

Utbildning för biståndsverksamhet (UBV)



Executive summary

Systems audit of the UBV organisation

Öhrlings PricewaterhouseCoopers (ÖPwC) has been assigned by Sida and its unit for support to development programmes of Swedish non-governmental organisations (SEKA), to perform a systems audit of UBV, Utbildning för biståndsverksamhet (Education for Aid Activities). The aim of this audit is to ensure that UBV's internal management and control systems guarantee quality and accuracy in the reporting to Sida, and assessing whether UBV has the appropriate systems, capacity and routines to manage operations towards its set objectives.

The aim of the audit was to analyse the manner in which the organisation works (rather than what the organisation works with) by auditing routines and systems within the organisation.

Our management audit included the following areas:

- Strategic management, that is, the ability to manage the operations and direct the company towards its visions and long-term objectives.
- Tactical management, that is, the ability to plan operations and allocate resources for a certain planning period and to follow up results against the plans and objectives.
- Operative management, that is, the ability to plan and allocate resources for the operative management (current operations).
- Financial management, that is, the ability to formulate and maintain a control system ensuring a good level of business management, reliable reporting of income from the operations and compliance with rules and regulations.

Our assessment of management and controls within UBV

The strategic management

The strategic management is poorly developed. One consequence of this is that the business risks losing its long-term perspective and ability to direct the company towards its set objectives.

Our assessment is based, amongst other things, on the fact that:

- The analysis of external factors is unsystematic and focuses only on the short-term. There is no method for searching for information to clarify UBV's long-term requirements to work as a development organisation.

- There is no coherent and concrete vision. In other words, there is no clear picture of what UBV wishes to achieve in terms of operations in the long-term.
- The information section is not integrated into UBV's operations. UBV does not, therefore, have an important instrument to support the long-term objectives of the operations.
- The restructuring process TINKU implies significant changes for the organisation. The implementation of these changes will take place very quickly, resulting in a lower level of quality.
- UBV does not have a plan for future valuations of its operations. Without valuations of operations, it is not possible to see whether the organisation implies the correct strategies to achieve its long-term objectives.

The tactical management

The tactical management has developed considerably over the last year, but still shows some weaknesses. Without well-defined objectives for the operations it is not possible to manage them effectively and with a high level of quality.

Our assessment is based, amongst other things, on the fact that:

- The objectives of the operations are not sufficiently defined, nor are they broken down into measurable sub-objectives.
- The prioritisation of resource utilisation is based on the system for grant applications which is currently in place, instead of being based upon a division of the resources reflecting the optimum effects of their utilisation in meeting the objectives of the operations.
- The thematic ability of the country offices is poor. As an example, Economical, Social and Cultural rights are not defined in such a way as they can be implemented into current operations.
- A high work load implies that the changes cannot be implemented with a sufficient degree of quality.
- The established standard that all development organisations must specify their actual requirements has not been fulfilled by UBV. The requirements of voluntary placements are therefore not clearly defined, and are not clearly coordinated with UBV's objectives. There is also the risk that the volunteers' skills do not meet the organisation's actual requirements.
- The coordinators' have large and extensive areas of responsibility, which could lead to certain deficiencies as regards skills and competence in certain areas, e.g. financial administration.

The operative management

The operative management is poorly developed. This implies that there are difficulties in identifying and taking action in due time against possible weaknesses in the day-to-day operations and therefore it is also difficult for UBV to achieve its objectives.

Our assessment is based, amongst other things, on the fact that:

- The guidelines implemented in the creation of agreements with development organisations, as well as the agreements themselves, provide the coordinators and the organisations and the volunteers with too much freedom when they formulate the content and intentions of the agreements.

- UBV is imprecise vis-à-vis the development organisations as regards the requirements it places on them in, amongst other things, the formulation of objectives and the feedback regarding activities and measures taken.
- The requirements of voluntary placements are not clearly defined, which is why the follow-up of objectives and the effects of these placements is weak and in some cases, impossible.
- Until now, result measurement and valuation of UBV's aid funds has been poor.

Financial management

Financial management has not been functioning satisfactorily. There are weaknesses in the formulation of the internal controls which imply that quality and reliability can vary considerably over time.

Our assessment is based, amongst other things, on the fact that:

- In the UBV association's financial system documentation there are weaknesses in the formulation of the internal controls, for example, as regards authorisation rules and payment instructions for the UBV association's funds.
- The financial administration in the country offices do not always follow the regulations in the UBV association's financial system
- Follow-up and payment of project funds do not follow the regulations in the project handbook.
- The external audit at the country offices reveals weaknesses.
- The internal audit should be developed in order to strengthen the internal management and controls.

Our overall assessment of management and control in UBV

It is our overall assessment that the management of UBV is poorly developed. The lack of clear strategic management, with an on-going evaluation of the operations, entails the risk that UBV will not be sustainable in the long-term. The inadequate analyses of the external factors and non-specified vision may result in strategies that do not contribute to the realisation of UBV's long-term objectives. The long-term work on change which is in progress is, however, a positive factor, although there are weaknesses in the implementation of these changes. The thematic areas

(Economical, Social and Cultural rights and democratic issues) have not been defined in such a manner that they can be implemented in the current operations.

The tactical management shows weaknesses in, primarily, the formulation of objectives and targets, follow-ups and the evaluation of objectives. The co-ordinators are, themselves, allowed great scope and room for manoeuvre to manage and organise the operations in Latin America, yet at the same time, the scope of their responsibilities is huge. UBV must be clearer in its expectations of the co-ordinators and must provide them with the prerequisites necessary for their satisfactory management of the operations. Furthermore, UBV must also be clearer vis-à-vis the development organisations in terms of the requirements and expected standard of performance which UBV requires from these development organisations, if these organisations are to receive subsidies in the form of volunteers or project funds.

The co-ordinators' ability to lead and manage the operations is extremely significant for the satisfactory management of the organisa-

tion. One of the major weaknesses shown by UBV refers to the management of volunteer activities. There are weaknesses in the entire process, from the identification of requirements to recruitment, the formulation of objectives, follow-ups and evaluation of volunteer placements. No detailed specifications of volunteer requirements are currently requested from the development organisations. This is reflected at a later stage in the process when the expectations of the volunteer and the development organisation do not coincide with actual circumstances. As a result, UBV's resources are not effectively utilised.

The financial control of UBV shows weaknesses in the formulation of guidelines for internal control (the UBV association's finance system and project handbook) as well as in the application of these guidelines. One problem identified in conjunction with the application of the guidelines is that there are weaknesses in the competency and skills of the financial administrative personnel in the country offices. Furthermore, the external audit of the projects is not satisfactory.

Our overall assessment of UBV's reports to Sida

- From the development organisations to the country office regarding the projects

Operational reporting

UBV's requirements on the development organisations are imprecise and unclear. There has previously been no documented guidelines for the structure of the reports. Furthermore, objectives, intentions and expected results have been not been specified. Therefore, the reports have been of low quality. The project handbook is, however, a step in the right direction.

Financial reporting

According to the guidelines in the project handbook, no formally established budget was attached to the agreement from the development organisations. During project follow-up, weaknesses were also noted in the financial feedback from the development organisations. As regards the final reporting, clear guidelines should also be produced for the auditing of the investments made in the projects. Reporting should be improved.

- From the development organisation to the country office regarding the volunteers

Operational reporting

UBV's requirements on the development organisations are imprecise and unclear. There has previously been no documented guidelines for the structure of the reports. Furthermore, objectives, intentions and expected results have been not been specified. Therefore, there has been a lack of structured reporting.

Financial reporting

Not applicable.

- From the country office to the secretariat/Board of Directors

Operational reporting

There are weaknesses in supporting documentation and follow-ups on which the country offices base their reports (see above). The guidelines

in the project handbook are not followed and follow-ups of the contents of the volunteer reports are not executed. The quality of the reporting is unacceptable.

Financial reporting

There are weaknesses in the compliance with the UBV's internal regulations (the association's financial systems and the project handbook) regarding the project and financial administration. The external revision has shown weaknesses. In combination, these factors lead to unreliable reporting.

- From the secretariat /Board of Directors to Sida

Operational reporting

The secretariat does not place sufficiently high requirements on the country offices as regards the planning of the operations and the Operational reporting. The premises for effective reporting are lacking.

Financial reporting

There are weaknesses in the formulation of the internal control routines in the association's financial systems and in the follow-ups of the measures prescribed. The establishment of the internal control routines and the quality assurance of compliance must be improved.

- Overall assessment

Operational reporting

The operational reporting is poor.

Financial reporting

The financial reporting is unreliable.

Our recommendations

In Chapter 6, we provide a summary of the recommendations given in the report. These recommendations form a proposal for improvement measures and have been assigned levels of priority as regards when the various measures should be taken in order to address the observations arising from the systems audit. The measure we consider most appropriate, is the development of the operational and financial control, and the reporting of the voluntary placement and project operations. It is essential that norms are centrally established, and that the follow-up of these norms results in compliance, in order to maintain an effective management of the voluntary placement and project operations in the country offices, thereby, ensuring that the operations actually fulfil the common established objectives of UBV.

Stockholm 22 oktober, 2004

Hans Törnqvist

Ulrika Erkenborn

Charlotte Eklund

Sacha Stern

Innehållsförteckning

Sammanfattning	9
1 Bakgrund	15
1.1 Uppdrag	15
1.2 Angreppssätt.....	15
1.2.1 Modell för värdering av verksamhetsstyrning	15
1.2.2 Metod för utvärdering av ekonomistyrning.....	16
1.2.3 Förankring av iakttagelser.....	16
1.3 Tillvägagångssätt.....	16
2 UBV:s verksamhet.....	18
3 Vår syn på verksamhets- och ekonomistyrning.....	19
3.1 Verksamhetsstyrning	19
3.1.1 Strategisk styrning.....	20
3.1.2 Taktisk styrning.....	20
3.1.3 Operativ styrning	20
3.2 Ekonomistyrning.....	21
4 Våra iakttagelser och rekommendationer	22
4.1 Verksamhetsstyrning	22
4.1.1 Strategisk styrning.....	22
4.1.2 Taktisk styrning.....	26
4.1.3 Operativ styrning.....	29
4.1.4 Avvikelseberapportering och återsrapportering	32
4.1.5 Ansökningsförfarande och redovisning till Sida.....	33
4.2 Ekonomistyrning.....	33
4.2.1 Avtal och uppföljning av dessa (kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter och information)	33
4.2.2 Delegations- och beslutsordning (kontrollmiljö, kontrollaktivi- ter och information).....	34
4.2.3 Ansvar och befogenheter (kontrollmiljö).....	34
4.2.4 Medelshantering (kontrollmiljö och kontrollaktiviteter)	35
4.2.5 Budgetering och budgetuppföljning (kontrollmiljö, riskbedöm- ning, kontrollaktiviteter och information).....	36
4.2.6 Ekonomiadministrativa rutiner vid landkontoren (kontrollmiljö och kontrollaktiviteter)	37
4.2.7 Extern revision	38

4.2.8 Intern revision (tillsyn).....	39
4.2.9 Arkivering (kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter och information)	40
5 Rekommendationer	44
5.1 Strategisk styrning.....	44
5.1.1 Omvärldsanalys.....	44
5.1.2 Vision.....	44
5.1.3 Strategier och strategisk målformulering.....	45
5.1.4 Val av strategiska samarbetspartners	45
5.1.5 Utvärdering	45
5.2 Taktisk styrning.....	45
5.2.1 UBV:s organisation och arbetsformer.....	45
5.2.2 Verksamhetsplanering.....	45
5.2.3 Resursprioritering	46
5.2.4 Rekrytering av volontär	46
5.3 Operativ verksamhetsstyrning	46
5.3.1 Insats- och organisationsbedömning.....	46
5.3.2 Överenskommelser/avtal med samarbetsorganisationer	46
5.3.3 Insatsuppföljning	46
5.3.4 Resultatmätning av insatser	47
5.3.5 Avvikelse rapportering och återrapportering	47
5.4 Ekonomistyrning	47
5.4.1 Avtal och uppföljning av dessa	47
5.4.2 Delegations- och beslutsordning	47
5.4.3 Ansvar och befogenheter.....	47
5.4.4 Medelshantering.....	47
5.4.5 Budgetering och budgetuppföljning	48
5.4.6 Ekonomiadministrativa rutiner vid landkontoren	48
5.4.7 Extern revision	48
5.4.8 Intern revision	48
5.4.9 Arkivering.....	49
5.4.10 Upphandling	49
Bilaga 1 Uppdragsbeskrivning – systemrevision av UBV	51
Bilaga 2 Intervjuade personer, material/dokumentation och fältbesök.....	56

Utgiven av Sida 2005

Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer och humanitärt bistånd & Konflikthantering

Författare: Hans Törnqvist, Ulrika Erkenborn, Charlotte Eklund, Sacha Stern

Tryckt av Edita Communication AB, 2005

Artikelnummer: SIDA4655sv

ISBN 91-586-2139-3

ISSN 1403-9389

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

Sammanfattning

I syfte att säkerställa att organisationen Utbildning för biståndsverksamhets (UBV) interna styr- och kontrollsystem garanterar kvalitet och träffsäkerhet i rapporteringen till Sida och att bedöma om UBV har ändamålsenliga system, kapacitet och rutiner för att styra verksamheten mot uppsatta mål har Öhrlings PricewaterhouseCoopers (ÖPwC) fått i uppdrag av Sida och dess enhet för samverkan med enskilda organisationer (SEKA) att genomföra en systemrevision av UBV.

Syftet med vår granskning har varit att analysera hur organisationen arbetar (istället för med vad) genom att granska rutiner och system inom organisationen.

Vår granskning av styrning har omfattat följande områden:

- Strategisk styrning, det vill säga förmågan att styra verksamheten mot visionen och de långsiktiga målen.
- Taktisk styrning, det vill säga förmågan att planera verksamheten och fördela resurser för en viss planeringsperiod och att följa upp resultatet mot plan och mål.
- Operativ styrning, det vill säga förmågan att planera och fördela resurser för den operativa verksamheten (löpande verksamhet).
- Ekonomisk styrning, det vill säga förmågan att utforma och upprätthålla ett kontrollsystem som säkerställer god verksamhetsstyrning, tillförlitlig rapportering av verksamhetens resultat samt efterlevnad av lagar och regler.

Vår bedömning av styrningen och kontrollen inom UBV

Den strategiska styrningen

Den strategiska styrningen är svagt utvecklad. En konsekvens av detta är att verksamheten riskerar att förlora det långsiktiga perspektivet och förmågan att styra organisationen mot uppsatta mål.

Vår bedömning grundas bland annat på att:

- Omvärldsanalysen är osystematisk och kortsiktig. Det saknas en metodik för att söka information som klargör UBV:s långsiktiga förutsättningar att verka som biståndsorganisation.
- En sammanhållen och konkret vision saknas. Med andra ord saknas en tydlig bild av vad UBV vill uppnå med verksamheten inom ett längre tidsperspektiv.

- Informationsavdelningen är inte integrerad i UBV:s verksamhet. UBV saknar därmed ett viktigt instrument för att stödja verksamhetens långsiktiga mål.
- Förändringsprocessen TINKU innebär stora förändringar för organisationen. Implementering av dessa förändringar sker snabbt med bristande kvalitet som följd.
- UBV saknar en plan för framtida utvärderingar. Utan utvärdering av verksamheten är det inte möjligt att se om strategierna har varit de rätta för att nå de långsiktiga målen.

Den taktiska styrningen

Den taktiska styrningen har under det senaste året utvecklats men uppvisar fortfarande brister. Utan väl definierade mål för verksamheten är det inte möjligt att styra verksamheten effektivt och med hög kvalitet.

Vår bedömning grundas bland annat på att:

- Verksamhetsmålen är inte tillräckligt konkreta och ej heller nedbrutna i mätbara mål.
- Resursprioritering utgår ifrån det system för bidragsansökan som idag är gällande, istället för att utgå ifrån hur resurserna bör fördelas i syfte att utnyttja resurserna på bästa sätt för att nå verksamhetsmålen.
- Den tematiska kompetensen på landkontoren är bristfällig. Exempelvis har Ekonomiska, Sociala och Kulturella, ESK, rättigheter inte definierats på ett sådant sätt att det kan implementeras i den löpande verksamheten.
- Hög arbetsbelastning leder till att förändringar inte kan införas med tillräckligt hög kvalitet.
- Krav på att samarbetsorganisationerna skall specificera sina faktiska behov har ej ställts av UBV. Volontärplaceringarna blir därför otydligt definierade och ej i tillräcklig utsträckning sammankopplade med UBV:s mål. Risk finns även för att volontärens kompetens inte svarar mot organisationens behov.
- Koordinatörens ansvarsområde är stort och brett vilket leder till kompetensbrist inom vissa områden, till exempel ekonomiadministration.

Den operativa styrningen

Den operativa styrningen är svagt utvecklad. Detta medför svårigheter att i tid uppmärksamma och åtgärda eventuella brister i den operativa verksamheten och därmed också UBV:s måluppfyllelse.

Vår bedömning grundas bland annat på att:

- Riktlinjerna för utformande av avtal med samarbetsorganisationerna samt själva avtalen ger såväl koordinatören som samarbetsorganisationen och volontären stort utrymme att själva utforma avtalens innehåll och innebörd.
- UBV är otydlig gentemot samarbetsorganisationer med de krav som ställs för bland annat målformulering och återrapportering av insatser.
- Volontärplaceringar är otydligt definierade, därmed blir uppföljning av mål och effekter av placeringen bristfällig och i vissa fall omöjlig.
- Resultatmätning och utvärdering av UBV:s biståndsmedel har hittills varit svag.

Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen fungerar inte tillfredställande. Brister i utformningen av den interna kontrollen gör att kvaliteten och tillförlitligheten kan variera kraftigt över tiden.

Vår bedömning grundas bland annat på att:

- I föreningens finansiella system finns brister i utformandet av den interna kontrollen, till exempel vad gäller attestregler och utanordning av föreningens medel.
- Ekonomiadministrationen vid landkontoren följer inte alltid vad som föreskrivs i föreningens finansiella system.
- Uppföljning och utbetalning av projektmedel följer inte vad som föreskrivs i projekthandboken.
- Den externa revisionen vid landkontoren uppvisar svagheter.
- Den interna revisionen bör utvecklas för att kunna stärka den interna styrningen och kontrollen.

Vår samlade bedömning av styrning och kontroll inom UBV

Vår samlade bedömning är att UBV har en svagt utvecklad verksamhetsstyrning. Bristen på tydlig strategisk styrning med en löpande utvärdering av verksamheten medför en risk för att UBV inte blir uthållig på sikt. Bristande omvärldsanalyser och otydligt preciserad vision kan leda till att strategierna inte bidrar till att UBV:s långsiktiga mål infrias. Det långsiktiga förändringsarbete som pågår är dock positivt, dock har implementeringen av förändringarna varit bristfällig. De tematiska områdena (ESK-rättigheter och demokratifrågor) har inte definierats på ett sådant sätt att de kan implementeras i den löpande verksamheten.

Den taktiska styrningen uppvisar brister framför allt vad gäller målformulering, uppföljning och utvärdering av målen. Koordinatörerna ges alltför stort utrymme att själva utforma verksamheten i Latinamerika samtidigt som de har ett stort ansvarsområde. UBV måste bli tydligare med vad man förväntar sig av koordinatören samt ge de förutsättningar som behövs för att koordinatören skall kunna styra verksamheten på ett tillfredställande sätt. Vidare måste UBV bli tydligare även gentemot samarbetsorganisationerna med de krav och motprestationer som UBV ställer mot att organisationen erhåller bidrag i form av en volontär eller projektmedel.

Koordinatorernas förmåga att leda och styra verksamheten är mycket betydelsefull för att den operativa styrningen skall fungera tillfredställande. En av de största svagheter som UBV uppvisar rör styrningen av volontärinsatserna. Bristerna uppträder i hela kedjan, från behovsidentifiering hos samarbetsorganisationerna till rekrytering, målformulering, uppföljning och utvärdering av volontärplaceringarna. Samarbetsorganisationerna avkrävs i dagsläget inte en detaljerad specifikation av sitt behov av en volontär. Det avspeglas även längre fram i processen, då förväntningarna hos såväl volontären som samarbetsorganisationen inte alltid överensstämmer med verkligheten. Detta leder till att UBV:s resurser inte utnyttjas effektivt.

Ekonomistyrningen på UBV visar på brister i utformandet av riktlinjerna för den interna kontrollen (Föreningens finansiella system och Projekthandboken) samt i tillämpningen av dessa. Ett problem vid tillämpningen är att kompetensen kring ekonomiadministration är bristfällig på landkontoren. Vidare är den externa revisionen av projekt inte tillfredställande.

Vår samlade bedömning av UBV:s rapportering till Sida

- Från samarbetsorganisationen till landkontoret vg projekt

Verksamhetsrapportering

UBV:s krav på samarbetsorganisationerna är otydliga. Dokumenterade riktlinjer för struktur på åiterrapportering har tidigare saknats. Vidare är mål, syfte och förväntat resultat oklara. Åiterrapporteringen håller därför låg kvalitet. Dock är projekthandboken ett steg i rätt riktning.

Ekonomisk rapportering

Till samarbetsorganisationernas avtal biläggs ej formellt fastställd budget enligt riktlinjerna i projekthandboken. Vid uppföljning av projekt noteras även brister i finansiell åiterrapportering från samarbetsorganisationer. Avseende slutrapportering bör även tydligare riktlinjer tas fram för revision av projektinsatser. Rapporteringen bör förbättras.

- Från samarbetsorganisationen till landkontoret vg volontär

Verksamhetsrapportering

UBV:s krav på samarbetsorganisationerna är oklara. Dokumenterade riktlinjer för struktur på åiterrapportering från samarbetsorganisationen saknas. Vidare saknas mål, syfte och förväntat resultat med volontärplaceringarna. Strukturerad rapportering saknas därför.

Ekonomisk rapportering

Tillämpas ej.

- Från landkontoren till kansliet/styrelsen

Verksamhetsrapportering

Underlagen och uppföljningen som landkontoren baserar sin rapportering på är bristfälliga (se ovan). Riktlinjerna i projekthandboken följs ej och uppföljning av volontärrapporterna med avseende på innehåll görs inte. Kvaliteten i åiterrapporteringen är ej acceptabel.

Ekonomisk rapportering

Efterlevnaden av UBV:s interna regler (föreningens finansiella system och projekthandboken) kring projekt- och ekonomiadministration är bristfällig. Den externa revisionen uppvisar svagheter. Detta ger sammantaget en osäker åiterrapportering.

- Från kansliet/styrelsen till Sida

Verksamhetsrapportering

Kansliet ställer ej tillräckligt höga krav på landkontoren vad gäller verksamhetsplanering och åiterrapportering av verksamheten. Förutsättningarna för en bra rapportering saknas.

Ekonomisk rapportering

Utformningen av den interna kontrollen i föreningens finansiella system samt uppföljningen av vad som föreskrivs uppvisar brister. Utformningen av den interna kontrollen samt kvalitetssäkringen av efterlevnaden måste förbättras.

- Samlad bedömning

Verksamhetsrapportering

Åtterrapporteringen av verksamheten är bristfällig.

Ekonomisk rapportering

Den ekonomiska åtterrapporteringen är osäker.

Våra rekommendationer

Vi redovisar i kapitel 6 en sammanställning av de rekommendationer som vi ger i rapporten. Rekommendationerna utgör förslag på förbättringsåtgärder och har givits en prioriteringsgrad med avseende på när åtgärder bör vidtagas för att hantera de iakttagelser som framkommit i systemrevisionen. Av de åtgärder som vi finner mest angelägna att genomföra är att utveckla verksamhets- och ekonomistyrningen samt rapporteringen för volontär- och projekt-verksamheten. Det är viktigt att centralt fastställa normer, och följa upp att dessa efterlevs, för erhålla en effektiv handläggning av volontär- och projektverksamheten vid landkontoren och för att därmed säkerställa att verksamheten styr mot gemensamt uppsatta mål för UBV.

1 Bakgrund

1.1 Uppdrag

Sida har givit Öhrlings PricewaterhouseCoopers (ÖPwC) i uppdrag att genomföra en systemrevision av UBV:s verksamhet (Uppdragsbeskrivning, bilaga 1).

Uppdraget innebär att på ett övergripande plan utvärdera huruvida UBV har ändamålsenliga system, kapacitet och rutiner för att styra verksamheten mot uppsatta mål.

Syftet med uppdraget är att:

- granska UBV:s rutiner och system för verksamhets- och ekonomi-styrning
- bedöma huruvida UBV:s system för verksamhets- och ekonomi-styrning är ändamålsenliga och kostnadseffektiva i relation till verksamhetens karaktär och omfattning
- avrapportera i enlighet med Sidas uppdragsbeskrivning

Resultatet av granskningen kan vara ett stöd för UBV att utveckla och genomföra vissa förändringar i sina rutiner. Granskningen utgör också ett underlag för Sida vid eventuellt utarbetande av förändrade samarbetsformer med UBV.

Granskningen har genomförts under maj 2004–september 2004 av Ulrika Erkenborn, projektledare, Charlotte Eklund och Sacha Stern, konsulter vid ÖPwC. I Latinamerika genomfördes viss del av granskning av lokalt anställda vid PricewaterhouseCoopers: Carlos Caballero, Vladimir Llanos och Conzuelo Caballero, Bolivia, Alvaro Artiles Mendieta och Alfredo Antonio Artiles, Nicaragua, Carlos Roberto Alfaro och Glenda Villalta, El Salvador. Ansvarig för uppdraget är Hans Törnqvist, partner, ÖPwC.

1.2 Angreppssätt

1.2.1 Modell för värdering av verksamhetsstyrning

Som utgångspunkt för denna granskning har vi utgått från en modell och ett urval av de bedömningskriterier som har använts av oss vid andra liknande granskningar av verksamhetsstyrning. Modellen baseras på ett antal grundläggande förutsättningar för fungerande styrning av verksamheter. Vi har valt ut bedömningskriterier som vi anser vara de mest relevanta för granskningen av UBV:s verksamhet och till dessa hör att det finns en fungerande:

- strategisk styrning; omvärldsanalys, vision, strategier, strategiska mål och utvärdering.
- taktisk styrning; mål för en given period, resursprioritering, planerings- och budgetanvisningar, anvisningar för uppföljning och rapportering, verksamhetsplaner och budgetar samt uppföljning.
- operativ styrning; för enskilda insatser skall direktiv, planer, uppföljning och rapporter finnas.
- ansvars- och befogenhetsstruktur (beslutsstruktur) i både löpande verksamhet och projektverksamhet.

Vår ansats för granskning av verksamhetsstyrningen utgår från ett processororienterat synsätt med utgångspunkt i organisationens verksamhetsidé. Vi arbetar efter en metod, IDEF, som visuellt beskriver sambanden mellan en organisations styrande processer, oavsett organisationsform, och de roller och uppgifter som olika styrorgan och medarbetare har.

1.2.2 Metod för utvärdering av ekonomistyrning

Vår ansats och systemsyn avseende den ekonomiska styrningen och utvärderingen utgår från den så kallade COSO-modellen (The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Committee) som är ett internationellt väl beprövat och fungerande ramverk för arbete inom området intern styrning och kontroll. Erfarenhetsmässigt ger enkelheten i modellen på kort tid möjlighet att använda gemensamma synsätt och begrepp inom ett område som kan uppfattas som svårdefinierbart. COSO-modellen kan kortfattat sägas omfatta utformning och upprätthållande av kontrollrutiner för att uppnå en god verksamhetsstyrning, tillförlitlig rapportering av verksamhetens resultat och efterlevnad av lagar, förordningar, interna regelverk och andra riktlinjer och anvisningar för verksamheten.

Användandet av modellen kan beskrivas som att utifrån en given kontrollmiljö definiera vilka aktiviteter för riskbedömning som förekommer inom en organisation. Med utgångspunkt i organisationens riskbedömning kartläggs i lämplig omfattning existerande struktur för intern styrning och kontroll. Slutligen värderas rutiner för kommunikation och information samt vilken tillsyn som utövas av ledningsorgan.

Modellens stora fördel är att den inte enbart fokuserar på risken för fel i redovisningen utan även omfattar genomgång av beslut och rutiner för kontroll av samarbetspartners, nya projekt med mera och organisationens totala syn på och organisation av den interna kontrollen.

1.2.3 Förankring av iakttagelser

Våra iakttagelser har stämts av med personal på UBV i syfte att säkerställa att vi har uppfattat förhållandena korrekt. Utkast av rapporten har tillställts Sida och UBV för kommentarer och har diskuterats med representanter från Sida och UBV.

1.3 Tillvägagångssätt

Granskningen baseras på ett omfattande material och intervjuer med personal vid kansliet i Stockholm och handläggare på Sida, samt besök vid landkontoren i Nicaragua, El Salvador och Bolivia. Vid fältbesöken har koordinatörer, volontärer och samarbetsorganisationer intervjuats och dokumentation kring volontärsplaceringar och projekt granskats.

Rapporteringen fokuserar främst på volontär- och projektverksamheten då dessa finansiellt utgör den största delen av organisationens verksamhet.

För utförligare information om intervjuer, dokumentation och fältbesök – se bilaga 2.

2 UBV:s verksamhet

UBV, Utbildning för biståndsverksamhet, arbetar aktivt med solidaritetsarbete i Latinamerika och med opinionsbildning i Sverige. UBV är en medlemsstyrd organisation som har bedrivit solidaritetsarbete sedan 1968. UBV har verksamhet i sju länder, Nicaragua, El Salvador, Bolivia, Ecuador, Brasilien, Honduras och Chile.

Ursprungligen sändes universitetsstuderande ut för att skaffa sig kunskaper om och erfarenheter av hur Svenskt bistånd bedrevs i syd. Syftet var att i organiserad form skaffa sig grundläggande kunskaper, inte bara teoretiska utan även genom praktiskt arbete, för att vid hemkomsten påverka det svenska biståndets utformande. Idag betonas mer det ömsesidiga utbytet med samarbetsorganisationer och informationsarbetet gentemot Sverige. UBV vänder sig emot imperialism och vill verka för en rättvis världsordning och för internationell solidaritet. Detta görs genom att på olika sätt samarbeta med latinamerikanska folkrörelser.

UBV påbörjade ett förändringsarbete 2001 som fick namnet Operation TINKU. Omvandlingsprocessen, som pågår fram till 2006, skall leda till att UBV blir en kunskapsbaserad, målstyrd, opinionsdrivande, samarbetsinriktad, uthållig och metodmässigt flexibel solidaritetsorganisation. UBV arbetar numera med fyra olika typer av insatser som medel för att nå uppställda mål:

- volontärer
- projekt
- utbyten
- praktikanter

Verksamheten är till drygt 90% finansierad av Sida via samarbetsavtal¹. För 2003 uppgick Sidas finansiering till 16,3 miljoner kronor och den egna finansieringen och övrig bidragsfinansiering till 1,5 miljoner kronor (Källa: UBV:s årsredovisning för 2003).

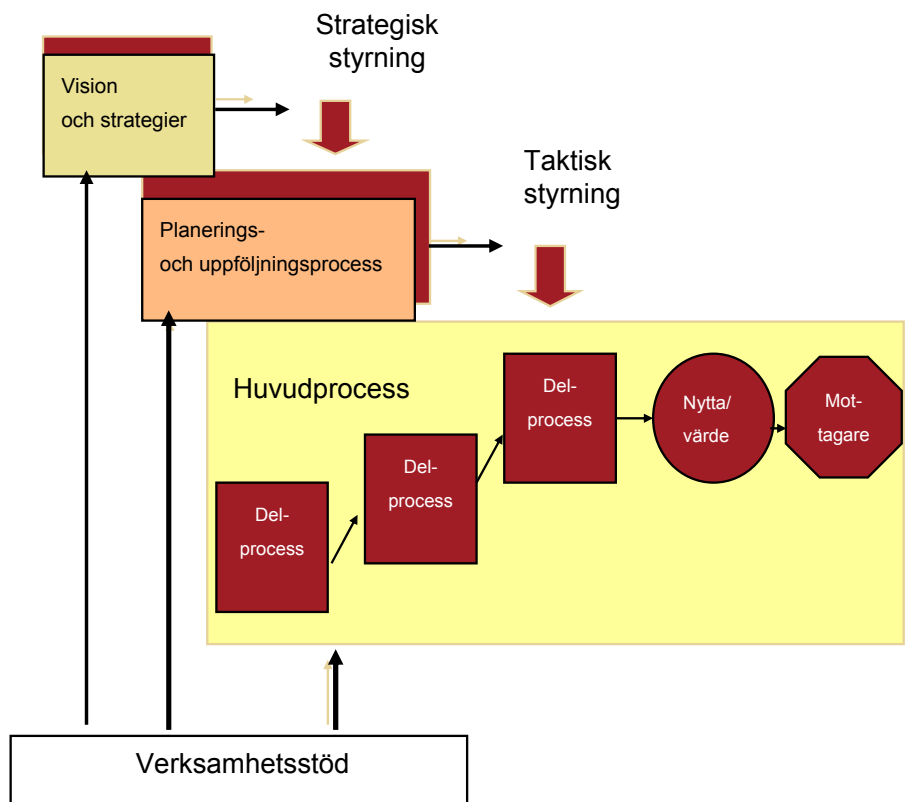
¹ Samarbetsavtal mellan Sida och UBV, daterat 2001-04-24. Avtalet gäller till 2006-06-30.

3 Vår syn på verksamhets- och ekonomistyrning

3.1 Verksamhetsstyrning

Grundläggande för all styrning är att utan något att styra mot kan inte styrning existera som företeelse. Styrning kräver mål som anger riktning och kontrollpunkter eller mätvärden för att kunna följa upp och utvärdera resultatet av verksamheten. Framgångsrik styrning ger sig till känna i de enskilda medarbetarnas dagliga handlingar och i de operativa beslut som fattas dag för dag.

Nedanstående modell visar sambanden mellan strategisk och taktisk styrning och visar på att den taktiska styrningen påverkar de delprocesser i organisationens verksamhet som leder till den nytta/det värde som levereras till mottagaren.



Nedan redogörs för de utgångspunkter vi har använt inom väsentliga områden i granskningen;

3.1.1 Strategisk styrning

Den strategiska styrprocessen kan illustreras enligt nedanstående modell:

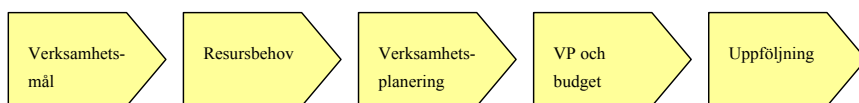


Våra utgångspunkter

Information om den omvärld i vilken organisationen verkar ligger till grund för organisationens vision. Omvärldsinformation är även viktig för att kunna fastställa strategier, det vill säga de framgångsrikaste handlingsvägarna för att nå resultat. För att veta att organisationen har valt de rätta strategierna för att förverkliga sin vision formuleras strategiska mål som följs upp och utvärderas.

3.1.2 Taktisk styrning

Den taktiska styrprocessen kan illustreras enligt nedanstående modell:



Våra utgångspunkter

All styrning av en verksamhet utgår från att det finns mått och mål för denna. Målen beskriver de resultat som skall åstadkommas såväl från den egna verksamheten (nytta/värde) som det som skall uppnås hos mottagarna (effekter). Om mål saknas är det inte möjligt att styra verksamheten.

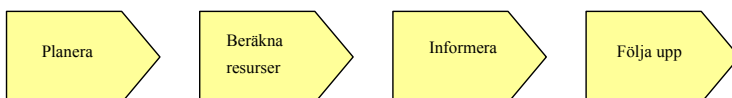
Utifrån uppställda mål beräknas de resurser som krävs för att uppnå målen. Resurserna balanseras mot de resultat som skall nås.

Verksamhetsansvariga skall upprätta verksamhetsplaner och budgetar för kommande budgetår. Verksamhetsplanen och budgeten skall visa genom vilka aktiviteter och med vilka resurser som målen skall infrias. När ledningen sett helheten (samtliga planer) kan plan och budget fastställas efter en eventuell revidering.

För att verksamhetsplanen i praktiken skall fungera som ett styrdokument i den meningen att det som beskrivs i den också genomförs, krävs att uppföljning av aktiviteter sker löpande.

3.1.3 Operativ styrning

En generell operativ styrprocess kan illustreras enligt följande modell.



Våra utgångspunkter

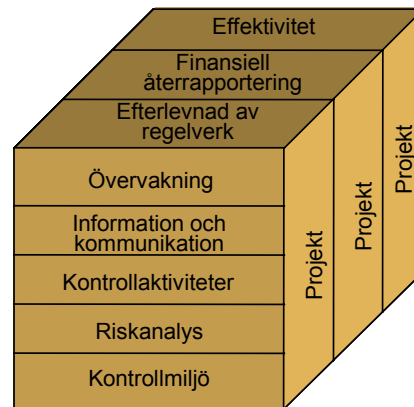
Med den operativa styrningen avser vi den process där ledningen för den operativa verksamheten utifrån givna ramar formulerar verksamhetsmål, planerar delmål och aktiviteter, beräknar resursbehov samt upprättar plan och budget för insatserna.

Ansvar för att genomföra en verksamhet är individuellt och kan inte läggas på grupp eller delegeras bort. I en organisation måste ansvaret för verksamhet och ekonomi vara klargjort och dokumenterat i arbetsordning och delegationsordning. De principer som bör gälla för fördelning av ansvar skall också avspeglas i organisationsstruktur.

3.2 Ekonomistyrning

Vid genomgången av UBV:s ekonomiska redovisning och hantering av insatser har vi valt att använda COSO-modellen som är en beprövad metod för att hantera och strukturera den interna styrningen och kontrollen. Modellen fokuserar granskningen på fem komponenter; *kontrollmiljö*, *riskbedömning*, *kontrollaktiviteter*, *information och tillsyn*.

Modell visar hur komponenterna samverkar avseende den ekonomiska hanteringen och redovisningen av respektive insats.



Nedan redogörs för de utgångspunkter vi har använt inom väsentliga områden i granskningen.

Kontrollmiljön verifierar vilka förutsättningar som finns för att ändamålsenliga kontroller skall kunna tillämpas.

Riskbedömningen innefattar UBV:s system och rutiner för att bedöma risker och hot i verksamheten.

Kontrollaktiviteter är en verifiering av de kontroller som UBV tillämpar för att förebygga uppkomsten av fel och upptäcka inträffade fel, till exempel månatliga avstämningar av bankkonton.

Information är en bedömning av om de system och rutiner som UBV har fångar upp, förmedlar och återför relevant information om vad som händer inom hela organisationen, samt om informationen förmedlas på ett ändamålsenligt sätt.

Tillsyn är en verifiering av vilka övervakande funktioner och uppföljningsinsatser som UBV har för att förvissa sig om att verksamheten administreras effektivt.

Nedan redogörs för våra iakttagelser, bedömningar och rekommendationer.

4 Våra iakttagelser och rekommendationer

4.1 Verksamhetsstyrning

4.1.1 Strategisk styrning

4.1.1.1 Omvärldsanalys

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Organisationen skall systematiskt bevaka sin omvärld
- Modeller och metoder skall tillämpas för insamling av information om urval, områden, problem och behov.
- Omvärldskunskap skall delas och göras tillgänglig för organisationens medarbetare.

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV saknar en gemensam, systematisk och metodisk informationsinsamling om den omvärld i vilken UBV verkar. Det innebär dock inte att UBV saknar information om sin omvärld. Varje landgrupp har sina egna metoder för insamling och analys. Exempelvis har landgrupperna, på uppmaning av styrelsen efter att Sida uppmärksammat bristande omvärldsanalyser, bildat referensgrupper i några landgrupper. Dessa referensgrupper ser dock olika ut och arbetar inte utifrån någon gemensam metod för omvärldsbevakning. Lagring av omvärldsinformation dokumenteras inte i någon gemensam databas.

Vår bedömning är att verksamhetsledaren, landkoordinatorerna och programansvariga på UBV synes ha en god uppfattning och kompetens om den omvärld de bedriver verksamhet inom, men vi tror att UBV:s omvärldsbevakning skulle få större genomslagskraft i verksamheten om den systematiserades och samordnades mellan de olika landgrupperna och kansliet i Stockholm.

Vi rekommenderar att:

- UBV:s ledning utarbetar formerna för hur en systematiserad omvärldsanalys skall gå till. På så sätt skapas förutsättningar för en bättre förankring av UBV:s verksamhet bland medarbetarna och samarbetsorganisationerna.
- UBV:s ledning fastställer metod för hur omvärldsinformation skall insamlas, vilken information som är strategisk och vilka kanaler som skall utnyttjas.
- En gemensam databas skapas i vilken omvärldsinformation lagras och tillgängliggörs.
- UBV utarbetar rutiner för hur informationen skall användas i det strategiska planeringsarbetet.

4.1.1.2 Vision

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Organisationen bör ha en vision för verksamheten. Visionen skall vara framtidsorienterad men behöver inte vara tidsatt.
- Visionen skall ge utgångspunkter för att konkretisera mål och aktiviteter.
- Visionen skall vara förankrad, det vill säga kommunicerad, förstådd och accepterad av organisationens medlemmar och medarbetare.
- UBV:s vision skall ligga inom det mandat som årsmötet har fastställt.

Våra iakttagelser och rekommendationer

En vision anger en önskvärd position i framtiden och en organisations långsiktiga mål. Visionen kan ses som en inre kompass och ger tydligt uttryck för verksamhetsledningens ambitionsnivå. Vi har funnit att UBV har flera visioner som pekar mot UBV:s vision om världen – ”en ny och rättvis världsordning” definierat som ”en demokratisk och hållbar utveckling med förändrat konsumtionsmönster och en rättvis resursfördelning”. UBV:s vision om världen har kommunicerats ut till samtliga medarbetare och denna vision tycks vara förstådd och accepterad.

Vår bedömning är att UBV saknar en tydlig vision för var UBV som organisation vill befinna sig i framtiden. Vi anser att det ligger ett stort värde i att skapa en tydligare vision för UBV:s verksamhet som ligger i linje med UBV:s vision om världen.

Vi rekommenderar att:

- UBV preciserar sin vision för att tydliggöra den målbild som framgent skall stå för UBV:s verksamhet, därefter kan den förklaras i mål och strategier.
- UBV:s årsmöte beslutar om den nya visionen och ledningen kommunicerar ut den i hela organisationen.

4.1.1.3 Strategier och strategisk målformulering

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Strategier för hur visionen skall förverkligas skall finnas, vara förankrade och dokumenterade. Strategierna har ingen tidsgräns utan omprövas utifrån externa faktorer och egna utvärderingar.
- Strategiska mål skall finnas och vara dokumenterade. Målen skall visa att organisationen är på rätt väg mot visionens förverkligande och vara vägledande för den taktiska styrningen.

Våra iakttagelser och rekommendationer

I sin strävan mot visionen har UBV utarbetat en ny strategi – TINKU. TINKU är ett omfattande förändringsarbete som skall bidra till att UBV blir tydligare som organisation och därmed effektivare i sin väg mot visionens förverkligande. TINKU står för tematisk koncentration, gemensamt program, regionalisering, breddade arbetsmetoder, fördjupade samarbeten med andra solidaritetsorganisationer samt långsiktigt påverkansarbete.

UBV har slagit fast att inriktningen på insatserna skall var så kallade ESK-rättigheter (ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter) och demokratifrågor. ESK-rättigheter har dock inte definierats på ett sådant sätt att det blir en naturlig del i verksamheten. Medarbetarna är medvetna om vad ESK-rättigheter är men inte hur de skall integreras och implementeras i verksamheten.

Förändringsarbetet har kommit en bra bit på vägen, men förankringsprocessen har varit bristfällig. Vår uppfattning är att medarbetarna har givits möjlighet att uttrycka sina åsikter kring förändringsarbetet och att TINKU numera är accepterat av merparten av medarbetarna och medlemmarna. Dock har många förändringar genomförts på mycket kort tid, vilket har lett till hög arbetsbelastning och bristfällig kvalitet i implementeringen av nya rutiner ute i fält. Exempelvis har de nya mallarna för organisationsbeskrivningarna och organisationsbedömningarna införts under kort tid. Detta har inneburit att kvaliteten i mallen samt tillämpningen av den har blivit bristfällig.

Vår bedömning är att förankringen av det nya arbetssättet samt implementeringen av detsamma har medfört att kvaliteten i organisationsbedömningarna har blivit bristfällig.

Vi har noterat att UBV:s informationsavdelning inte utgör en integrerad del av UBV. Informationsavdelningen har deltagit i förändringsarbetet TINKU, men vår uppfattning är att UBV:s ledning inte lyckats integrera informationsavdelningen i UBV:s verksamhet fullt ut. Finansiellt är informationsavdelningen separerad från UBV:s övriga verksamhet, dock verkar informationsavdelningen under UBV:s namn.

Vår bedömning är att informationsavdelningen tydligare bör integreras i UBV:s övergripande verksamhet i syfte att stärka UBV:s opinions- och kampanjarbete. Det är av stor vikt att UBV blir framgångsrik inom detta för att säkra sin finansiering inför framtiden.

Vi rekommenderar att:

- UBV involverar personer i fält i ökad utsträckning i den fortsatta implementeringen av förändringsarbetet.
- UBV säkerställer förankring och kvalitet på de förändringar som har genomförts, exempelvis nya rutiner kring projekt och organisationsbedömning.
- UBV tydliggör begreppet ESK-rättigheter och hur dessa skall implementeras i den löpande verksamheten.
- UBV integrerar informationsavdelningen i verksamheten fullt ut och därmed stärker upp opinions- och kampanjarbetet.

4.1.1.4 Val av strategiska samarbetspartners

Våra bedömningskriterier är bland annat

- Kriterier för val av strategiska samarbetspartner skall ligga i linje med UBV:s vision och mål för verksamheten
- Kriterierna skall vara enkla att förstå och inte ge ett alltför stort utrymme för subjektiva tolkningar.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Av strategierna framgår vilken typ av samarbetsorganisationer som UBV skall arbeta med framöver, nämligen ursprungsfolks-, bonde-, lantarbetar- och ungdomsorganisationer. Därutöver skall prioriterade arbetsområden vara ESK-rättigheter och demokrati.

Processen initieras genom att organisationen inkommer med en organisationsbeskrivning enligt en mall framtagen av UBV. Därefter skall UBV själva gå igenom ett antal bedömningskriterier för att se om organisationen arbetar inom de av UBV prioriterade områdena. Beslutet om organisationen skall bli en strategisk samarbetsorganisation tas av LAS-handläggarna i Stockholm, och vid tveksamheter av styrelsen.

Sex organisationer har hittills bedömts som strategiska samarbetsorganisationer enligt den nya mallen. En av dem – Casa de la Mujer –

arbetar så vitt vi kan bedöma inte med någon av de prioriterade målgrupperna. LAS beslut grundar sig på organisationens politiska plattform som sägs ligga i linje med ESK-rättigheter.

Vår bedömning är att i den strategiska samarbetsorganisationen Casa de la Mujer borde beslutet ha fattats av styrelsen, eftersom organisationen inte arbetar med någon av de av UBV prioriterade målgrupperna.

Enligt UBV:s interna instruktioner skall organisationsbedömningar göras av koordinatören. Av de granskade underlagen för organisationsbedömning fann vi att en bedömning hade gjorts av den volontär som finns placerad vid organisationen.

Vår bedömning är att en organisationsbedömning alltid skall göras i enlighet med de interna riktlinjerna, det vill säga av koordinatören. I de fall koordinatören skulle ha mycket starka bindningar till organisationen i fråga bör bedömningen göras av någon annan som inte har dessa bindningar.

För organisationsbedömning och motivering av val av samarbetsorganisation har en mall framtagits. Det finns ett antal huvudfrågor med tillhörande delfrågor som skall besvaras i syfte att säkerställa att organisationen arbetar med de områden som UBV prioriterar. Enligt instruktionerna skall en bedömning på ett par meningar ges utifrån delfrågorna.

Vår bedömning är att bedömningarna kan tendera att bli alltför subjektiva, eftersom skalan ja till nej (1–10) inte har definierats.

Bland de granskade fallen fann vi att det var svårt att avgöra om den personen som hade gjort bedömningen beaktat alla delfrågor eftersom endast huvudfrågorna fanns med på den ifyllda bedömningen. Det var i flera fall tunt med kommentarer, vilka enligt instruktionerna skall finnas för att motivera de svar som man ger.

Vår bedömning är att motiveringarna är för vagt underbyggda så som mallen tillämpas i dagsläget. Mallen i sig är dock ett bra redskap som ett komplement till organisationsbeskrivningarna för att ge underlag att bedöma om en organisation arbetar med de av UBV prioriterade områdena.

Vi rekommenderar att:

- Då tveksamheter råder kring målgrupp eller politisk inriktning bör styrelsen besluta om organisationen skall vara strategisk eller inte.
- Bedömningen av om en organisation är strategisk görs av en så oberoende person som möjligt, det vill säga, inte av den volontär som finns placerad vid organisationen.
- UBV vidareutvecklar bedömningskriterierna och definierar innebörden av den skala som man arbetar efter.
- Varje delfråga bör besvaras i syfte att få en bättre underbyggd motivering till den bedömning som ges av ett delområde i organisationsbedömningen.

4.1.1.5 Utvärdering

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Utvärdering kan ske av en total verksamhet eller delar av en verksamhet och inriktas på om effekterna med verksamheten nåtts och om strategierna har varit de rätta.
- Organisationens skall ha en plan för utvärderingar i vilken det skall framgå syftet med utvärderingen samt hur resultatet skall användas i det fortsatta strategiska arbetet.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Vi har funnit att UBV har utvärderat och analyserat sin verksamhet till exempel kansliets organisation, TINKU-processen och regionalisering i Centralamerika. Dessa utvärderingar har främst varit inriktade på att utvärdera olika verksamhetsområden inom organisationen och inte effekter och resultat av verksamheten. Det saknas dock en fastställd plan för framtida utvärderingar av verksamheten.

Vår bedömning är att utan en fastställd plan för framtida utvärderingar av verksamheten är risken stor att UBV inte lyckas styra sin verksamhet mot långsiktigt uppsatta mål. Strategier och handlingsvägar måste ständigt ses över i syfte att säkerställa att de leder verksamheten mot rätt mål, mot visionen.

För utvärdering och resultatmätning av UBV:s biståndsinsatser – se avsnitt 5.1.3.4.

Vi rekommenderar att:

- UBV fastställer en plan för fortsatta utvärderingar av verksamheten.
- UBV tidigt fastställer hur utvärderingarnas resultat skall implementeras i den långsiktiga styrningen verksamheten.

4.1.2 Taktisk styrning

4.1.2.1 UBV:s organisation och arbetsformer

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Kansliets relation till styrelsen och landgrupperna skall vara klart definierat med tydliga dokumenterade ansvarsområden.
Kansliets och landkontorens organisation och arbetsformer skall finnas beskrivna.
- Adekvat kunskap och rimlig arbetsbelastning

Våra iakttagelser och rekommendationer

Styrelsens, kansliets och landkontorens ansvarsområden fastställs i föreningens stadgar (senast reviderade på årsmötet 2004). I stadgarna framgår att medlemmarna styr verksamheten genom årsmötet och styrelsen. Landkontoren och kansliet är ansvariga för att verkställa den verksamhet som beslutas av årsmötet och styrelsen. Vidare framgår att landkontoren är underställda verksamhetsledaren som i sin tur är underställd styrelsen. Därmed hålls beslutande och verkställande organ isär.

Vår bedömning är att styrelsens sammansättning och arbetsformer är tillfredsställande. I och med TINKU-processen har styrelsen bland annat utökats med två representanter från lokalgrupperna för att tillgodose medlemmarnas intressen.

Genom intervjuer har framkommit att TINKU-processen har lett till att arbetsbelastningen är mycket hög, såväl på kansliet som på landkontoren. Många förändringar skall genomföras av medarbetarna på kort tid. Av personalredovisningen för 2003 framgår också att medarbetarna har arbetat mycket övertid.

Vår bedömning är att den höga arbetsbelastningen i samband med TINKU-processen får inverkan på kvaliteten i det förändringsarbete som bedrivs, dels i utformandet av nya rutiner och mallar, dels i implementeringen av desamma.

Av koordinatörens arbetsbeskrivning framgår en mängd arbetsuppgifter som faller inom hans/hennes ansvarsområde. Arbetsuppgifterna omfattar att leda arbetet ute i fält, ansvara för såväl lokalanställd perso-

nal som volontärer, underhålla eller ta upp nya kontakter med samarbetsorganisationer, hantera ekonomiadministrationen med mera.

Vid vår granskning uppmärksammade vi brister i koordinatörens uppfyllande av sina arbetsuppgifter:

- en dokumenterad arbetsplan upprättas inte alltid mellan samarbetsorganisationen och volontären,
- UBV:s interna ekonomiadministrativa regler följs inte alltid,
- UBV:s arbetsgivaransvar för lokalanställd personal har inte uppfyllts fullt ut, bland annat har källskatt inte innehållits.

Vår bedömning är att merparten av koordinatörerna inte har den kompetens som krävs för att ekonomiadministrationen vid landkontoren skall hålla tillräckligt hög kvalitet. Om koordinatören fick möjlighet att ägna mer tid åt verksamhetsutveckling och verksamhetsstyrning, istället för administration vid landkontoret, borde kvaliteten på den verksamheten som bedrivs kunna bli högre.

Vi rekommenderar att:

- UBV slår av på förändringstakten i syfte att implementera de förändringar som redan har genomförts innan nya förändringar beslutas.
- UBV säkerställer att koordinatörerna uppfyller sina skyldigheter enligt arbetsbeskrivningen.
- UBV anställer lokal personal med relevant erfarenhet av ekonomiadministration för att ansvara för ekonomiadministrationen vid landkontoren.

4.1.2.2 Verksamhetsplanering (målformulering och resultatmätning)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Årlig verksamhetsplan skall upprättas som beskriver de aktiviteter som krävs för att nå uppställda mål. Dessa mål skall vara mätbara.
- Förslag till verksamhetsplan skall godkännas av ledningen

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV:s styrelse är ansvarig för att lägga förslag till verksamhetsplan och årsmötet godkänner den. Den reviderade handlingsplanen för verksamhetsåret 2003–2004 har granskats. Vi har noterat att UBV har ansträngt sig för att bryta ned målen i delmål och specificera aktiviteter och hur dessa skall följas upp.

Verksamhetsplanen är omfattande, detaljerad och delvis svåröverskådlig. Målen i verksamhetsplanen har inte definierats på ett sådant sätt att de med lätthet kan följas upp med avseende på resultat och kostnad för respektive insats. Bland de aktiviteter som anges i verksamhetsplanen är kopplingen till målen svag och otydlig och det saknas klara motiveringar till varför aktiviteterna bidrar till att uppnå målen. Framför allt gäller detta volontärplaceringar.

Vår bedömning är att avsaknaden av väldefinierade mätbara mål försvårar en mätning av de effekter som UBV:s biståndsverksamhet får.

Vi rekommenderar att:

- UBV fortsätter sina ansträngningar att tydligare definiera årliga mätbara mål för biståndsverksamheten.
- UBV bättre motiverar varför en viss aktivitet bidrar till måluppfyllelse och vilka de förväntade effekterna är, särskilt vad gäller volontärplaceringarna.

4.1.2.3 Resursprioritering

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Metoder och underlag finns för att beräkna resurser för verksamheten
- Avvägning skall ske mellan mål och resurser.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Idag sker resursberäkning huvudsakligen utifrån hur många organisationer som UBV vill och kan inleda eller har ett samarbete med samt landgruppens identifiering av samarbetsorganisationernas behov av/önskemål om volontärer. Samarbetsorganisationernas mål och syfte med placeringarna har normalt inte identifierats innan resursberäkning görs och för befintliga volontärplaceringar saknas i dagsläget en väl preciserad plan för volontärens insats, varför det är svårt att avgöra om resurserna används effektivt.

Vår bedömning är att UBV styrs mot att i första hand beräkna resursbehovet utifrån hur många volontärschabloner (finansiering) som behövs för att kunna upprätthålla omfattningen på den verksamhet som bedrivs i dagsläget. Detta kan också förklara den ökande praktikantverksamheten eftersom bidragen söks på samma sätt som för volontärer. Därmed minskas möjligheten för UBV att utnyttja erhållna resurser på bästa sätt genom att använda den mest lämpliga insatsen för att nå de mål som UBV har satt upp. Volontärmedlen borde istället ses som resurser på samma sätt som andra medel, vilka kan fördelas till de aktiviteter som bidrar till att nå målen. Därmed kan resursutnyttjandet optimeras.

Vi rekommenderar att:

- UBV tydligare bryter ned resurser (volontärer, praktikanter och projektmedel) per mål och delmål för att tydliggöra hur resurserna används.

4.1.2.4 Rekrytering av volontär

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Placeringsförslag skall vara utarbetade tillsammans med samarbetsorganisationen.
- Mål, syfte och effekter med volontärplaceringen skall vara specificerat.
- Processen skall säkerställa att rätt kompetens rekryteras.

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV har en dokumenterad rekryteringsprocess. Baserat på landgruppens identifiering av samarbetsorganisationernas behov tas placeringsförslag fram. Samarbetsorganisationens mål och syften med volontärplaceringen är i detta skede inte dokumenterat. Ansvar för att identifiera och rekrytera lämplig person till en av landgruppen identifierad placering ligger därefter på rekryteringssekreteraren inom LAS i samarbete med UBV:s uttagningskommitté. Efter genomförda intervjuer och bedömning lämnas därefter förslag för beslut till verksamhetsledningen på de uttagna personerna och deras placeringsmöjlighet.

Vår bedömning är att underlagen för att fatta beslut om volontärplaceringar är bristfälliga då samarbetsorganisationerna inte i tillräcklig utsträckning har specificerat sitt faktiska behov av en volontär. UBV kan därför heller inte specificera vilka kunskaper och färdigheter som volontären skall ha, varför placeringsförslagen blir alltför vagt hållna.

Sökanden till volontärplaceringen får därmed inte heller tillräcklig information om vad som förväntas när volontären väl är ute i fält.

Rekryteringsprocessen är lång, upp till ett år. Från det att placeringsförslaget tas fram till det att rekryteringen är gjord har så lång tid förflutit att förutsättningarna för placeringen hunnit ändrats.

Vår bedömning är att tidsaspekten gör att rekryteringsprocessen blir ineffektiv och minskar möjligheten att rekrytera rätt kompetens till respektive placering

Volontärerna som blir antagna bjuds in till en förkurs som en förberedelse inför volontärplaceringen. Genom intervjuer har framkommit att i relation till de krav som UBV ställer på sökanden samt deras tidigare erfarenheter är innehållet i förkurserna på en för basal nivå. Uppfattningen är att UBV inte har lika höga förväntningar på volontärerna under förkurserna som man sedan har vid arbete ute i fält.

Vår bedömning är att UBV inte använder resurserna effektivt avseende volontärernas förberedelser.

Vi rekommenderar att:

- UBV utarbetar ansökningsmallar för volontärplaceringar i samarbetsorganisationer. I ansökningsmallen bör mål, syfte och effekter med volontärplaceringen specificeras.
- UBV ser över rekryteringsprocessen i syfte att korta ned tiden från det att en möjlig volontärplacering identifieras till att en volontär rekryteras och placeras i samarbetsorganisationen.
- Resursutnyttjandet och fokus i förkursens kursplan bör ses över för att tillgodose volontärer med relevant förkunskap inför placering.

Därmed skulle möjligheten att rätt kompetens rekryteras inom rimlig tid öka.

4.1.3 Operativ styrning

4.1.3.1 Insats- och organisationsbedömning

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Rutiner skall finnas för att kunna göra en insats- och organisationsbedömning.
- Avvägning skall ske mellan mål och resurser
- En enhetlig rutin för att initiera samarbeten och insatser skall finnas.
- Ansvaret för att initiera samarbeten och insatser skall vara tydlig.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Det vanligaste är att en organisation söker upp UBV. Därefter inleds en process för att bedöma om organisationen är att ses som en strategisk samarbetsorganisation och om UBV skall inleda ett samarbete. Beslut tas av LAS-handläggarna i Stockholm, ytterst styrelsen. Det vanligaste är att organisationen först ansöker om en volontär, därefter kan det bli aktuellt att ansöka om projektstöd.

Mall för projektansökan har utarbetats och implementering har påbörjats. I ansökan skall mål och förväntat resultat anges av organisationen.

För ansökning om volontär saknas ett formaliserat tillvägagångssätt. För vissa volontärplaceringar finns en väl genomarbetad plan för volontärtiden, medan för andra sker arbetet mer ad hoc och utan fastställda mål för placeringen. Därmed saknas från början mål och förväntade resultat med en volontärplacering.

Vår bedömning är att om ansökningsprocessen för volontärplaceringar inte formaliseras medför det svårigheter för UBV att bedöma om organi-

sationen har samma mål med placeringen som UBV och om den i så fall bidrar till att UBV:s mål uppfylls.

Vi rekommenderar att:

- UBV förbättrar metoder och rutiner för insatsbedömning, framför allt vad gäller volontärplaceringar, i syfte att säkerställa att UBV:s och samarbetsorganisationens mål nås. Exempelvis kan mallar och riktlinjer tas fram för ansökan om volontär som stöd för samarbetsorganisationerna att precisera syfte, mål och förväntat resultat med volontärplaceringen.

4.1.3.2 Överenskommelser/avtal med samarbetsorganisationer

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- System och rutiner skall finnas som säkerställer att avtal är giltiga och att avtalen efterlevs.

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV använder sig utav två olika typer av kontrakt, ett för volontärplaceringar och ett för projekt där samarbetsorganisationens åtaganden och skyldigheter framgår. Avtalen undertecknas av koordinatören i respektive landgrupp och minst en representant för samarbetsorganisationen.

Vid granskningen har framkommit att volontären ges stor frihet att själv utforma insatsen. Detsamma gäller samarbetsorganisationen.

Vår bedömning är att alltför stort ansvar läggs på volontären avseende UBV:s åtaganden gentemot samarbetsorganisationen. Risker är att volontären arbetar med sådant som egentligen inte ligger inom ramen för vad en UBV volontär är tänkt att arbeta med.

Enligt projekthandboken skall avtal med samarbetsorganisationen hänvisa till projektbeskrivning, tidsplan och budget som har godkänts av UBV. Dessa skall bifogas avtalet. Även mallar för del- och slutrapport samt ekonomisk rapport skall bifogas avtalet. Vid granskning av avtal och uppföljning av dessa noterades att tillämpliga dokument ej bifogas till avtalen. För projektverksamheten gäller även att samarbetsorganisationen skall följa Sidas upphandlingsregler. Dessa regler bifogas dock inte avtalen mellan UBV och samarbetsorganisationen.

Vår bedömning är att UBV:s styrning och uppföljning av samarbetsorganisationens åtaganden försvåras om UBV inte är tydliga gentemot organisationen med vad som UBV förväntar sig av organisationen med avseende på definition av insats samt återrapporteringskrav.

I projekthandboken finns riktlinjer för hur projektavtal med samarbetsorganisationer skall utformas och vad som skall bifogas till avtalet.

Vår bedömning är att riktlinjerna i projekthandboken ger alltför stort utrymme för koordinatören att själv utforma regler kring utformande av avtal och samarbetsformer med samarbetsorganisationen.

Vi rekommenderar att:

- UBV tydligare specificerar i avtalen, till exempel, i bilaga, vilka åtaganden som UBV och volontären har gentemot samarbetsorganisationen och vilka skyldigheter som organisationen har gentemot UBV i syfte att säkerställa att volontären arbetar med de av UBV prioriterade frågorna.
- UBV alltid till avtalet med samarbetsorganisationen bilägger den dokumentation som anges i projekthandboken samt Sidas upphandlingsregler.
- UBV tydligare anger i projekthandboken vilka riktlinjer som skall vara gällande. Riktlinjerna bör inte ge koordinatören alltför stort utrymme att själv utforma regler och rutiner vad gäller avtalens utformande med samarbetsorganisationerna.

4.1.3.3 Insatsuppföljning

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Rutiner skall finnas som möjliggör en löpande uppföljning av insatserna.
- Rutiner skall finnas som säkerställer att åtgärder vidtas vid eventuella avvikelser från plan.

Våra iakttagelser och rekommendationer

De insatser som vi har granskat på plats i fält är projektverksamhet och volontärplaceringar. Koordinatören gör uppföljningsbesök på samarbetsorganisationerna cirka en gång i halvåret, ibland tätare. På uppföljningsmötena diskuteras såväl projektverksamheten som volontärplaceringen på organisationen. Koordinatören har också avstämningsmöten med volontären.

Vi har funnit att för volontärplaceringarna saknas en tydlig dokumenterad plan för insatsen vilket medför att koordinatören saknar relevant underlag att följa upp mot. Koordinatörens uppföljning fokuserar därför mer på hur volontären trivs i sin organisation, om organisationen är nöjd med volontärens insats och så vidare.

Under volontärtiden skall fyra rapporter skrivas enligt en framtagna mall. Sista rapporten skall skrivas tillsammans med samarbetsorganisationen. De volontärrapporter som vi har tagit del av fokuserar mer på personliga erfarenheter än på vad volontärplaceringen har bidragit till vad gäller organisationens utveckling. Detta anser vi hänger ihop med att målet med placeringen inte är preciserat från start. Vid fältbesöken uppmärksammades att samtliga volontärrapporter inte heller hade inkommit till UBV. Den framtagna mallen används inte heller i alla fall.

Vad gäller projektverksamheten har samarbetsorganisationernas rapportering varit svag på grund av att strukturen har saknats. För projektverksamheten har nu rapportmallar utarbetats för delrapportering och slutrapportering för att lättare kunna aggregera till Verksamhetsberättelsen. Flera av samarbetsorganisationerna som vi träffade var mycket positiva till att UBV utarbetar en fastare struktur för projektverksamheten.

Vår bedömning är att avsaknaden av väl definierade syften, mål och förväntade effekter av insatserna leder till att uppföljningen inte fokuserar på rätt saker och att avvikelser från planen inte fångas upp och åtgärdas i tid.

Vi rekommenderar att:

- UBV definierar syfte, mål och förväntade effekter av insatserna tillsammans med samarbetsorganisationen samt aktiviteter för att nå målen.
- Koordinatören fokuserar på att följa upp de aktiviteter och förväntade effekter som definierats i syfte att nå målen.
- Volontärrapporten får en annan inriktning så att uppföljning kan göras med avseende på syfte, mål och förväntade effekter med volontärplaceringen.

4.1.3.4 Resultatmätning av insatser

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Utvärderingar skall genomföras regelbundet och utgöra en del av organisationens styrprocess.
- Mål hos mottagare skall vara fastställda.
- Indikatorer bör användas för resultatmätning.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Plan för utvärdering av genomförda insatser saknas. Utöver åiterrapportering från projekten och volontärerna sker ingen systematisk resultatmätning. Indikatorer för att följa upp och mäta resultatet av insatserna används inte i dagsläget. LFA (Logical Framework Approach), som förespråkas av Sida som en metod för resultatmätning av verksamhet, har inte använts. Någon annan vedertagen metod för resultatmätning har vi inte heller tagit del av.

Vår bedömning är att avsaknaden av systematisk resultatmätning och utvärdering kan leda till att förbättringsmöjligheter inte fångas upp. Vidare förblir det oklart vilka effekter biståndsmedlen har haft.

Enligt Sidas riktlinjer för projektmedel framgår att huvudändamålet med insatsen inte får utgöras av investeringar. Vid granskningen uppmärksammades att merparten av de så kallade småprojekten handlar om att bygga nya brunnar, kvarnar etcetera.

Vår bedömning är att UBV inte tillräckligt tydligt kan påvisa de positiva organiserings effekterna med projekten. Enligt vår bedömning hänger detta ihop med den otydliga insatsbeskrivningen avseende mål, syfte och förväntat resultat.

Vi rekommenderar att:

- UBV tar fram en plan för att utvärdera effekterna av de olika insatserna (volontär-, projekt-, utbytes- och praktikantverksamheten).
- UBV tar stöd i beprövade metoder för utvärdering och resultatmätning av insatser och projekt inom verksamheten, till exempel genom att LFA implementeras.
- UBV preciserar vilka resultat som småprojekten förväntas generera.

4.1.4 Avvikelse rapportering och åiterrapportering

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Rapporteringsrutiner skall finnas som följer uppställda krav.
- Resultat och eventuella avvikelser skall rapporteras i enlighet med uppställda krav.
- Fastställda rutiner för att kommunicera resultat och avvikelser skall finnas.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Överenskommelsen mellan Sida och UBV reglerar åiterrapporteringen som sker genom den årliga verksamhetsberättelsen, årsredovisningen budgetuppföljning och särskild finansiell bilaga. Av överenskommelsen framgår villkoren för avvikelse- och åiterrapportering av projekten.

Enligt överenskommelsen förbinder sig UBV att omedelbart kontakta Sida för det fallet att UBV avser göra avsteg från överenskommelsen eller då svårigheter eller problem uppkommer vid genomförandet av insatser.

Utöver den formella avvikelse- och åiterrapporteringen tillkommer även kvartalsvisa informationsmöten, där Sida och UBV tillsammans går igenom UBV:s verksamhet och rapportering.

I vår granskning av åiterrapportering, det vill säga rapportering från lokal samarbetsorganisation till landkontor, från landkontor till kansli samt rapportering från kansli/styrelse till Sida, har vi uppmärksammat ett antal brister. Avsaknaden av dokumenterade riktlinjer för struktur på åiterrapportering samt oklara mål för volontär- och projektverksamheten har medfört att åiterrapporteringen från samarbetsorganisationerna ej är kopplad till UBV:s övergripande mål med insatsen.

Vår bedömning är att UBV är otydlig gentemot samarbetsorganisationerna med de krav som UBV har, eller bör ha, på organisationen avseende målformulering och återrapporering av olika insatser.

Sida har vid ett flertal tillfällen påpekat bristerna i UBV:s rapportering avseende nedbrytning av mål och aktiviteter samt återrapporering av måluppfyllelse. UBV har arbetat med att förbättra rapporteringen och har kommit en bra bit på vägen, men inte fullt ut lyckats bryta ned insatserna i syfte, mål och förväntat resultat kopplat till verksamhetens övergripande mål. Vi menar att dessa brister har sin grund i att verksamhetsplanen inte har utarbetats på ett sådant sätt att återrapporeringen med enkelhet kan kopplas till verksamhetsplanen. Exempelvis har mål och förväntade effekter inte specificerats tillräckligt tydligt i verksamhetsplanen, vilket gör att återrapporeringen också blir otydlig.

Vår bedömning är att UBV redan i verksamhetsplanen måste boga för en bra verksamhetsberättelse, genom att bryta ned mål och aktiviteter och definiera förväntat resultat och effekter av insatserna för att en tillfredställande återrapporering skall bli möjlig.

Vi rekommenderar att:

- UBV blir tydligare gentemot samarbetsorganisationerna med vilka krav på målformulering och återrapporering av de olika insatserna som UBV har.
- UBV implementerar en metod med system och rutiner för att bryta ned alla insatser i syfte, mätbara mål, aktiviteter och förväntat resultat i syfte att förbättra återrapporeringen.
- UBV rapporterar till Sida måluppfyllelse i förhållande till uppställda mål.

4.1.5 Ansökningsförfarande och redovisning till Sida

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Rutiner skall finnas som säkerställer ett effektivt ansökningsförfarande.
- Organisationens system och rutiner skall vara anpassade till de krav som Sida ställer.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Ansökningsförfarandet till Sida sker i olika steg. Normalt går förfarandet till enligt följande:

Varje landgrupp utarbetar en tvåårig verksamhetsplan som sedan sammanställs till en på UBV:s kansli. Baserat på verksamhetsplanen görs en framställan som skickas till Sida/SEKA för beredning och beslut om biståndsmedel. Därefter tecknas ett samarbetsavtal mellan Sida/SEKA och UBV för aktuell period. Utöver samarbetsavtalet tecknas underavtal årligen där villkoren framgår för finansiering, utbetalning, återrapporering, uppföljning och revision mm. År två i verksamhetsplanen uppdateras efter ett år.

Vår bedömning är att ansökningsförfarande och redovisning till Sida synes fungera väl.

4.2 Ekonomistyrning

4.2.1 Avtal och uppföljning av dessa (kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter och information)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- System och rutiner skall finnas som säkerställer att avtal efterlevs.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Avtalen mellan Sida och UBV reglerar parternas mellanhavanden. Av avtalen framgår villkoren för Sidas finansiering och regler för medels- hantering och återrapportering med mera.

Av avtalet framgår att UBV alltid skall samråda med Sida om väsent- liga förändringar i budget, inriktning och genomförande av verksam- heten i förhållande till den framställan som tidigare godkänts av Sida. Mindre ändringar och tillägg som inte innebär en väsentlig förändring av avtalet kan ske under avtalstiden, under förutsättning att parterna är överens därom. Sådan ändring eller tillägg skall ske genom skriftväxling.

Vår bedömning är att avtalet med Sida i allt väsentligt följs.

UBV tecknar även avtal med volontärer samt avtal med samarbets- organisationerna. Dessa avtal hanteras och följs upp av koordinatören vid respektive landkontor.

Ett avtal med en samarbetsorganisation måste alltid undertecknas innan utbetalning sker och eventuella tidigare insatser skall ha slut- rapporterats och reviderats, innan nytt avtal tecknas. Enligt projekt- handboken skall avtalet hänvisa till av UBV godkänd projektbeskriv- ning, tidsplan och budget, vilket skall bifogas avtalet. Vid granskning av avtalen och uppföljning av dessa noteras att tillämpliga dokument ej bifogas avtalen.

Vår bedömning är att landkontoren ej följer uppsatta riktlinjer enligt projekthandboken.

Vi rekommenderar att:

- UBV säkerställer att landkontoren följer de riktlinjer kring utformning av avtal som anges i projekthandboken.

4.2.2 Delegations- och beslutsordning (kontrollmiljö, kontrollaktiviteter och information)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Fastställd besluts- och delegationsordning skall finnas
- Beslutsbefogenheter bör ligga i linje med ansvarsområde
- Attestordningen skall finnas och beloppsgränser framgå.

Våra iakttagelser och rekommendationer

I föreningens stadgar framgår beslutsordningen inom föreningen.

Vår bedömning är att beslutsbefogenheterna ligger i linje med ansvars- områden.

Av UBV:s finansiella system framgår föreningens attest- och delega- tionsregler. Alla koordinatörer och budgetansvariga på kansliet har attesträtt inom sin budget. Av föreningens finansiella system framgår inte huruvida man har begränsad attesträtt avseende egna utlägg och utgifter.

Vår bedömning är att man inte bör ha attesträtt för sina egna utlägg.

Vi rekommenderar att:

- UBV ser över nuvarande attestregler i syfte att stärka den interna kontrollen.

4.2.3 Ansvar och befogenheter (kontrollmiljö)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Arbets- och delegationsordning skall finnas för organisationen.
- Befattningsbeskrivningar bör finnas för samtliga tjänster inom föreningen.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Arbets- och delegationsordning inom UBV återfinns i föreningens stadgar, föreningens finansiella system och i uppdragsbeskrivningar för styrelseordföranden, styrelsen och verksamhetsledaren. Av dessa framgår anställdas ansvar och dispositions- och attesträtt.

Vår bedömning är att de dispositions- och attesträtter som fastslagits i föreningens finansiella system kan medföra att samma person kan både besluta om hur medel skall disponeras samt attestera utlägg. Attest bör alltid ske av en annan person än den som har beslutat om kostnaden.

Arbetsbeskrivningar finns för alla tjänster på kansliet och landkontoren, men alla är ej uppdaterade.

Vår bedömning är att koordinatörernas arbetsbeskrivning är omfattande och inte anpassad utifrån hur verksamheten ser ut i respektive land.

Vi rekommenderar att:

- UBV ser över föreningens finansiella system för att stärka upp den interna kontrollen. Till exempel bör fakturor godkännas av den som har beställt varan eller tjänsten och därefter attesteras av till exempel verksamhetsledaren.
- UBV uppdaterar arbetsbeskrivningarna för medarbetarna på kansliet
- UBV ser över koordinatörernas arbetsuppgifter i syfte att koncentrera koordinatörens arbetsinsatser till färre områden.
- UBV anpassar koordinatörernas arbetsbeskrivningar utifrån verksamheten i det landet där koordinatören är placerad.

4.2.4 Medelshantering (kontrollmiljö och kontrollaktiviteter)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- För medelshantering skall de regler som reglerar UBV:s verksamhet gälla.
- UBV:s interna riktlinjer för medelshantering skall säkerställa en säker medelshantering.

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV:s kansli sköter all redovisning och andra ekonomifrågor inom föreningen. UBV rekviderar medel kvartalsvis från Sida. Landkontoren rekviderar i den takt som förbrukning sker.

Enligt föreningens finansiella system framgår att kanslianställda och koordinatörer har dispositionsrätt, det vill säga rätt att besluta hur disponibla medel skall utnyttjas inom fastställd budgetram för verksamhetsgrenarna respektive landgrupperna. Vidare har budgetansvariga även attesträtt. Rätt att utanordna medel har verksamhetsledare, ekonomer och administratörer och utanordning får endast ske i förening med en annan person.

Beträffande landkontorens medelshantering har koordinatören rätt att själv utanordna medel från UBV:s konton i Latinamerika för utbetalning till samarbetsorganisationer enligt avtal samt för övriga kostnader vid landkontoret. Landkontorens rekvirering av medel från kansliet i Stockholm sker genom att ett e-mail skickas med en bifogad likviditetsplan.

Vår bedömning är att koordinatörens kombination av dispositionsrätt, attesträtt samt rätt att utanordna medel inte är förenligt med god intern kontroll. I övrigt synes medelshanteringen fungera tillfredställande.

Enligt projekthandboken skall utbetalning till samarbetsorganisationer endast ske om organisationen kan uppvisa att det önskade beloppet

är kopplat till en aktivitet i den budget som godkänts av UBV. För småprojektverksamheten sker utbetalning två gånger per år, för övrig projektverksamhet normalt en gång per år. Samarbetsorganisationen skall rekvirera pengar så att utbetalningen sker i nära förbindelse med förbrukning och att en första utbetalning redovisas innan en ny utbetalning görs.

Vid uppföljning av medelshanteringen för projektverksamheten noterades att någon finansiell återrapportering ej inkommer avseende första utbetalningen. Den uppföljning som sker är att koordinatören besöker projekten och därmed bildar sig en uppfattning av hur projektet går.

Vår bedömning är att UBV:s interna riktlinjer för medelshantering avseende projektverksamheten är bristfälliga och ger ej tillräckligt stöd för UBV:s landkontor.

Vi rekommenderar att:

- UBV ser över föreningens finansiella system i syfte att stärka den interna kontrollen kring delegationsordning och behörighet att utanordna medel. Exempelvis skulle kontrollen kring utanordning av medel från UBV:s konton i Latinamerika stärkas genom att utanordning över ett visst belopp endast får ske efter godkännande av LAS eller verksamhetsledningen.
- UBV tar fram tydligare riktlinjer för uppföljning av projekten i förhållande till budget och finansiell återrapportering för att säkerställa att medel används på ett effektivt och ändamålsenligt sätt, till exempel bör mall tas fram för rekvisition från samarbetsorganisationen.

4.2.5 Budgetering och budgetuppföljning (kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter och information)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Budgets skall vara tydliga med avseende på de olika budgetposterna.
- Budget skall visa de resurser som krävs för att nå uppställda mål.
- Uppföljning av budget skall ske löpande.

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV lämnar vartannat år en tvåårig framställan till Sida med äskande av medel för volontärer, projektverksamhet, praktikantverksamhet och utbytesverksamhet. I framställan ingår budget för UBV:s samtliga aktiviteter. Framställan revideras efter ett år.

Budgeten är nedbruten per volontär, projekt, praktikant och utbyte. Nedlagd tid bokförs inte och är i dagsläget inte heller nödvändig eftersom Sida inte kräver att budgeten bryts ned på en mer detaljerad nivå.

Vår bedömning är att i takt med att UBV utvecklar program för verksamheten, och insatserna (volontär, projekt, praktikant och utbyte) kommer att ses som medel för att nå målet med verksamheten, blir det allt viktigare att kunna följa upp verksamheten per program. Därmed kommer också redovisning av tid att bli en viktig komponent.

Innan en projektinsats godkänns går koordinatören igenom detaljbudget med samarbetsorganisationen. Aktivitetsbudgeten skickas till LAS tillsammans med projektbeskrivningen. Godkänd projektbudget biläggs inte avtalet mellan UBV och samarbetsorganisationen.

Vår bedömning är om inte den godkända projektbudgeten biläggs avtalet mellan UBV och samarbetsorganisationen kan oklarheter kring finansiering av projekt uppstå i senare skede.

Vi rekommenderar att:

- UBV förbereder budgeten för en nedbrytning per program/mål/aktivitet
- UBV inför ett tidredovisningssystem
- UBV bilägger godkänd projektbudget till avtalet mellan UBV och samarbetsorganisationen.

4.2.6 Ekonomiadministrativa rutiner vid landkontoren (kontrollmiljö och kontrollaktiviteter)

De ekonomiadministrativa rutinerna har granskats på landkontoren i Nicaragua, El Salvador och Bolivia.

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- För ekonomiadministrationen skall gälla de interna bestämmelser som UBV har fastslagit i föreningens finansiella system (daterad 2004-06-06).
- Den interna kontrollen bör vara på en sådan nivå att fel förhindras och upptäcks i tid.

Våra iakttagelser och rekommendationer

En stor del av den ekonomiska redovisningen och medelshanteringen sker på landkontoren. Under granskningen noterade vi följande brister:

- Avstämningar av bankkonton och handkassa följer inte UBV:s interna bestämmelser. Bevis på att avstämning har gjorts återfinns inte i alla fall och de fall en differens upptäckts, ges inga kommentarer kring vad den beror på och hur den kommer att lösas.
- Saldona på bankkontona på landkontoren överstiger generellt det som rekommenderas i föreningens finansiella system.
- Vid lån till anställda saknas i vissa fall en skuldförbindelse och en avbetalningsplan.
- Registrering av bokföringsposter sker inte inom den föreskrivna veckan från det att den ekonomiska händelsen inträffade. Det normala tycks vara att registrering sker inom en månad.
- Säkerhetskopior på redovisningen tas månatligen. På ett av de granskade kontoren fanns ingen säkerhetskopia på plats. Informationen hade endast skickats via e-post till kansliet i Sverige.
- Fakturor, bokföringsordrar med mera godkänns inte av koordinatören genom attest före utbetalning och/eller bokföring.
- Det excelark (eller motsvarande) som används som bas för beräkning av lön och olika lönetillägg sparas ej som underlag för bokföringstransaktionen. Excelarket bör arkiveras på plats som underlag för bokföringstransaktionen i landgruppens bokföring.
- Fysisk inventering av anläggningstillgångar hade på ett av kontoren inte gjorts sedan 1999.

Vår bedömning är att kvaliteten på ekonomiadministrationen vid landkontoren är bristfällig.

Vi rekommenderar att:

- UBV säkerställer att de interna bestämmelserna för ekonomiadministrationen efterlevs på landkontoren.
- UBV arbetar för att höja kvaliteten på ekonomiadministrationen vid landkontoren genom att utbilda personal och höja kompetensen.

4.2.7 Extern revision

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Föreningen skall vara föremål för extern revision
- Granskningen skall ske enligt god revisionssed och ha till syfte att bedöma om redovisningen och underliggande redovisning är tillförlitlig och räkenskaperna rättvisande, samt om ledningens förvaltning följer tillämpliga föreskrifter och särskilda beslut.
- Granskningen skall efter varje räkenskapsår avslutas med en revisionsberättelse.
- Lokala landkontor skall revideras enligt Sidas riktlinjer för extern revision samt enligt föreningens finansiella system

Våra iakttagelser och rekommendationer

Vald revisor för UBV är Ernst & Young. Avseende den årliga revisionen har vi inte kunnat hitta några anmärkningar.

För landkontoren anlitas lokala revisorer. I föreningens finansiella system framgår vilka områden som skall granskas av extern revisor på landkontoren. Bland annat framgår att revisorn skall granska att skatter och avgifter har redovisats och betalats enligt landets lagstiftning.

Under vår granskning vid landkontoren uppmärksammades brister i redovisningen av källskatter och sociala avgifter för den lokalanställda personalen.

Vår bedömning är att kvaliteten på de externa revisorerna kan ifrågasättas mot bakgrund av ovanstående.

Revision av projektverksamheten i samarbetsorganisationer genomförs av lokal revisor för respektive landkontor. Vid genomläsning av revisionsrapport för UBV:s landkontor noteras att finansierade projekt hos samarbetsorganisationerna samt projektvolym ej specificeras.

Vår bedömning är att revisionsrapporten bör specificera vilka projekt som har granskats hos respektive samarbetsorganisation för att ge möjlighet till uppföljning av projektverksamheten.

I projekthandboken anges vidare att alla projekt skall revideras av en person som är ojävig (helt utan personlig anknytning eller lojalitet till den samarbetsorganisation som utfört projektet, vilket även kan innebära personal inom UBV), helst en extern revisor. Vidare framgår i projekthandboken att samarbetsorganisationen ansvarar för att en extern revision görs i anslutning till att projektet avslutas. För mindre projekt kan dock revision utföras av den externa eller interna revisor som på årsbasis reviderar UBV:s räkenskaper i verksamhetslandet. Vi har noterat att verifikationer för projektverksamheten förvaras vid UBV:s landkontor och granskas av extern revisor för UBV.

Vår bedömning är att UBV:s landkontor inte följer riktlinjer angivna i projekthandboken. Vi har noterat att revision av projekt sker av extern revisor på landkontoren.

Vi rekommenderar att:

- UBV själva undersöker vilka regler som gäller i landet för lokalanställning av personal avseende skatter och avgifter.
- UBV gör en oberoende granskning av kvaliteten på de lokalt anlidade externrevisorerna.
- UBV tar fram avtal med lokala revisorer vid landkontoren samt fastställer omfattningen på granskningsuppdraget.
- UBV i avtalen med samarbetsorganisationerna tydligare anger krav på revision av projekt enligt riktlinjerna i projekthandboken.

4.2.8 Intern revision (tillsyn)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Internrevisionen skall utses av styrelsen/ledningen och också rapportera till desamma. Internrevisionen bör vara placerad på ett sådant sätt i organisationen så att kraven på objektivitet, oberoende och integritet säkras.
- Internrevisionen skall utvärdera den interna styrningens och kontrollens existens, efterlevnad, kvalitet och ändamålsenlighet samt vid behov utreda bakomliggande orsaker till brister.
- Internrevisionen skall ge rekommendationer till förbättringsåtgärder.
- Internrevisionen skall aktivt verka för att lämpliga åtgärder vidtas med anledning av resultatet av revisionen.

Våra iakttagelser och rekommendationer

Med intern styrning och kontroll avses normalt den process som åstadkommes av ledningen och annan personal för att med rimlig säkerhet uppnå:

- en effektiv verksamhet enligt utifrån uppsatta mål,
- en författningsenlig verksamhet och
- en tillförlitlig återrapportering av resultatet av verksamheten.

UBV har utvecklat internrevisionen på två nivåer – dels i Sverige, dels i landgrupperna. Årsmötet utser två internrevisorer och en suppleant som ansvarar för internrevisionen i Sverige. Landstämman utser en internrevisor som utför revision i landgruppen. Instruktioner för internrevisionen återfinns i föreningens finansiella system.

Vår bedömning är att instruktionerna för internrevisionen i såväl Sverige som Latinamerika är detaljerade och alltför styrande för inriktningen av granskningen. Ur ett oberoendeperspektiv är detta inte tillfredsställande. Vi har dock förståelse för att det är så, eftersom UBV inte har medarbetare med specifik internrevisionskompetens för granskningens utförande.

Internrevisorerna i Sverige och Latinamerika tycks inte samarbeta. Detta medför att granskningen inte får samma genomslag och kvalitet som den skulle kunna få om granskningen samordnades.

Vår bedömning är att om internrevisorerna skulle arbeta tillsammans skulle fördelar kunna uppnås genom att kompetens och erfarenheter lättare kan utbytas. En gemensam granskningsplan med gemensamt synsätt och angreppssätt kan utarbetas och ge utrymme för större frihet att göra fördjupade granskningar inom vissa områden.

Vi har tagit del av de tre senaste årens revisionsrapporter avseende revisionen i Sverige. Vi kan konstatera att vissa frågor kvarstår som ej åtgärdade, trots återkommande iakttagelser, till exempel nedbrytning och uppföljning av mål.

Vår bedömning är att internrevisorerna inte har tillräcklig legitimitet för att utgöra det viktiga redskap för ledningen som en internrevision är. Det tror vi hänger ihop med att revisorerna väljs för ett år i taget. Detta gör att kontinuiteten i internrevisionen inte upprätthålls och kompetensen i internrevision inte utvecklas.

Kompetensfrågan ser vi som en stor brist. Det visar sig också i kvaliteten i rapporterna, framför allt i rapporterna från landgrupperna, vilket också internrevisorerna i Stockholm uppmärksammat.

Vår bedömning är att med mer utbildning och kunskap om internrevision skulle kvaliteten på revisionen öka väsentligt. Det krävs ett

tydligare angreppssätt och en annan form för rapportering för att revisionen skall få önskad effekt, till exempel tydliggöra vad iakttagelsen är samt vad rekommendationen är.

I revisionsrapporterna saknas ledningens svar på iakttagelsen och rekommendationen, varför man inte får någon uppfattning om vad ledningen har tagit till sig och vad man avser att åtgärda och på vilket sätt.

Vår bedömning är att om ledningen inte ger ett svar på en rekommendation samt anger hur och när man avser att lösa iakttagelsen är risken stor för att arbetet stannar vid en iakttagelse som inte åtgärdas.

Vi rekommenderar att:

- UBV inrättar en internrevision med längre tidsperspektiv än ett år. Internrevisionen bör vara gemensam för Sverige och landgrupperna.
- UBV ger internrevisionen större friheter att utveckla årliga granskningsplaner baserat på riskbedömning.
- UBV genom utbildning och erfarenhetsutbyte strävar efter att höja kvaliteten på internrevisionen.
- Internrevisionen koncentrerar granskningen på utvärdering av den interna styrningen och kontrollen enligt definitionen ovan. Utvärderingar av verksamheten görs separat.
- UBV utarbetar former för hur ledningen skall svara på revisionsrapporterna i syfte att säkerställa att iakttagna brister åtgärdas inom rimlig tid.

4.2.9 Arkivering (kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter och information)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Sidas arkiveringsregler skall följas.
- Arkivering av räkenskapsinformation skall ske i enlighet med Bokföringslagen (BFL 199:1078).
- Arkivering av övriga viktigare dokument och handlingar skall ske utifrån god intern styrning och kontroll.

4.2.9.1 Arkivering av räkenskapsinformation

Våra iakttagelser och rekommendationer

Svensk enskild organisation som erhåller Sida-bidrag skall följa god redovisningssed. Rapporter, redovisningar och övrig relevant dokumentation skall hållas tillgänglig för Sida och för statliga revisorer i tio år efter det att sista utbetalningen skett.

Enligt Bokföringslagen definieras räkenskapsinformation enligt följande:

- balansräkning
- grundbokföring och huvudbokföring
- verifikation
- handling med mera som en verifikation hänvisar till
- systemdokumentation och behandlingshistorik
- årsredovisning
- årsbokslut
- noter till balansräkning och resultaträkning
- specifikation till balansräkningspost
- avtal och andra handlingar av särskild betydelse för att belysa verksamhetens ekonomiska förhållanden

- sådana uppgifter som i övrigt är av betydelse för att det skall gå att följa och förstå de enskilda bokföringsposternas behandling i bokföringen.

Av samma lag framgår att all räkenskapsinformation skall arkiveras i 10 år. Arkivering kan ske på olika sätt – pappersform, elektroniskt eller på annat läsbart medium, till exempel mikrofiche. Vidare framgår att informationen primärt skall arkiveras i det format som det hade när man erhöll den eller sammanställde den och primärt i Sverige.

Enligt Bokföringslagen 7 kap 2–3 § skall räkenskapsinformation förvaras i Sverige, i ordnat skick och på betryggande och överskådligt sätt. Av 5§ framgår att räkenskapsinformationen inte behöver arkiveras i Sverige om den avser verksamhet som bedrivs genom en filial utomlands, om organisationen är bokföringsskyldig i det landet.

Vid granskningen på landkontoren uppmärksammade vi att räkenskapsinformationen inte förvaras på ett betryggande och överskådligt sätt. Bland annat fanns inte säkerhetskopian på bokföringen sparad på plats vid ett av landkontoren.

Vår bedömning är att räkenskapsinformationen bevaras på rätt plats, men att vissa brister finns avseende räkenskapsinformationens bevarande (betryggande och överskådligt).

Vi rekommenderar att:

- UBV säkerställer att information som stödjer den redovisning som lämnas till Sida arkiveras i 10 år efter det att sista utbetalningen har skett. Om lokala regler säger annat är Sidas regler överordnade dessa.
- UBV säkerställer att all räkenskapsinformation bevaras på ett betryggande och överskådligt sätt.
- Säkerhetskopian av bokföringen skall förvaras på ett betryggande sätt i landet där verksamheten bedrivs.

4.2.9.2 Arkivering utifrån god intern styrning och kontroll

Utifrån vår syn på god intern kontroll har vi gjort följande iakttagelser.

Säkerhetskopior av räkenskapsinformation och andra viktiga handlingar

Enligt föreningens finansiella system skall säkerhetskopia på redovisningen tas regelbundet. Varje månad skall en säkerhetskopia av månadsredovisningen skickas via e-post till ekonomiansvarig i Sverige.

Vid granskningen uppmärksammade vi att säkerhetskopiering av bokföringen endast görs i samband med månadsrapporteringen.

Vår bedömning är att säkerhetskopior bör tas på såväl bokföringen som på hela hårddisken eftersom, vad vi har kunnat bedöma, hårddisken innehåller en mängd information som är att betrakta som räkenskapsinformation. Dessa säkerhetskopior bör förvaras på ett säkert ställe i landet.

Beslut och andra viktiga handlingar

Enligt Bokföringslagen räknas avtal och andra handlingar av särskild betydelse för att belysa verksamhetens ekonomiska förhållanden som räkenskapsinformation och skall således arkiveras i 10 år. Av Sidas allmänna villkor skall till exempel upphandlingsunderlag sparas under 10 år.

Andra viktiga beslut och handlingar som inte är av särskild betydelse för att belysa verksamhetens ekonomiska förhållanden behöver således inte arkiveras i 10 år.

Vår bedömning är att alla viktigare interna och externa beslut bör arkiveras, i syfte att det i efterhand inte skall råda några tveksamheter om vem som fattade beslut om vad samt vad beslutet baserades på. Tiden som informationen skall sparas måste avgöras av dem som leder och styr verksamheten.

Hantering och förvaring av räkenskapsinformation

Avtal med samarbetsorganisationerna finns idag bevarade i original på landkontoren, vilket är i överensstämmelse med Bokföringslagen. Vi vill dock uppmärksamma UBV på att det kan finnas skäl till att ha en kopia av avtalet på kansliet, om till exempel en bokföringspost som bokas av kansliet bygger på ett avtal med en samarbetsorganisation. I detta fall behövs avtalet som ett verifikat för bokföringsposten.

Vår bedömning är att UBV bör ha en kopia av avtalet på kansliet så att både landkontoren och LAS har uppgifter tillgängliga om kontrakt och andra viktigare handlingar, i syfte att kunna följa och styra verksamheten.

Vi vill uppmärksamma UBV på möjligheten att gallra bland räkenskapsinformationen efter den föreskrivna arkiveringstiden om 10 år.

Förvaring av personaladministrativ information

Vid granskningen på landkontoren uppmärksammades att personlig information om volontärerna fanns tillgänglig på kontoret i mappar.

Vår bedömning är att material av personaladministrativ karaktär bör vara inlåst och endast finnas tillgänglig för den eller de personer som har personalansvar för att skydda individernas integritet.

Vi rekommenderar att:

- Landkontoren regelbundet tar säkerhetskopior på bokföringen och hårddisken och förvarar dessa i landet på ett säkert ställe.
- UBV tar fram en policy för hur viktigare handlingar, som inte är räkenskapsinformation, skall hanteras.
- UBV tar fram rutiner för att säkerställa att både landkontoren och LAS har tillgång till den information som behövs för att kunna styra och följa upp verksamheten.
- UBV arkiverar och låser in information om volontärer och endast görs tillgänglig för den eller de personer som har personalansvar.

4.2.10 Upphandling (kontrollmiljö, kontrollaktiviteter och information)

Våra bedömningskriterier är bland annat;

- Interna och externa regelverk avseende upphandling skall följas.

Våra iakttagelser och rekommendationer

UBV följer Sidas regler för upphandling. Under 2003–2004 har endast två upphandlingar gjorts, en av datorer och en utredning kring UBV:s informationsavdelning. Enligt uppgift har anbud inhämtats från tre leverantörer. Underlag för upphandlingen gick dock inte att återfinna.

Vår bedömning är att om UBV inte sparar underlagen för upphandlingarna försvårar det att i efterhand bevisa att upphandlingsreglerna har efterlevts.

Vi rekommenderar att:

- UBV förbättrar dokumentationen kring upphandlingar. Dokumentationen bör arkiveras som räkenskapsinformation enligt Bokföringslagen.

5 Rekommendationer

I detta kapitel sammanställer vi samtliga rekommendationer som vi har gett i rapporten.

Beteckningarna H (Hög), M (Medel) samt L (Låg) sist i varje rekommendation anger prioritetsgraden. Hög prioritet innebär att åtgärder bör vidtas omgående för att hantera de iakttagelser som framkommit under systemrevisionen. Medel prioritet innebär att iakttagelserna som framkommit under systemrevisionen bör vara åtgärdade inom sex månader. Låg prioritet innebär att iakttagelserna som framkommit under systemrevisionen bör vara åtgärdade inom ett år.

5.1 Strategisk styrning

5.1.1 Omvärldsanalys

Vi rekommenderar att:

- UBV:s ledning utarbetar formerna för hur en systematiserad omvärldsanalys skall gå till. På så sätt skapas förutsättningar för en bättre förankring av UBV:s verksamhet bland medarbetarna och samarbetsorganisationerna. (H)
- UBV:s ledning fastställer metod för hur omvärldsinformation skall insamlas, vilken information som är strategisk och vilka kanaler som skall utnyttjas. (H)
- En gemensam databas skapas i vilken omvärldsinformation lagras och tillgängliggörs. (M)
- UBV utarbetar rutiner för hur informationen skall användas i det strategiska planeringsarbetet. (H)

5.1.2 Vision

Vi rekommenderar att:

- UBV preciserar sin vision för att tydliggöra den målbild som framgent skall stå för UBV:s verksamhet, därefter kan den förklaras i mål och strategier. (M)
- UBV:s årsmöte beslutar om den nya visionen och ledningen kommunicerar ut den i hela organisationen. (M)

5.1.3 Strategier och strategisk målformulering

Vi rekommenderar att:

- UBV involverar personer i fält i ökad utsträckning i den fortsatta implementeringen av förändringsarbetet. (H)
- UBV säkerställer förankring och kvalitet på de förändringar som har genomförts, exempelvis nya rutiner kring projekt och organisationsbedömning. (M)
- UBV tydliggör begreppet ESK-rättigheter och hur dessa skall implementeras i den löpande verksamheten. (M)
- UBV integrerar informationsavdelningen i verksamheten fullt ut och därmed stärker upp opinions- och kampanjarbetet. (M)

5.1.4 Val av strategiska samarbetspartners

Vi rekommenderar att:

- Då tveksamheter råder kring målgrupp eller politisk inriktning bör styrelsen besluta om organisationen skall vara strategisk eller inte. (H)
- Bedömningen av om en organisation är strategisk görs av en så oberoende person som möjligt, det vill säga inte av den volontär som finns placerad vid organisationen. (M)
- UBV vidareutvecklar bedömningskriterierna och definierar innebörden av den skala som man arbetar efter. (H)
- Varje delfråga bör besvaras i syfte att få en bättre underbyggd motivering till den bedömning som ges av ett delområde i organisationsbedömningen. (M)

5.1.5 Utvärdering

Vi rekommenderar att:

- UBV fastställer en plan för fortsatta utvärderingar av verksamheten. (H)
- UBV tidigt fastställer hur utvärderingarnas resultat skall implementeras i den långsiktiga styrningen verksamheten. (M)

Ovanstående rekommendationer förutsätter dock ett längre tidsperspektiv på verksamheten.

5.2 Taktisk styrning

5.2.1 UBV:s organisation och arbetsformer

Vi rekommenderar att:

- UBV slår av på förändringstakten i syfte att implementera de förändringar som redan har genomförts innan nya förändringar beslutas. (H)
- UBV säkerställer att koordinatörerna uppfyller sina skyldigheter enligt arbetsbeskrivningen. (H)
- UBV anställer lokal personal med relevant erfarenhet av ekonomiadministration för att ansvara för ekonomiadministrationen vid landkontoren. (H)

5.2.2 Verksamhetsplanering

Vi rekommenderar att:

- UBV fortsätter sina ansträngningar att tydligare definiera årliga mätbara mål för bistandsverksamheten. (M)
- UBV bättre motiverar varför en viss aktivitet bidrar till måluppfyllelse och vilka de förväntade effekterna är, särskilt avseende volontärplaceringarna. (H)

5.2.3 Resursprioritering

Vi rekommenderar att:

- UBV tydligare bryter ned resurser (volontärer) per mål och delmål. (H)

5.2.4 Rekrytering av volontär

Vi rekommenderar att:

- UBV utarbetar ansökningsmallar för volontärplaceringar i samarbetsorganisationer. I ansökningsmallen bör mål, syfte och effekter med volontärplaceringen specificeras. (H)
- UBV ser över rekryteringsprocessen i syfte att korta ned tiden från det att en möjlig volontärplacering identifieras till att en volontär rekryteras och placeras i samarbetsorganisationen. (L)
- Resursutnyttjandet och fokus i förkursens kursplan bör ses över för att tillgodose volontärer med relevant förkunskap inför placering. (M)

Därmed skulle möjligheten att rätt kompetens rekryteras inom rimlig tid öka.

5.3 Operativ verksamhetsstyrning

5.3.1 Insats- och organisationsbedömning

Vi rekommenderar att:

- UBV förbättrar metoder och rutiner för insatsbedömning, framför allt vad gäller volontärplaceringar, i syfte att säkerställa att UBV:s och samarbetsorganisationens mål nås. Exempelvis kan mallar och riktlinjer tas fram för ansökan om volontär som stöd för samarbetsorganisationerna att precisera syfte, mål och förväntat resultat med volontärplaceringen. (H)

5.3.2 Överenskommelser/avtal med samarbetsorganisationer

Vi rekommenderar att:

- UBV tydligare specificerar i avtalen, till exempel i bilaga, vilka åtaganden som UBV och volontären har gentemot samarbetsorganisationen och vilka skyldigheter som organisationen har gentemot UBV i syfte att säkerställa att volontären arbetar med de av UBV prioriterade frågorna. (H)
- UBV alltid till avtalet med samarbetsorganisationen bilägger den dokumentation som anges i projekthandboken samt Sidas upphandlingsregler. (M)
- UBV tydligare anger i projekthandboken vilka riktlinjer som skall vara gällande. Riktlinjerna bör inte ge koordinatören alltför stort utrymme att själv utforma regler och rutiner avseende avtalens utformande med samarbetsorganisationerna. (M)

5.3.3 Insatsuppföljning

Vi rekommenderar att:

- UBV definierar syfte, mål och förväntade effekter av insatserna tillsammans med samarbetsorganisationen samt aktiviteter för att nå målen. (H)
- Koordinatören fokuserar på att följa upp de aktiviteter och förväntade effekter som definierats i syfte att nå målen. (H)
- Volontärrapporten får en annan inriktning så att uppföljning kan göras med avseende på syfte, mål och förväntade effekter med volontärplaceringen. (H)

5.3.4 Resultatmätning av insatser

Vi rekommenderar att:

- UBV tar fram en plan för att utvärdera effekterna av de olika insatserna (volontär-, projekt-, utbytes- och praktikantverksamheten). (H)
- UBV tar stöd i beprövade metoder för utvärdering och resultatmätning av insatser inom bistånd, till exempel genom att LFA implementeras. (H)
- UBV preciserar vilka resultat som småprojekten förväntas generera. (H)

5.3.5 Avvikelse- och återrapportering

Vi rekommenderar att:

- UBV blir tydligare gentemot samarbetsorganisationerna med vilka krav på målformulering och återrapportering av de olika insatserna som UBV har. (H)
- UBV implementerar en metod med system och rutiner för att bryta ned alla insatser i syfte, mätbara mål, aktiviteter och förväntat resultat i syfte att förbättra återrapporteringen. (H)
- UBV rapporterar till Sida måluppfyllelse i förhållande till uppställda mål. (H)

5.4 Ekonomistyrning

5.4.1 Avtal och uppföljning av dessa

Vi rekommenderar att:

- UBV säkerställer att landkontoren följer de riktlinjer kring utformning av avtal som anges i projekthandboken (H)

5.4.2 Delegations- och beslutsordning

Vi rekommenderar att:

- UBV ser över nuvarande attestregler i syfte att stärka den interna kontrollen. (M)

5.4.3 Ansvar och befogenheter

Vi rekommenderar att:

- UBV ser över föreningens finansiella system för att stärka upp den interna kontrollen. Till exempel bör fakturor godkännas av den som har beställt varan eller tjänsten och därefter attesteras av till exempel verksamhetsledaren. (H)
- UBV uppdaterar arbetsbeskrivningarna för medarbetarna på kansliet. (M)
- UBV ser över koordinatörernas arbetsuppgifter i syfte att koncentrera koordinatörens arbetsinsatser till färre områden. (H)
- UBV anpassar koordinatörernas arbetsbeskrivningar utifrån verksamheten i det landet där koordinatören är placerad. (M)

5.4.4 Medelshantering

Vi rekommenderar att:

- UBV ser över föreningens finansiella system i syfte att stärka den interna kontrollen kring delegationsordning och behörighet att utanordna medel. Exempelvis skulle kontrollen kring utanordning av medel från UBV:s konton i Latinamerika stärkas genom att utanordning över ett visst belopp endast får ske efter godkännande av LAS eller verksamhetsledningen. (M)

- UBV tar fram tydligare riktlinjer för uppföljning av projekten i förhållande till budget och finansiell återrapportering för att säkerställa att medel används på ett effektivt och ändamålsenligt sätt, till exempel bör mall tas fram för rekvisition från samarbetsorganisationen. (M)

5.4.5 Budgetering och budgetuppföljning

Vi rekommenderar att:

- UBV förbereder budgeten för en nedbrytning per program/mål/aktivitet. (M)
- UBV inför ett tidredovisningssystem. (L)
- UBV bilägger godkänd projektbudget till avtalet mellan UBV och samarbetsorganisationen. (H)

5.4.6 Ekonomiadministrativa rutiner vid landkontoren

Vi rekommenderar att:

- UBV säkerställer att de interna bestämmelserna för ekonomiadministrationen efterlevs på landkontoren. (H)
- UBV arbetar för att höja kvaliteten på ekonomiadministrationen vid landkontoren genom att utbilda personal och höja kompetensen. (M)

5.4.7 Extern revision

Vi rekommenderar att:

- UBV själva undersöker vilka regler som gäller i landet för lokalanställning av personal avseende skatter och avgifter. (H)
- UBV gör en oberoende granskning av kvaliteten på de lokalt anlitade externrevisorerna. (H)
- UBV tar fram avtal med lokala revisorer vid landkontoren samt fastställer omfattningen på granskningsuppdraget. (H)
- UBV i avtalen med samarbetsorganisationerna tydligare anger krav på revision av projekt enligt riktlinjerna i projekthandboken. (M)

5.4.8 Intern revision

Vi rekommenderar att:

- UBV inrättar en internrevision med längre tidsperspektiv än ett år. Internrevisionen bör vara gemensam för Sverige och landgrupperna. (M)
- UBV ger internrevisionen större friheter att utveckla årliga granskningsplaner baserat på riskbedömning. (M)
- UBV genom utbildning och erfarenhetsutbyte strävar efter att höja kvaliteten på internrevisionen. (M)
- Internrevisionen koncentrerar granskningen på utvärdering av den interna styrningen och kontrollen enligt definitionen ovan. Utvärderingar av verksamheten görs separat. (H)
- UBV utarbetar former för hur ledningen skall svara på revisionsrapporterna i syfte att säkerställa att iakttaga brister åtgärdas inom rimlig tid. (H)

5.4.9 Arkivering

Vi rekommenderar att:

- UBV säkerställer att information som stödjer den redovisning som lämnas till Sida arkiveras i 10 år efter det att sista utbetalningen har skett. Om lokala regler säger annat är Sidas regler överordnande dessa.
- UBV säkerställer att all räkenskapsinformation bevaras på ett betryggande och överskådligt sätt. (M)
- Säkerhetskopian av bokföringen skall förvaras på ett betryggande sätt i landet där verksamheten bedrivs. (M)
- Landkontoren regelbundet tar säkerhetskopior på bokföringen och hårddisken och förvarar dessa i landet på ett säkert ställe. (M)
- UBV tar fram en policy för hur viktigare handlingar, som inte är räkenskapsinformation, skall hanteras. (M)
- UBV tar fram rutiner för att säkerställa att både landkontoren och LAS har tillgång till den information som behövs för att kunna styra och följa upp verksamheten. (L)
- UBV arkiverar och låser in information om volontärer och endast görs tillgänglig för den eller de personer som har personalansvar. (H)

5.4.10 Upphandling

Vi rekommenderar att:

- UBV förbättrar dokumentationen kring upphandlingar.
Dokumentationen bör arkiveras som räkenskapsinformation enligt Bokföringslagen. (M)

Bilaga 1

Uppdragsbeskrivning

– systemrevision av UBV

1 Bakgrund

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

För att Sida skall kunna följa upp huruvida ramorganisationerna förmår uppfylla sina avtalsmässiga förpliktelser gentemot Sida har Sida beslutat att regelbundet genomföra systemrevisioner av de organisationer med vilka Sida har ramavtal om bidrag ur folkrörelseanslaget.

Viktiga handlingar för Sida i bedömningen av ramorganisationernas verksamhet är deras dokumentation i form av årsredovisningar, verksamhetsplaneringar, ansökningar etcetera. En systemrevision syftar till att analysera huruvida organisationens interna styr- och kontrollsystem garanterar kvalitén och träffsäkerheten i denna dokumentation och på ett mer övergripande plan utvärdera huruvida organisationerna har ändamålsenliga system och rutiner för att styra och kvalitetssäkra verksamheten mot uppsatta verksamhetsmål och bidra till att de svenska biståndspolitiska målen uppfylls.

UBV bedriver sedan 35 år arbete för och i länderna i Latinamerika. Sedan slutet av 70-talet erhåller organisationen medel från anslaget för enskilda organisationers biståndsverksamhet och är en av de så kallade ramorganisationerna. Organisationen har verksamhet i El Salvador, Nicaragua, Honduras, Brasilien, Bolivia, Ecuador och Chile.

Förutom mindre projektstöd till enskilda organisationer arbetar cirka 40 volontärer i länderna. UBV prioriterar ESK-rättigheter, demokrati samt folklig organisering som programområden, och ungdoms-, ursprungsfolks-, bonde- och lantarbetare- och kvinnoorganisationer som strategiska samarbetsorganisationer. UBV bedriver också informationsarbete i Sverige.

Sida och UBV har kommit överens om att genomföra en systemrevision av UBV under 2004.

1.2 Systemrevision och kapacitetsstudie

Gränsdragningen mellan kapacitetsstudie och systemrevision kan vara svår och överlappningar är inom vissa områden ofrånkomliga.

Allmänt kan sägas att:

- kapacitetsstudien har ett brett och övergripande fokus och granskar måluppfyllelse, planering, administration, resurser etc för att avgöra kvaliteten i biståndsverksamheten som organisationen bedriver.
- systemrevisionen har ett smalare och mer djuplodande fokus och analyserar hur organisationen arbetar (i stället för med vad) genom att granska rutiner och system inom organisationen som garanterar tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen.

2 Syfte

Syftet med systemrevisionen är:

att granska tillförlitligheten och relevans i de system för verksamhets- och ekonomistyrning som existerar inom UBV.

att på grundval av granskningen avgöra om den dokumentation som enligt gällande avtal inkommer till Sida återspeglar verkliga förhållanden och därför kan anses fungera som gott beslutsunderlag för Sida i handläggningsprocessen.

att ge UBV underlag i sitt interna utvecklingsarbete.

3 Uppdraget

Systemrevisionen skall innefatta hela UBV:s organisationskedja, i såväl hemmaorganisationen – styrelse, kansli – som landkontor. I uppdraget ingår därför besök i minst tre länder där både Central- och Sydamerika ska ingå.

Uppdraget omfattar en kartläggning där rutiner och system för verksamhetsstyrning och ekonomistyrning skall dokumenteras samt analyseras. Därtill skall konsulten komma med rekommendationer avseende förbättringar av UBV:s styrning av sin verksamhet. Konsulten kan, efter avstämning med Sida, även inkludera eller exkludera områden för att på bästa sätt borge för en genomförbar och kvalitativ studie.

3.1 Kartläggning och dokumentation

3.1.1 Verksamhetsstyrning

I kartläggningen av system och rutiner för verksamhetsstyrning skall följande dokumenteras:

- UBV:s mandat;
- kansliets relation till styrelsen;
- förankringsprocess gentemot medlemmar, enskilda lokalgrupper och andra medlemmar
- kansliets organisation och arbetsformer;
- landkontorens organisation och arbetsformer;
- val av samarbetspartners;
- verksamhetsplanering inklusive omvärldsbevakning och analys;
- policies och strategier;
- målformuleringar;
- resultatmätning;
- insats- och organisationsbedömning;
- uppföljning av insatser;

- avvikelserapportering;
- återrapportering och slutrapporter;
- utvärdering;
- beslutsordning;

3.1.2 *Ekonomistyrning*

I kartläggningen av system och rutiner för ekonomistyrning skall följande dokumenteras:

- avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser;
- medelsöverföring samt bank- och kassahållning;
- delegeringsordning;
- budgetering/uppföljning;
- revision i alla led, kvalitet på revisionsintyg alternativt revisionsberättelser;
- främjande av god administration, transparens i finansieringsbilden och medelshanteringen, samt motverkande av korruption.

3.1.3 *Övriga områden vilka Sida önskar få belysta*

- System och rutiner för rekrytering av volontärer inklusive volontärvillkoren
- UBV:s krav och rutiner gällande ansökningar och rapportering gentemot samarbetspartner
- Bedömning av kostnadseffektivitet i uppföljningen av projekt (kostnad projekt relaterat personal och övriga resurser för uppföljning)

3.1.4 *Övriga områden vilka UBV önskar få belysta*

- Bedömning och rekommendationer av vad som är rimliga krav på arkivhantering inom olika delar av organisationen
- Belysning av revisionssystemets kvalitet och effektivitet; uppdelning och ansvarsfördelning mellan intern och extern revision
- Analys av hur effektivt föreningens beslutshierarki fungerar. Det vill säga med början från årsmöte, styrelse, arbetsgrupper, verksamhetsledare, kansli, koordinatörer, land/regiongrupper (ev landstyreiser) och samarbetsorganisationer. Är antal beslutsnivåer relevant med hänsyn till effektivitet respektive demokrati?
- Analys av konsekvenser för nuvarande administration och kvalitén i verksamheten, med tanke på de olika pågående förändringsprocesserna; fler metoder (projekt, utbyten, praktikanter), regionalisering, verksamhetsplanering i program, betydande samverkan i Sverige och i fält, omställning till kampanjorganisation, bättre resultatredovisning.

3.2 **Analys och bedömning**

Analys och bedömning av kartlagda områden avseende tillförlitlighet och relevans, samt generell bedömning avseende UBV:s rapportering till Sida och kommunikation inom den egna organisationen. Analysen skall även omfatta kansliets organisatoriska struktur och dimensionering i förhållande till sina funktioner och uppgifter.

3.3 Rekommendationer

Uppdraget skall utmynna i rekommendationer och åtgärdsplan rörande ovannämnda punkter. Systemrevisionens fokus är UBV:s organisationsstruktur, samt system och rutiner för att fullfölja sina avtalsmässiga förpliktelser gentemot Sida. Det står därutöver konsulten fritt att inkludera rekommendationer som kan anses vara av relevans för att främja syftet med systemrevisionen.

4 Uppdragets genomförande

Ansvarig för uppdraget skall vara en av Sida upphandlad och av UBV godkänd konsult. Konsulten skall ha stöd av kontaktpersoner från UBV och Sida. En av kontaktpersonerna för UBV är organisationens ordförande.

5 Metod

Uppdraget skall genomföras genom studier av tillgänglig dokumentation vid UBV:s kontor i Stockholm, landkontor och Sida. Därtill genom intervjuer med personal vid UBV:s huvudkontor, regionkontor, ett urval av samarbetsorganisationer i respektive land, UBV:s revisor samt Sida. Att i övrigt definiera metoden för genomförandet överlämnas till konsulten.

6 Tidplan

Målsättningen är att arbetet påbörjas under april 2004, besök i fält juli–augusti 2004 samt arbete med kansliet i Stockholm maj/juni och augusti. Slutrapporten presenteras för Sida senast 2004-09-30.

7 Avstämning och rapportering

7.1 Avstämning

För att gemensamt garantera att rapporten kommer att utgöra ett bra underlag för förbättring, skall följande avstämningstillfällen med UBV och Sida beaktas;

- då en första kartläggning av tillgängligt material skett, skall omfånget på systemrevisionen diskuteras med UBV och Sida för att avgöra vad som är realistiskt inom den givna tidsramen och var tyngdpunkten bör ligga;
- konsulten skall fortlöpande till UBV förmedla de observationer som gjorts;
- innan slutgiltig rapport föreligger skall utkast på rapporten presenteras och diskuteras med UBV:s och Sidas gemensamma arbetsgrupp²;

7.2 Rapporteringsrutiner

Uppdraget skall redovisas i en skriftlig rapport och överlämnas till Sida i form av en diskett, samt mailas till överenskomna mailadresser.

I syfte att ge möjlighet att kommentera eventuella sakfel och missförstånd skall ett preliminärt utkast till slutrapporten vara UBV och Sida tillhanda senast den 1 september 2004. Slutrapporten skall inlämnas till Sida senast två veckor efter det Sida och UBV inkommit med sina kommentarer och synpunkter det vill säga. 2004-09-30.

² Arbetsgruppen består av de personer inom UBV och Sida som gemensamt arbetat med Systemrevisionen (uppdragsbeskrivning, fältbesök, kontakter etcetera).

7.3 Slutrapportens format och disposition

Slutrapporten skall i huvudsak disponeras i överensstämmelse med uppdragsbeskrivningen, punkt 3. Den skall skrivas på svenska och omfatta högst 50 sidor exklusive bilagor. Slutrapporten skall också summeras i en engelsk version omfattande högst 10 sidor. Sida ansvarar för att uppdragsbeskrivning och rapport översätts till spanska och eventuellt portugisiska.

7.4 Presentation/avrapportering

Konsulten skall – som en del av uppdraget – göra två presentationer av slutresultatet senast två månader efter att rapporten är klar.

- Dels för UBV:s kontor i Stockholm. Dels i form av ett halvdagsseminarium för UBV:s och Sidas personal

8 Övrigt

Konsulten skall på begäran av UBV eller Sida stå till förfogande för diskussion om rekommendationer och slutsatser.

För Sidas egen kompetensutveckling skall det finnas möjlighet för personal från Sida att delta i det löpande arbetet inklusive medfölja vid fältbesök.

Bilaga 2 Intervjuade personer, material/dokumentation och fältbesök

Vår granskning har baserats på följande intervjuer, material/dokument och fältbesök:

- **Intervjuer**

Vid UBV:s kansli i Sverige och Sida har följande personer intervjuats:

Carmen Blanco Valer – ordförande

Carina Ståhl – verksamhetsledare

Mats Lindqvist – LAS³-handläggare

Margareta Lilja – LAS-handläggare och rekryteringsansvarig

Pontus Björkman – metodhandläggare

Henrik Bertlin – ekonomiansvarig

Pedro Muñoz Elvelin – ekonom

Don Dahlgren – praktikanthandläggare

Cecilia Malmgren – informationssekreterare

Lena Hellberg – kontors- och personaladministratör

Atti Brinkman – webbansvarig

Maria Dahmén – redaktionschef

Susanne Andersson – redaktör

Anika Agebjörn – styrelseledamot (före detta styrelseordförande)

Enrique (Kiko) Pino – lokalgruppen Stockholm

Juán Gonzáles – lokalgruppen Stockholm

Lena Ingelstam – handläggare, Sida

³ LAS – Latinamerikasekretariatet

- **Dokumentation**

Väsentlig dokumentation som vi har tagit del av innefattar:

Samarbetsavtal och underavtal mellan Sida och UBV

Promemoria Reviderat rambidrag till UBV för budgetåret 2002 och 2004

Protokoll UBV:s årsredovisning avseende verksamhetsåret 2001 och 2002

Promemoria UBV:s årsredovisning avseende verksamhetsåret 2001

UBV:s årsredovisning och verksamhetsberättelse (2003)

UBV:s verksamhetsplan samt framställan (2003–2004)

Reviderad handlingsplan (2004)

Sidas promemorior om UBV:s rapportering

Föreningens finansiella system (2004-06-06)

Föreningens stadgar (2004-05-14)

Uppdragsbeskrivning för UBV:s ordförande och verksamhetsledare

Organisations- och nätverksbeskrivningsmall (2003-12-03)

Protokoll från årsstämman 2001 och 2003.

Protokoll från landgruppsmöten 2003–2004.

Riktlinjer och kriterier inom UBV för rekrytering och uttagning av volontärer, koordinatörer och frikvotsvolontärer (2002-11-23)

Anvisningar för skrivande av rapporter – volontärsamarbeten (2002-10-02)

Utvärderingar

Arbetsbeskrivningar (koordinatörer, kanslipersonal)

Visions- och strategidokument

Policydokument

Rapporter från internrevisionen i Sverige (2001–2003)

Rapporter från internrevisionen i landgrupperna (2003)

UBV:s projekthandbok (2004-02-05)

- **Fältbesök**

Nicaragua, El Salvador och Bolivia valdes för fältbesök. Urvalet av länderna gjordes tillsammans med Sida och UBV och baserades på bland annat storleken på verksamheten i landet, hur lång tid UBV har varit verksam i landet och om landgruppen har småprojektverksamhet. Vidare kommer landkontoren i Bolivia och El Salvador att bli regionkontor för den Andinska regionen respektive centralamerikanska regionen. Vid besöken deltog från ÖPwC Ulrika Erkenborn och Charlotte Eklund, och från Sida Lena Ingelstam.

Besök gjordes på landkontoren och hos samarbetsorganisationer i följande länder:

Nicaragua

Följande personer intervjuades:

Monica Andersson – koordinatör

Joel Nilsson – volontär och metodutvecklare

Carlos Montúfar Talavera – volontär

Följande samarbetsorganisationer besöktes:

Club de Jóvens Ambientalistas (CJA) – Managua

El Salvador

Följande personer intervjuades:

Massoud Vahedi – koordinatör

Daniel Söderqvist – informationsvolontär

Roufia Hosseinian – volontär

Följande samarbetsorganisationer besöktes:

Centro Salvadoreño de Tecnología Apropiada (CESTA), San Salvador

Coordinadora de Comunidades Rurales en Chalantenango (CCR),
Chalantenango

Bolivia

Följande personer intervjuades:

Robert Backlund – koordinatör

Marie-Louise Hedborg – volontär och biträdande koordinatör

Anna Guwert – volontär

Följande samarbetsorganisationer besöktes:

Centro de Estudios y Apoyo al Desarrollo Local (CEADL), El Alto

Casa de la Mujer, Santa Cruz

Halving poverty by 2015 is one of the greatest challenges of our time, requiring cooperation and sustainability. The partner countries are responsible for their own development. Sida provides resources and develops knowledge and expertise, making the world a richer place.



SWEDISH INTERNATIONAL
DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

SE-105 25 Stockholm Sweden
Phone: +46 (0)8 698 50 00
Fax: +46 (0)8 698 56 15
sida@sida.se, www.sida.se