att Sida avsevärt skulle höja sin aktivitetsnivå och kompetens inom området. En stödfunktion med två rådgivare i offentlig finansiell styrning har tillsatts och är placerad på Policy och Metodavdelningen. Ett nätverk för samverkan och samordning inom Sida avseende offentlig finansiell styrning har tillskapats och har sin bas på stödfunktionen. En utbildningssatsning för Sida internt och ambassaderna kommer att genomföras under en två-årsperiod.

Offentlig finansiell styrning såsom den behandlas i promemorian omfattar områdena: budget/budgetprocessen, betalningssystemet, upphandling, redovisningssystemet, revision och skattesystemet.

I promemorian utvecklas förslag avseende Sidas förhållningssätt till och bedömning av de offentliga finansiella styrsystemens kvalitet liksom metoder för analys och diagnostiska instrument samt det internationella samarbetet kring dessa frågor. Förslag lämnas om att Sida bör öka sina insatser för kapacitets- och systemutveckling i finansiell styrning i de länder som mottar budgetstöd och/eller där sektorprogramstöd pågår eller planeras. Rekommendationer lämnas också om hur sådant stöd bör planeras och genomföras. Ett nära samarbete med andra givare förespråkas härvidlag. Resonemang förs också kring Sidas egen kompetens på området och hur denna skall kunna höjas och organiseras för att möjliggöra ett mera genomtänkt och strategiskt angreppssätt.

Den föreslagna kraftsamlingen syftar till att få fram synergieffekterna mellan givarnas krav på förbättrad offentlig finansiell styrning, samarbetsländernas svar på detta i form ökad satsning på kapacitets- och systemutveckling, oftast med hjälp av biståndsinsatser, och utvecklingen av främst Bretton Woods-institutionernas diagnosinstrument och analys-

verksamhet. Internt för Sidas del innebär detta en effektivare samordning mellan Policy och Metodavdelningens/regionavdelningarnas/ambassadernas ansvar för budgetstöd, ämnesavdelningarnas/ambassadernas arbete med sektorprogramstöd och DESO/DESAs/ambassadernas hantering av stöd till samarbetsländernas utveckling av system och kapacitet inom offentlig finansiell styrning. Landstrategiprocessen är central i sammanhanget.

1. Inledning

Offentlig finansiell styrning (OFS) såsom den behandlas i denna promemoria omfattar områdena: budget/budgetprocessen, betalningssystemet, upphandling, redovisningssystemet, revision och skattesystemet.

Väl fungerande system för offentlig finansiell styrning är en förutsättning för att öka effektiviteten i utvecklingssamarbetet i stort oavsett stödform men av särskild vikt för att öka omfattningen av budget- och sektorprogramstöd.

Den av Sida i januari 2002 tillsatta och av metodenheten ledda verksovergripande projektgruppen *”Programstöd framöver; förankring av synsätt och utveckling av metoder”* har också identifierat finansiell styrning som en nyckelfråga i samband med olika former av programstöd. En grupp bestående av James Donovan, Hallgerd Dyrssen, Bengt Ekman och Svante Persson fick i uppdrag att sammanställa och vidareutveckla de diskussioner som förts i projektgruppen. Föreliggande promemoria är resultatet av detta arbete.

Som ett resultat av programstödsgruppens arbete beslöt Sidas generaldirektör i oktober 2003 att OFS skulle bli en profilfråga för Sida och att Sida avsevärt skulle höja sin aktivitetsnivå och kompetens inom OFS med särskild inriktning på de regioner och länder som mottar programstöd eller där sådant planeras. En stödfunktion med två rådgivare i OFS har tillsatts och är placerad på Policy- och Metodavdelningen. Ett nätverk för samverkan och samordning inom Sida avseende OFS har skapats och en utbildnings-satsning för Sida internt och ambassaderna kommer att genomföras under en två-årsperiod.

I promemorian redovisas förhållningssätt till och bedömning av de finansiella styrsystemens kvalitet liksom hur Sida bäst skall kunna bidra till förstärkning av samarbetspartens kapacitet och system för OFS. Den internationella policy- och metodutvecklingens roll i sammanhanget behandlas, särskilt vad gäller diagnosinstrumenten. Avslutningsvis förs resonemang kring Sidas egen kompetens på området och hur denna skall kunna höjas och organiseras för att möjliggöra ett mera genomtänkt och strategiskt angreppssätt.

Utöver det som ovan sagts finns ytterligare flera starka motiv för att bidra till förbättrad OFS i samarbetsländerna.

- Ett väl fungerande system för OFS är en förutsättning för demokratisk samhällsstyrning.
- Ett effektivt utnyttjande av de offentliga resurserna förbättrar möjligheterna för en generellt positiv utveckling i länderna.
- Vad gäller ansvarsutkrävande har medborgarna i givar- och mottagarländerna rätt att kräva att biståndet används effektivt.
- En effektiv användning av bistånd kan bäst säkras genom att medverka till att samtliga av samarbetslandets offentliga resurser används för avsett ändamål och redovisas på ett transparent sätt.

2. De finansiella styr-systemens kvalitet

I takt med att makrostöd övergår från betalningsbalansstöd och skuldlättnader till budgetstöd och projektstöd övergår i sektorprogramstöd, har allt fler biståndsgivare börjat inse nödvändigheten av att se närmare och mer systematiskt på samarbetslandets offentliga finansiella styrsystem och kapacitet. I fallet budgetstöd måste, per definition, biståndet kanaliseras genom mottagarlandets budget. Sektorprogramstöd kan ges i form av budgetstöd men arrangeras oftast i form av en gemensam givarfond vilket delvis kringgår det statliga budgetsystemet. Det bör i sammanhanget understrykas att även då det statliga budgetsystemet kringgås i traditionella projekt är kvalitén på OFS i samarbetslandet många gånger avgörande för insatsernas möjlighet att bidra till sina målsättningar.

Sida behöver ett samlat förhållningssätt och utvecklade metoder avseende förutsättningar, krav och villkor vad gäller samarbetslandets system och kapacitet för OFS som underlag för beslut om inriktning och stödformer i samarbetsstrategierna samt medverkan i finansiering av såväl program- som projektstöd. Förhållningssättet behövs också för att klargöra Sidas syn på samarbetslandets och biståndsgivarnas roller i de processer som innebär bedömning av OFS system/kapacitet och utvecklande av program för att förbättra och förstärka dessa.

I sammanhanget är det viktigt att rikta särskild uppmärksamhet på korruptions-frågorna. Programstödsansatsen skapar förutsättningar för ett samlat angreppssätt på OFS vilket i sin tur ger möjlighet att arbeta med de större systemrelaterade problemen kring korruption. Sida arbetar för närvarande med att ta fram en åtgärdsplan för korruptionsbekämpning som en konkretisering av anti-korruptionsregeln.

2.1. Gällande riktlinjer

I regeringens riktlinjer för ekonomiska reformer slås fast att svenskt budgetstöd förutsätter genomförandet av ett ekonomiskt reformprogram, utifrån en fattigdomsstrategi (PRS) eller motsvarande, en öppen och transparent budget och budgetprocess och förekomst av ett gott styrelse-skick och bekämpande av korruption. I de nya riktlinjer för budgetstöd som håller på att utarbetas kommer frågan om bedömning av dessa faktorer att behandlas.

I policyn för sektorprogramstöd har Sida slagit fast ett antal punkter som ska vara uppfyllda innan Sida beslutar om att bidra till ett sektorprogramstöd (SPS):

- Sida skall aldrig ensamt bidra till ett SPS men kan välja att vara tyst partner
- Sida skall ha nått en överenskommelse med samarbetslandet om mål- och policy-ramverk
- Sida skall bidra till en gemensam givarfond när transparens och former för finansiell styrning har befunnits vara tillfredsställande
- Sida kan ge obundna resurser för ett SPS till den nationella budgeten när det finns gemensam tillfredsställelse med de offentliga finansiella styrsystemen på denna nivå.

Policyn innehåller också en bilaga med ett antal kriterier som bör ligga till grund för bedömningen. Detaljerna tas inte upp här. Syftet med denna promemoria är att ange principer och ett förhållningssätt för Sida.

2.2. Förslag till förhållningssätt

Utgångspunkten är att fungerande offentliga finansiella styrsystem förutsätter en demokratisk samhällsstyrning eller att samarbetsländerna rör sig i den riktningen. Detta innebär bl a att samarbetslandets system för OFS skall utvecklas mot en sådan utformning att det motsvarar medborgarnas krav i Sverige och samarbetslandet, på att finansiella resurser används för avsedda ändamål och med tillräcklig kvalitet levererar de offentliga tjänster som beslutats. Systemen måste uppfylla vissa krav på kvalitet och på intern och extern kontroll. Vad detta skall betyda i praktiken får diskuteras och bedömas i varje enskilt fall.

Utgångspunkten är vidare:

- att samarbetslandet ska ansvara för planering, budgetering, genomförande och uppföljning av den Sida-finansierade verksamheten då detta skapar bättre förutsättningar för en hållbar utveckling och
- att samarbetslandets system alltid, utifrån nedanstående förhållningssätt, ska användas för kanalisering av budgetstöd. Vid sektorprogramstöd ska Sida så långt möjligt kanalisera medel genom samarbetslandets system.

Sida bör ha följande *förhållningssätt* och driva det i dialogen med samarbetsparter och andra biståndsgivare:

- budget- och sektorprogramstöd ska ges tillsammans med andra givare
- stöd bör utgå från systematiska bedömningar av samarbetslandets system och kapacitet avseende OFS
- bedömningar görs på ett samordnat sätt mellan biståndsgivare och i nära samspel med samarbetslandet
- utifrån egna eller andras riskbedömningar göra en rimlig avvägning mellan Sidas kontrollansvar och potentiella utvecklingseffekter inför ställningstagande att ge programstöd, och därvid sträva efter samordning av villkor och krav med andra givare samt sträva efter långsiktighet, rimlig balans och flexibilitet

- att bedömningarna också ska ligga till grund för utvecklande av reformprogram/åtgärdsplan avseende kapacitet och system för OFS
- att samarbetslandet ska ha ägarskapet till programmet
- att sådana program ska fokusera på att få ordning på de grundläggande funktionerna och att de lösningar som förordas skall vara realistiska i förhållande till samarbetslandets kapacitet och anpassade till att förstärka dessa funktioner stegvis
- att system för OFS ska vara integrerade med system och mekanismer för resultatuppföljning som ökar transparens och demokratisk kontroll
- att Sidas och andra biståndsgivares uppföljnings- och kontrollmekanismer ska utgå från samarbetslandets eget system och utformas på ett situationsanpassat sätt utifrån styrkor och svagheter i mottagarens system och tillgänglig kapacitet
- att fokusera på en relativ trend i utvecklingen, det vill säga om systemen är på väg att förbättras eller försvagas, och inte på absoluta miniminivåer
- att Sida ska vara positiv till att ge stöd för att stärka mottagarnas system och kapacitet för OFS samt förorda att detta sker igenom programmatiska former tillsammans med andra biståndsgivare.

2.3. Bedömning av samarbetslandets kapacitet och system för OFS

En systematisk bedömning av samarbetslandets system är mot denna bakgrund nödvändig, i syfte att dels utgöra underlag för Sidas beslut om att medverka i finansiering, dels utgöra underlag för utformning av insatser för att stärka samarbetslandets system för OFS. En analys av risken för korruption ska ingå i bedömningen.

Sida ska således göra en prövning av finansiella arrangemang innan Sida kan gå in. Dessa arrangemang rör väsentligen följande fem olika områden:

- *Budget* – hur budgetprocessen bedrivs, hur resursmobilisering (intäktsidan) säkerställs, kopplingen mellan långsiktiga strategier och budgetcykeln, hur biståndet inkluderas i statens budget, hur ansvar och befogenheter till användande av budget är fördelat, mm
- *Betalningssystem* – hur likviditetsflödet ser ut, hur konsolidering av flödena sker mm
- *Upphandling* – regelverk, transparens, kapacitet, mm
- *Redovisning* – val av standard, system, organisation, kompetens och kapacitet, finansiell rapportering som utgår från standard och system mm
- *Revision* – former för genomförande och rapportering av revision, ansvar för revision, åtgärder med anledning av revision, rapportering till parlamentet etcetera.

För att kunna analysera och bedöma offentliga finansiella styrsystem måste Sida ha kunskap. Denna kunskap kan Sida inhämta själv, överenskomma med andra givare att den inhämtas eller utgå från det som är

känt och dokumenterat. Analysen kan göras av andra, men den slutliga bedömningen – som kan innebära att Sida delar en annan givares bedömning – måste alltid göras av Sida själv.

2.3.1. Diagnostiska instrument

Analysen och bedömningen måste utgå från ett systematiskt angreppssätt. Det finns och utvecklas nu olika diagnostiska instrument, på övergripande makronivå, och på mer program/projektnivå. För budgetstöd står de nationella systemen och kapaciteten avseende OFS i fokus. För sektorprogramstöd utgör analysen av de nationella systemen en utgångspunkt. På sektornivå står särskilt tillämpningen, kapaciteten och kompetensen i fokus, såväl för central, som regional och lokal nivå.

Sida har låtit genomföra en studie som innehåller en översikt av instrumenten, deras användningsområden, samt processen kring instrumenten (Crown Agent's Financial Management Issues for Program Support Methodologies – Working paper no 3).

Vad gäller upphandling slår Sidas regelverk fast att en bedömning av samarbetslandets förmåga ska göras. Verktyg för detta utvecklas nu av Sida i separat process (utifrån Världsbankens CPAR – Country Procurement Assessment Review, och liknande instrument). Upphandling behandlas därför inte närmare i detta förhållningssätt. Bedömningen av samarbetslandets förmåga avseende upphandling är väsentlig att integrera i såväl landstrategiprocessen, som i beredning av budgetstöd och sektorprogramstöd.

Vad gäller själva processen och instrumenten, bör Sida ha följande synsätt:

- Samarbetslandet bör äga och leda processen
- Processen bör inkludera samtliga betydande givare för att säkerställa konsensus mellan parterna och samarbetslandet utifrån en bred erfarenhetsbas där olika perspektiv berikar varandra
- Processen bör omfatta alla relevanta delar av systemet för OFS
- Öppenhet ska präglade processen och dokumentationen
- Processen ska leda till såväl en diagnos inklusive en bild av hur systemen utvecklats över tiden, som förslag till hur systemet kan förstärkas, samt förslag till en samordnad uppföljning av hur systemet kan utvecklas. Inom ramen för DAC's *Task Force on Donor Practices* har ett gemensamt förhållningssätt till uppföljning av utveckling av systemen för OFS utvecklats, i form av ett *Good Practice Paper (GPP) on Measuring Performance in Financial Management*.
- Valet av diagnostiskt instrument beror på hur bred analys som är behövlig i den specifika situationen. Förmodligen utgör CFAA (Country Financial Accountability Assessment) den primära utgångspunkten, särskilt avseende den nationella nivån. Inom ramen för DAC's *Task Force on Donor Practices* har ett gemensamt förhållningssätt till de diagnostiska instrumenten utvecklats, i ovannämnde GPP. De instrumenten som här nämns bör vara utgångspunkten även för Sida.

2.3.2. Sammanfattande bedömning

Utifrån diagnosen, ska en prövning och bedömning göras, om de finansiella arrangemangen är tillfredsställande eller vilka åtgärder som behövs för att förbättra och förstärka systemen och kapaciteten för offentlig finansiell styrning och kontroll. En bedömning av korruptions- och andra risker ingår i denna bedömning. Detta görs i en nära dialog med samarbetsparten och andra givare.

Prövningen kan också resultera i en slutsats att riskerna är för stora i relation till utvecklingspotentialen, t ex om de finansiella arrangemangen är svaga, och saknar potential att förbättras på ett tillfredsställande sätt genom den föreslagna insatsen. Sida ska då dra slutsatsen att inte kanalisera medel genom samarbetslandets betalningssystem. Förutsättningar för budgetstöd föreligger ej i en sådan situation. För sektorprogram-stöd blir följden att det måste hanteras delvis utanför samarbetslandets OFS system. En noggrann avvägning om sektorprogramstöd ska ges bör göras i en sådan situation.

Utgångspunkter för Sidas bedömning av de finansiella arrangemangen, utifrån diagnosen bör vara:

- Vad gäller *revision* ska en överenskommelse träffas, som en del av beredningen, om ansvar och former för revision innan Sida kan besluta om stöd och ingå avtal. Ansvaret för revision ska framgå av avtal. Inom ramen för DAC's Task Force on Donor Practices har ett gemensamt förhållningssätt till revision utvecklats i form av ett *Good Practice Paper on Financial Reporting and Audit* som bör vara vägledande för Sida.
- Vad gäller *redovisning* ska en överenskommelse träffas, som en del av beredningen, innan Sida kan besluta om stöd. Överenskommelsen kan innebära att slå fast vilken redovisningsstandard som ska användas, vilket system som ska användas och hur ansvaret för detta är fördelat. Det pågår arbete med att utarbeta internationella standards inom detta område, men det kommer att ta tid innan nya standards är överenskomna och allmänt accepterade. Detta kan innebära att det inom programmets ram finns särskilda insatser för att utveckla och förstärka kompetensen och systemen. Överenskommelsen om vem som ansvarar och vad som ska gälla måste finnas innan Sida kan besluta och ingå avtal. Av avtalet ska framgå vilken finansiell rapportering som ska göras. Vid budgetstöd är det per definition samarbetslandets befintliga system som används. Inom ramen för DAC's Task Force on Donor Practices har ett gemensamt förhållningssätt till redovisning utvecklats i form av ett *Good Practice Paper on Financial Reporting and Audit* som bör vara vägledande för Sida.
- Vad gäller budget, utnyttjande av budgeten och betalningsflödena måste det finnas en tydlighet i hur biståndsmedlen budgeteras, klarhet i om de statliga betalningssystemen kan och ska användas, en precisering av betalningsflödet och tydlighet i hur ansvaret fördelas, inför Sidas beslut och avtal om stöd. Inom ramen för själva sektorprogrammet kan stöd ges till utveckling av budgetens formulering och budgetprocessen, liksom avseende utveckling och förbättring av

betalningssystem och –flöden. Endast vid sektorprogramstöd med gemensam givarfond kan andra kanaler än det statliga systemet användas.

- Mekanismer för uppföljning måste också preciseras och överenskommas, som en del av beredningen, innan Sida beslutar och avtalar om stöd. Detta gäller såväl resultatindikatorer som finansiell information. Inom ramen för DAC's Task Force on Donor Practices har ett gemensamt förhållningssätt till uppföljning och rapportering utvecklats i form av ett *Good Practice Paper on Monitoring and Reporting on Non-Financial Aspects*. Inom PRS-processerna pågår arbete med att ta fram uppföljningssystem. Det är också väsentligt att Sida följer utvecklingen av samarbetslandets fiskala disciplin, inklusive resursmobilisering (intäktssidan), för att motverka biståndsberoende. I den bedömningen bör ingå att analysera om landets egna intäkter de facto ökar eller minskar över tid samt vilka effekter skattesystemet har för fattiga grupper samt tillväxtfrämjande.

2.4. Slutsatser

- Sida bör anta ett systematiskt synsätt på krav, nivå och förstärkning av mottagarländernas offentliga finansiella styrsystem i enlighet med ovanstående där utvecklingsperspektivet alltid skall vägas mot riskerna.
- Utgångspunkten bör vara att förstärka grundläggande funktioner stegvis i relation till samarbetslandets kapacitet.
- Vid bedömningen bör Sida fokusera på relativa trender i utvecklingen av de offentliga finansiella styrsystemen och inte på absoluta miniminivåer.
- Processen, från diagnos till genomförande av system- och kapacitetsutveckling, ska ledas av samarbetslandet.
- Sida ska verka för samordning.
- Ovan nämnda diagnosinstrument, inklusive DACs *Good Practice Papers*, bör vara vägledande för Sida.

3. Förstärkning av samarbetspartens kapacitet

Såsom påpekats ovan innebär programstöd att samarbetspartens kapacitet och system för OFS i än högre grad ställs i fokus och blir avgörande för huruvida programstödsformen kan användas. En naturlig slutsats av detta är att allt fler samarbetsländer efterfrågar stöd på detta område liksom att allt fler givare inklusive Världsbanken och IMF vill arbeta med insatser för att stärka samarbetsländernas kapacitet härvidlag. Sådana insatser kommer alltmer att ingå som delar i budgetstöd och sektorprogramstöd.

Utvecklingen av system och kapacitet av god standard kommer i de flesta fall att kräva många år och ett långsiktigt och samordnat engagemang hos biståndsgivarna. I denna utveckling kommer att finnas ett behov av att hitta övergångslösningar och bedömningssystem för när samarbetslandets egna offentliga finansiella styrsystem kan användas för den finansiella resursen från biståndsgivaren och när de inte kan det och hur man tacklar den sistnämnda situationen (se ovan). Inom givarkollektivet finns mycket olika uppfattningar om när och under vilka omständigheter man kan kanalisera medel genom samarbetslandets eget system. Också denna åsiktsskillnad måste kunna hanteras av Sida.

3.1. Ökat svenskt engagemang i kapacitetsutveckling för finansiell styrning

Ett ökat engagemang ter sig i detta perspektiv naturligt och önskvärt även för Sverige särskilt med tanke på att Sida aktivt driver frågan om programstöd i den internationella kretsen av biståndsgivare.

3.1.1. Varför just Sverige?

Det finns flera skäl till varför just Sverige bör satsa mera på stöd till OFS.

Sverige anses internationellt sett ligga långt framme när det gäller OFS inom ett par delområden, framförallt moderna redovisningsmodeller (periodiserad redovisning), betalningssystem, skatteuppbörds-system och i viss utsträckning budgetstyrning, vilket innebär att det finns en bra professionell bas i Sverige.

Många av de berörda myndigheterna t ex Riksrevisionen (RiR), Ekonomistyrnings-verket (ESV) och Riksskatteverket (RSV) har arbetat länge tillsammans med Sida vad gäller kapacitetsutveckling och institutionsuppbyggnad i samarbetsländerna, oftast i så kallade

”twinning-arrangemang”. Samarbetsländerna har upplevt det som särskilt värdefullt att få kunna samarbeta direkt med sin statliga motsvarighet i givarlandet. Även ett antal privata konsultföretag arbetar inom området och har skaffat sig bra kompetens och lång erfarenhet av arbete i fält. Sammantaget har Sverige alltså en bra och intresserad resursbas.

Sida har 20 års erfarenhet av att arbeta med kapacitetsutveckling inom detta område och har därigenom utvecklat ett genomtänkt förhållningssätt (jfr den inom ramen för SPA (Strategic Partnership with Africa), publicerade studien *”Best practice in Capacity Building in Public Finance Management in Africa – Experiences of NORAD and Sida”*).

De svenska insatserna på området präglas av långsiktighet, process-tänkande, flexibilitet och en helhetssyn vilket bedöms vara nödvändigt i sammanhanget.

3.1.2. Viktiga frågor att beakta

OFS kan aldrig ses isolerat och som enbart en teknisk fråga. Stödet på området måste ta detta som utgångspunkt.

God OFS i sig leder inte automatiskt till ökad leverans av välfärds-tjänster eller ökad demokratisk insyn men är en viktig och oundgänglig del i ett större system för att åstadkomma detta. Insatser på området bör därför planeras och genomföras så att de aktivt främjar framväxten av demokrati t ex genom att betona och stödja länken till det parlamentariska arbetet och, där så är möjligt, även ge stöd till enskilda organisationer i det civila samhället för att bygga upp kunskaper som möjliggör granskning av t ex statsbudgetar, årsbokslut och revisioner. Av detta följer att Sida bör verka för att presentation och rapporteringssystem inom OFS är användar-vänliga och inte enbart beaktar finansiella kontroll-aspekter.

Det ökade inflödet av finansiella resurser i samband med budget- och sektor-programstöd kan leda till bristande engagemang för den inhemska resursmobili-seringen i samarbetsländerna. Det är därför viktigt att verka för fler insatser inom t ex skatteområdet i syfte att motverka ett bistånds-beroende.

I ett fattigdomsperspektiv är det också särskilt viktigt att lyfta fram och arbeta med kopplingen mellan OFS och produktion/leverans av välfärds-tjänster t ex genom att utgå från sektorernas behov när nya styrsystem skall utvecklas och kapacitet byggas upp. En viktig fråga i sammanhanget är också att försöka motverka utvecklingen av alltför sofistikerade system som samarbetsländerna inte har nödvändig kapacitet att hantera. Det har visat sig att givare ofta söker driva systemutvecklingen utifrån sina egna informationsbehov snarare än vad som är ländernas faktiska behov. Systemförändringarna tar dessutom ofta för liten hänsyn till ländernas förutsättningar att införa och använda dem.

3.1.3. Val av områden

Val av område, nivå och sektor beror givetvis på efterfrågan från samarbetslandet och hur den övriga givarbilden ser ut. Där så är möjligt bör en programmatisk ansats eftersträvas t ex i form av ett bredare upp-lagt stöd gärna tillsammans med andra givare.

Vad gäller val av områden bör följande prioriteras: budgetprocessen, redovisnings-systemet, betalningssystemet, upphandling, revision (intern och nationell) samt skattesystemet.

Insatser på området kan rikta sig mot den centrala statliga nivån och avse de nationella systemen men kan även vända sig till provinsnivån eller den kommunala/lokala nivån. Oberoende av vilken nivå arbetet sker på bör kopplingarna klargöras till de övriga nivåerna.

Stöd för förbättring av OFS kan också ges inom sektorerna och är då ofta del av ett större stöd till undervisningssektorn, hälsosektorn etcetera. Här är det viktigt att relatera arbetet inom sektorn till utvecklingen på den nationella nivån (finansministeriet) och verka för samordning. Sida bör också i insatser som är riktade mot finansministeriet betona och bevaka sektorintresset så att systemen stödjer leverans av välfärdstjänster och inte enbart inriktas på finansiell kontroll.

3.1.4. Val av länder

En ökning av svenskt stöd till OFS bör i första hand ske i länder där Sverige lämnar ett stort budgetstöd och/eller där större sektorprogramstöd genomförs eller planeras. Syftet härmed är att öka effektiviteten hos det svenska budgetstödet och bereda marken för att fler sektorprogramstöd de facto skall kunna kanalisera medlen via samarbetspartens eget system. I samband med att ökat svenskt stöd övervägs bör en bedömning givetvis också göras av omfattning av och inriktning på andra givares bistånd och ett aktivt samarbete med dessa eftersträvas.

3.1.5. Regionala och professionella organisationer

Regionala och professionella organisationer kan spela en betydelsefull roll för stärkande av den finansiella styrningen, för normbildning och för att ge en identitet och ett ansikte åt de myndigheter och personer som arbetar med dessa frågor. Sida har t ex arbetat med att bygga upp samarbetsorganisationer/nätverk av de nationella revisionsmyndigheterna och de nationella redovisningsavdelningarna i Södra Afrika (SADCOSAI och ESAAG). Fler insatser av detta slag är nödvändiga liksom stöd till uppbyggnad av professionella organisationer t ex nationella föreningar av revisorer etc. Såsom ovan nämnts bör också ökat stöd utgå till enskilda organisationer som specialiserar sig på att granska den finansiella styrningen. Som exempel kan nämnas IDASA (Institute for Democratic Assistance in Southern Africa).

3.2. Den svenska resursbasen

Frågan om den svenska resursbasen har redan delvis berörts i texten ovan.

Denna resursbas klarar en viss expansion av antalet insatser men har naturligtvis begränsningar. I denna dimension kan Sida arbeta med resursbasutveckling det vill säga i syfte att öka myndigheternas och konsultföretagens kapacitet att ta hand om fler insatser. Erfarenheterna pekar på att resursbasutvecklingen oftast sker bäst i anslutning till att nya konkreta insatser planeras. Översynen av formerna för Sidas samarbete med statliga myndigheter (FÖLJSAM) kommer att ytterligare underlätta samarbetet med dessa.

En viktig del av resursbasutvecklingen är också att ge, främst de svenska myndigheterna, möjlighet att tillsammans med Sida delta i diskussioner med Världsbanken, Valutafonden och andra givare om utvecklingen av OFS i samarbetsländerna.

I detta sammanhang kan också nämnas att Sida nyligen har träffat avropsavtal med åtta konsultföretag inom området varav knappt hälften är svenska. Det huvudsakliga syftet med denna upphandling har varit att förstärka Sidas kapacitet för planering, uppföljning och utvärdering av insatser liksom för utbildning av Sida-personal hemma och i fält. Vid genomförande av insatser kan ett fruktbart samarbete mellan myndigheter och konsultföretag leda till att resurser används mera effektivt.

3.3. Givarsamordning

Givarsamordning och framför allt samarbete med BWIs blir allt viktigare i takt med att intresset för området växer. Utrymmet för enskilda bilaterala insatser kommer därmed att minska avsevärt. Det finns avgörande skillnader i kunskapssyn och sätt att angripa problematiken kring kapacitetsutveckling inom givarkollektivet. Det blir därför viktigt för Sida att gemensamt med likasinnade givare arbeta för att få genomslag för sitt synsätt och sina erfarenheter hos bl a BWIs. Dessa finns bl a beskrivna i den ”best practice”-studie som nämns i avsnitt 3.1.1. ovan.

3.4. Slutsatser

Ovanstående resonemang leder till följande slutsatser:

- att Sidas insatser vad gäller kapacitets- och systemutveckling bör öka i omfattning och antal och där så bedöms lämpligt gärna i samarbete med andra givare och/eller BWI,
- att de länder där Sida är engagerad i programstöd/budgetstöd/ sektorprogramstöd skall prioriteras,
- att delområdena budgetprocessen, redovisningssystemet, betalningssystemet, upphandling, revision (intern och nationell) och skattesystemet skall prioriteras,
- att stödet till regionala och professionella organisationer/nätverk liksom stödet till enskilda organisationer som arbetar inom ämnesområdet bör öka,
- att en programmatisk ansats i samarbete med andra givare bör eftersträvas,
- att gemensamt med andra likasinnade bilaterala givare söka påverka BWIs angreppssätt för långsiktig kapacitetsutveckling
- att insatserna bör läggas upp och genomföras så att de stärker demokratisk insyn och kontroll samt tar sektorperspektivet och produktionen av välfärdstjänster som utgångspunkt,
- att samarbetet med den svenska resursbasen skall stärkas och fördjupas i syfte att skapa utrymme för den ovan föreslagna expansionen,
- att FÖLJSAM skall prioritera berörda statliga myndigheter inom detta område.

4. Internationell policy- och metod- utveckling

4.1. Deltagande i pågående initiativ

Sida har aktivt deltagit i DACs Task Force on Donor Practices, som har syftat till att öka harmonisering och koordinering av givarnas procedurer och krav. Gruppen har avrapporterat till DAC i slutet av 2002. Området *Financial Management and Accountability* var ett av tre prioriterade områden. Ett nära samspel med ett antal samarbetsländer har skett i arbetet. Inom detta område har ett antal *Good Practice Papers* utvecklats (se bilaga 3).

Ett nära samarbete med Världsbanken och den särskilda arbetsgruppen som de multilaterala bankerna (MDB) tillsatt för området "Financial Management and Accountability" har skett, i avsikt att söka uppnå samstämmighet mellan de bilaterala givarna i DAC gruppen och MDB.

Good Practice Papers har antagits av DACs högnivåmöte i december 2003 och har fått politiskt godkännande på det "High Level Forum", som sponsrats av DACs Task Force och MDB i februari 2003 i Rom, och som har skett på biståndschefs nivå. De har därför en tydlig roll som styrning och vägledning för givarnas agerande. En återkommande uppföljning kommer att ske för att öka genomslaget i praktisk handling. Sida har fastställt ett åtgärdsprogram för att tillämpa DACs praxis.

Arbetet inom DAC fortsätter inom ramen för dess "Working Party on Aid Effectiveness and Donor Practices, WP/EFF" samt WP/EFFs fem arbetsgrupper.

Utvecklingspropositionen anger att Sverige ska ta en ledande roll i det fortsatta harmoniseringsarbetet. Sverige deltar även i givarforat SPA som fokuserar på genomförandet av övergripande fattigdomsstrategier i Afrika, givarnas anpassning till dessa strategier och konsekvenserna för ländernas finansiella styrsystem.

Sverige vill påverka IMF och Världsbanken i deras metodarbeten genom följande kanaler:

- *World Bank Institute* utvecklar med stöd från Sida ett utbildningsprogram för finansiell styrning i Afrika. Utbildningen skall genomföras i samarbete med lokala utbildningsinstitut i Afrika. Relevanta enheter på Världsbanken, exempelvis "Poverty Reduction and Economic Management", ingår liksom svenska myndigheter i ett rådgivande organ till programmet.

- *The Public Expenditure and Financial Accountability Program*, PEFA, är ett partnerskap mellan Världsbanken, IMF och EU. Ett antal bilaterala givare ger också stöd. PEFAs mål är att samordna och harmonisera förhållningssätt till diagnos av och stöd till finansiella styrsystem. Huvudsyftet är att sprida ”good practices” inom området och minska samarbetsländernas transaktionskostnader i samband med analyser och reformer. För närvarande är t ex ett gemensamt ramverk med OFS indikatorer för rutinemässig uppföljning av OFS under utarbetande. Sida har nära kontakter med PEFA och bör se positivt på en möjlighet att ge stöd till specifika insatser inom detta strategiskt viktiga projekt. Det finns även möjliga synergieffekter mellan WBI programmet och PEFA.
- Sida stödjer IDASAs (Institute for Democracy in Southern Africa) African Budget Project vars syfte är att stärka förmågan hos enskilda organisationer i afrikanska länder att analysera, påverka och informera om budgetprocessen och därmed verka för bättre användning av de offentliga resurserna. Ett liknande stöd ges även till *Center for Budget and Policy Priorities* för deras globala projekt *Civil Society Budget Initiative*.

Sida bör se positivt till att ge stöd till strategiskt viktiga insatser, som genomförs av nationella och internationella enskilda organisationer och som syftar till att öka öppenheten och skapa förutsättningar för medborgare i samarbetsländerna att få insyn i, påverka och följa upp såväl budgetprioriteringar som resursanvändning.

Sida får i ökande grad inbjudningar att delta i olika diagnostiska genomgångar som *Public Expenditure Review*, PER, och *Country Financial Accountability Assessment*, CFAA. Det är viktigt att delta i dessa uppdrag dels för att få insikt i ländernas finansiella styrning och i de använda analysmetoderna, samt att kunna påverka kraven som ställs på samarbetsländerna som ett resultat av diagnoserna. Det är även viktigt att samarbetslandet aktivt deltar i analysarbetet och att det stöds av en stor grupp givare.

Analysinstrumenten bör inte huvudsakligen syfta till att lyfta fram kvalitets-skillnaderna mellan dessa länders finansiella styrning och givarländernas då detta kan leda till systemlösningar hos samarbetsländerna som är alltför sofistikerade. Dessa länder behöver robusta system som klarar basfunktionerna i rimlig tid under svåra omständigheter.

4.2. Samverkan med andra

De nordiska länderna, Nederländerna och Storbritannien delar i stort sett synen på finansiell styrning, kapacitetssuppleering, programstöd, och vikten av partnerskapstänkandet. Sida bör därför sträva efter en ökad samverkan med dessa för att effektivt söka påverka BWIs i metod- och policyarbete. Detta bör ske både på huvudstadsnivå och i samarbetsländerna. Samarbete kan även ske inom utbildningsområdet.

4.3. Slutsatser

- Sida bör identifiera möjligheter att tillsammans med likasinnade givare systematiskt föra dialog med och påverka BWI centralt och deras program i regioner eller länder där Sida arbetar.
- Sida bör engagera sig i utvecklingen av de diagnostiska instrumenten i syfte att standardisera och harmonisera processen.
- Sida bör verka för en bred och holistisk analys samt ett ökat fokus på kapacitetsuppbyggnad snarare än kontroll av givarresurser.
- Sida bör, helst i samarbete med andra likasinnade givare, delta i genomförandet av de diagnostiska analyserna i de länder där Sverige lämnar ett större budgetstöd och/eller där sektorprogramstöd planeras eller genomförs. Syftet är att få direkt kunskap om OFS i länderna och bidra till att ett realistiskt program för kapacitetsuppbyggnad utvecklas.

5. Krav på Sida

Överväganden om OFS ingår i alla program/projekt där medel kanaliseras genom samarbetspartens system. Angreppssättet för att bedöma finansiell styrning i överväganden om budgetstöd, sektorprogramstöd och projektstöd utgår från ett gemensamt ramverk och metoder, men får olika utformning beroende på om det är finansiell styrning på nationell-, sektor- eller projektnivå som skall bedömas.

Kunskap om och bedömning av OFS liksom dialog om förbättring av systemen behövs därför inom alla biståndsoperativa enheter; på ambassader och ämnesavdelningar inom ramen för program/projektcykeln; på regionavdelning/ ambassad inom ramen för arbetet med landstrategier och budgetstöd. En kritisk massa av kompetens är därför nödvändig på ambassaderna och på enheterna på Sida-Stockholm. Den kan skapas genom uppbyggnad av egen kompetens hos Sidas personal, genom tillgång till en extern resursbas och genom den nyligen inrättade stödfunktionen med två rådgivare.

Området är under snabb utveckling internationellt. Det behövs därför effektiva mekanismer för erfarenhetsutbyte, samordning av kompetensutveckling och fortsatt metodarbete på Sida.

5.1. Kompetens på ambassader

Särskilda behov av förstärkt kompetens inom OFS finns på ambassader i länder som får direkt budgetstöd eller där större sektorprogramstöd pågår eller planeras med svensk medverkan. Förstärkningen bör ske på ett flexibelt sätt och måste utgå från situationen på respektive ambassad. Där ekonomitjänster finns kan dessa förutom de traditionella arbetsuppgifterna också få en tydlig inriktning mot finansiell styrning och kompetensprofilen anpassas härfter. I andra fall kan behoven täckas genom rådgivning från Sida-Stockholm, genom konsultstöd eller genom nära samarbete med andra likasinnade givare. En viktig satsning är också kompetensutveckling för ambassadens personal. De särskilt berörda ambassaderna bör årligen i samband med verksamhetsplaneringen inkomma med en beskrivning av vilken kompetens man anser sig behöva inom finansiell styrning och ett förslag till hur man avser tillgodose dessa behov.

5.2. Landstrategier och landplaner

Regionavdelningarnas landstrategiarbete är centralt för att öka fokuseringen på området samt för att poängtera att helhetsbilden är viktig

Inom ramen för landstrategiprocesserna bör regionavdelningarna tillsammans med ambassaderna ansvara för att en analys av det offentliga finansiella styrsystemet inklusive upphandlingsförmågan görs och att relevanta slutsatser förs vidare i processen. Detta arbete bör utgå ifrån ett helhetsperspektiv och inkludera en analys av hur systemen fungerar inom sektorerna och på de olika nivåerna. I normalfallet bör analysen lämpligen baseras på redan existerande analyser där BWIs diagnos-instrument använts t ex PER (Public Expenditure Review), CFAA (Country Financial Accountability Assessment), ROSC (Report on Observance of Standards and Codes), CPAR (Country Procurement Assessment Review) etcetera. Där så bedöms nödvändigt bör analysen uppdateras årligen i form av en kort lägesrapport.

Delvis på basis av analysen görs de strategiska valen av stödformer samt avgörs vilka frågor som skall drivas i dialogen. En koppling mellan budgetstöd, sektorprogramstöd och stöd till förstärkning av landets kapacitet och system för finansiell styrning är viktig liksom en inventering av vad andra givare gör inom området. Regionavdelningarna och ambassaderna har också en roll att spela vad gäller att identifiera behov av och ta initiativ till nya insatser för stöd till kapacitetsutveckling inom området. Mot bakgrund av ovanstående är det väsentligt för regionavdelningarna att öka sina kunskaper inom OFS.

5.3. Utbildning

Med tanke på Sidas interna kompetensbehov kommer en sammanhållen utbildningssatsning under en 2-årsperiod genomföras för de mest berörda ambassaderna samt för Sida-Stockholm. Programmet kommer att bygga på erfarenheterna från tidigare utbildningar och kan innehålla såväl skräddarsydda specialkurser, speciellt för fältet men även för region- och ämnesavdelningarna, liksom återkommande mer generella kurser. Ämnet kommer att finnas med som en obligatorisk modul i baståget liksom i utresekursen. Ansvar för utbildning och uppdatering av kompetens inom området ligger på respektive ambasad och avdelning/enhet. Ett ansvar för samordning av den sammanhållna utbildnings-satsningen kommer under en två-årsperiod att ligga på stödfunktionen.

5.4. Handbok

Det kan finnas behov av en handbok i finansiell styrning för egen kompetensutveckling och som referensmaterial för handläggare och chefer. En mindre utredning, som också beaktar vad som redan finns hos andra givare, kommer att göras om vad en sådan handbok skulle kunna innehålla. Ansvar för denna utredning ligger på stödfunktionen.

5.5. Ansvarsfördelning

Den ansvarsfördelning som här presenteras är resultatet av en konsultativ process mellan berörda avdelningar/enheter.

5.5.1. Regionavdelningar och ambassader

Landstrategiarbetet

- ansvara för att en analys av de offentliga finansiella styrsystemen genomförs och slutsatser dras i landstrategin, t ex vad gäller stödformer eller mix av stödformer. Analysen baseras lämpligen på redan existerande analyser (se 5.2.).

Det landbaserade arbetet

- ansvara för årlig uppdatering av analysen vid behov
- föra dialog med samarbetslandet på olika nivåer och i olika sammanhang om OFS
- föra dialog och aktivt medverka i processer kring bedömning och utveckling av OFS tillsammans med andra aktörer, främst BWIs
- identifiera behov av insatser för kapacitetssuppletering hos samarbetsparten och i samråd med DESO/DESA bedöma var och när det kan vara lämpligt att erbjuda aktivt svenskt stöd
- ansvara för samordning och samverkan med Norad och andra likasinnade givare kring egen utbildning, bevakning och deltagande i BWI-processer, analys och dialog om OFS och insatser för uppbyggnad av samarbetspartens kapacitet
- göra en årlig bedömning, i samband med verksamhetsplaneringen, av det egna behovet av kompetens vad gäller OFS och förslå hur behovet skall täckas (t ex via rekrytering, konsultupphandling, samverkan med andra givare, avrop av tjänster från Sida-Stockholm, egen kompetensutveckling)
- ansvara för intern samverkan inom Sida vad gäller OFS i relation till budget- och sektorprogramstöd.

5.5.2. Ämnesavdelningarna

- i samband med planering av sektorprogramstöd göra en bedömning av kapaciteten för OFS inom sektorn. Denna bedömning bör utgå från den övergripande analysen av samarbetslandets system och kapacitet för OFS (jfr regionavdelningarnas/ambassadernas ansvar ovan). Det förutsätts att ämnesavdelningarna kan få stöd i sin bedömning av stödfunktionen/rådgivarna.
- efter samråd med DESO/DESA, regionavdelningarna och ambassaderna, föreslå insatser för utveckling av sektorns system och kapacitet för OFS där så bedöms nödvändigt och i samband därmed försäkra sig om att detta utvecklingsarbete görs i överensstämmelse med det övergripande ramverket för utveckling a OFS i landet.
- i samråd med ambassaderna återföra information om hur OFS inom sektorn fungerar inför regionavdelningarnas/ambassadernas arbete med den övergripande analysen och/eller den årliga uppföljningen av densamma och/eller dialogtillfällena (jfr regionavdelningarnas/ambassadernas ansvar ovan).

5.5.3. Enheten för demokratisk samhällsstyrning (DESA)

Förstärkning av samarbetspartens kapacitet och system för finansiell styrning

- i nära samarbete med ambassaderna ansvara för beredning av pågående och nyttillkommande insatser och/eller vara en professionell stödfunktion för delegerade ambassader som har sådana insatser. I samband härmed verka för en nära samordning med Norad,
- ansvara för kontakt med och utveckling av främst den svenska resursbasen på området. Utveckling och förstärkning av resursbasen skall avse dess kapacitet att genomföra insatser hos samarbetsparter, att medverka i, alternativt genomföra kompetensutveckling för Sidas personal och att stödja/ge råd till Sida i dialogen med Världsbanken, IMF och andra givare vad gäller utvecklingsarbetet inom området.

5.5.4. Enheten för organisatoriskt lärande (EOL)

- ansvara för att utbildning om OFS ingår i Sidas basutbildning och utresekurs.

5.5.5. Avdelningen för Policy och Metod (POM)

Generellt:

- bevaka övergripande metodologiska frågor i relation till budgetstöd, sektorprogramstöd, fattigdomsbekämpning,
- fattigdomsbekämpningsstrategier, anti-korruption och kapacitetsutveckling,
- bistå avdelningar och ambassader i metodologiska frågor enligt ovan,
- vara fokalpunkt och samordnare av förhållningssätt och metodarbete när det gäller olika former för programstöd allmänt.

Specifikt:

- utgöra en professionell stödfunktion för den särskilda satsningen på finansiell styrning samt samordna stora delar av denna
- utgöra Sidas fokalpunkt för finansiell styrning
- skapa, hålla samman och samordna ett strukturerat Sida-brett nätverk för finansiell styrning
- på avropsbasis arbeta som rådgivare/motpart till ambassader, region- och ämnesavdelningar samt, vid behov, ta initiativ till och samordna interna arbetsgrupper för specifika insatser inom ett land/region och därmed vara kontaktpunkt gentemot ambassad
- identifiera och organisera utvecklingsarbete kring metodfrågor när det gäller OFS i samverkan med övriga berörda inom Sida
- samordna Sidas medverkan i det internationella samarbetet kring metodutveckling och normbildning, samt aktivt bidra till detta arbete
- säkerställa, i samverkan med JUR, att samarbetsländernas upphandlings-förmåga ingår i helhetsbedömningen inför beslut om programstöd
- hålla ett aktuellt register över konsulter/rådgivare inom finansiell styrning
- ansvara för samordning av intern utbildningssatsning i finansiell styrning

5.5.6. Chefscontrollern (GD-stab)

- aktivt delta i Sidas interna nätverk för OFS i biståndet.

5.5.7. EVU/JUR

- utveckla ett ramverk för bedömning av samarbetspartners förmåga för upphandling
- svara för rådgivning och stöd avseende bedömning av samarbetspartners förmåga för upphandling

Bilaga 1

Förkortningar

BWI	Bretton Woods Institutes (Världsbanken, IMF mfl)
CFAA	Country Financial Accountability Assessment
CPAR	Country Procurement Assessment Review
DAC	Development Assistance Committee (OECD)
DFID	Department for International Development
ESAAG	East and Southern African Association of Accountant Generals
ESV	Ekonomistyrningsverket
FÖLJSAM	Översyn av formerna för Sidas samarbete med de statliga myndigheterna
IDASA	Institute for Democratic Assistance in Southern Africa
MDB	Multilateral Development Banks
NORAD	Norwegian Agency for Development Cooperation
OFS	Offentlig finansiell styrning
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PER	Public Expenditure Review
PRS	Poverty Reduction Strategy
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
ROSC	Report on Observance of Standards and Codes
RiR	Riksrevisionen
RSV	Riksskatteverket
SADCOSAI	Southern African Development Community for Supreme Audit Institutions
SPA	Strategic Partnership with Africa
WBI	World Bank Institute

Bilaga 2

Publikationer

Göran Andersson och Jan Isaksen, "Best Practice in Capacity Building in Public Financial Management in Africa: Experiences of NORAD and Sida" (SPA, Task Team on Financial Management and Accountability) – 2002

Torun Reite, "Lessons Learnt from Donor Participation in Country Financial Accountability Assessments" – utkast, 2001

Martin Schmidt, "Inventory of Programme Support at Sida," Programme Support – Sida Working Paper No. 2. – June 2002.

Stefan Sjölander & Ulrika Brobäck: "Program Support and Public Finance Management" – Sida studies no. 6 – November 2001

IMF & IDA, "Actions to Strengthen the Tracking of Poverty-Reducing Public Spending in Heavily Indebted Poor Countries (HIPC)," March 2002.

Crown Agents: "Financial Management Issues for Program Support Methodologies", Working paper no 3. 2002.

Sida's Policy for Sector Programme Support and Provisional Guidelines – 2000

OECD DAC's Task Force on Donor Practices:

- Good Practice Paper on Financial Reporting and Audit
- Good Practice Paper on Measuring Performance in Financial Management
- Good Practice Paper on Reporting and Monitoring (<http://www.oecd.org/dac/donorpractices>).

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



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm
Besöksadress: Sveavägen 20
Telefon: 08-698 50 00
Telefax: 08-698 56 15
sida@sida.se, www.sida.se