



NOVEMBER 2004 • SEKA • NATUR • INFO

Systemrevision av Svenska
Naturskyddsföreningen

Systemrevision av SNF



Innehåll

Förkortningar	3
1. Sammanfattning	4
1.1 Samarbetet mellan Sida och SNF	4
1.2 SNFs organisation och mandat	5
1.3 Policies och strategier	5
1.4 Val av samarbetsorganisationer	6
1.5 Informationsverksamheten	7
1.6 Målstyrning	7
1.7 Uppföljning, rapportering och utvärdering	7
1.8 Ekonomistyrningen	9
1.9 Organisations- och kapacitetsutveckling	9
1.10 Verksamhetsplaneringen	10
1.11 Arkivhanteringen	10
1.12 SwedWatch	11
2. Bakgrund, uppdrag och genomförande	12
2.1 Svenska Naturskyddsföreningen (SNF)	12
2.2 Uppdrag	12
2.3 Team	13
2.4 Genomförande	13
2.5 Fältstudierna	14
2.6 Rapportering	15
3. Samarbetet mellan Sida och SNF	16
3.1 Nord/Syd-verksamheten	16
3.2 Central- och Östeuropa	17
3.3 Informationsbidrag	19
3.4 SwedWatch	20
3.5 Några förutsättningar för det framtida samarbetet mellan SNF och Sida	22
3.6 Slutsatser och rekommendationer	23
4. SNFs mandat och organisation	24
4.1 Mandat	24
4.2 Organisatorisk kontext	25
4.3 Internationella avdelningen	28
4.4 Val av samarbetspartners	31
4.5 Informationsverksamheten/Förankringsprocessen	36
4.6 Arkivhanteringen	39

5. Verksamhetsstyrningen inom SNF	43
5.1 Gällande policies och strategier	43
5.2 Det strategiska utvecklingsarbetet	45
5.3 Kommunikationsstrategi och informationsplan	46
5.4 Verksamhetsplanering	46
5.5 Målformuleringar	50
5.6 Uppföljning, rapportering och utvärdering	53
5.7 Slutsatser och rekommendationer	60
6 Ekonomistyrningen	64
6.1 Avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser	64
6.2 Medelsöverföring samt bank- och kassahållning	66
6.3 Ränta	66
6.4 Delegeringsordning	67
6.5 Budgetering/Uppföljning	67
6.6 Revision i alla led	67
6.7 Främjande av god administration, transparens i finansieringsbilden och medelshanteringen, samt motverkande av korruption	68
6.8 Slutsatser och rekommendationer	68
7 Sammanfattande analys och slutsatser	70
7.1 Gemensam organisations- och kapacitetsutveckling	70
7.2 Ökad verksamhetsintegration	73
7.3 Ansvarsfördelning och verksamhetsplanering	74
7.4 Kretsarnas roll i det internationella arbetet	74
Bilaga 1 Uppdragsbeskrivning – Systemrevision av SNF	77
Bilaga 2 Granskade dokument	85
Bilaga 3 Muntlig information genom intervjuer och möten	99
Bilaga 4 Fältstudie i Malaysia	106
Bilaga 5 Fältstudie i Polen	117
Bilaga 6 Sammanställning av rekommendationerna	127
Executive Summary	133

Utgiven av Sida 2004

Avdelningen för naturresurser och miljö,
Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer och humanitärt bistånd & konflikthantering och
Informationsavdelningen.

Författare: Arne Svensson, Professional Management AB

Tryckt av Edita Sverige AB, 2004

Artikelnummer: SIDA4356sv

ISBN 91-586-5924-2

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

Förkortningar

BMV	Bra miljöval
CAFE	Clean Air For Europe
CAN	Climate Action Network
CAP	Common Agricultural Policy (EUs jordbrukspolitik)
CANCEE	Climate Action Network Central and Eastern Europe
CCB	Coalition Clean Baltic
DDP	Dams and Development Project
ECOS	European Environmental Citizens Organisation for Standardisation
EEB	European Environmental Bureau/Europeiska miljöbyrån
FIVH	Framtiden i Våra Händer
HMV	SNFs Handla Miljövänligt-projekt
IFS	Internationella försurningssekretariatet
INFO	Informationsavdelningen, Sida
ISD	Institute for Sustainable Development
IUCN	Internationella Naturvårdsunionen
KBM	Kommissionen om Biologisk Mångfald
LRTAP	Konventionen om gränsöverskridande luftföroreningar
MJV	Miljöförbundet Jordens Vänner (Friends of the Earth)
NGO	Non Governmental Organization
NATUR	Avdelningen för Naturresurser och miljö, Sida
PAN	Pesticide Action Network
PKE	Polska Ekologiska Klubben
SEKA	Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer, humanitärt bistånd och konflikthantering
SNF	Svenska Naturskyddsföreningen
T & E	European Federation for Transport and the Environment
TRN	Taiga Rescue Network
WCD	Världskommissionen om dammar
VRL	SNFs verksamhetsriktlinjer
WWF	Världsnaturfonden

1. Sammanfattning

SNF är Sveriges största och äldsta miljöorganisation. SNF består av en riksförening, 24 länsförbund och 273 kretsar. SNF och Sida ingick 1990 ett avtal som gav föreningen möjligheter att stödja och stärka miljöorganisationer i Syd. Stödet till Öst är i huvudsak kanaliserat genom tre regionala nätverk; Coalition Clean Baltic (CCB), Taiga Rescue Network (TRN) och Internationella Försurningssekretariatet (IFS). En del av stödet utgår som organisationsstöd direkt från SNF.

Sida har gett Professional Management AB i uppdrag att genomföra en systemrevision av SNF med fokus på verksamhetsstyrning och ekonomistyrning. I uppdraget har ingått besök hos samarbetsorganisationer i två länder – Polen och Malaysia.

1.1 Samarbetet mellan Sida och SNF

Samarbetet mellan SNF och Sida omfattar idag program som handläggs inom tre olika avdelningar vid Sida:

- Nord/Syd-verksamheten (Sida/NATUR)
- Central- och Östeuropa (Sida/SEKA)
- Informationsbidrag (Sida/INFO)

Sidas ambition att sammanföra stöden skapar förutsättningar för ett effektivare resursutnyttjande genom ökad integrering av arbetet i alla led.

Två perspektiv skall genomsyra svensk politik – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv – vilket betyder att fattiga människors behov, intressen, kompetens och omständigheter bör vara en utgångspunkt i insatser för att uppnå en rättvis och hållbar utveckling. Vi vill betona vikten av att effekterna för SNFs internationella samarbete av Sidas nya övergripande mål noggrant analyseras i arbetet med att revidera strategin.

Sida har önskat ett ökat samarbete med miljörorelsen. En vidgad roll för SNF som ramorganisation förutsätter legitimitet för SNF som en samordnande kraft inom miljörorelsen och en administrativ förmåga att svara upp mot Sidas krav. SEKA/EO har vid upprepade tillfällen framfört kritik mot SNFs administrativa hantering av ramanslaget. Kritiken har bland annat gällt att avtal inte följts, rapporter varit försenade, redovisningarna inte varit granskade och dubbelcheckade. Vår granskning visar att den av Sida framförda kritiken till alla delar har varit berättigad.

1.2 SNFs organisation och mandat

SNFs mandat när det gäller det internationella engagemanget är enligt vår bedömning tydligt.

Styrelsen behandlar relativt få beslutsärenden som rör den internationella verksamheten specifikt. Det senaste beslutsärendet i styrelsen är från 2001 och gällde strategin för Nord/Syd-programmet. Vi rekommenderar att styrelsen ägnar ökad uppmärksamhet åt det Sida-finansierade internationella samarbetet.

Vår bedömning är att dimensioneringen av den internationella avdelningen är rimlig. Vi rekommenderar dock en ökad integrering av det nationella och internationella arbetet inom SNF. Existerande informella nätverk mellan handläggare vid Internationella avdelningen och de som arbetar med samma ämnesområden vid andra avdelningar kan systematiseras bättre, inte minst när det gäller strategisk planering.

Förutsättningar och former för ett ökat lokalt samarbete mellan kretsar och partnerorganisationer i Syd och Öst bör utredas närmare. En viktig fråga för SNFs Internationella avdelning är att skapa förutsättningar för intresserade medlemmar att agera som katalysatorer för att sprida kunskap om utvecklingsfrågor vidare. De informella strukturerna som skapas genom nätverken (till exempel Dammnätverket) är viktiga i detta sammanhang.

Det bör även diskuteras för- och nackdelar med en särskild internationell krets. En fördel skulle vara att det byggs upp en formell organisatorisk bas för samarbetet på gräsrotsnivå, vilket minskar beroendet av en liten grupp anställda vid rikskansliet. Därmed bör också sårbarheten minska och engagemanget för den internationella verksamheten i de formella demokratiska processerna öka.

1.3 Policier och strategier

Stadgan och målsättningsdeklarationen anger en rad grundläggande värderingar. Dit hör värdet av ideellt engagemang i demokratiska arbetsformer. SNF är en folkrörelse som bidrar till att stärka det civila samhället, där medborgare ges möjlighet att mötas för dialog om viktiga framtidsfrågor.

De av styrelsen fastställda riktlinjerna för SNF internationella arbete (1994) slår fast att detta skall utgå från det nationella engagemanget, men innebär att SNF också måste vara lyhörd och öppen för att beakta och belysa frågor utifrån samarbetsorganisationernas prioriteringar. Nord/syd-programmet bygger på en intern SNF-strategi som formulerades 2001 efter diskussion och beslut i dåvarande riksstyrelsen.

SNFs prioriteringar och inriktning vilar på de riktlinjer som antogs av riksstämman 2002, då strategin för åren 2003–2006 lades fast. Verksamhetsriktlinjerna gäller hela föreningen, spänner över en fyraårsperiod och anger delmål, krav eller åtgärder som är viktiga för att nå de fem övergripande mål som stämman ställt sig bakom.

Styrelsen har gett kansliet i uppdrag att ta fram en ny strategi för internationellt samarbete och utifrån denna formulera en ansökan till Sida om förnyat stöd under perioden 2004–2007.

Vi rekommenderar att SNF i arbetet med den nya strategin noggrant analyserar hur en ökad integrering av dels det nationella och det internationella arbetet, dels syd- och östsamarbetet kan intensifieras

1.4 Val av samarbetsorganisationer

SNFs kriterier för val av samarbetsorganisationer är inte absoluta, utan det görs en helhets-bedömning, där hänsyn tas till specifika omständigheter, framförallt beträffande lokala politiska och kulturella förhållanden. Flertalet samarbetspartner är de mest aktiva och stabila miljöorganisationerna i respektive land.

SNF har ingen standardiserad mall för hur en ansökan skall vara utformad. För de organisationer vars ansökningar beviljas finns en väl utvecklad beslutsprocess inom SNF och nätverksorganisationerna. Men alla inkomna ansökningar går inte igenom samma process. Vissa ansökningar tas inte alls upp till prövning, medan andra avslås av handläggaren. Det finns skäl att utveckla en mer transparent beslutsprocess, som kan omfatta alla ansökningar som inkommer till SNF.

De kriterier som SNF använder för val av samarbetspartners återspeglar väl föreningens egna prioriterade områden, policies och mål. De samarbetsorganisationer, som vi har studerat under fältstudierna, svarar också mycket väl upp mot dessa kriterier. De procedurer som används för SNFs samarbete med partnerorganisationerna synes vara ändamålsenliga och tillämpliga. Samarbetet regleras oftast i avtal, som innehåller de viktigaste avtalspunkterna (samarbetets innehåll, ekonomiskt stöd, uppföljning och utvärdering, rapportering, återbetalning med mera). Det finns ett standardavtal för Syd och ett för Öst.

Samarbetet med miljöorganisationerna i Öst sker främst inom ramen för de tre nätverken CCB, TRN och IFS. Att kanalisera stödet via dessa nätverk uppfattas som positivt av samarbetsorganisationerna i Öst då nätverken utgör naturliga samarbetspartners för dem.

En viktig uppgift för SNF och nätverken har varit utfasningen inför EU-anslutningen. SNF och nätverken har en arbetsgrupp som koordinerar och planerar verksamheten. Det finns inga formella undertecknade avtal mellan SNF och de tre nätverken. Dessa har sina egna procedurer och guidelines för ansökan, bedömning/rankning och avrapportering. Avtal skrivs inte alltid mellan nätverk och samarbetsorganisation, utan ansökan bekräftas i vissa fall med ett överföringsbrev. Vi rekommenderar att SNF och nätverken säkerställer att det finns undertecknade avtal i enlighet med Sidas krav.

Fokus i SNFs Östeuropaprogram förskjuts nu beträffande finansiellt projektstöd från Östersjöregionen till Barentsregionen, Ryska Karelen, Vitryssland och Ukraina. SNFs samarbete med miljöorganisationer i accessionsländerna kommer att fortsätta i sakfrågor och miljöpolitiska frågor.

Det finns en tendens att SNF valt att samarbeta med organisationer som leds av ganska välutbildade personer. Delvis är detta en konsekvens av fokuseringen på speciell miljöproblematik. Därtill kommer att vissa av partnerorganisationerna fokuserar på påverkansarbetet och primärt ser sig som kampanjorganisationer. Kapacitetsuppbyggnad genom medlemsrekrytering bland de fattigaste och kompetensutveckling för dessa prioriteras inte lika högt. Vi rekommenderar att fattigdomsperspektivet tydligt integreras i kriterierna för val av samarbetsorganisationer.

1.5 Informationsverksamheten

Den demokratiska uppbyggnaden skiljer SNF från de andra svenska stora miljöorganisationerna. I SNFs kommunikationsarbete betonas behovet av att igenkänning kombineras med förnyelse.

Insyn i och påverkan på de formella beslutsprocesserna är väsentliga i en ideell organisation. SNFs kommunikationsplan håller på att revideras. Enligt SNFs ansökan om informationsbidrag skulle den vara klar 2003-11-11.

De personella resurserna för informationsarbete vid kansliet har minskat från 8,1 heltidstjänster 2003 till 4,4 år 2004. För att utnyttja kompetensen hos de kvarvarande informatörerna så effektivt som möjligt krävs prioriteringar och omstruktureringar. Ledningsgruppen har därför beslutat om en infopool, som skall samordna kansliets informationsarbete. Det är ännu för tidigt att bedöma effekten av personalminskningarna och övergången till en infopool. Vi rekommenderar att förslag till utformning av uppdragsstyrning av poolens arbete utarbetas.

1.6 Målstyrning

SNF har sett över målen och mer konsekvent målstyrt de planerade aktiviteterna genom att SNFs stämma 2002 beslutade om övergripande mål för verksamheten samt mål för fyraårsperioden 2003–2006. Stämman fastställde 17 mål inom de fem områdena skog, jordbruk, klimat, hav och marint fiske, samt kemikalier & avfall.

De av stämman fastställda målen är i huvudsak tydliga, konkreta och uppföljningsbara. Problemet är att vid fastställande av en tydlig ambitionsnivå genom effektmål så måste denna vara realistisk utifrån vilka resurser (ekonomiska och personella) som står till förfogande för arbetet med att uppnå målen. Emellertid kan inte stämman styra resurstillgången under fyraårsperioden, utan den påverkas av en rad faktorer, som bara delvis stämman och styrelsen kan kontrollera. Det bör därför närmare diskuteras vilken ansvars- och arbetsfördelning som är optimal mellan stämman, styrelsen och kansliet när det gäller verksamhetsstyrningen.

Det bör preciseras tydligare var i effektkedjan målen ska ligga (impact, outcome och/eller output) och realismen i ambitionsnivåerna i projektmålen bör noggrant granskas. Hur resultatindikatorerna skall följas upp bör preciseras.

1.7 Uppföljning, rapportering och utvärdering

Sida har vid upprepade tillfällen framfört kritik mot hur SNF svarar upp mot avtalsenliga förpliktelser när det gäller återrapportering. Den av Sida framförda kritiken har till alla delar varit berättigad. Det är ett självklart krav att avtalspart skall uppfylla sina förpliktelser enligt ingånget avtal. SNF måste därför tillse att det finns erforderliga resurser, kompetens och interna kvalitetssystem för att säkerställa detta.

Vår bedömning är att SNF på ett konstruktivt sätt har arbetat för att ta till vara resultatet av genomförda utvärderingar i sitt utvecklingsarbete. De brister som påtalades i utvärderingen 1996/97 finns dock i stor utsträckning kvar. Det finns vidare en bristfällig systematik i den fortlöpande resultatuppföljningen. Det förutsätts att SNF kan presentera

”projektportföljen” och uppnådda resultat på en sammanfattande nivå, som också ger erforderligt underlag för läroprocessen inom Sida och SNF och inte minst den gemensamma dialogen.

Enligt regleringsbrevet avseende 2004 skall Sida

- värdera, mäta och rapportera all sin verksamhet mot målet för Sveriges internationella utvecklingssamarbete
- rapportera hur utvecklingssamarbetet har främjat och präglats av de två perspektiven och huvuddragen.

Detta kommer att ställa ökade krav på det underlag som Sida erhåller från olika samarbetspartners, vilket innebär att SNF utöver att svara upp mot den kritik som tidigare framförts från Sida när det gäller resultatrapporteringen även måste utveckla analysen av uppnådda resultat i förhållande till de två perspektiven – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv.

Sida har under flera år påtalat brister i årsredovisningarna, utan att någon förbättring har skett.

Uppföljningen sker endast fragmentariskt utifrån Sidas handlingsprogram. Det finns inget system för att följa upp policy- och målformuleringarna. Inte heller nätverken redovisar resultat i relation till målen. När det gäller organisationsutveckling finns ingen resultatredovisning. Den finns i rapporteringen till Sida ingen explicit redovisning av resultat på samhällsnivå (”impact”).

Resultatredovisningen har dock förbättrats något när det gäller Nord/syd-programmet. Det saknas emellertid uppföljning av indikatorer, som är kopplade till målen. Det finns inte heller någon analys av avvikelser och orsakssamband.

Uppföljningen av insatserna sker primärt av partnerorganisationerna själva. SNF har arbetat aktivt med att successivt stärka relationerna med organisationerna. Vi rekommenderar att SNF utvecklar en modell för uppföljning och redovisning av resultat av insatserna i förhållande till målen och att modellen innehåller en aggregering av resultatet till en sammanfattande redovisning. Analyserna av avvikelser från målen och orsakssamband bör utvecklas. Rapporteringen till Sida bör innehålla en redovisning av hur SNFs insatser har främjat och präglats av de två perspektiven – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv.

Rapporteringen till Sida beträffande informationsbidraget innehåller en detaljerad beskrivning av hur bidraget har använts. Däremot saknas en analys av vilka erfarenheter SNF har dragit av arbetet. Det finns generellt brister i analyserna av avvikelser från målen och orsakssambanden.

Det saknas en tydlig uppföljning av indikatorer kopplade till målen i ansökningarna när det gäller Nord/Syd-programmet och Östeuropa-programmet. För informationsanslaget är detta mer utvecklat. Där finns det även en tydlig redovisning av resultat i förhållande till målen. Detta saknas beträffande de båda andra programmen.

SNF har i samverkan med Coalition Clean Baltic, Försurningssekretariatet och Taiga Rescue Network utarbetat en långsiktig strategi för att stegvis bidra till uppbyggnaden av en stark östeuropeisk miljörörelse, i syfte att öka miljömedvetenheten och bevaka miljöintressen. Stra-

tegin innebär att samarbetsinsatser och projekt inriktas på en demokratisk organisationsuppbyggnad, informationsutbyte, utbildning och kunskapsöverföring. Resultatredovisningen bör därför avse de faktiskt uppnådda resultaten i dessa avseenden. Men det finns i årsrapporten ingen konkret redovisning av uppnådda resultat vare sig kvantitativt (medlemsutveckling, antal utbildade etcetera) eller kvalitativt (erhållna kunskaper, attitydförändringar etcetera).

1.8 Ekonomistyrningen

Riksföreningens verksamhetsperiod utgörs av två kalenderår, medan dess räkenskapsår utgörs av ett kalenderår. Enligt vår bedömning innehåller beslutsunderlag de uppgifter som erfordras utifrån SNFs åtagande gentemot Sida. Dock bör enligt vår uppfattning beslut fattas även när det gäller avslag på ansökningar, med användande av samma mall för beslutsunderlaget.

SNFs rutiner för medelshantering och ränteåterbetalning strider mot avtalen med Sida och måste således korrigeras. Något separat konto för Sida-medel finns inte. Enligt avtalen med Sida, och enligt ”Allmänna villkor för Sidas bidrag till svenska enskilda organisationer”, ska emellertid SNF hålla av Sida beviljade medel avskiljda på separat bankkonto. SNF kvittar negativ och positiv ränta. Sidas Allmänna villkor innebär emellertid att SNF enbart ska beräkna räntan på bidrag utbetalda av Sida och man får således inte tillgodogöra sig negativ ränta för perioder när man använder egna medel. Vi rekommenderar att SNF öppnar ett separat konto för medel erhållna från Sida för att uppfylla kravet i avtalet och att korrekta belopp för ränteåterbetalning enligt avtal och Sidas Allmänna villkor beräknas retroaktivt och återbetalas för det antal år Sida beslutar.

1.9 Organisations- och kapacitetsutveckling

Det främsta syftet med Sidas stöd till svenska enskilda organisationer är att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle och stärka de lokala samarbetsorganisationerna. Metoden är att ge stöd till organisations- och kapacitetsutveckling.

Vid genomgången av dokumentation, intervjuer och fältbesök är det samlade intrycket att det ämnesspecifika/påverkansarbetet har haft en högre prioritet än det organisationsutvecklande. De mål som finns för organisations- och kapacitetsutveckling i partnerorganisationerna är bara i begränsad omfattning tydligt kopplade till aktiviteter i detta syfte. Det behövs enligt vår bedömning ett mer systematiskt arbete med organisations- och kapacitetsutveckling hos partnerorganisationerna. Detta kan ske genom till exempel rådgivning och utbildningsinsatser. Resultatredovisningen har i huvudsak handlat om intentioner och genomförda aktiviteter. Effekterna av insatserna på samarbetsorganisationernas kapacitet eller organisationsutveckling saknas i stor utsträckning.

Vid fältstudierna har vi mött en stor respekt för de personer vid SNF och de tre nätverken (IFS, CCB och TRN) som man har samarbetat med. Det svenska stödet bidrar till en gemensam kunskapsutveckling. I en större del av projekten deltar den svenska parten aktivt. SNF betonar att detta arbetssätt i sig är organisationsutvecklande och verkar i riktning för

en fördjupad demokratisering av samarbetsorganisationerna. Men vid fältbesöken har hävdats att samarbetsorganisationerna själva har väl så stor fackkunskap på miljöområdet och att stödet mer borde fokusera på föreningsutveckling. Flera av de intervjuade har poängterat att man gärna i större utsträckning skulle ha velat få del av SNFs erfarenheter av hur man bygger upp en framgångsrik miljöorganisation. Det gäller bland annat hur man kan bygga upp en fungerande verksamhet på lokal nivå med ideella krafter, styrelsearbete, hur man formulerar mål och följer upp resultat etcetera. Vår bedömning är att kunskapen inom SNF om föreningsutveckling skulle kunna användas bättre och mer systematiskt i det internationella samarbetet. Vi anser vidare att en gemensam kunskapsutveckling mellan SNF och samarbetsorganisationerna är både önskvärd och möjlig framöver när det gäller till exempel utveckling av målstyrningen och system för Monitoring & Evaluation.

1.10 Verksamhetsplaneringen

Verksamhetsplanen är strukturerad efter ämnesområden och inte efter land och/eller organisation. Även ansvarsfördelningen mellan handläggarna vid den internationella avdelningen följer ämnesområden, med undantag för Östsamarbetet. Därmed betonas expertkunnandet inom de olika ämnesområdena starkare än annan kompetens.

Avgörande för hur verksamheten planeras och hur ansvaret fördelas torde vara vilken typ av kapacitetsutveckling som sätts i fokus. För närvarande är det påverkansarbetet, det vill säga expertkunnandet och fackkompetensen, som fokuseras. Om föreningsutvecklingen hade haft högst prioritet skulle det vara naturligt att verksamhetsplanering och arbetsfördelning fokuserar mer på samarbetsorganisationerna och mindre på ämnesområde. Oberoende av ansvars- och arbetsfördelning är samarbetet inom kansliet viktigt för ett optimalt resursutnyttjande.

Det är den demokratiska uppbyggnaden som skiljer SNF från de andra svenska stora miljöorganisationerna. Nyckelbegrepp för SNF är engagerad, effektiv, kunnig och delaktig. Delaktigheten visar att alla behövs och att SNF arbetar med det lokala perspektivet, de närliggande problemen och naturupplevelserna. Huvuddelen av SNFs verksamhet är och har varit fokuserad på Sverige.

SNF har genom sin omfattande miljö- och organisationskunskap goda förutsättningar för att bidra med erfarenheter av intresse för organisationer i Syd och Öst. Genom att kontakter etableras mellan människor med samma värdegrund finns förutsättningar för att relationerna skall bestå och vidareutvecklas även när det ekonomiska stödet fasas ut. Vi rekommenderar därför att SNF intensifierar mobiliseringen av medlemmarna i det internationella samarbetet.

1.11 Arkivhanteringen

En särskild granskning har gjorts av SNFs arkivhantering. Ansökningar och andra ärenden registreras endast om de är ”seriösa”. Vi rekommenderar att SNF initierar ett internt utvecklingsarbete kring ordnings-, förtecknings- och gallringsfrågor, samt att en arkivbildningsplan upprättas och skriftliga arkiveringsrutiner utarbetas. Alla ärenden som inkommer till SNF och föranleder en åtgärd bör diarieföras. Handlingar i ett

visst ärende bör ges ett gemensamt diarienummer och meddelas registratören för att man skall kunna följa alla handlingar i ett ärende från början till slut. Personal som skall handha och arkivera handlingar bör ges kunskap om SNFs arkiverings- och gallringsprinciper. Den person som är arkivansvarig bör få arkivutbildning.

1.12 SwedWatch

SNF bildade 2001 tillsammans med Framtiden i Våra Händer (FiVH), Forum Syd, Rädda Barnen och Svenska kyrkan projektet SwedWatch. Styrgruppen har det operativa ansvaret enligt antagen roll- och ansvarsfördelning. Sida sade 2002-11-21 upp samarbetsavtalet avseende SwedWatch på grund av att en anställd vid FiVH otillbörligen gjort ett uttag, vilket möjliggjorts genom att den interna kontrollen och ledningen inom organisationen hade allvarliga brister.

För 2003 har SNF svarat för förvaltningen av beviljade Sida-medel samt för redovisning av medlens användning gentemot Sida. Under 2003 administrerades medlen på samma sätt som SNFs egna anslag från Sida. Medlen har således satts in på SNFs bankkonto och något separat konto för SwedWatches medel har inte funnits.

SwedWatch, som blivit inregistrerad som en ideell förening, övertog från och med 2004-01-01 ansvaret för verksamhet, ekonomi och personal, medan SNF kvarstår som huvudman gentemot Sida. SNF söker på SwedWatches vägnar medel från Sida och när de erhålls slussas de direkt vidare till SwedWatch som håller dem på bankkonto. Överenskommelsen innebär att SwedWatch utfäst sig att bland annat till SNF årligen redovisa medlens användning på sätt som Sida föreskriver, engagera auktoriserad revisor och i övrigt följa gällande avtal och överenskommelser mellan SNF och Sida. SwedWatch organisatoriska förutsättningar och verksamhet bör analyseras närmare när utvärdering och uppföljningsrapport föreligger.

2. Bakgrund, uppdrag och genomförande

2.1 Svenska Naturskyddsföreningen (SNF)

Svenska Naturskyddsföreningen är en ideell, partipolitiskt och religiöst obunden förening som samlar människor i hela landet med engagemang för natur och människa. SNF bildades 1909 och är Sveriges största och äldsta miljöorganisation. SNF består av en riksförening, 24 länsförbund och 273 kretsar. Över hälften av SNFs 160 000 medlemmar har varit med i föreningen i minst tio år. Av dessa är 70% över 50 år och flest medlemmar finns i gruppen 50–59 år. Könsfördelningen är jämn. Hälften av medlemmarna har högre utbildning, dvs. högskola/universitet. Bland de nya medlemmarna är knappt 80% yngre än 40 år och drygt 80% är kvinnor.

SNF och Sida ingick 1990 ett avtal som gav föreningen möjligheter att stödja och stärka miljöorganisationer i Syd. Med avtalet som grund utvecklades programmet ”Miljörörelsen som förändrar världen”. Inom programmet åtar sig SNF att kanalisera finansiellt bistånd till enskilda miljöorganisationer i Syd. Programmet är uppbyggt som en ömsesidig dialog, där byggandet av broar och allianser och förmedlandet av information är lika viktigt som det finansiella stödet. SNF förmedlar ekonomiskt stöd till cirka 25 organisationer och cirka 40 mindre projekt i Syd.

Stödet till Öst är i huvudsak kanaliserat genom tre regionala organisationer; Coalition Clean Baltic, Internationella försurningssekretariatet och Taiga Rescue Network. En del av stödet utgår som organisationsstöd direkt från SNF.

2.2 Uppdrag

Sida har i januari 2004 gett Professional Management AB i uppdrag att genomföra en systemrevision av SNF. Uppdragsbeskrivningen, daterad 2003-08-15, bifogas (bilaga 1).

Systemrevisionen syftar till att analysera huruvida organisationens interna styr- och kontrollsystem garanterar kvaliteten och träffsäkerheten i dokumentationen till Sida och på ett mer övergripande plan utvärdera huruvida organisationen har ändamålsenliga system och rutiner för att styra och kvalitetssäkra verksamheten mot uppsatta verksamhetsmål och bidra till att de svenska biståndspolitiska målen uppfylls.

2.3 Team

Systemrevisionen har genomförts av ett konsultteam bestående av Stina Waern (managementkonsult), Gunnar Danielsson (auktorerad revisor) och Arne Svensson (uppdragsansvarig). Till teamet har vi knutit två specialister – Rolf Johansson (arkivfrågor) och Sven-Inge Svensson (miljöexpert). Barbro Svensson har varit projektkoordinator och kvalitets-säkringsansvarig. Kristoffer Banasiak har medverkat som tolk och granskare av dokument på polska.

2.4 Genomförande

I uppdragsbeskrivningen ligger fokus på verksamhetsstyrning och ekonomistyrning. Dessutom anges att analysen skall omfatta internationella avdelningens organisatoriska struktur och dimensionering, samt arkivhanteringen. Även om fokus i systemrevisionen skall ligga på dessa områden har vi bedömt det viktigt att inkludera övriga styrformer i den inledande övergripande granskningen. Vi har utarbetat en modell för systemrevision, som bland annat har tillämpats i våra uppdrag inom Sida och i utvecklingen av statsmakternas styrning av myndigheterna. Denna modell utgår från en holistisk syn på styrningen, där samtliga styrformer av betydelse för organisationen beaktas.

Kartläggningen har bland annat genomförts genom studier av tillgänglig dokumentation vid SNFs huvudkontor i Stockholm samt intervjuer. Systemrevisionen innefattar hela organisationskedjan, såväl i Sverige som i syd och öst. I uppdraget har därför ingått besök hos samarbetsorganisationer i två länder – Polen och Malaysia.

Analys och bedömning av kartlagda områden har skett avseende tillförlitlighet och relevans. Dessutom har gjorts en generell bedömning av SNFs rapportering till Sida och kommunikationen inom den egna organisationen.

Den dokumentation som har granskats finns förtecknad i bilaga 2. Kartläggning och granskning av dokumentation av system och rutiner har kompletterats med individuella intervjuer med ett antal nyckelpersoner (bilaga 3).

För att garantera att systemrevisionens slutrapport kommer att utgöra ett bra underlag för det fortsatta utvecklingsarbetet har vi haft avstämningar med en arbetsgrupp¹ med representanter från SNF och Sida.

Systemrevisionen planerades genomföras i fyra etapper enligt följande:

Ettapp 1 Förstudie och detaljplanering

Ettapp 2 Kartläggning och dokumentation av system och rutiner

Ettapp 3 Analys och bedömning

Ettapp 4 Utarbetande av slutrapport med rekommendationer

Förstudien kunde emellertid inte genomföras som planerat på grund av svårigheter för SNF att boka in intervjuer och översända erforderliga dokument i enlighet med avtalad tidsplan. Etapperna 1 och 2 har därmed i praktiken genomförts integrerat.

¹ I arbetsgruppen har ingått Alexandra Wachtmeister, Sida/NATUR, Marie-Louise Bruzelius, Sida/SEKA, Petra Attfors, Sida/INFO, Björn Hansson, SNF och Nina Ljungqvist, SNF.

2.5 Fältstudierna

Enligt uppdragsbeskrivningen skulle fältstudier genomföras i ett land i Syd och ett i Öst. I samråd med Sida och SNF valdes Malaysia och Polen.

Malaysia är ett av SNFs största samarbetsländer. Consumers Association of Penang får organisationsstöd (500 000 SEK 2003) och Third World Network ett nätverksstöd (1 100 000 SEK 2003). Nätverksstödet till TWN är SNFs största och organisationsstödet till CAP tillhör de största.

SNF har under lång tid samarbetat med miljöorganisationer i Polen. Den stora förändringen i Östprogrammet är utfasningen av det ekonomiska stödet till samarbetsorganisationerna i de länder som blir medlemmar i EU den 1 maj 2004. En viktig frågeställning är hur SNF har bidragit till kapacitetsutvecklingen i dessa organisationer, så att de kan hantera de nya förutsättningar EU-medlemskapet innebär. Polen valdes därför för den andra fältstudien.

2.5.1 Fältstudien i Malaysia

Fältbesöket i Malaysia genomfördes av managementkonsulten Stina Waern. Fältstudien omfattade besök och intervjuer hos följande organisationer: TWN (Third World Network), med regionalkontor i Kuala Lumpur och huvudkontor i Penang, CAP (Consumers' Organisation in Penang) med huvudkontor i Penang, SAM (Sahabat Alam Malaysia) med huvudkontor i Penang och regionalkontor i Sarawak, samt PACOS (Partners of Community Organisation) med huvudkontor i Kota Kinabalu i Sabah-provinsen på Borneo.

Manualer, rutin- och systembeskrivningar, verifikationer av medelshandtering och annan dokumentation samlades in och granskades (se förteckning i bilaga 2). Intervjuer genomfördes med företrädare för de olika organisationerna (bilaga 3). I bilaga 4 redovisas resultatet av fältstudien, samt en sammanfattande analys och slutsatser.

2.5.2 Fältstudien i Polen

Fältbesöket i Polen genomfördes av miljöexperten Sven-Inge Svensson, med biträde av en polsktalande miljöszakunnig, som har granskat den polska dokumentationen och medverkat som tolk vid intervjuerna.

Fältstudien omfattade besök och intervjuer hos följande organisationer:

- PKE, Polish Ecological Club, är den dominerande miljöorganisationen i Polen, och har ända sedan den bildades 1980 förhållit sig oberoende gentemot myndigheter och politiska partier. PKE tillhör de två-tre organisationer som har fått störst ekonomiskt stöd från SNF i Öst.
- Institute for Sustainable Development i Warszawa, är ett oberoende miljöforskningsinstitut bildat av PKE.
- Green Federation är ett nätverk för ett antal lokala miljögrupper i Polen. Samarbete sker med grupperna i Szczecin och Kraków. Polska Naturskyddsföreningen, LOP, ingår också i samarbetet.

Manualer, rutin- och systembeskrivningar, verifikationer av medelshandtering och annan dokumentation samlades in och granskades (se

förteckning i bilaga 2). Intervjuer genomfördes med företrädare för de olika organisationerna (bilaga 3). I bilaga 5 redovisas resultatet av fältstudien, samt en sammanfattande analys och slutsatser.

2.6 Rapportering

Uppdraget skall redovisas i månadsskiftet maj/juni i en skriftlig rapport. Ett preliminärt utkast har först utarbetats och överlämnats i mitten av april i syfte att ge möjlighet för arbetsgruppen att kommentera eventuella sakfel och missförstånd. En del av den efterfrågade dokumentationen har inkommit från SNF först sedan utkastet har granskats och synpunkter från Sida på detta redan hade överlämnats. Swedwatch, som inte berörs i uppdragsbeskrivningen, har tillkommit i systemrevisionens slutskede.

Den skriftliga slutrapporten presenteras vid två tillfällen, dels vid SNFs kontor i Stockholm 2004-06-04, dels för Sidas personal tillsammans med SNFs representanter på Sida 2004-06-11.

Rapporten disponeras enligt kraven i uppdragsbeskrivningen. I kapitel 3 beskrivs nuvarande samarbete mellan SNF och Sida samt förutsättningarna för fortsatt samarbete. Därefter redovisas vad som framkommit vid kartläggningen i tre separata kapitel för SNFs mandat och organisation (kapitel 4), verksamhetsstyrning (kapitel 5) och ekonomistyrning (kapitel 6). Varje avsnitt avslutas med slutsatser och rekommendationer. Slutligen finns i kapitel 7 en sammanfattande analys av frågor som rör flera styrområden. Samtliga rekommendationer har sammanställts i bilaga 6.

3. Samarbetet mellan Sida och SNF

Samarbetet mellan SNF och Sida omfattar program som handläggs inom tre olika avdelningar vid Sida:

- Nord/Syd-verksamheten (Sida/NATUR)
- Central- och Östeuropa (Sida/SEKA)
- Informationsbidrag (Sida/INFO)

Under 2004 har SNF avtal med Sida om tre olika stöd; Nord/Syd-programmet, Öst-stödet och stöd till informationsverksamhet i Sverige. Vart och ett av dessa program beskrivs nedan i separata avsnitt (3.1–3.3). I avsnitt 3.4 redogörs för SNFs roll som avtalspart med Sida när det gäller SwedWatch. Därefter följer ett avsnitt om det framtida samarbetet mellan SNF och Sida.

3.1 Nord/Syd-verksamheten

3.1.1 Programmets utveckling

När SNFs Nord/Syd-program inleddes 1990 hade föreningen begränsad erfarenhet av att driva egna samarbetsprojekt i Syd. Sedan dess har emellertid ett sextiotal organisationer i Afrika, Asien, Latinamerika och Oceanien fått stöd genom programmet. Ett särskilt stöd har utgått till några internationella och regionala nätverk med aktiviteter i Syd. Möjligheter till erfarenhetsutbyte har erbjudits samarbetsorganisationerna, kontakter har förmedlats och internationella beslut och avtal har bevakats. Genom aktiviteter i Nord angrips orsaker i Nord till miljöproblem i Syd. Bland annat har en debatt förts kring miljöproblem på grund av konsumtion av bananer, kaffe, jätteräkor och trädgårdsmöbler av tropiskt trä. Föreningen har medverkat i arbetsgrupper med representanter från olika svenska enskilda organisationer som arbetar med miljöfrågor kring dammar i Syd, handelspolitik och Världsbankens verksamhet. Kurser och konferenser har anordnats i miljöfrågor som är centrala i Syd.

Sida/NATURs stöd till verksamheten har under en längre tid uppgått till cirka 15 miljoner per år. För åren 2002–2004 har SNF sökt och beviljats totalt 58,5 miljoner, vilket nominellt är cirka 30% ökning jämfört med tidigare². Nätverksstöd utgår till ett mindre antal internationella och

² Sida: Bedömningspromemoria 2001-02-04

regionala nätverk, medan organisations- och programstöd i huvudsak går till nationella och lokala miljöorganisationer. Mindre projektstöd baseras på ansökningar som inkommer under året.

3.1.2 Programmetts mål och inriktning

Mål och inriktning för Nord/Syd-programmet beskrivs i ansökan till Sida för 2002–2004. Programmetts tematiska fokus är försvaret för den biologiska och kulturella mångfalden. Inom ramen för detta tema har fyra prioriterade verksamhetsområden avgränsats. De är:

- tropisk skog,
- ekologiskt uthålligt jordbruk,
- vattenkraft,
- konsumtion och livsstilar.

Programmetts övergripande mål är ”*Hållbar hushållning med skogs-, jordbruks- och vattenresurser samt med den biologiska mångfalden i Syd*”. Steg mot detta mål tas genom aktiviteter som bidrar till att uppfylla programmålen

- ”*Miljörelser i Syd, som befrämjar lokalsamhälernas rätt att kontrollera och förvalta sin naturresursbas, är stärkta.*”
- ”*Starkare genomslag i Sverige och internationellt för samarbetsorganisationernas i Syd ställningstaganden för en hållbar utveckling.*”

Programmet strävar efter att bidra till uppfyllandet av de båda programmålen genom en kombination av resursöverföring och samverkan. Tyngdpunkten i insatserna för att uppnå det första programmålet ligger på resursöverföring för att stärka organisationernas effektivitet, deras kapacitet att hjälpa lokalsamhällen och deras kapacitet att bedriva påverkansarbete. Tyngdpunkten i insatserna för att uppnå det andra programmålet ligger i själva samarbetet³.

3.2 Central- och Östeuropa

3.2.1 Programmetts utveckling

Programmet började med Östersjö- och energi-/trafikfrågor och föregicks av samarbete via Försurningssekreteriatet från början av 80-talet⁴. Samarbetet rörande Östersjöfrågorna inleddes genom starten av CCB 1991⁵.

SNF har ett knappt fyraårigt ramavtal med Sida för samarbetet i Central- och Östeuropa⁶. Gällande avtal om bidrag avser endast ett år (2004) eftersom Sida/SEKAs anslag till SNF planeras fasas ihop med de anslag som SNF har med Sida/Natur och Sida/Info.

Bidraget från Sida genom SEKA/EO har ökat successivt från cirka 300.000 SEK 1988/89. Ansökan för 2004 omfattade totalt 4.925.926 SEK (varav egeninsatsen 925.926 SEK). Det sökta bidraget från Sida uppgår således till 4.000.000 SEK, varav 296.296 SEK utgörs av

³ SNF: Verksamhetsplan 2004

⁴ Övergripande mål för SNFs samarbete med miljörelser i Central- och Östeuropa (odaterad)

⁵ En presentation av miljöorganisationernas framväxt finns i 1997 års ansökan.

⁶ Nuvarande ramavtal tecknades i november 2002 och gäller till och med 2006-06-30. Tidigare avtal tecknades 1996-11-04 och var initialt giltigt till 2000-06-30. Detta avtal förlängdes sedan först till 2001-06-30 och därefter till 2001-12-31.

administrationsbidrag (8% av sökt bidrag exklusive administrationsbidrag)⁷. Av egeninsatsen kommer 825.926 SEK ifrån SNFs egna insamlade medel och 100.000 SEK från Världsnaturfonden i Sverige. Denna finansiering av egeninsatsen gäller således även när stödet förmedlas genom nätverken.

Bidraget från Sida fördelades 2004 på följande sätt:

- Luftförorenings-, energi- och trafikfrågor i Östeuropa, Internationella försurningssekretariatet. Total projektkostnad: 1.710.000 SEK.
- Miljöfrågor i Östersjöregionen, Coalition Clean Baltic. Total projektkostnad: 1.492.000 SEK.
- Skogsfrågor i Ryssland och Estland, Taiga Rescue Network. Total projektkostnad: 493.000 SEK.
- Vänortssamarbete, SNF. Total projektkostnad: 226.630 SEK.
- Handla Miljövänligt, SNF. Total projektkostnad: 298.000 SEK.
- Medlemsutveckling och samordning, SNF. Total projektkostnad: 410.000 SEK.

Samarbetet med Sida har enligt SNF fungerat mycket bra och skett enligt SNFs villkor och möjligheter⁸.

3.2.2 Programmets mål och inriktning

Östutvidgningen av EU medför att organisationerna i anslutningsländerna under 2004 har fått starkt reducerat anslag, för att avsluta projekt som pågått en längre tid och för att stärka nyckelfunktioner inför övergången till nya former för projektstöd. Av de fjorton länder som SNF samarbetar med är följande åtta berörda av EU-anslutningen 2004-05-01: Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tjeckien, Slovenien, Slovakien, och Ungern. Efter EU-anslutningen 2004 kommer medlen ur SEKA:s östanslag att kunna sökas för enbart de nya prioriterade områdena.

Samarbetet inom programmet följer de av den svenska regeringen och Sida givna prioriteringarna med uppbyggnad under 2004 av stöd till främst Ryssland, Vitryssland och Ukraina⁹. Samarbetet inriktas mot

- stöd till organisationsuppbyggnad/demokratiutveckling,
- informationsutbyte, utbildning och kunskapsöverföring,
- konkreta fältprojekt och utrustning.

Stödet till organisationsuppbyggnad sker genom stöd till medlems-tidskrifterna och medlemsrekryteringen i några av de mest aktiva miljöorganisationerna. Detta stöd riktas även till en generell samordning av verksamheten inom medlemservice samt kampanj- och lobbyarbete för att uppnå bättre resultat av hela insatsen. Programmet prioriterar följande områden:

- Energi-, transport- och luftföroreningsfrågor.
- Hållbar utveckling i Östersjöregionen med fokus på vattenvårdsfrågor.

⁷ Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

⁸ Se till exempel Naturskyddsföreningens och Försurningssekretariatets Sida-projekt i Östeuropa 1989–2003 (Reinhold Pape, 20/3-03)

⁹ Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

- Utvecklandet av hållbara metoder inom skogsbruk och bevarande av den biologiska mångfalden, framförallt i de boreala skogarna.
- Miljövänligare konsumtionsvaror och utveckling av konsumentmakt.

3.3 Informationsbidrag

3.3.1 Tidigare programbidrag

SNF är en intressant samarbetspartner för Sida eftersom föreningen har spetskompetens inom miljö- och utvecklingsfrågor samt en bred medlemsbas. Sida-INFO beviljade¹⁰ hösten 2001 SNFs ansökan¹¹ om bidrag för en tvåårig satsning på information till medlemmar och allmänhet om frågor med beröring till FN-konferensen om hållbar utveckling i Johannesburg, utifrån de perspektiv som representeras av miljöorganisationer i Syd och Öst. För 2002 beviljades 800 000 SEK avseende utvecklingsländer och 200 000 SEK avseende Central- och Östeuropa. Motsvarande anslag 2003 var 890 000 SEK respektive 200 000 SEK¹².

Under 2003 producerades, liksom 2002, en separat bilaga som distribueras tillsammans med SNFs medlemstidning Sveriges Natur, och som dessutom görs tillgänglig för föreningar, studiecirklar och skolor. Skriften publiceras också, tillsammans med kompletterande material, på föreningens hemsida.

3.3.2 Nuvarande programbidrag

SNFs ansökan om behörighet att söka programbidrag beviljades i juni 2003 för maximalt sex år¹³. SNF producerade år 2002 rapporten *Hur många svenska tål världen?* I rapporten analyseras tillgänglig information om konsumtionsmönster och granskas vilka effekter ändrad livsstil i Nord får i Syd, samt analyseras handelns roll. Rapporten går också igenom olika begrepp för att mäta effekterna av konsumtion/livsstil, som exempelvis ekologiska fotavtryck och rättvist miljöutrymme. SNF har ansökt om programbidrag för år 2004–2006 för en folkbildningsinsats baserad på rapporten¹⁴. För 2004 har SNF beviljats 1 350 000 SEK, varav 100 000 SEK i schablonbidrag för administration¹⁵.

Den primära målgruppen för programmet är SNFs medlemmar. Andra målgrupper är allmänheten, som bland annat nås via SNFs webbplats, samt studerande på gymnasier, folkhögskolor och högskolor.

Kurser och seminarier om globalt miljöarbete och ekologiska fotavtryck har hållits av personal på SNFs internationella avdelning över hela landet. Eftersom behovet har överstigit personalens kapacitet har medlemmar utbildats så att de i sin tur kan hålla föredrag och ordna seminarier. Detta har hittills framför allt prövats i liten skala inom Dammnätverket. Lärdomarna av tidigare satsningar inom SNF med ”vidareförmedlare” i Kemikaliekampanjen, Handla miljövänligt nätverket och Klimatkurserna visar att samordningen av programmet är viktig.

¹⁰ Sida: Bedömningspromemoria 2001-12-11

¹¹ SNF: Tio år efter Rio – utveckling på rätt väg?

¹² Samarbetsavtal mellan Sida och SNF (INFO/EO 108/2002)

¹³ Sida: bedömningspromemoria 2003-06-27

¹⁴ SNF: Programbeskrivning *Hur många svenska tål världen?*

¹⁵ Sida: Bedömningspromemoria 2003-12-11

År 2001 identifierade informatörerna på SNFs rikskansli att en viktig uppgift är att skapa och behålla informationsinitiativet och inte hamna i en situation där man kämpar för att möta behov som SNF inte kan eller orkar kontrollera. Lärarservicen är tänkt att ge exempel och styra de lärare/skolbarn som söker information från webbplatsen. I Lärarservicen ingår lärarhandledningar, aktivitetstips och modulstruktur. Handledningarna ska vara tydliga, konkreta och kräva ett minimum av arbetsinsats från läraren för att kunna användas. SNFs webbplats skall ses som den primära faktabasen.

Tidigare har SNFs lärar- och studiecirkelhandledningar producerats i pappers- eller pdf-format och till en specifik trycksak eller bok. Lärarhandledningarna till Världens Naturs tre senaste årgångar har däremot producerats direkt för webben delvis i syfte att senare kunna passas in i en modulstruktur där olika delar (handledningar, fördjupningsuppgifter och aktivitetstips) kan byggas ihop till exempelvis en lektion eller temavecka. Lärarhandledningarna till texterna i Världens Natur består av en presentation av texten, faktafrågor om innehållet i texten, diskussionsfrågor med utgångspunkt från texten samt förslag på fördjupningar med utgångspunkt från texten (till exempel. aktivitetstips).

3.4 SwedWatch

SNF bildade 2001 tillsammans med Framtiden i Våra Händer (FiVH), Forum Syd, Rädda Barnen och Svenska kyrkan projektet SwedWatch. FiVH ansökte 2001 om samverkansbidrag för projektet, som då var ett nätverk under bildande¹⁶. Övergripande mål för projektet var att informera om när svenska företag i utvecklingsländer inte lever upp till sina egna och/eller världssamfundets riktlinjer för miljö, arbetslivsvillkor och sociala förhållanden.

Sida/INFO fann projektets inriktning intressant och att det låg i tiden med globala handels- och näringslivsfrågor i fokus¹⁷. FiVH uppfyllde de formella kraven för att vara juridiskt sökande organisation. Sida bedömde det dock tveksamt om FiVH var den mest lämpliga organisation att administrera projektet då FiVH var en mycket liten organisation med begränsad administrativ kapacitet. Med tanke på osäkerheten i samband med SwedWatches uppbyggnad och fortlevnad beviljades ett igångsättningsbidrag för två år på totalt 1 800 000 kronor¹⁸.

SwedWatch är organiserat som ett nätverk av de samverkande organisationerna. Den fortlöpande förankringen mellan SwedWatch-sekretariatet och organisationerna sker genom referensgruppsmöten med samtliga organisationer två ggr per år och styrgruppsmöten cirka 10 ggr per år, samt skriftlig information däremellan.

Sida sade 2002-11-21 upp samarbetsavtalet på grund av att en anställd vid FiVH otillbörligen gjort ett uttag, vilket möjliggjorts genom att FiVH brutit mot p 7 i de Allmänna Villkoren¹⁹. Enligt revision uppvisade den interna kontrollen och ledningen inom organisationen allvarliga brister²⁰.

¹⁶ Ansökan daterad 2001-10-01 med kompletteringar, daterade 2001-11-09, avseende projektets organisation och specifikation av budgetposter

¹⁷ Sidas bedömningspromemoria 2001-12-03 avs Framtiden i Våra Händers ansökan om bidrag till samverkansprojekt för information i Sverige om utvecklingsfrågor, avtalsår 2002 – SwedWatch.

¹⁸ Beslut 2001-12-13

¹⁹ Enligt de Allmänna Villkoren skall av Sida beviljade medel hållas avskilda på separat räntebärande bankkonto. Detta konto skall tecknas av minst två personer i förening.

²⁰ KPMG rapport Sida/SwedWatch 2002-11-04

Slutredovisningen²¹ har granskats²² och godkänts²³ av Sida. En anställd vid SNF övertog ordförandeskapet i styrgruppen och en ny ansökan avseende 2003 inlämnades av SNF²⁴. Ordförandeskapet har sedermera övertagits av SNFs ordförande. Genom ett separat avtal har SNF erhållit en miljon kronor i bidrag för projektverksamheten i SwedWatch under 2003²⁵. I ett särskilt tilläggsavtal beviljades överblivna medel från 2002 som tilläggsanslag 2003²⁶.

För 2003 har SNF varit huvudman för SwedWatch vilket bland annat inneburit att SNF svarat för förvaltningen av beviljade Sida-medel samt för redovisning av medlens användning gentemot Sida. Under 2003 administrerades medlen på samma sätt som SNFs egna anslag från Sida. Medlen har således satts in på SNFs bankkonto och något separat konto för SwedWatches medel har inte funnits. Ränkeberäkningar liksom redovisning och administration i övrigt har skett på samma sätt som för SNFs egna anslag från Sida. Sida beviljade uppskov med inlämnandet av slutredovisningen, som skulle ha varit inne 2004-04-30. Enligt uppgift finns en revisionsberättelse för 2003 avseende SwedWatch. Vi har emellertid ännu inte erhållit någon kopia av denna.

Den 1 januari 2004 ingick SNF och SwedWatch, som då blivit inregistrerad som en ideell förening, en överenskommelse innebärande att SwedWatch från och med 2004-01-01 övertar ansvar för föreningens verksamhet, ekonomi och personal, medan SNF kvarstår som huvudman gentemot Sida. SNF söker på SwedWatches vägnar medel från Sida och när de erhålls slussas de direkt vidare till SwedWatch som håller dem på ett separat bankkonto. Överenskommelsen innebär att SwedWatch utfäst sig att bland annat till SNF årligen redovisa medlens användning på sätt som Sida föreskriver, engagera auktoriserad revisor och i övrigt följa gällande avtal och överenskommelser mellan SNF och Sida.

Vi har tagit del av den underskrivna överenskommelsen mellan SNF och SwedWatch. Däremot har vi inte granskat den interna styrningen inom SwedWatch. I styrelsen finns representanter från SNF, Lutherhjälpen, UBV, Fair Trade Center och Miljöförbundet Jordens Vänner. SwedWatch personal har föreningen som arbetsgivare. Styrelsen beslutar om anställningen av chefstjänstemannen, som i sin tur anställer övrig personal. Styrelsens ordförande och chefstjänstemannen tecknar firman var för sig. Bokföringen sköts av en ekonomibyrå. SNF vill att SwedWatch använder samma revisor som SNF, vilket dock ännu inte är fastställt av styrelsen.

²¹ Framtiden i Våra Händer: Slutredovisning av samverkansprojekt 2000–2002 (2002-12-23)

²² Bedömningspromemoria 2003-01-08

²³ Sida: Godkännande av Framtiden i Våra Händers slutredovisning av bidrag till samverkansprojekt för verksamhetsår 2002 (2003-01-23) samt Korrigering av belopp i Sidans godkännande ("Med anledning av Framtiden i Våra Händers slutredovisning av bidrag till samverkansprojekt" 2003-01-28)

²⁴ Svenska Naturskyddsföreningen: Ansökan avs samverkansprojekt 2003–2005

²⁵ Samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen, SNF, avseende bidrag till samverkansprojekt för information i Sverige om utvecklingsländer under år 2003

²⁶ Tillägg till samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen, SNF, avseende bidrag till samverkansprojekt för information i Sverige om utvecklingsländer under år 2003

3.5 Några förutsättningar för det framtida samarbetet mellan SNF och Sida

Samtliga avtal mellan SNF och Sida löper ut i december 2004. Ansökan för fortsatt stöd under en kommande treårsperiod skall lämnas till Sida den 15 oktober 2004. Sida strävar efter att försöka lägga ihop de tre olika stöden till ett avtal utifrån en ansökan.

Det överordnade målet för den svenska politiken är ”att bidra till en rättvis och hållbar global utveckling”²⁷. Regeringen avser att nå detta mål genom en mer samstämmig politik och ökad samverkan och samordning med andra länder och aktörer. Sveriges politik för global utveckling är också tänkt att bidra till att målen i FNs millenniedeklaration²⁸ och millennieutvecklingsmålen²⁹ uppnås. Två perspektiv skall genomsyra svensk politik – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv – vilket betyder att fattiga människors behov, intressen, kompetens och omständigheter bör vara en utgångspunkt i insatser för att uppnå en rättvis och hållbar utveckling.

Minskad fattigdom är inte längre ett av fyra områden med handlingsprogram, utan det övergripande målet för Sidas verksamhet: ”Målet för Sveriges utvecklingssamarbete skall vara att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor.” Detta har vidareutvecklats av Sida i Perspectives on Poverty (PoP).

I det svenska statliga bilaterala utvecklingssamarbetet har svenska folkrörelser alltid varit viktiga aktörer. Delposten för stöd till enskilda organisationer har sedan 80-talet legat på cirka 10% av Sidas totala anslag. Systemet med ramorganisationer introducerades på 80-talet. Nuvarande krets av 13 ramorganisationer har växt fram av hävd och tradition, där långvarigt samarbete med Sida och stor volym har varit väsentligt. Av flera skäl har Sida arbetat fram tydligare kriterier för urval av ramorganisationer. Följande kriterier kommer att användas vid bedömningen av organisationerna³⁰:

- Legitimitet
- Kompetens i utvecklingsfrågor
- Kompetens i lärande och metodutvecklingsfrågor
- Kommunikationsförmåga i utvecklingssamarbetet
- Kommunikationsförmåga i Sverige
- Förmåga att mobilisera engagemang och resurser
- Omfattning och bredd i verksamheten/specifik kompetens
- Tillförlitlighet i system för styrning och kontroll
- Erfarenheter från tidigare samarbete

²⁷ Huvudmålet i den nya Svenska politiken för global utveckling slås fast i den nya propositionen Gemensamt ansvar – Sveriges politik för global utveckling, antagen av riksdagen i December 2003.

²⁸ Deklarationen antogs enhälligt av generalförsamlingens särskilda toppmöte i september 2000 (UN Millennium Summit).

²⁹ Millennium Development Goals (MDG) innehåller 8 mål, 18 delmål och 48 indikatorer som på grundval av millenniedeklarationen utarbetades i efterhand av tjänstemän vid FN, Världsbanken, Internationella valutafonden IMF och OECD/DAC. Alla delmål och indikatorer ingår inte i deklARATIONEN. Målen inriktas på en kvantitativ minskning mellan 1990 och 2015 av fattigdomen, som anges och mäts i flera dimensioner.

³⁰ Sida: Kriterier för urval av ramorganisationer (Promemoria SEKA/EO 2002-09-23)

Sida avser att ha tre typer av ramavtalssamarbete:

- Bidragsförmedlande ramorganisation
- Ramorganisation med egen verksamhet
- Organisationer med programavtal

De båda första organisationstyperna har eget ramavtal med Sida. Den sista typen av organisation har fleråriga av Sida godkända programavtal med en ramorganisation.

Sida har önskat ett ökat samarbete med miljörorelsen inom delposten enskilda organisationer, som bör återspegla det svenska civila samhället³¹. Jämfört med andra verksamhetsinriktningar är miljörorelsen relativt svagt representerad. En vidgad roll för SNF som ramorganisation förutsätter dock legitimitet för SNF som en samordnande kraft inom miljörorelsen och en administrativ förmåga att svara upp mot Sidas krav.

SNFs styrelse har beslutat ge kansliet i uppdrag att skriva utkast till ansökan till Sida om förnyat stöd för det internationella arbetet inom SNF³². Ansökan skall bygga på de allmänna riktlinjer styrelsen formulerat under styrelsemötet 6–8 februari 2004. Ett preliminärt förslag på innehåll och inriktning skall presenteras för styrelsen på dess junimöte 2004. Ansökan i sin helhet skall sedan presenteras för styrelsen senast på styrelsens första möte hösten 2004.

Den nya strategin (och därmed ansökan) skall bygga på tidigare erfarenheter från föreningens internationella arbete, föreningens verksamhetsriktlinjer, svenska och internationella miljömål och svenska mål för internationellt arbete samt riktlinjer från styrelsen. Synpunkter från föreningens partnerorganisationer i Syd skall också tas med i strategin. Kansliet skall också ta hänsyn till rekommendationer från systemrevisionen.

3.6 Slutsatser och rekommendationer

Sidas ambition att sammanföra stöden skapar förutsättningar för ett effektivare resursutnyttjande genom ökad integrering av arbetet i alla led. Revideringen av SNFs strategi baseras på en rad centrala utgångspunkter. Vi vill betona vikten av att effekterna för SNFs internationella samarbete av Sidas nya övergripande mål noggrant analyseras. Tidsplanen för revideringen av strategin är optimistisk men nödvändig utifrån den givna ambitionen.

Vi rekommenderar att

- SNF reviderar strategin i enlighet med planen.
- SNF i strategin beaktar konsekvenserna av Sidas nya övergripande mål.
- Sidas och SNFs ambition att sammanföra stöden fullföljs som planerat.

³¹ Protokoll 2003-10-30 från årsgenomblick mellan SNF och Sida/SEKA, NATUR och INFO

³² SNF: Protokoll från styrelsemötet 6–8 februari 2004

4. SNFs mandat och organisation

I detta kapitel beskrivs och analyseras i enlighet med uppdragsbeskrivningen:

- SNFs mandat,
- internationella avdelningens relation till SNFs styrelse,
- förankringsprocess gentemot medlemmar, enskilda organisationer i Sverige, de enskilda organisationer som får stöd via Nord/Syd-programmet och de samarbetspartners till SNF som återfinns inom Central- och Östeuropaprogrammet,
- internationella avdelningens organisation och arbetsformer,
- internationella avdelningens koppling till andra avdelningar hos SNF, deras organisation och arbetsformer,
- val av samarbetspartners,
- beslutsordning.

Varje avsnitt inleds med kartläggning, åtföljt av analys och rekommendationer.

4.1 Mandat

Enligt stadgarna ingår i SNFs verksamhet att ”*söka samarbete med andra organisationer och stimulera till internationella insatser inom sitt verksamhetsfält*”³³. SNF arbetar med opinionsbildning och lobbyverksamhet gentemot myndigheter, företag och organisationer med internationell verksamhet. Föreningen agerar mot svenska företag och myndigheter som bedriver inte uthållig och miljöskadlig verksamhet utanför Sverige, samt internationella institutioner som finansieras med svenskt multilateralt bistånd som Världsbanken, IMF, FAO och andra FN-organ.

Vidare skall SNF enligt stadgarna delta i utvecklingsdebatten med miljö- och solidaritetsargument och påtala kopplingarna mellan miljö och utveckling. SNF skall dessutom kunna agera språkrör för utländska miljöorganisationer som har behov av kontakt med svenska företag, myndigheter eller beslutsfattare.

SNF sprider kunskap om de miljömässiga och ekonomiska orsakerna till de internationella miljöproblemen för att skapa en kunnig opinion i Sverige. Drivkrafterna bakom miljöproblemen analyseras och belyses. Särskild kraft läggs på att belysa Sveriges och västvärldens roll i de inter-

³³ SNF: Stadgar, antagna vid riksstämman 1998, reviderade vid riksstämman 2002

nationella miljöproblemen. Den avgörande betydelse som västvärldens ekonomier har för miljöproblemen skall lyftas fram, liksom betydelsen av konsumtionsvanor och livsstil. SNF skall bidra till att föra fram alternativa utvecklingsmodeller.

Högsta beslutande organ är Riksstämman, som hålls vartannat år. Vid stämman fastställs verksamhetsriktlinjer för kommande verksamhetsperiod³⁴. Såväl länsförbund som kretsar handhar sina egna angelägenheter, antar egna stadgar och svarar för sina ekonomiska åtaganden³⁵. Varje medlem ingår således formellt i tre skilda föreningar (kretsen, länsförbundet och riksorganisationen). Genom nätverk och andra strukturer kopplas det lokala engagemanget till arbetet på riksnivå.

SNFs mandat när det gäller det internationella engagemanget är enligt vår bedömning tydligt, varför vi inte har några rekommendationer i detta avsnitt.

4.2 Organisatorisk kontext

4.2.1 Nätverk inom Central- och Östeuropaprogrammet

SNF är aktiv medlem i följande organisationer, som man varit med och startat:

- Taiga Rescue Network (TRN), som är ett nätverk för organisationer i den nordliga barrskogsregionen,
- Coalition Clean Baltic (CCB), som är en koalition av organisationer i länderna kring Östersjön som arbetar med bland annat havsfrågor, jordbruk, anpassad teknik och Agenda 21 i regionen,
- Internationella försurningssekretariatet (IFS), som arbetar med frågor kring luftföroreningar och klimat, med fokus på energi och transporter.

Dessa organisationer beskrivs närmare i avsnitt 4.2.3–4.2.5.

IFS startades 1981 och dess personal var anställd av SNF fram till 1992, när IFS blev en egen förening. Kontoret är fortfarande samlokaliserat med SNF. I början av 90-talet följde uppbyggnaden av CCB och 1993 bildades Taiga Rescue Network. SNF och nätverken (IFS, CCB, TRN) har en arbetsgrupp som koordinerar och planerar verksamheten. Genom dessa tre nätverk och dess medlemsorganisationer bedriver SNF även merparten av sitt samverkansprogram med miljö- och naturvårdsorganisationer i Central- och Östeuropa. Detta samarbete finansieras till knappt 80% genom anslag från Sida/SEKA.

Fokus i SNFs Östeuropaprogram förskjuts nu beträffande finansiellt projektstöd från Östersjöregionen till Barentsregionen, Ryska Karelen, Vitryssland och Ukraina. SNFs samarbete med miljöorganisationer i accessionsländerna kommer att fortsätta i sakfrågor och miljöpolitiska frågor. Nätverkens geografiska prioriteringar varierar något, beroende på vilka miljöfrågor de arbetar med.

4.2.2 Övriga organisatoriska nätverk

SNF är, som framgår av avsnitt 3.4, medlem i nätverket SwedWatch, med syfte att bevaka svenska företag. SwedWatch inregistrerades som egen

³⁴ SNF: Stadgar §12

³⁵ SNF: Stadgar §31 respektive §49

förening i slutet av 2003. Internationella avdelningen samarbetar med SwedWatch kring enskilda projekt och företag bland annat i form av uppföljningar i Indonesien och Brasilien tillsammans med lokala NGOs. SNF samarbetar med andra organisationer inom ramen för SwedWatch i bland annat granskningen av massaföretag och industriella plantager.

SNF är medlem i Internationella Naturvårdsunionen (IUCN) och utgör sekretariat för den svenska IUCN-kommittén. SNF deltar även aktivt i World Rainforest Movement. SNF ingår och deltar vidare i olika miljöorganisationer och nätverk på Europa-nivå. SNF är representerad i styrelsen för European Environmental Bureau/Europeiska miljöbyrån (EEB), som är en koalition av 130 miljöorganisationer i 28 europeiska länder. EEB bevakar miljöfrågor inom EU och kandidatländerna. SNF är även aktiv i Transport & Environment, som bevakar europeiska transportfrågor. Dessutom är SNF medlem i Seas At Risk som arbetar med havsmiljöfrågor med fokus på Nordsjön. SNF ingår vidare i Liaison Committee, som bevakar utvecklings- och biståndsfrågor inom EU.

SNF samverkar, bland annat genom medlemskapet i Forum Syd, med andra internationellt engagerade organisationer i Sverige. SNFs samverkan med andra svenska miljöorganisationer sker dessutom inom ramen för arbetet med uppföljning av WTOs ministermöte i Cancun och den fortsatta handelsavtalsprocessen, i bevakningen av de internationella finansinstitutionerna samt kring plantageproblematiken och palmoljafrågan.

4.2.3 Internationella försurningssekretariatet (IFS)

IFS grundades av SNF, Fältbiologerna, WWF, Miljöförbundet och Sportfiskarna. Sedan 1989 har cirka 2200 större eller mindre projekt genomförts i Östeuropa med försurningssekretariatets stöd. De har alla det konkreta målet att långsiktigt minska luftföroreningarna och minska hotet av radioaktiv nedfall i Östeuropa genom att skapa opinion för energieffektiviseringar, införande av förnyelsebar energi och miljövänliga transporter. Samarbetet med och stödet till miljörörelsen i Östeuropa har främst omfattat Polen, de baltiska länderna, Ryssland och Tjeckien, samt stöd till nätverk för östeuropeiska miljöorganisationer³⁶. Målsättningen har sedan starten varit³⁷:

”– Att arbeta med miljöfrågor som är allvarliga i Östeuropa och som påverkar Sveriges miljösituation bland annat i form av luft- och vattenföroreningar.

– Att genom ”hjälp till självhjälp” ge ekonomiskt stöd och kunskapsöverföring till redan existerande, demokratiskt organiserade miljöorganisationer i Östeuropa för att ge dessa organisationer bättre möjligheter och förutsättningar att arbeta med viktiga miljöfrågor med ökad kraft.

– Att genom informationsinsatser som planeras och genomförs av miljöorganisationer i Östeuropa skapa opinion för miljöfrågor i dessa länder som på lång sikt kan leda till att utsläpp av luft- och vattenföroreningar minskar.

– Att genom stöd till informationsarbete om konkreta miljöfrågor öka kompetensen inom miljöorganisationerna i Östeuropa, stärka deras nationella ställning och på detta vis stärka deras organisationsuppbyggnad.

³⁶ Redogörelse för verksamheten inom Internationella Försurningssekretariatet 2002 (2003-06-16)

³⁷ Naturskyddsföreningens och Försurningssekretariatets Sida-projekt i Östeuropa 1989-2003 (Reinhold Pape, 20/3-03)

– Att främja samarbete i konkreta miljöfrågor mellan miljöorganisationer i Öst- och Västeuropa genom deltagande i internationella miljö nätverk vilket också främjar kunskapsöverföring.”

IFS bevakar, informerar och bedriver kampanj- och lobbyarbete om internationella, regionala och nationella avtal om luftföroreningar, samt om energi- och transportfrågor inom framförallt FN och EU, men även på pan-europeiskt nivå och inom Norden, Östersjö- och Barents-regionen. IFS arbete syftar bl.a. till att stimulera miljöorganisationer i Väst- och Östeuropa att bedriva informations-, kampanj- och lobbyarbete för att minska halten av luftföroreningar i Europa. IFS har däremot inget uppdrag att bedriva informationsarbete i Sverige.

IFS stöd syftar till att nationella eller regionala miljöorganisationer skall få möjlighet att driva projekt för arbete med miljöförhållanden-, luftförhållanden-, energi- och transportfrågor samt miljöutbildning. De skall genomföra informationsinsatser genom nyhetsbrev, rapporter, seminarier, utställningar, kampanj- och lobbyinsatser på nationell nivå. De skall även delta i det internationella nätverksarbetet för att påverka till exempel klimatkonventionen och EUs arbete med energi- och transport problem.

IFS har fortsatt enligt ovan nämnda målsättningar med ett stödprogram för 2004–2007 som finansieras med hjälp av Sidamedel. Bland annat planeras en utökning av projektarbetet i Ryssland, Vitryssland och Ukraina. Projektverksamheten utökas även i Bulgarien, Rumänien och Kroatien, det vill säga de länder som står närmast i nästa steg av EU-utvidgningen³⁸. Härtill kommer i planerna för 2005–2007 även Serbien, Montenegro, Bosnia Herzegovina, Makedonien och Turkiet³⁹. Utsläppen från alla dessa länder står tillsammans för en betydande del av Europas luftföroreningsutsläpp. Den pågående integrationen av Europas länder i ett gemensamt energisystem gör att miljöförhållanden i Ukraina och Bulgarien med kärnkraftverk och användande av fossila bränslen i stora kraftverk är viktiga att få med i arbetet.

4.2.4 Coalition Clean Baltic (CCB)

CCB arbetar inom området ”*varsamt utnyttjande av vattenresurserna*”, vilket gör det naturligt att stärka samarbetet med miljöorganisationer verkssamma inom de delar av Östersjöns avrinningsområde som ligger i nordvästra Ryssland, Vitryssland och Ukraina. Skälet till detta är att dessa områden via vatten ger ett väsentligt bidrag till föroreningsbelastningen i Östersjön. Exempelvis är Neva-floden, som går genom St Petersburg det största enskilda vattendraget, som utmynnar i Östersjön.

CCB prioriterar Sveriges viktiga samarbetsländer Estland, Lettland, Litauen och Polen fram till medlemskapet i EU, och därefter nordvästra Ryssland, Vitryssland och Ukraina. CCB arbetar aktivt med uppföljningen av regeringarnas Agenda 21 för Östersjöregionen (Baltic 21), främst inom områdena jordbruk och lokal agenda 21. Förutsättningarna utreds för ett fördjupat samarbete i nordvästra Ryssland och de områden i Ukraina och Vitryssland, som hör till Östersjöns avrinningsområde.

³⁸ Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

³⁹ IFS: Utkast till Sida-Öst projekt 2005–2007

Inom ramen för CCB samordnas aktiviteterna för att öka medvetenheten om betydelsen av ett varsamt utnyttjande av vattenresurserna, bland annat vattendrag, och stöd för att starta projekt som använder ekologiska lösningar för att bland annat minska utsläppen av näringsämnen från små och medelstora samhällen.

4.2.5 Taiga Rescue Network (TRN)

TRNs inriktning är att fungera samordnande när det gäller att stärka arbetet med skogsfrågor på nationell nivå, liksom att stimulera det internationella samarbetet genom att stödja ett aktivt deltagande i Taiga Rescue Network. TRNs arbete fokuseras på de länder som har boreala skogar, det vill säga Ryssland och Estland. Dessa länder står också för en stor del av den massaved och det timmer som importeras till Sverige. TRN har fört över hela sitt projektstöd till ryska miljöorganisationer och samarbetet med Estland förs vidare under nya former.

4.3 Internationella avdelningen

4.3.1 SNFs kansli

Internationella avdelningen är en del av SNFs kansli. SNFs kansli består dessutom av ledningssekretariatet, naturvårdsavdelningen, miljövårdsavdelningen, Handla Miljövänligt – kontoret, informations- och marknadssavdelningen, administrations- och ekonomiavdelningen, avdelningen för organisationsutveckling samt Sveriges Natur. Ledningsgruppen vid kansliet består av generalsekreteraren och samtliga avdelningschefer.

Kansliet arbetar på uppdrag av styrelsen och har till uppgift att verkställa de beslut, som fattas av styrelse och stämma och som kommer till uttryck i verksamhetsplanerna. Kansliet skall också ge service till styrelse, övriga förtroendevalda och medlemmar.

Riksstyrelsens ordförande är heltidsanställd och har en nära kontakt med kansliet.

4.3.2 Internationella avdelningen

Avdelningschefen vid Internationella avdelningen svarar för ledningen och samordningen av den internationella verksamheten samt för samordningen med övrig verksamhet vid kansliet. SNF har inga anställda i fält, utan endast viss volontärverksamhet genom Forum Syd. Inom Nord-/sydprogrammet har var och en av de fyra handläggarna huvudansvaret för ett av de prioriterade verksamhetsområdena Tropisk skog, Ekologiskt uthålligt jordbruk, Vattenkraft samt Konsumtion och livsstilar. Knutet till Nord-/sydprogrammet finns även en funktion för ekonomi- och projektuppföljning på 25%. Vidare finns vid Internationella avdelningen en Östeuropa- och Östersjösamordnare (halvtid). Sammanlagt finns personalresurser motsvarande cirka 1,5 årsarbetare för arbete med Östeuropafrågor på SNF och nätverken i Sverige, varav cirka 0,6 åa på SNF och resterande fördelade enligt följande

- ca 0,5 åa på CCB för att driva Sida-projekt angående vattenförorenings- och miljöfrågor kopplade till Östersjön i fem östeuropeiska Östersjöländer. Delar av tjänsten har legat hos SNF. Under 90-talet uppgick projektvolymen till cirka 1,6–2,0 MSEK årligen.

- ca 0,3 åa på IFS för att driva Sida-projekt angående luftförorenings-, energi- och transportfrågor i 14 Östeuropeiska länder. IFS ger också stöd till miljöutbildningsprojekt. Under 90-talet uppgick projektvolymen till cirka 1,0–1,7 MSEK årligen.
- ca 0,1 åa på TRN för att driva Sida-projekt angående boreala skogsfrågor i Ryssland och de baltiska staterna. Delar av tjänsten har legat hos SNF. Projektvolymen uppgår till cirka 0,3–0,6 MSEK/år.

Ansvar för att samordna informationsarbetet har under 2003 legat på en informationssekreterare (75%). Från 2004 kommer SNFs kansli att ha en gemensam informationspool som utför informationsuppdrag åt alla avdelningar. Internationella avdelningens informationsarbete kommer också att skötas av denna pool, mot interndebitering av kostnader, baserat på utförda uppdrag. Uppsägningen av informatören på internationella avdelningen innebär framförallt att handläggarnas och avdelningschefens ansvar för projektledning ökar. Informationsarbetet beskrivs närmare i avsnitt 4.5.3.

Infopoolen har föreslagit att resurser styrs över till webben, för att öka effektiviteten och nå fler mottagare. Vidare föreslås ett engelskspråkigt e-nyhetsbrev och att prenumeranter på de två pappersbrevens erbjuds bli mottagare av e-nyhetsbrev. Detta förutsätter att handläggare och informatörer kontinuerligt producerar artiklar, nyheter och information om föreningens internationella verksamhet på webbplatsen. Infopoolen föreslår också bland annat att Världens Natur på webben 2004 inte produceras i sin nuvarande form.

Vår bedömning är att dimensioneringen av den internationella avdelningen är rimlig i förhållande till det administrationsbidrag som utgår för programmen.

4.3.3 Internationella avdelningens relation till styrelsen

Som framgår av uppdragsbeskrivningen skall Internationella avdelningens relation till styrelsen belysas i systemrevisionen. Avdelningschefen för den internationella avdelningen är underställd generalsekreteraren och har ingen formell direkt relation till styrelsen.

Som en del i kansliets samlade verksamhet behandlar styrelsen de internationella frågorna i samband med verksamhetsplanerings- och budgetprocessen och i uppföljningen av verksamheten. Muntliga rapporter om den internationella verksamhetens utveckling lämnas fortlöpande till styrelsen.

Styrelsen behandlar relativt få beslutsärenden som rör den internationella verksamheten specifikt. Vi har genom protokollsutdrag tillställts uppgifter om samtliga sådana styrelseärenden. Enligt dessa fanns inget ärende 2003, men två stycken 2002. Den ena gäller en generell diskussion om SNFs internationella arbete, baserad på muntliga presentationer från avdelningschef och handläggare⁴⁰. Det andra avser en diskussion om östprogrammet inför EU-utvidgningen⁴¹. Styrelsen fattade inget beslut i något av dessa fall utan ”*informationen noterades*”. Det senaste beslutsärendet i styrelsen är från 2001 och gällde strategin för Nord/Syd-programmet⁴².

⁴⁰ Protokoll vid sammanträde 1–2 februari 2002 §17

⁴¹ Protokoll vid sammanträde 6 december 2002 §220

⁴² Protokoll vid sammanträde 19 oktober 2001 §126

4.3.4 Samarbetet med andra avdelningar

Det finns samarbete mellan internationella avdelningen och andra avdelningar inom samtliga prioriterade områden. Enligt de intervjuade finns det dock en betydande potential i ett fördjupat samarbete. Existerande informella nätverk mellan handläggare vid Internationella avdelningen och de som arbetar med samma ämnesområden vid andra avdelningar kan systematiseras bättre inte minst när det gäller strategisk planering. Särskilt inom områdena jordbrukspolitik och minskad användning av kemiska bekämpningsmedel finns betydande synergieffekter att uppnå. SNF är exempelvis en stark aktör i frågor om uthålligt jordbruk, och Nord/Sydprogrammet tillför viktiga dimensioner i detta arbete. Ambitionen är att fasa in det internationella arbetet i SNFs övriga påverkansarbete på jordbruksområdet inför kommande programperiod.

På vissa områden är samarbetet väl utvecklat. Bland annat samarbetar den internationella avdelningen med SNFs Handla Miljövänligt avdelning i granskningen av svensk import av tropisk massa, för att skapa ökad konsumentmedvetenhet och för att förmå svenska producenter att ansluta sig till BMV-märkning. I verksamhetsplanen⁴³ tas internationella frågor därför även upp under HMV. För att stärka miljömärkningen globalt är SNF medlemmar i Global Ecolabelling Network och samarbetar med Consumers Choice Council. Vidare framgår att SNF deltar i Sveriges Standardiseringsråds konsumentråd och i ECOS, European Environmental Citizens Organisation for Standardisation för att stärka miljöfrågor inom standardiseringens produkt- och miljökommunikationsdelar. Under 2004 kommer SNF att arbeta för att stärka BMVs roll i det europeiska närområdets naturskydds- och konsumentorganisationsarbete. Ett första steg är ett ökat samarbete med de nordiska naturskyddsorganisationerna när det gäller miljömärkning. Som aktiviteter nämns medverkan i EEBs arbete med att utforma en strategi för miljömärkningsarbetet 2004 och framåt, deltagande i ISO-arbetet med att utveckla standards inom miljövarudeklarationer och miljökommunikation, medverkan i GENs arbete rörande samordning av miljömärkningsarbetet globalt, samt utformning av arbetet inom BMV på ett sätt som möjliggör deltagande för systerorganisationer i Norden och Baltikum.

4.3.5 Nätverk inom SNF för internationellt engagemang

Inom SNF har skapats arbetsgrupper av ideellt arbetande medlemmar, till exempel SNFs Dammnätverk. Lokalt engagemang i föreningens internationella arbete med vattenkraft ska även fortsättningsvis underlättas genom att SNF-kretsar och andra föreningar erbjuder föredrag om samarbetsorganisationernas arbete med vattenkraft i Syd. Under 2004 planeras en studieresa för damm- och tropiknätverken, till Thailand och Kambodja för att studera naturresursutnyttjandet inom skog och vattenkraft och kopplingar till svenska och andra europeiska företag.

Seminarieret "Gränslöst Miljöarbete" för internationellt aktiva inom SNF arrangeras två gånger under 2004. Temat för första seminariet var "Hållbart jordbruk i Syd och Öst", medan temat för det andra seminariet blir "Tillväxt och miljö". Syftet med seminarierna är att utveckla formerna för samverkan mellan internationellt intresserade medlemmar i

⁴³ SNF: Verksamhetsplan för 2004. Se vidare avsnitt 5.3 Verksamhetsplanering längre fram i rapporten.

SNFs kretsar eller nätverk och lokalorganisationer hos föreningens partners i Syd. SNFs länsförbund erbjuder dessutom kurspaket på temat ”Ekologiska fotavtryck och Hållbar Konsumtion” för att höja kompetensen i och intresset för globala miljö- och rättvisefrågor.

SNF har sedan 1992 inom Östeuropaprogrammet arbetat med att knyta kontakter mellan SNFs kretsar och miljöorganisationer i Östeuropa. Under åren har i varierande omfattning flera kretsar och länsförbund samarbetat direkt med lokala miljögrupper i öst. Verksamheten synes idag vara mycket begränsad (se vidare avsnitt 7.4).

4.3.6 Slutsatser och rekommendationer

En viktig fråga för SNFs Internationella avdelning är att skapa förutsättningar för intresserade medlemmar att agera som katalysatorer för att sprida kunskap om utvecklingsfrågor vidare. De informella strukturerna som skapas genom nätverken är viktiga i detta sammanhang. Det finns också skäl att närmare diskutera förutsättningar och former för ett ökat lokalt samarbete mellan kretsar och partnerorganisationer i Syd och Öst. Det bör även diskuteras för- och nackdelar med en särskild internationell krets. En fördel skulle vara att det byggs upp en formell organisatorisk bas för samarbetet på gräsrotsnivå, vilket minskar beroendet av en liten grupp anställda vid rikskansliet. Därmed bör också sårbarheten minska och engagemanget för den internationella verksamheten i de formella demokratiska processerna öka.

Vi rekommenderar att

- En ökad integrering av det nationella och internationella arbetet inom SNF successivt genomförs.
- Styrelsen ägnar ökad uppmärksamhet åt det Sida-finansierade internationella samarbetet.
- Förutsättningar och former för ett ökat lokalt samarbete mellan kretsar och partnerorganisationer i Syd och Öst utreds närmare.
- För- och nackdelar med en krets för internationellt samarbete utreds.

4.4 Val av samarbetspartners

4.4.1 Kriterier för val av samarbetsorganisationer

SNFs kriterier för val av samarbetsorganisationer är inte absoluta, utan det görs en helhets-bedömning⁴⁴. Hänsyn tas till specifika omständigheter, framförallt beträffande lokala politiska och kulturella förhållanden. Alla samarbeten ska ta utgångspunkt i initiativ från enskilda organisationer i Syd. En övergripande strävan är att de enskilda samarbetena skall bidra till att skapa synergieffekter inom programmet genom att de enskilda delarna griper in i varandra, exempelvis genom att internationella, regionala och lokala organisationer arbetar med gemensamma frågor. Programmet syftar dock inte till att sammanföra organisationerna i ett självständigt nätverk, utan enbart till att utnyttja möjligheterna till utbyte av kontakter och erfarenheter, samt möjligheterna till samverkan.

⁴⁴ SNF: Kriterier för val av samarbetsorganisationer (finns i en bilaga till ansökan till Sida)

Programmet riktar sig uteslutande till ideella (icke-statliga, enskilda) organisationer som arbetar för att befärma lokalsamhällets rätt att kontrollera och förvalta sin naturresursbas. Samarbete söks i första hand med organisationer som bidrar till att lokalsamhällen i Syd får möjlighet att ge uttryck för sina åsikter och erfarenheter beträffande miljöfrågor, och till inflytande i frågor som berör deras långsiktiga försörjning. Särskilda ansträngningar görs för att finna former för samarbete med urbefolkningens egna organisationer och institutioner. Programmet ska även stärka och samverka med organisationer som tillhandahåller olika former av service och stöd (genom att generera kunskap, sprida information, eller genom att samordna påverkansarbete, lobbying och kampanjer) åt lokalsamhällen och miljögrupper.

Samarbetsorganisationer skall – med hänsyn taget till lokal folkrörelsetradition och politiskt utrymme – karaktäriseras av och sträva efter att förstärka och fördjupa följande organisationsprinciper:

- lyhördhet gentemot, ansvar inför, samt ett tydligt ”mandat” från de grupper organisationen representerar eller företräder (medlemmar, lokalsamhällen, folkgrupper)
- öppenhet, demokrati och jämställdhet i beslutsfattande
- insyn i ekonomi och redovisning
- uppmuntran av kompetensutveckling och ansvarstagande bland personalen och medarbetarna, såväl kvinnor som män
- en aktiv strävan att dela med sig av och sprida information och erfarenheter
- en aktiv strävan att påverka opinioner, beslut och processer inom en vidare krets än ett begränsat projektområde
- integritet och oberoende i formuleringen av organisationens mål och strategier.

Enligt kriterierna skall samarbete etableras med:

- Organisationer vars huvudsakliga verksamhet överensstämmer med Nord/Syd-programmets mål och tematiska verksamhetsområden.
- Organisationer med vilka SNF ser möjligheter till ett konkret samarbete som inte begränsas till enbart finansiering, och där föreningens specifika kompetens och erfarenhet kan utnyttjas i samarbetet.
- Organisationer vars aktiviteter anknyter och kan länkas till föreningens övriga partners och nätverk som arbetar med samma frågor.

Därutöver skall enligt kriterierna samarbete särskilt sökas med:

- Organisationer som driver frågor med anknytning till svenska ekonomiska eller politiska intressen (investeringar, bistånd, konsumtion).

Bland organisationer som uppfyller övriga kriterier ges, i möjligaste mån, företräde till:

- Organisationer och verksamheter som på grund av brist på kontakter eller politiska möjligheter saknar eller har begränsade möjligheter att få tillgång till anslag från etablerade biståndsgivare.

- Organisationer och verksamheter som genom att vara nyskapande i sina ansatser och metoder kan ge ett positivt bidrag till folk-rörelsernas gemensamma erfarenhet.
- Organisationer och verksamheter som fyller viktiga geografiska, strategiska eller metodologiska ”luckor” inom nätverken kring de prioriterade frågorna.
- Organisationer vars verksamhet uttryckligen syftar till att stärka marginaliserade grupper och/eller att främja jämställdhet.

Organisations- och programstöd kan ges till organisationer, som utöver att de delar de organisationsprinciper och strävanden som beskrivs i de allmänna urvalskriterierna, även kan visa att det föreslagna stödet bidrar till utveckling och förstärkning av organisationens kapacitet inom något av de tre områden som anges i programmets mål för kapacitetsutveckling.

Även nätverksstöden omfattas av de generella urvalskriterierna. Vid urvalet av nätverken skall i övrigt särskild vikt fästas vid:

- projekt och verksamheter som syftar till att stärka miljörelsernas i Syd möjlighet att göra sin röst hörd i och påverka aktuella internationella processer, förhandlingar och diskussioner som i viktiga avseenden påverkar förutsättningarna för en bärkraftig utveckling i Syd.
- nätverk som är tematiskt relevanta, strategiskt samstämmiga med, och till praktisk nytta för de i programmet ingående samarbetsorganisationerna.
- nätverk som genom samarbetet kan underlätta programmets möjligheter att kommunicera med övriga samarbetspartners, hålla sig à jour med utvecklingen inom den aktuella sektorn eller problemområdet, samt att identifiera och värdera nya potentiella samarbetspartners.

Utöver de allmänna kriterierna skall det vid urvalet av projektstöd ges prioritet till:

- nyskapande initiativ samt projekt med ”unga” och framsynta organisationer
- projekt med organisations- och metodutveckling som uttalat mål
- mindre projekt som kan utgöra inledningen till ett långsiktigt samarbete med en prioriterad ny organisation
- tillfälliga och snabba insatser av strategisk viktig betydelse, där annan finansiering är svår att få fram.

4.4.2 Procedurer för SNFs samarbete i Syd

Strategin för Nord/Syd-samarbetet innehåller bland annat ovan nämnda kriterier för val av samarbetspartners. I ett särskilt dokument beskriver SNF på engelska och spanska de procedurer som tillämpas⁴⁵. Här framgår bland annat vilken information som en ansökan om ekonomiskt stöd skall innehålla. SNF har nämligen ingen standardiserad mall för hur en

⁴⁵ SNF: Procedures for SSNC cooperation with partners in the South 2002–2004 (odaterad)

ansökan skall vara utformad. Ansökan skall innehålla problemformulering, målbeskrivning (aims and objectives), aktiviteter, budget, uppföljning och utvärdering samt information om programmet arbetar med genderfrågor och i så fall hur. Vidare nämns att SNF kommer att begära en kopia av den senaste årsredovisningen med revisionsberättelse, samt – om det finns – organisationens strategiska plan.

Eftersom SNF inte ser Nord/Syd-programmet primärt som ekonomiskt bistånd, utan som en möjlighet till konkret samarbete och erfarenhetsutbyte, är en dialog kring förväntningar och möjligheter ett viktigt nästa steg ("Pre-approval Dialogue"). Samarbetet regleras i ett samarbetsavtal ("Agreements of Cooperation"), enligt en given mall (se avsnitt 6.1). Det finns även en mall för beslutsunderlaget (se avsnitt 6.1).

För att minimera samarbetsorganisationens administrativa arbete anpassar SNF sig till dennes budgetår när det gäller bidrag och rapportering. Så långt möjligt används samarbetsorganisationens egen verksamhetsberättelse och revisionsberättelse för rapporteringen. Om dessa dokument innehåller den information som är nödvändig för att kunna se hur SNFs medel har använts krävs ingen ytterligare ekonomisk redovisning.

Verksamhetsberättelsen är normalt tillräcklig för utbetalning av medel för nästa fas i programmet. Vid stora förändringar under implementeringen eller om ingen detaljbudget eller arbetsplan har överlämnats för det andra eller tredje året skall dessa dokument medfölja begäran om utbetalning av stödet.

Rapporteringen skall innehålla en beskrivning av genomförda aktiviteter och resultatet av dessa jämfört med planen. Rapporten ska vara strukturerad på samma sätt som ansökan och budget.

En utvärdering av programmet bör enligt procedurerna ske i början av programmets sista år. Formerna för utvärderingen beslutas gemensamt. Om extern utvärdering ska göras har SNF rätt att delta i processen att utse utvärderare och att bli en aktiv partner i utvärderingsarbetet.

När en samarbetspartner har fullgjort sina åtaganden enligt avtalet bekräftas detta skriftligt av SNF.

4.4.3 Samarbetsorganisationer i Öst

Samarbetet med miljöorganisationerna i Öst sker som framgår av avsnitt 4.2.1 främst inom ramen för de tre nätverken Coalition Clean Baltic (CCB), Taiga Rescue Network (TRN) och Internationella Försurningssekretariatet (IFS). Dessa har sina egna procedurer och guidelines för ansökan, bedömning/rankning och avrapportering⁴⁶. Att kanalisera stödet via dessa nätverk uppfattas som positivt av samarbetsorganisationerna i Öst då nätverken utgör naturliga samarbetspartners för dem. Nätverken samlar kompetens från flera länder vilket ger en additionell effekt när det gäller kunskapsöverföring och kompetensutveckling. Flera av samarbetsparterna i Öst stöds genom två eller tre och i något fall fyra av programmets kanaler (de tre nätverken och SNF). SNF tar initiativ till årliga möten för gemensamma diskussioner om samordning av dessa stöd.

En viktig uppgift för SNF och nätverken har varit att gå igenom vilka

⁴⁶ Vi har granskat CCBs formulär för Sida-projekt (Guidelines, Ansökan, Rapportformulär), samt CCBs procedur för utvärdering av inkomna ansökningar (Scoring guidelines for SIDA/SSNC/CCB-applications, Scoring Sheet for CCB project applications och Ranking of CCB/SIDA Project Applications by the International Secretariat)

projekt som berörs av utfasningen inför EU-anslutningen och planera denna utfasning⁴⁷. Detta gäller bland annat vänortssamarbete och stöd till medlemstidskrifter i Estland, Lettland, Litauen och Polen. Strävan från SNF har varit att organisationernas kapacitet ska bibehållas i samband med övergången till andra finansieringskällor. Alla tre nätverken, CCB, TRN och IFS, planerar för en fortsättning av samarbetet med samarbetspartnerna i accessionsländerna även efter 2004, men med nya premisser för finansieringen.

Flertalet samarbetsparter som ingår i SNFs Östeuropaprogram är de mest aktiva och stabila miljöorganisationerna i respektive land. SNF och de tre nätverken breddar under 2004 samarbetet genom att involvera fler organisationer i framför allt Vitryssland och Ukraina i programmet. I detta kan de ”gamla” partnerorganisationerna spela en viktig roll. Ett exempel är HVM, som under 2004 utfasas helt i sin nuvarande form. HVM har tagit initiativ till förprojektstudier för att inleda samarbetsprojekt med Ryssland, Vitryssland och Ukraina. De gamla projekten ingår i ett nätverk, med fortsatt samarbete med SNF bland annat om gemensamma kriterier för märkning av Bra miljöval. De nya projektledarna avses bli introducerade i nätverket, som också kommer få en roll under förprojektstudierna. Samarbetet med miljöorganisationer i de nya EU-länderna angående gröna konsumentfrågor skall fortsätta inom SNFs internationella HVM-nätverk.

4.4.4 Slutsatser och rekommendationer

SNFs samarbetspartners i Syd och Öst som vi har granskat i fältstudierna är medlemsstyrda organisationer eller stiftelser. Enligt Sidans allmänna villkor för bidrag till svenska enskilda organisationer innefattas ideella föreningar, registrerade trossamfund, ekonomiska föreningar eller stiftelser med styrelse och skrivna fastställda stadgar och som arbetar utan vinstintresse. Enligt vår bedömning svarar SNFs partnerorganisationer upp mot dessa krav.

För de organisationer vars ansökningar beviljas finns en väl utvecklad beslutsprocess inom SNF och nätverksorganisationerna. Men alla inkomna ansökningar går inte igenom samma process. Vissa ansökningar tas inte alls upp till prövning, medan andra avslås av handläggaren. Det finns skäl att utveckla en mer transparent beslutsprocess, som kan omfatta alla ansökningar som inkommer till SNF.

De kriterier som SNF använder för val av samarbetspartners återspeglar väl föreningens egna prioriterade områden, policies och mål. De partnerorganisationer, som vi har studerat under fältstudierna, svarar också mycket väl upp mot dessa kriterier. De procedurer som används för SNFs samarbete med partnerorganisationerna synes vara ändamålsenliga och tillämpliga.

Ett generellt problem är att de stora krav på ansökningar, ekonomisk hantering och rapportering som ställs på föreningar i samarbetsländerna för att de ska få ekonomiskt stöd gärna leder till att de allra fattigaste utesluts. Det finns en tendens till att stödet i stor utsträckning går till enskilda organisationer som leds av ganska välutbildade personer. Denna tendens är tydlig i de organisationer som SNF har valt att samarbeta

⁴⁷ Övergripande mål för SNFs samarbete med miljörelser i Central- och Östeuropa (odaterad)

med. Delvis är detta en konsekvens av fokuseringen på speciell miljöproblematik, som i sig kräver ganska stora kunskaper inom sakområdet. Därtill kommer att vissa av partnerorganisationerna fokuserar på påverkansarbetet och primärt ser sig som en kampanjorganisation. Kapacitetsuppbyggnad genom medlemsrekrytering bland de fattigaste och kompetensutveckling för dessa prioriteras inte lika högt.

Det finns ingen generell enkel lösning på detta dilemma, men enligt vår uppfattning är det viktigt att SNF diskuterar hur fattigdomsperspektivet tydligare kan integreras i kriterierna för val av samarbetsorganisationer.

Vi rekommenderar att

- Fattigdomsperspektivet tydligt integreras i kriterierna för val av samarbetsorganisationer.
- Den nya strategin för det internationella arbetet bör innehålla tydliga kriterier och metoder för utfasning av Sida-finansierat stöd av projekt i samarbetsorganisationerna.
- Ansökningsproceduren bör utvecklas så att den blir transparent.
- Det bör finnas en fastställd form för ansökan.

4.5 Informationsverksamheten/Förankringsprocessen

4.5.1 Kommunikationspolicy

SNF ska enligt stadgarna:

”Verka för att hos människor väcka och underhålla känslan för naturen och dess värden

Verka för att människans samhälle och verksamhet anpassas efter naturens förutsättningar

Väcka opinion och påverka beslut rörande naturskydd och miljövard samt verka för skydd och vård av värdefull natur, bl.a. genom markförvärv eller på annat sätt

Bedriva aktiv föreningsverksamhet över hela landet

Bedriva egen informations- och bildningsverksamhet, bl.a. genom utgivande av en medlemstidskrift

Verka för fördjupad undervisning om livets villkor på jorden såväl som i det fria folkbildningsarbetet

Söka samarbete med andra organisationer och stimulera till internationella insatser inom sitt verksamhetsfält”⁴⁸

Nyckelbegreppen i föreningens informationsarbete är desamma som hörnstenarna i föreningens kommunikationspolicy det vill säga

- Engagerad – uttrycka känslan för naturen
- Effektiv – visa på framgångsexempel, resultat
- Kunnig – grundad på kunskap och fakta
- Delaktig – visa engagemang i det näraliggande och att alla behövs i arbetet

⁴⁸ SNF: Stadgarna § 2

Informationsarbetet skall, förutom kommunikationspolicyns nyckelbegrepp, präglas av samordning, långsiktighet och hållbara lösningar⁴⁹.

4.5.2 Informationsverksamheten

SNF har en mängd olika informationskanaler för att föra ut information och kommunicera med olika målgrupper. Information kan presenteras i många olika former som trycksaker, elektronisk information, telefonsamtal och möten mellan människor. Viktiga mötesplatser i SNF är de lokala kretsarna och nätverken. De elektroniska mötesplatserna är Naturkontakt, webbplatsen, Naturbutiken, Kampanjwebb (exempelvis världsnatur.snf.se), samt samarbeten med andra organisationer (Globalportalen, Klimat.nu och Miljönätverket). På SNFs hemsida finns idag cirka 4000 sidor med senaste nytt på olika områden, pressmeddelanden, faktatexter, info om seminarier och kurser, Naturbutiken med beställningsblankett för varor, formulär för anmälan av ny medlem mm. Möjlighet finns att prenumerera på SNFs olika e-nyhetsbrev: Skog, Miljö, Handla Miljövänligt, Bra Miljöval, Jordbruk, Pressmeddelanden och debattartiklar samt Internationellt miljöarbete. Kretsbrevet utkommer cirka 8 ggr/ år och skickas med ordinarie post till den av krets-/länsförbundsstyrelsen utsedda postmottagaren, som förmedlar informationen till dem som berörs av den.

På SNFs internationella avdelning är informationsarbetet numera fokuserat på att integrera utvecklingsfrågorna i det övriga opinionsbildningsarbetet, framförallt inom de fem prioriterade målområdena. Hemsidan utgör basen i den externa informationen. Ett elektroniskt nyhetsbrev skickas regelbundet till över 2600 prenumeranter. Bevakningen av Nord/Syd-frågor i medlemstidningen Sveriges Natur uppmuntras genom återkommande samråd med redaktionen om uppslag och vinklingar. Nyhetsbrevet Internationell Kontakt planeras utkomma med fyra nummer under året. Sedan 1999 utkommer även The Peregrine med cirka två nummer per år för att förse SNFs samarbetspartners med nyheter på engelska om SNF och dess nätverkskontakter. Ett par broschyrer/mindre trycksaker med anknytning till de prioriterade områdena och ovan beskrivna aktiviteter produceras under 2004. Den internationella avdelningen fortsätter erbjuda kretsarna föredrag kring de prioriterade sakområdena. Kurspaketet "Ekologiska fotavtryck" marknadsförs gentemot länsförbunden. Därutöver arrangeras 2–3 mindre externa seminarier som ett led i avdelningens påverkansarbete. Till seminarierna inbjuds även nyckelpersoner från myndigheter, media och näringsliv.

4.5.3 Den demokratiska processen

Den demokratiska uppbyggnaden skiljer SNF från de andra svenska stora miljöorganisationerna. Information är en viktig del i den förankringsprocess som är nödvändig för att medlemmarna skall känna delaktighet. I SNFs kommunikationsarbete betonas behovet av att igenkänning kombineras med förnyelse. SNF ska så ofta det är möjligt knyta ihop de olika delarna av verksamheten och koppla känslan och engagemanget för naturen med miljöengagemanget. Naturkontakt är en FirstClass-baserad

⁴⁹ SNFs övergripande informationsarbete (odaterad)

elektronisk mötesplats som är öppen för alla SNF-medlemmar. Här kan man läsa, skriva och diskutera natur- och miljövård med likasinnade. Ett stort antal mappar/konferenser i Naturkontakt innehåller info som riktas speciellt till aktiva medlemmar. De internationella frågorna diskuteras bland annat i konferenserna Globalt, Ekoturism, Handla Miljövänligt, EU, Jordbruk, Skog, Hav och fiske samt Handel och konsumtion. Veckobrevet är ett elektroniskt nyhetsbrev som varje måndag skickas från rikskansliet till de föreningsaktiva, vars e-postadresser är kända på rikskansliet. I Veckobrevet finns kort info om sådant som hänt under veckan som gått och som förväntas ske under veckan som kommer.

Insyn i och påverkan på de formella beslutsprocesserna är också väsentliga i en ideell organisation. Handlingarna till styrelsens sammanträden distribueras till styrelsen, revisorerna, generalsekreteraren, styrelse-sekreteraren, pressekreteraren och personalrepresentanten i styrelsen (suppleant). Protokollen delges även ledningsgruppen, valberedningen och länsförbundsordföranden. Däremot finns alla handlingar inte tillgängliga för medlemmarna och andra intresserade på hemsidan. Ordförande och justeringsman kan välja att lägga handlingar som särskild bilaga till protokollet. Särskild bilaga gäller både handlingar inför mötet och till protokollet. Dessa delges då inte medlemmar och andra intresserade och inte heller till exempel pressekreterare och personalrepresentant. De arkiveras inte heller i kansliets arkiv⁵⁰.

4.5.4 Bildande av en infopool

De personella resurserna för informationsarbete vid kansliet har minskat från 8,1 heltidstjänster 2003 till 4,4 år 2004⁵¹. För att utnyttja kompetensen hos de kvarvarande informatörerna så effektivt som möjligt krävs prioriteringar och omstruktureringar.

Ledningsgruppen har fattat följande beslut⁵² angående informations-samordningen, baserat på infopoolens förslag⁵³:

1. Infopoolen samordnar kansliets informationsarbete.
2. Efter att informationsplanen fastställts ges infopoolen mandat att genomföra denna under 2004. Planen revideras fortlöpande.
3. Ledningsgruppen bekräftar infopoolens personsammansättning och fördelning av tid.
4. I samråd med avdelningschef kan infopoolen delegera alternativt bortprioritera delar av tidigare arbetsuppgifter enl förslaget.
5. Förutsättningarna för att genomföra utbildningar och produktion av handledningar och mallar enligt förslaget utreds.
6. En trycksaksgrupp tillsätts med uppgift att bistå med sakkunskap.
7. Infopoolen ansvarar för att SNFs grafiska profil och kommunikationsstrategi efterlevs i informationsarbetet.
8. Riktlinjer för infopoolens samordning av kansliets informationsarbete gäller tills vidare och ska omprövas senast 2004-12-31.

⁵⁰ SNF: Distributionslista för styrelsehandlingar

⁵¹ SNF: Infopoolens förslag till omorganisation av kansliets informationsarbete (20 februari 2004)

⁵² Riktlinjer för Infopoolens samordning av kansliets informationsarbete (Maj 2004)

⁵³ SNF: Infopoolens förslag till omorganisation av kansliets informationsarbete (20 februari 2004)

Enligt förslaget ingår i infopoolen:

- En pressekreterare (70%), informationskoordinator (30%)
- En webbredaktör (100%, varav 50% informatör, 25% marknad, 15% förening, 10% IT)
- En informatör (100%)
- En informatör (50%), journalist SN (50%)
- En informatör (föräldra- och tjänstledig under 2004, ersättare till 67% under 2004)
- En intern föreningsinformatör (20%)
- En informatör (40%), som dessutom ingår i infodesken (40%, varav 20% telefonarbete och 20% trycksakslager)
- En seminarieadministratör, som dessutom ingår i infodesken

En i poolen kommer att vara informationskoordinator, det vill säga informellt ansvarig för att kansliets informationsarbete bedrivs på ett effektivt och välkoordinerat sätt. Formellt ansvarig för kansliets informationsarbete är generalsekreteraren. Avdelningscheferna behåller sitt personalansvar för samtliga informatörer och förfogar även fortsättningsvis över de informationsbudgetar som finns. Avdelningscheferna ska dock inte ha inflytande över hur informatörerna använder sin tid. Denna informella struktur kräver en väl fungerande kommunikation och kontinuerliga avrapporteringar och avstämningar. Informationskoordinatören avses avge korta muntliga lägesrapporter vid måndagarnas ”g-möten”, där både avdelningscheferna och generalsekreteraren medverkar. Koordinatören rapporterar sedan tillbaka till infopoolen under dess tisdagsmöten.

4.5.5 Slutsatser och rekommendationer

Som framgår ovan sker för närvarande stora förändringar av SNFs informationsverksamhet. Det är ännu för tidigt att bedöma effekten av personalminskningarna och övergången till en infopool. De nya styr- och stödsystemen är inte ens till fullo implementerade. Med den nya organisatoriska utformningen av informationsverksamheten kommer det att bli viktigt att finna en väl fungerande modell för uppdragsstyrning. Infopoolen har lämnat detaljerade förslag beträffande verksamhetens fortsatta bedrivande. Vi har också i samband med slutredigeringen fått ta del av ledningsgruppens beslut, men det saknas förslag till utformning av uppdragsstyrning av poolens arbete.

Vi rekommenderar att

- Förslag till utformning av uppdragsstyrning av poolens arbete utarbetas innan organisationen formellt träder i kraft.

4.6 Arkivhanteringen

En särskild granskning har gjorts av SNFs arkivhantering⁵⁴. Resultatet av granskningen analyseras i detta avsnitt. Först redovisas vad som framkommit vid granskningen av diarieföring och arkivering. Därefter följer analys och rekommendationer.

⁵⁴ Granskningen har genomförts av arkivarie Rolf Johansson

4.6.1 Diarieföring av inkommande ärenden

Ärenden kan komma in via mail, telefonsamtal eller brev. Ibland är brev adresserade till SNF och registreras då innan de vidarebefordras till handläggare. Oftast inkommer ärenden dock direkt till enskild handläggare. Det är då handläggaren själv som bestämmer om ärendet är ”seriöst” och skall diarieföras eller inte. Om det är seriöst ska det diarieföras i diarienummerordning. Registratorn får inte alltid reda på om ett ärende har kommit in. Endast i de fall då handläggaren ber om ett diarienummer blir det uppmärksammat. Alla ”viktigare” brev skall bevaras i akten. Det är den enskilde handläggaren som bedömer vad som är viktigt. Skriftväxling via email eller brev – oberoende om det tillhör ett ärende eller inte – diarieförs därför vanligtvis inte.

Normalt har varje organisation ett aktnummer och all kommunikation om denna organisation hålls samlad i denna akt. T ex har CAP aktnr 251/91, det vill säga all kommunikation sedan 1991 hålls samlad i samma akt.

För Sida finns fyra aktnummer; ett för infobidraget (235/00), ett för Öst-programmet (120/00), samt två för Nord/Syd-programmet (208/97 för det tidigare programmet och 109/02 för det senaste). Under dessa diarienummer skall finnas alla ansökningar, avtal, rapporter och annan korrespondens. Avtalen med Sida har således inte egna diarienummer utan ligger i kronologisk ordning i respektive akt. Diarienummerlista kan tas ut från datorn i bokstavsordning på organisationens namn. Inga diarielistor har enligt uppgift arkiverats. Endast en lista har återfunnits (se bilaga 2).

Även ansökningar registreras endast om de är ”seriösa”. Den enskilde handläggaren bedömer om en ansökan skall betraktas som seriös eller inte. Om handläggaren anser att en ansökan är seriös och bör ges bidrag tas detta upp på ett avdelningsmöte. Avdelningschefen fattar sedan ett formellt skriftligt beslutet i samråd med handläggaren i det aktuella ärendet. Efter detta skrivs ett avtal (enligt mall) som skrivs under av organisationernas firmatecknare. Härfter får ärendet ett diarienummer av registratorn.

Om handläggaren däremot anser att ansökan inte är seriös ger hon/han avslag utan att det tas upp på något avdelningsmöte. Avslagna ärenden sparas tills vidare i pärmar hos varje handläggare. Handläggaren kastar sedan dessa när han/hon finner dem inaktuella. De diarieförs således inte och man vet inte vad som inkommit när handläggaren gallrat handlingarna.

Ärenden förvaras hos handläggaren i det öppna kontorslandskapet i vanliga bokhyllor under hela ärendets handläggningstid. När ärendet är avslutat arkiveras handlingarna av handläggaren själv i ”arkivet”. Den skriftväxling som sker i ett ärende diarieförs normalt inte. Ibland kan dock samma diarienummer finnas på några handlingar i en akt (dossier).

Alla ärenden som inkommit som mail, gallras automatiskt bort efter två månader. Flera ansökningar har pga detta försvunnit.

I alla ärenden där det ges ut medel över 200.000:- skall handläggaren (som är ansvarig för detta) tillse att externt revisorsutlåtande inkommer. Detta meddelas inte alltid till registratorn/diariet och kan således inte diarieföras.

Internt vid Internationella avdelningen finns en ”egen” diarienummerlista, där enligt uppgift alla viktigare brev registreras. Här skall påpekas att det är svårt att veta vad ett ärende har registrerats på för namn. Vissa nr är s.k. P-ärenden, men detta är inte alltid anggett. P-ärenden förvaras i separata pärmar.

4.6.2 Arkivering

SNFs arkiv

SNFs arkiv består av handlingar som är placerade i öppna trähyllor, samt i olåsta dokumentplåtskåp, som är placerade mellan de båda öppna kontorslandskapen på kansliet. Här passerar personal och besökare igenom och handlingarna står helt oskyddade för insyn, stöld och brand. Handlingarna är inte uppställda i enlighet med arkivförteckningen och det är svårt att finna handlingar, om man inte skall ha fram ett speciellt akt-/diarienummer. Akterna står oftast i tidsordning med angivande av året på hyllgaveln samt på arkivboxens rygg. Dock står handlingarna ändå inte alltid rätt placerade.

En kontroll om handlingarna tillhörande Internationella avdelningen har funnits på sin plats har skett genom stickprov i de diarietäckta arkiverade handlingarna, oberoende av vem som initierat ärendet (se bilaga 2). Om ett ärende har avslutats meddelas detta dock inte alltid till registratören.

Äldre respektive avställda handlingar

Äldre handlingar som finns inom SNF är inte genomgångna av handläggarna. Detta innebär att akterna/dossieérna inte är rensade. Vid granskningen fann vi att de innehåller kopior, kladdanteckningar, gem, plastfickor, CD-romskivor, VHS-band mm som inte bör finnas däri.

Alla avställda handlingar skickas till Riksarkivet i Stockholm för slutarkivering och förtecknande. Dock hade man ingen aktuell arkivförteckning hos SNF och därmed ingen kunskap om vilka handlingar som fanns. Hänvisning gavs till Riksarkivets hemsida. Där hänvisades till NAD (Nationell ArkivDatabas), där uppgifter om SNFs inlevererade förtecknade arkivalier finns i en arkivförteckning. SNF har dock flera äldre handlingar i sitt arkiv, som borde ha levererats till Riksarkivet.

Många VHS-kassetter utan hänvisning till det aktuella ärendet finns i bokhyllor tillsammans med ljudband och diabilder, som också saknar hänvisning till ärendet.

När det gäller SwedWatch finns i arkivet mycket dupletter, disketter och övrigt som inte skall finnas där.

SNF håller hög sekretess kring handlingarna i vissa frågor i påverkansarbetet. Det har vid intervjuerna påpekats att det därför är viktigt att man inte kastar kopior av känslig natur hur som helst (vilket förekommer nu).

4.6.3 Slutsatser och rekommendationer

Arkiveringsrutiner saknas. Diarieföring och arkivering sker ”enligt gammal sed”. Skriftliga arkiveringsrutiner bör utarbetas.

Alla ärenden som inkommer till SNF och föranleder en åtgärd bör diarietäckas för att man skall kunna kontrollera om ett ärende inkommit eller inte.

Alla handlingar i ett visst ärende bör ha ett gemensamt diarienummer och meddelas registratorn för att man skall kunna följa alla handlingar i ett ärende från början till slut. Som nuläget är kan man inte följa ett ärende under dess handläggningstid, eftersom man inte vet vilka handlingar som skall finnas (inkommit eller skickats). Varje handläggare har hand om "sina handlingar".

När SNF nu har infört ett datoriserat diarieföringssystem (ÄHS), borde personalen kunna få tillgång till detta på sina egna datorer. Detta skulle med all sannolikhet förbättra kunskap och förståelse för god ärendehandläggning och uppföljning samt arkivvård.

Önskvärt vore att all personal som skall handha och arkivera handlingar får kunskap om SNFs arkiverings- och gallringsprinciper. En speciell utbildning bör ges till den person som är arkivansvarig, som har ett stort och tungt ansvar utan arkivkunskap.

Vi rekommenderar att

- SNF initierar ett internt utvecklingsarbete kring ordnings-, förtecknings- och gallringsfrågor.
- En arkivbildningsplan upprättas.
- Skriftliga arkiveringsrutiner utarbetas.
- Alla ärenden som inkommer till SNF och föranleder en åtgärd diarieförs.
- Alla handlingar i ett visst ärende ges ett gemensamt diarienummer och meddelas registratorn för att man skall kunna följa alla handlingar i ett ärende från början till slut.
- Möjligheten att lägga in SNFs arkivförteckning på intranätet bör undersökas.
- All personal som skall handha och arkivera handlingar bör ges kunskap om SNFs arkiverings- och gallringsprinciper.
- Den person som är arkivansvarig får delta i arkivutbildning.

5. Verksamhetsstyrningen inom SNF

I detta kapitel beskrivs och analyseras i enlighet med uppdragsbeskrivningen

- verksamhetsplanering inklusive omvärldsbevakning och analys
- policies och strategier (särskilt i förhållande till val av samarbetspartners samt i sin tur i samarbetspartnerns verksamhetsområden)
- målformuleringar

I avsnitt 5.1–5.5 återfinns en kartläggning av nuvarande system och hur de tillämpas. Därefter följer analys och rekommendationer i avsnitt 5.6.

5.1 Gällande policies och strategier

5.1.1 Riktlinjer för det internationella arbetet

De av styrelsen fastställda riktlinjerna för SNFs internationella arbete (1994) slår fast att detta ”*skall utgå från det nationella engagemang som finns*” och samverka ”*prioriteras med utgångspunkt från de sakfrågor vi arbetar med*”. Principen att samarbetet ”*skall vara ett ömsesidigt utbyte av idéer, kunskaper och erfarenheter*” och att lösningar på miljöproblem måste ”*inbegripa ömsesidig förståelse av olika folks livsvillkor*” innebär dock att SNF också måste vara lyhörd och öppen för att beakta och belysa frågor utifrån samarbetsorganisationernas prioriteringar. Nord/syd-programmet bygger på en intern SNF-strategi⁵⁵ som formulerades 2001 efter diskussion och beslut i dåvarande riksstyrelsen.

SNF har sedan mitten av 90-talet uppmärksammat de allvarliga miljö- och sociala konsekvenserna av räkodlingar i Syd. Under 2004 undersöker SNF en utvidgning av fokus till att också innefatta kustnära fiske- och lokalsamhällen. Detta utvidgade fokus ligger väl i linje med den prioritet som SNF ger *havs- och fiskefrågor* med den nyligen antagna havspolicyn.

Samarbete med de organisationer som verkar för att WCDs rekommendationer implementeras regionalt och nationellt är en viktig del av SNFs internationella *vattenkraftarbete*. SNF deltog, tillsammans med många samarbetsorganisationer, aktivt i arbetet med WCD som presenterade sin slutrapport i november 2000. Rapporten är ett konsensusdokument om sociala och ekologiska riktlinjer för vidare dammutbyggnad. Kommissio-

⁵⁵ SNF: Strategy for SSNC North/south co-operation 2002–2004

nens rådgivande organ WCD Forum kom i juni 2002 överens om mandatet för ett ”Dams and Development Project” (DDP) som skall följa upp WCDs arbete och verka fram till sommaren 2004.

Ekologiskt uthålligt jordbruk fokuseras på ekologisk produktion för tryggad livsmedelsförsörjning, bevarande av genetiska resurser och andra konkreta frågor med tydliga kopplingar till den globala debatten i exempelvis WTO och KBM.

Klimat- och livsstilsfrågorna: Johannesburgmötet om hållbar utveckling beslutade om ett ramverk av program för att befärma hållbar konsumtion och produktion, och markerade att ett särskilt ansvar för att förändra de rådande mönstren ligger hos länderna i Nord. Förslaget har starkt stöd från den svenska regeringen. SNF ser här en viktig kanal för att påverka.

Grundläggande för SNFs *tropikskogsarbete* är lokal- och ursprungsbefolkningars rätt till de skogliga resurserna, som ett led i att verka för biologisk och kulturell mångfald. För att genomdriva förändringar inom tropikskogsbruket och stödja marginaliserade grupper är ”Community Based Forest Management” en av de viktigaste bruksformerna. Ett flertal av SNFs samarbetspartner arbetar för att tillämpa och utveckla detta koncept.

Östarbetet rymms också väl inom de prioriterade områdena. SNFs riktlinjer för arbetet i Östeuropa antogs av styrelsen under 2001 och är fortfarande aktuella, men har setts över i samband med den förändrade partnerbilden efter EU:s östutvidgning. SNFs samarbete med miljöorganisationer i Central- och Östeuropa förändras i samband med den beslutade utvidgningen av EU, eftersom Sida inte kan ge stöd till EU-länder. SNF och nätverken – Coalition Clean Baltic, Taiga Rescue Network och Internationella Försurningssekretariatet – står därför inför två utmaningar:

- att vidareutveckla det existerande samarbetet med partners i de nya EU-länderna genom en övergång till nya samarbetsformer
- att kraftfullt förstärka och vidareutveckla projektverksamheten i Vitryssland, Ukraina och Ryssland.

Den förändrade inriktningen är förenlig med de mål som SNFs styrelse år 2001 antagit för östsamarbetet, eftersom samarbetet riktar sig till länder som ger ett väsentligt bidrag till föroreningsbelastningen i Östersjöområdet.

5.1.2 Arbetet med den nya strategin för internationellt arbete

Styrelsen har gett kansliet i uppdrag att ta fram en ny strategi för internationellt samarbete och utifrån denna formulera en ansökan till Sida om förnyat stöd under perioden 2004–2007. Beslutet att se över strategin motiveras på följande sätt: ”*Under åren har vi lärt oss mera, vi har blivit utvärderade och omvärlden har förändrats. Föreningen har också antagit nya verksamhetsriktlinjer med delvis ny inriktning för verksamheten i Sverige. Sveriges biståndsverksamhet, och därmed Sidas arbete, styrs av ett nytt riksdagsbeslut med delvis nya mål. Flera av de viktiga länderna som fått stöd genom Östprogrammet blir upptagna som medlemmar i EU och kan därmed inte få stöd genom Sida-finansiering. Våra partnerorganisationer i Syd utvecklas kontinuerligt och ställer nya krav på verksamheten.*”⁵⁶

⁵⁶ SNF: Diskussionsunderlag inför styrelsemötet 6–8 februari 2004

Följande frågor har varit föremål för diskussion i SNFs styrelse i samband med översynen av strategin för det internationella arbetet:

1. Hur ska ett eventuellt stöd till Öst utformas efter EU-utvidgningen?
2. Hur bör balansen vara mellan följande två mål och hur kan dessa mål bäst kombineras: att stärka miljörelsen i Syd och Öst med framförallt organisationsstöd, respektive att SNF och partners arbetar gemensamt i Sverige och utomlands med sakfrågor och kampanjer?
3. Ska programmet ha fokus på de fattigaste eller på ”medelklassen” (av länder, av grupper), med beaktande att kompetens och organisationers kapacitet kan vara begränsande faktorer?
4. Hur ska målen för det internationella arbetet eventuellt påverkas av föreningens VRL?
5. Skall SNF bli en sk ”ramorganisation” för svenska organisationers miljöstöd i Sveriges internationella utvecklingssamarbete?
6. Hur stärker vi det internationella arbetet och engagemanget i folkrörelsen SNF?
7. Ska det internationella programmet öka i omfattning för att kunna stödja flera av SNFs programområden, eller ligger det på optimal nivå i dag (budgetmässigt, i förhållande till andra områden etcetera.)?”

Som framgår av avsnitt 3.5 skall strategin och den nya ansökan till Sida behandlas vid styrelsens första höstsammanträde.

5.2 Det strategiska utvecklingsarbetet

Under våren 2000 diskuterade presidiet föreningens långsiktiga planering och utveckling. Dessa diskussioner ledde fram till ett styrelseinternt med riksstyrelsen, delar av kansliets ledningsgrupp och några inbjudna företrädare för kretsar och länsförbund. Detta låg till grund för det strategiunderlag som arbetades fram under 2001 inom områdena klimat, kemikalier, skog och jordbruk. Två arbetsgrupper såg över föreningens riktlinjer för bidrag och kretsbildning. Strategiunderlaget diskuterades med länsordförandena våren 2002. Hav tillkom som prioriterat område efter avstämningen med länsordförandena. Parallellt med processen i styrelsen genomförde kansliets ledningsgrupp en strategisk planering. I detta deltog även styrelsens ordförande och vice ordförande.

Riksstämman 2002 beslutade om föreningens verksamhetsriktlinjer med fem prioriterade områden och lade till avfall under området kemikalier. Inom dessa fem områden, klimat, kemikalier/avfall, skog, jordbruk och hav beslutade stämman även om 17 mål.

Under sommaren 2002 diskuterades föreningsutveckling och bidrag mm inom presidiet, på styrelseintroduktionen och vid möten mellan riksordföranden och en rad länsförbund. Diskussionerna om föreningsutveckling fortsatte på länsordförandekonferensen och kretskonferensen under hösten 2002. Efter informella styrelsediskussioner under hösten och vintern 2002–2003 och möten mellan styrelsen och kretsar, länsförbund och nätverk, gav styrelsen på länsförbundskonferensen i mars 2003 en lägesrapport och inhämtade synpunkter från länsförbunden. I april genomfördes ett avslutande styrelseinternt angående det diskussionsunderlag som sedan presenterades på rikskonferensen 14–15 juni 2003.

Diskussionsunderlaget om föreningsutveckling⁵⁷ inleds med en allmän diskussion om föreningen i dess helhet och grunderna för dess verksamhet, och redovisar en självbild i form av värderingar och de roller som föreningen spelar idag. Mot bakgrund av självbilden tecknar rapportens andra del en målbild för år 2006. Denna ligger till grund för en fortsatt diskussion om föreningsutveckling och är uppdelad i tre delar: organisationsutveckling, kompetensutveckling och metodutveckling. I mer konkreta termer beskrivs de föreningsutvecklande insatser som redan genomförts eller är under utveckling.

Denna strategiska diskussion kring föreningsutveckling bedrivs i olika former fram till stämman 2004.

5.3 Kommunikationsstrategi och informationsplan

SNFs kommunikationsplan håller på att revideras. Enligt SNFs ansökan om informationsbidrag skulle den vara klar 2003-11-11⁵⁸.

Som framgår av avsnitt 4.5.4 har det bildats en Infopool för SNFs kommunikationsarbete. Infopoolen kommer att delta aktivt i planeringen av de fem prioriterade områdenas ”fokusprojekt”. Utifrån dessa projektplaner samt antagen verksamhetsplan skall det sedan upprättas en samlad informationsplan för kansliet 2004. Informationsplanen avses ge en överblick över kansliets samlade informationssatsningar och göra det möjligt att med god framförhållning koordinera insatser och fördela ansvaret för dessa inom infopoolen samt mellan infopoolen och berörda handläggare och övrig personal.

Som komplement till infoplanen skall även en utspelsplan upprättas. Vid intervjuerna har påtalats problem med att SNFs trycksaker inte har en enhetlig utformning och inte följer SNFs grafiska profil, har otydlig avsändare och inte är ordenligt språkgranskade utifrån kommunikationspolicyn. Infopoolen har föreslagit bildandet av en grupp för kvalitetssäkringen av trycksakerna. Kritik har också riktats mot att pressarbetet i för hög grad har utgjorts av enskilda utspel inom ett stort antal olika sakfrågeområden, som inte har varit del av en väldefinierad strategi för att nå VP-målen.

5.4 Verksamhetsplanering

SNFs prioriteringar och inriktning vilar på de riktlinjer som antogs av riksstämman 2002, då strategin för åren 2003–2006 lades fast.

Verksamhetsriktlinjerna gäller hela föreningen, spänner över en fyraårsperiod och anger delmål, krav eller åtgärder som är viktiga för att nå de fem övergripande mål som stämman ställt sig bakom.

Riksföreningens verksamhetsperiod utgörs av två kalenderår, medan dess räkenskapsår utgörs av ett kalenderår. Verksamhetsplanen för 2004 följer verksamhetsriktlinjerna för 2003–2006 från stämman 2002. På grund av de minskade ekonomiska resurserna prioriteras inte en del av fyraårs-målen. Synergieffekten mellan de olika aktiviteterna avses optimeras genom ökad koordinering. Samarbetet med nätverken inom de fem prioriterade områdena skall utvecklas under 2004. Arbetet med HVM och BMV samordnas med naturskyddsföreningarna i Norden och Baltikum.

⁵⁷ SNF: En levande folkrörelse för natur och miljö – Svenska Naturskyddsföreningen 2006

⁵⁸ Kompletteringsbrev SNF (odaterat)

5.4.1 Nord/Syd-programmet

När det gäller internationell samverkan anges beträffande *Nord/Syd-programmet* att inriktningen sedan 1998 gäller, nämligen ett organisations-samarbete med fokus på naturresursfrågor och med företräde för frågor med koppling till Sverige via svensk politik, investeringar, företag eller konsumenter. Utöver verksamheter inom de fem prioriterade områdena nämns i verksamhetsplanen att SNF genom Öst- och Sydprogrammen även ger ekonomiskt stöd till ett 30–40-tal organisationer vardera i Syd och Öst. Vidare anges följande aktiviteter:

- Det nya system för resultatmätning som prövades 2003 ska vidareutvecklas för att bättre kunna utvärdera effekter av programmet och därmed prioritera föreningens insatser inom de olika programområdena.
- Utifrån diskussioner med SNFs samarbetsorganisationer under 2003 års partnermöte ska partners kampanjer i Syd och SNFs nationella arbete koordineras för att få bättre genomslag i de fem prioriterade verksamhetsområdena
- Strategin för internationell samverkan revideras (i samarbete med partners i syd och öst) inför en ny Sida-ansökan i september 2004.

Det finns även en särskild verksamhetsplan för Nord/syd-programmet, som är mer detaljerad. Samarbetet med partners i Syd sker företrädesvis inom ramen för de prioriterade ämnesområdena. Verksamheten planeras och beskrivs uppdelad på dessa områden. I arbetet uppkommer ofta beröringspunkter mellan de olika ämnesområdena, exempelvis likartade problemställningar, en gemensam arbetsmetodik, att arbetet riktar sig gentemot samma målgrupper eller till samma institutioner. Alla dessa kopplingar redovisas inte i verksamhetsplanen, men markeras ibland i texten kring de enskilda områdena. Exempel på frågor där flera ämnesområden löper samman är påverkansarbetet gentemot internationella och nationella institutioner. Detta innefattar uppföljning av WTOs ministermöte i Cancun, seminarier kring aktuella frågor i samarbete med partners, deltagande i UD:s referensgrupp, aktivt deltagande i debatten kring handel och bistånd, en uppdaterad hemsida, en studie om ”Handelsregler och miljö”, ett seminarium med koppling till Millenniummål 7 m m.

Inom *tropiskskogsarbetet* arbetar SNF med att förbättra BMV och kritiskt granska och förbättra FSC, som verktyg för certifiering av skogsbruk och märkning av skogsprodukter. Tillsammans med berörda partners, bland annat i Indonesien och Malaysia, verkar SNF för att FSC internationellt skall utveckla bättre system för att säkra deltagandet av företrädare för såväl miljörelsen som ur- och lokalbefolkningar i de nationella FSC-processerna och vid enskilda certifieringar, och för att få fram användbara rutiner för klagomål. I verksamhetsplanen anges att SNF kommer att arbeta med lobbying och utspel för att skapa och driva en debatt i denna fråga, men av naturliga skäl preciseras inte dessa aktiviteter. Vidare anges i verksamhetsplanen att svensk import av tropisk massa kommer att granskas, liksom svensk inblandning i industriell skogsplantering och pappers- och massaindustri, byggvaruhandeln med fokus på utbudet

av tropiskt trä samt utbudet av FSC-certifierade varor i allmänhet och oljepalmsproblematiken. En studieresa för damm- och tropikskogs nätverket till Thailand planeras.

Vad gäller *ekologiskt uthålligt jordbruk* uppmärksammas i verksamhetsplanen jordbruks- och TRIPS-avtalen i WTO-processen, där nya grupperingar av länder från Syd driver krav på industriländerna att upphöra med exportsubventioner och att sänka sina tullmurar, men också fattiga länders rätt att föra en flexibel jordbrukspolitik till gagn för småbrukare och tryggad livsmedelsförsörjning. Ett seminarium med mat och global handel som tema planeras under våren i samarbete med andra folkrörelser. Frågan om rätten till de genetiska resurserna kommer att fortsätta att bevakas i relation till WTOs TRIPS-avtal. Andra aktiviteter enligt verksamhetsplanen är:

- Under 2003 beslutades inom EU om en ny reform av EU:s jordbrukspolitik CAP, EU's exportstöd, tullar och utformningen av jordbrukstödet skapar problem för länder i Syd och Öst. SNF arbetar under 2004 med att påverka i en riktning där miljöhänsyn och landsbygdsutveckling i Europa blir möjlig, utan att möjligheterna till uthålligt jordbruk och tryggad livsmedelsförsörjning försämras i Syd och Öst.
- En granskning av hur produktionen av bananer har utvecklats under de senaste åren ur perspektivet uthållig odling, kommer att ske i samarbete med partners i Syd.
- Den globala kampanjen för utfasning och stopp av produktionen av Parakvat, där SNF är en av initiativtagarna, löper vidare. Då SNF går in som medlem i PAN Europe 2004 ökar effektiviteten i samarbetet med partners som är medlemmar i PAN i Syd och Öst.
- Under 2003 trädde Biosäkerhetsprotokollet under KBM i kraft. Inför protokollets första partsmöte i februari 2004 planerar SNF i samarbete med flera partners att särskilt belysa problematiken kring den genetiskt förorenade majsens i Mexiko.

SNFs arbete med *vattenkraftsfrågor* fokuseras 2004 på följande aktiviteter:

- uppföljning av "Rivers for Life"-mötet tillsammans med deltagande organisationer.
- fortsätta bygga upp kapaciteten hos SNFs Dammnätverk och utveckla dess funktion som lobbygrupp mot svenska aktörer och som opinionsbildare för SNF.
- med hjälp av SNFs Dammnätverk och partners i Syd bevaka och föra en aktiv dialog med svenska aktörer engagerade i vattenkraftprojekt i Syd, särskilt i Mekong-regionen, och därutöver med fokus på CDM-relaterade projekt för att synpunkter från samarbetsorganisationerna ska få genomslag i bedömningar av aktuella projekts lämplighet för olika former av statlig finansiering, samt att inga projekt startas utan att prövas mot och uppfylla kraven i WCD:s riktlinjer
- dialog med Exportkreditnämnden så att större hänsyn tas till WCD:s rekommendationer i kommande revidering av EKN miljöpolicy

- stötta NGOs i Syd som arbetar med att få sina regeringar att anamma och implementera WCD:s riktlinjer.
- delta i det internationella NGO-nätverk som följer DDPs arbete med särskild fokus på de frågor som organisationer i Syd anser vara av störst strategisk betydelse, samt fortsätta samarbetet med DDP till sommaren 2004.
- bygga vidare på det samarbete med SNFs Strömmande Vatten-nätverk som inleddes 2002 och som syftar till att göra samarbetsorganisationernas åsikter om och erfarenheter av Nords engagemang i vattenkraft i Syd kända i föreningen.

Arbetet med *konsumtions- och livstilsfrågor* fortsätter under 2004 kring frågorna om miljöeffekter i Syd av svenska konsumtionsmönster och av svensk import av till exempel trädgårdsmöbler, palmolja, kaffe, bananer samt tropiska råkor. SNF fortsätter också att uppmuntra miljömärkta alternativ där sådana finns och avråda där det inte produceras på ett uthålligt sätt. SNF granskar och påverkar märkningskriterier i nära samarbete med partnerorganisationer i Syd, vilket även koordineras med föreningens övriga arbete kring konsumentmaktfrågor. Andra planerade aktiviteter under 2004 är bland annat en kampanj mot Coops ”ekologiska” råkor och att färdigställa en ny bananskrift.

När det gäller *havs- och fiskefrågor* nämns i verksamhetsplanen bland annat att SNF ska arbeta med att identifiera områden i Syd som påverkas av EUs fiskepolitik samt identifiera NGOs i Syd och nätverk som arbetar med dessa frågor. Vidare anges att SNF ska identifiera andra viktiga kust- och fiskefrågor i samarbete med NGOs i Syd och nord samt utarbeta policy och riktlinjer för vårt SNFs arbete. En koordinering ska ske med WWF så att insatserna förstärker och kompletterar varandra.

5.4.2 Informationsprogrammet

Beträffande *Informationsprogrammet* framhålls i verksamhetsplaneringen *Agera Nu!* samt följande aktiviteter:

- Fyra nummer av pappersnyhetsbrevet Internationell Kontakt med följande teman: konsumtion, jordbruk, vatten och hav och öst-europeiskt miljöarbete. The Peregrine, pappersnyhetsbrevet på engelska om SNFs verksamhet kommer ut med ett nummer. SNFs e-nyhetsbrev Internationellt miljöarbete kommer ut med cirka 10 nummer under året.
- Den uppdaterade Bananstudien och den nyreviderade upplagan av boken ”Omtankar” marknadsförs och distribueras. Informationsfoldrarna om kaffe, råkor och trädgårdsmöbler utvärderas och ev. revidering sker.
- Internationella avdelningens informationssatsning för att öka kunskapen om miljö- och utvecklingsproblematiken i Syd och Öst med fokus på svenskars livsstil.
- Inom seminarieriet ”Gränslös Miljö” anordnas två arrangemang – ”Hållbart Jordbruk” respektive ”Tillväxt och Miljö”.

Informationsplanen blir infopoolens viktigaste arbetsledningsdokument. Ett effektivt informations- och påverkansarbete kräver visst utrymme för

omprioriteringar, varför omkring 20 procent av infopoolens arbetskapacitet kommer att hållas oinbjuden för att klara av eventuella sidosatsningar⁵⁹. Informationsplanen skall fastställas av generalsekreteraren i samråd med ledningsgruppen. Infopoolen skall därefter ha mandat att genomföra informationsplanen under 2004.

När det gäller SwedWatch har styrgruppen haft det operativa ansvaret enligt antagen roll- och ansvarsfördelning.

5.4.3 Central- och Östeuropa

Samarbetsprogrammet för Central- och Östeuropa kommer in i en ny fas. SNFs egna, direkta engagemang i samarbetet med organisationer i Polen och de baltiska staterna avslutas under 2004. Samtidigt sker en utvidgning av samarbetet med och stödet till organisationer i Ryssland, Vitryssland och Ukraina. Även Östprogrammet är kopplat till verksamhetsriktlinjerna om än inte lika tydligt och detaljerat som Nord/Syd-programmet.

Samarbetet – och de projekt som får stöd – inriktas på organisations- och kunskapsuppbyggnad genom information, utbildning och kunskapsöverföring. Genom stöd till lokala aktiviteter och informations- och nätverksinsatser vill SNF stärka och utveckla miljöorganisationerna. Det övergripande syftet är att åstadkomma miljöförbättringar, vilket är beroende av starka miljöorganisationer och ett demokratiskt samhälle. Naturskyddsföreningens Östprogram skall stödja och utveckla såväl det nationella som internationella engagemanget i miljöfrågor, vilket med nödvändighet går hand i hand med att utveckla organisationerna. Genom att samarbeta kring de för Central- och Östeuropa mest akuta miljöproblemen, kan miljömedvetandet och starka organisationer byggas upp. Miljöorganisationerna kan samtidigt öka sin kompetens, väcka intresse hos politiker, journalister, företag och allmänhet samt öka antalet medlemmar som är beredda att stödja verksamheten, bland annat genom aktiva insatser och/eller att betala medlemsavgifter.

Som sektorsövergripande frågor inom de internationella programmen bevakas frågorna om handel, investeringar, exportfinansiering och bistånd.

5.5 Målformuleringar

Stadgan och målsättningsdeklarationen anger en rad grundläggande värderingar. Dit hör värdet av ideellt engagemang i demokratiska arbetsformer. SNF är en folkrörelse som bidrar till att stärka det civila samhället, där medborgare ges möjlighet att mötas för dialog om viktiga framtidsfrågor.

SNF har sett över målen och mer konsekvent målstyrt de planerade aktiviteterna genom att SNFs stämma 2002 beslutade om övergripande mål för verksamheten samt mål för fyraårsperioden 2003–2006. Stämman fastställde 17 mål inom de fem områdena skog, jordbruk, klimat, hav och marint fiske, samt kemikalier och avfall. Det skulle föra för långt att här återge målbeskrivningarna för samtliga områden. Vi har därför som exempel valt det första prioriterade området nämligen Skog.

⁵⁹ SNF: Infopoolens förslag till omorganisation av kansliets informationsarbete (20 februari 2004)

5.5.1 Exemplet Skog

Det övergripande målet med SNFs arbete inom skogsområdet skall vara följande.

”Skogens biologiska mångfald, skönhets- och friluftsvärden ska bevaras samtidigt som ursprungs- och lokalbefolkningars rättigheter och kulturer respekteras, och ett hållbart mångbruk utvecklas.”

Vidare beslutade stämman att följande fyra mål skall gälla för föreningens arbete under fyraårsperioden 2003–2006:

- ”1. Minst 450 000 ha av den produktiva svenska skogsmarken nedanför fjällskogen ska vara skyddade som naturreservat, biotopskydd eller genom naturvårdsavtal år 2006.*
- 2. FSC och Bra Miljöval ska vara starka och trovärdiga instrument för att bidra till ett hållbart skogsbruk. Det innebär att den svenska standarden för FSC måste skärpas och att våra samarbetspartners i Syd accepterar FSC-processen samt att Bra Miljöval-papper uppfattas som det ledande miljömärkningskriteriet för finpapper.*
- 3. Minst ytterligare 100 tätortsnära skogar ska ha skyddats som reservat.*
- 4. Användningen av kemiska bekämpningsmedel inom skogsbruket skall upphöra och biologiska bekämpningsmedel skall förbjudas inom naturreservat och nationalparker.”*

5.5.2 Central- och Östeuropa

SNF stöder miljöorganisationernas arbete i Central- och Östeuropa genom att bl.a.:

- Stärka miljörelsen i Öst för att de ska kunna bygga upp sin kompetens (organisationsutveckling), verka för ett ökat miljömedvetande hos allmänhet och beslutsfattare (lobbying, opinionsbildning) och delta i internationellt miljö-samarbete.*
- Bygga upp/förstärka nätverkssamarbete mellan Sverige (de nordiska länderna) och CEE-länderna i syfte att fokusera på gemensamma miljöproblem, samordna insatser för att lösa miljöproblem och utarbeta gemensamt undervisnings- och informationsmaterial*
- Samverka med dem i internationellt arbete för att utveckla strategier för att komma tillrätta med miljöproblemen.*

Inriktningen stämmer väl överens med de av SNF antagna övergripande målen för verksamheten:

- Att stärka miljörelsen i Öst*
- Att bygga upp/förstärka nätverkssamarbete*
- Att medverka i internationellt arbete för att utveckla strategier för att komma tillrätta med miljöproblemen*

Slutmålet är starka, självförsörjande och demokratiskt uppbyggda miljöorganisationer samt en allmän medvetenhet och kunskap om viktigare miljöfrågor i de Östeuropeiska länderna.

5.5.3 Nord/Syd-programmet

Det övergripande målet för Nord/Syd-programmet är⁶⁰

SNFs Nord/Sydprogram 2002–2004: Sammanställning av reviderade mål och resultat (2002-01-08): ”*Hållbar hushållning med skogs-, jordbruks- och vattenresurser samt med den biologiska mångfalden i Syd*”. Det finns vidare följande två programmål.

Programmål 1: ”*Miljörelser i Syd, som befrämjar lokalsamhällenas rätt att kontrollera och förvalta sin naturresursbas, är stärkta.*” Följande resultat skall uppnås genom programmet:

- Samarbetsorganisationerna har stärkt sin kapacitet att bli mer effektiva och erkända, och mindre sårbara för plötsliga förändringar,
- Samarbetsorganisationerna har stärkt sin kapacitet att hjälpa lokalsamhällen att uthålligt förvalta sina naturresurser och göra sina röster hörda,
- Samarbetsorganisationerna har stärkt sin kapacitet att bedriva påverkansarbete kring miljöfrågor.

Programmål 2: ”*Starkare genomslag i Sverige och internationellt för samarbetsorganisationernas i Syd ställningstaganden för en hållbar utveckling.*” Följande resultat skall uppnås genom programmet:

- Ökad medvetenhet om orsakerna bakom miljöförstöring och fattigdom, om deras samband med den förhärskande utvecklingsmodellen och konsumtionsmönstren i Nord.
- Programmet har initierat och stärkt Nord/Syd-allianser i kampanjer som syftar till att:
 1. påverka nationella och internationella beslut som har betydelse för möjligheterna till en hållbar utveckling i Syd
 2. påverka företags beteenden som har betydelse för möjligheterna till en hållbar utveckling i Syd
 3. påverka och underlätta konsumenters val då de har betydelse för möjligheterna till en hållbar utveckling i Syd.

Aktiviteterna i programmet är kopplade till dessa mål.

5.5.4 Informationsprogrammet

Målet är att 100 personer ska ha utbildats i *Hur många svenskar tål världen?*–materialet. Minst 12 000 deltagartimmar ska under programtiden ha organiserats. Dessutom bör cirka 20 av deltagarna inspirerats till att fungera som resurspersoner och vidareförmedla SNFs information om den roll som den svenska livsstilen spelar i förhållande till miljöproblemens i Syd och Öst. Ökat engagemang kan mätas genom registrering inom ett år av 300 nya prenumeranter på internationella nyhetsbrev och aktiva i SNFs internationella nätverk. Utvärdering skall ske genom intervjuer med deltagare i kurser och seminarier en tid efter kurstillfället kring hur

⁶⁰ SNFs Nord/Sydprogram 2002–2004: Sammanställning av reviderade mål och resultat (2002-01-08)

undervisningsmaterialet har använts. Syftet är att säkerställa en kunskaps- och erfarenhetsöverföring till nästa projekt eller kraftsamling, så att SNF hela tiden blir bättre på att planera utformningen av informationsmaterialet och skaffar ett fastare grepp om informationsflödet som både handlar om att tillgodose behov av förnyelse och utveckling samt en återhållsamhet med resurser.

5.6 Uppföljning, rapportering och utvärdering

I detta avsnitt behandlas följande frågor:

- system för att följa upp policy- och målformuleringarna,
- resultatmätning,
- insats- och organisationsbedömning,
- uppföljning av insatser,
- avvikelserapportering,
- återrapportering och slutrapporter,
- utvärdering.

5.6.1 Nord/Syd-verksamheten

Uppföljning av insatser samt insats- och organisationsbedömning

Uppföljningen av insatserna sker primärt av partnerorganisationerna själva. SNF har arbetat aktivt med att successivt stärkta relationerna med organisationerna. Det ekonomiska stödet till några organisationer har fasats ut ur programmet till följd av tillämpningen av kriterierna. Andra har fasats ut eftersom de klarat sig utan fortsatt ekonomiskt stöd.

Ett annat viktigt inslag i uppföljningen av insatser är de resor till samarbetsorganisationerna som handläggarna genomför. Vi har tagit del av ett stickprov av reserapporterna⁶¹, som vi har funnit vara mycket ambitiösa och informativa. I dessa konkretiseras dels frågor av betydelse för utvecklingen av den enskilda samarbetsorganisationen och samarbetet med denna, dels frågor av mer principiell betydelse för fortsatta diskussioner på SNF. En sådan fråga har varit de ofta orealistiska ambitionerna, som har skapat frustration när ekonomiska och personella resurser är otillräckliga i förhållande till målen. Ett annat exempel är diskussioner kring balansen mellan gräsrotsverksamheten och påverkansarbetet. Vad ska prioriteras när man inte hinner med allt i planen?

Uppföljningen sker endast fragmentariskt utifrån Sidas handlingsprogram. Kvinnornas ställning i de olika projekten diskuteras med alla samarbetspartners i samband med projektplaneringen⁶². Sidas informationsmaterial om jämställdhetsproblematiken tillhandhålls.

Dessutom skall SNF enligt ansökan till Sida under 2004 skicka ut material från svenska myndigheter om hiv/aids till sina samarbetsorganisationer. Någon uppföljning har inte skett.

System för att följa upp policy- och målformuleringarna

Det finns inget system för att följa upp policy- och målformuleringarna.

⁶¹ Bland annat reserapport, Besök hos RAAA, RAP-AL och PRATEC, Peru 10 maj–24 maj, Filippinerna 9–19 januari 2002 (Pernilla Malmer)

⁶² Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

Resultatmätning och resultatredovisning

SNF har utvecklat sitt metodarbete i syfte att uppnå en bättre resultatmätning och resultatrapportering. Första resultatet av detta arbete presenterades i verksamhetsrapporten för 2003. Under 2004 har arbetet med resultatrapportering fortsatt. I anslutning till WTO-mötet i Cancún organiserade SNF ett första möte för alla partners i det internationella arbete, i vilket cirka 25 organisationer var representerade. Bland annat diskuterades nätverksarbete, resultatrapportering och planering inför ansökan 2005.

Vi delar Sida/NATURs bedömning att resultatredovisningen har förbättrats något när det gäller Nord/syd-programmet. Systematiseringen av resultatet inom varje Syd-organisation enligt ett gemensamt format underlättar jämförelser. Det saknas emellertid uppföljning av indikatorer, som är kopplade till målen. Det finns inte heller någon analys av avvikelser och orsakssamband.

Utvärdering

Sidas första utvärdering av programmet 1992 pekade på att verksamheten ännu var tämligen löst förankrad i föreningen. Under 1996–97 lät Sida genomföra ytterligare en utvärdering av programmet, parallellt med att SNFs dåvarande Nord/Sydavdelning arbetade med att ingående analysera programmets styrkor och svagheter. I utvärderingen 1996/97 konstaterades att programmets potential inte till fullo hade utnyttjats. Bland annat kom utvärderingen fram till följande slutsatser:

- Programmet hade haft en slagsida mot att 'satsa på säkra kort' genom att stödja etablerade och erfarna grupper i Syd.
- Programmets fokus har varit för brett, vilket troligen både orsakats av och avspeglas i otydligt formulerade mål och kriterier.
- Programmet trots en påtagligt stärkt förankring i föreningen ännu präglades av en bristande integrering i det dagliga arbetet.
- De administrativa rutinerna inte till fullo hade utvecklats i takt med programmets växande omfång.

På basis av dessa erfarenheter formulerades en ny strategi. Under programmets tredje fas (till och med 2001) arbetade SNF arbetat för utveckla programmet på följande sätt:

- Programmet har fokuserats med avseende på verksamhetsområden, typ av organisationer, geografi och prioriterade frågeställningar.
- Programmets integrering med SNFs övriga arbete har stärkts.
- Dialog och samarbete med parter i Syd har stärkts bland annat genom en närmare diskussion kring organisationsstödens roll, förtydligande av respektive parter behov och förväntningar, och kartläggning av möjliga forum och frågor för praktisk samverkan.
- En stramare målstyrning har tillämpats i hela programmet, kopplad till bland annat en tydligare och mer rationell ansvarsfördelning och effektivare rutiner.

Programmet analyserades mitt i denna tredje fas som ett led i en studie av Sidas särskilda miljöanslag⁶³. I rapporten konstaterades bland annat att programmets kriterier för stöd stämmer väl överens med Sidas, att det erbjuder en kostnadseffektiv kanal att nå projekt som Sida själv svårligen skulle kunna hitta eller administrera, att programmet befrämjar nätverkande mellan organisationer i Syd och är en viktig kanal för information till Sverige om miljöfrågor i Syd, samt att det mer än något annat program som finansieras av NATUR länkar individer och grupper i Sverige till organisationer i Syd, och att SNF inom programmets ram kan föra en dialog med dessa organisationer som jämlikar.

Därefter har ytterligare några förändringar gjorts inom SNF:

- Ökad fokusering på ett bättre sammanhållet tematiskt programområde.
- Ett försök att tydliggöra programmets mål och de mål/medelkedjor som skall säkerställa att de uppnås.
- En ambition att ytterligare stärka samarbetskaraktären i programmet samt att knyta kapacitetsstärkande insatser och organisationsutvecklingsdialogen närmare till detta samarbete.
- En struktur för att på ett systematiskt sätt bevaka och hantera jämställdhetsfrågor i programmet.

Under 2004 planeras minst två utvärderingar av samarbetet med organisationer i Syd att genomföras⁶⁴, preliminärt;

- MAB i Brasilien (för att undersöka förutsättningarna för eventuell kommande utfasning),
- MASIPAG på Filippinerna.

5.6.2 Central- och Östeuropa

Uppföljning av insatser samt insats- och organisationsbedömning

Strategin för och inriktningen av SNFs samarbete med miljöorganisationerna i Östeuropa är fokuserad på att stärka organisationerna och bygga upp grunden för ett framtida samarbete utan ekonomiskt stöd. SNF stödjer denna process genom organisationsutvecklingsprojekt, som framförallt fokuserat på behovet av att nå ut med information och därmed kunna vinna fler medlemmar och ökat inflytande. Som framgår bland annat av rapporten från fältstudien i Polen (bilaga 5) är det svårt att finansiera verksamheten med medlemsavgifter. Ett prioriterat samarbetsområde har därför varit att utveckla kompetensen att finna andra finansieringskällor (EU, fonder etcetera). Fältstudien visar på blandade resultat i detta avseende.

System för att följa upp policy- och målformuleringarna

Det finns inget system för att följa upp policy- och målformuleringarna.

Det anges i ansökan för 2004 att SNF i slutrapporten till Sida för året 2004 skall ”*övergripande redovisa resultat och effekt av projekten i alla delar av verksamheten. Dessa skall relateras till följande aspekter:*

⁶³ COWI

⁶⁴ SNF: Verksamhetsplan 2004

- miljöpolitiska vinster eller förluster (till exempel lagstiftning);
- omfattning av miljöinformationsinsatser (till exempel antal av utbildningsmaterial som publicerats)
- graden av organisationsutveckling (till exempel uppbyggnaden av projektledar- och informationsstrukturer);
- utveckling av demokratiska processer (till exempel medlemsutveckling);
- främjande av jämställdhetsfrågor (till exempel andelen kvinnor i projektverksamheten);
- informationsinsatser angående hiv/ aids problematiken (till exempel antal utskick av Sida material);
- analys av insatser i ett konflikt- och civilsamhälle perspektiv (till exempel arbete med offentligt deltagande enligt Århus- och Espookonventionen).”

Hur detta skall göras framgår emellertid inte.

Gender

SNF framhåller att många kvinnor är engagerade i den östeuropeiska miljörelsen. Vidare poängteras att SNF och nätverken kommer att fortsätta att prioritera sådana projekt som engagerar kvinnor och ger utrymme för deras aktiva deltagande. Genderproblematiken är enligt SNFs årsrapport ”inte uppenbar för alla, men bearbetas genom samtal så att de skall förstå att det är ett starkt önskemål i Sverige, som förmedlas genom Sida och SNF, att genderfrågorna skall blir uppmärksammade och belysta”. Polska Ekologiska Klubben framhåller enligt SNFs rapport att gender inte är något problem hos dem, eftersom det nästan bara är kvinnor som är verksamma i miljöorganisationen. I rapporten gör SNF följande bedömning: ”Det är dock en omvänd problematik, som handlar även där om låga löner. Lönerna är så låga att många män med försörjningsansvar har svårt att arbeta i miljöorganisationen. Många män med arbeten t.ex. på universiteten, deltar däremot på frivillig bas med sin sakkunskap i opinionsbildning, remissyttranden m.m”. Med ”verksamma i miljöorganisationen” avser SNF således de anställda, men inte aktiva medlemmar, vilket är en mindre vanlig syn på medlemmarnas roll i enskilda organisationer.

Försurningssekretariatet har gått igenom alla sina projekt sedan 1997 i 14 länder och räknat ut hur många kvinnor som varit anställda med hjälp av sekretariatets stöd. Resultatet var att i 11 länder finns en relativt jämn fördelning mellan män och kvinnor i projekten, men inte i de tre baltiska staterna. För alla de 14 länderna tillsammans är antalet projektledare just nu cirka 30 män och 30 kvinnor. I exempelvis Polen är nio kvinnor och sju män.

Försurningssekretariatet har tillsammans med sin samarbetspartner Green Circle och dess medlemsorganisation Gaia inlett ett projekt som skall bidra till en aktiv diskussion om genderfrågor i den östeuropeiska miljörelsen. Arbetet har bland annat resulterat i ett nyhetsbrev⁶⁵. Projektet fortsätter även 2004.

Resultatmätning och resultatredovisning

Årsrapporten från SNF inkom 2003-06-12 och revisionsintyget 2003-06-27. Föreningen, som berodde på särskilda skäl, har godkänts av Sida. I

⁶⁵ Gaia Newsletter: Sustainable way of life & the feminine approach (odaterat)

denna årsredovisning har emellertid inte åtgärdats (eller ens kommenterats) Sidas tidigare framförda krav på en förbättrad resultatuppföljning⁶⁶. Sida har vid årsgenomgången 2002 och i beslutspromemorian uppmanat SNF att utarbeta en modell för resultatuppföljning, som inkluderar de tre nätverken. Vidare skulle SNF utveckla redovisningen av de olika insatserna avseende resultat och effekter för målgruppen, liksom närmare redogöra för sitt interna arbete rörande resultatredovisning. Dessutom skulle SNF sammanställa resultatet av nätverkens verksamheter i det sammanfattande avsnittet. Sida har under flera år påtalat brister i årsredovisningarna, utan att någon förbättring har skett⁶⁷.

I årsrapporten anges att jämställdhet och demokrati/MR har varit viktiga teman i beredningen av bidrag inom SNF och nätverken samt i den egna verksamheten. Någon redovisning och analys av resultat finns emellertid inte i årsrapporten.

Inte heller nätverken redovisar resultat i relation till målen. Nätverkens och SNFs egna insatser bör vidare aggregeras till en gemensam redovisning. I flera fall är SNF och nätverken engagerade i samma länder och i samma partnerorganisationer.

I resultatredovisningen saknas en analys av insatsernas/partnerorganisationernas påverkan på det civila samhället.

I rapporteringen till Sida ges korta kommentarer land för land och speciella förändringar kopplade till SNFs samarbetsprogram inom respektive land och organisation tas upp. I bilagor till rapporten finns detaljinformation från respektive delområde inom programmet. Resultatredovisningen är primärt inriktad på olika aktiviteter i påverkansarbetet gentemot olika målgrupper. Det gäller informationsinsatser i olika miljöfrågor, lobbyinginsatser för ändrad lagstiftning etcetera. Detta kan komma att leda till effekter i form av önskvärda miljöförändringar, men några sådana har inte redovisats. Inte heller har partnerorganisationernas betydelse för att stärka det civila samhället redovisats.

Samarbetsprojektet för Handla Miljövänligt tvättmedel, som omfattar Polen, Estland och Lettland har avslutats med en utvärdering av erfarenheterna från de drygt tio år som projektet pågått⁶⁸. Det startade 1992 med stöd till Polish Ecological Club i Poland. Senare har Estonian Green Movement och Latvian Environmental Movement anslutit sig till projektet. I den nyligen genomförda utvärderingen belyses projektmetoder, resultat i förhållande till målen, målgruppen, effekterna, erfarenheter från implementeringen, genter, projektens nuvarande status, framtidsplaner samt rekommendationer. Utvärderingen visar att projektet har lyckats pga bland annat att implementeringen baserades på de svenska erfarenheterna, flera olika målgrupper involverades och samarbetet med myndigheterna fungerade bra. På minussidan framhålls avsaknaden av tydliga indikatorer, byte av projektledare och för lite samarbetet med andra NGOs och producenterna.

När det gäller organisationsutveckling finns ingen resultatredovisning. En enda aktivitet nämns i årsrapporten för 2002 nämligen ett seminarium för samarbetsorganisationerna i Polen och Baltikum, där SNF

⁶⁶ Sida Granskningspromemoria 2003-09-30 (SEKA/EO)

⁶⁷ Se till exempel protokoll från årsmöten mellan SNF och Sida avseende verksamheten under 2000 och 2001

⁶⁸ Green Consumerism Project in Poland, Latvia and Estonia. Final Evaluation Report. Prepared by Eugeniy Lobanov and Maryna Karavai (January–March 2004)

delade med sig av sina erfarenheter av hur man sätter mål mm. Detta seminarium genomfördes emellertid i april 2003 och inte under 2002, som rapporten till Sida omfattade. SNFs avsikt är att under 2004 befästa de nätverk som byggts upp med hjälp av Sidastödet, för att inom EU kunna fungera som fora för samråd och gemensamma utspel⁶⁹.

Miljöorganisationernas arbete syftar i många avseenden till att åstadkomma samhällsförändringar, där de långsiktiga effekterna av dagens arbete är svåra att utläsa. Den finns i rapporteringen till Sida ingen explicit redovisning av resultat på samhällsnivå ("impact"). En enda mening tangerar denna viktiga fråga, men resultatbeskrivningen är mycket allmänt hållen. "För att ändå peka på några delar som konkret medför förändringar och som är utläsbara kan nämnas ny lagstiftning, miljöskatter eller investeringsprogram, upprättandet av nya reservat mm". Det framgår inte ens vilka länder eller vilket land som åsyftas och heller inte vilken lagstiftning etcetera som avses. Här finns det utrymme för en förbättrad resultatanalys, där resultaten preciseras och analysen innefattar beskrivningar av på vilket sätt och bedömningar av i vilken utsträckning organisationernas arbetet har bidragit till resultatet.

Sidas bidrag ges ett år i taget. Det innebär att alla insatser omprövas årligen. Därvid diskuteras förutsättningarna för lokalt övertagande och utfasning av det ekonomiska stödet och övergång i andra former för samarbete. Sida har specifikt efterfrågat SNFs bedömning av resultaten av insatserna och utfasningen av det ekonomiska stödet till PKE i Polen. SNF och IFS har bedömt att utfasningen kan ske relativt smärtfritt⁷⁰. PKE har emellertid vid fältstudien framfört som sin uppfattning att situationen är problematisk (se vidare bilaga 5).

Återrapportering och slutrapporter

SEKA/EO har vid upprepade tillfällen framfört kritik mot SNFs administrativa hantering av ramanslaget. Kritiken har bland annat gällt att avtal inte följts, rapporter varit försenade, redovisningarna inte varit granskade och dubbelcheckade. Vår granskning visar att den av Sida framförda kritiken till alla delar har varit berättigad.

5.6.3 Informationsbidraget

Uppföljning och rapportering

Informationsbidraget för programmet "Tio år efter Rio – Utveckling på rätt väg" år 2002 avrapporterades i maj 2003⁷¹. Insatsen gick i huvudsak ut på att producera en 24-sidig skrift "Världens Natur" som trycktes i 130 000 ex och distribuerades till alla SNFs medlemmar som en bilaga till föreningens medlemstidskrift Sveriges Natur 3/2002. I magasinet, med huvudrubriken "Snacka går ju..." beskriver SNFs samarbetspartner i Syd och Öst sina farhågor och förhoppningar inför världstoppmötet i Johannesburg.

I rapporten till Sida beskrivs detaljerat hur Världens Natur har marknadsförts i olika sammanhang. Några exempel:

- Varje vecka distribuerar SNF ett veckobrev per e-mail till 2100 prenumeranter med information om aktiviteter för hela föreningen.

⁶⁹ Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

⁷⁰ Protokoll 2002-10-21 från årsmöte mellan SNF och Sida

⁷¹ SNF: Delredovisning av programbidrag – verksamhetsåret 2002 (2003-05-xx)

I detta presenterades webbversionen av Världens Natur i samband med faktawebbmaterialet ”Världstoppmötet i Johannesburg”, vilket senare dock producerats utanför programmets ram.

- SNFs e-nyhetsbrev för internationella frågor, som har cirka 2600 prenumeranter, innehåller information från SNFs samarbetsorganisationer och aktuella uppdateringar på SNFs webbplats. I ett speciellt brev informerades medlemmarna om Världens Natur 2002. Vidare informerades miljöansvariga i Sveriges kommuner om att www.snf.se innehöll information om mötet i Johannesburg.
- Under evenemanget ”Klara Världen – om global rättvisa” distribuerades Världens Natur till ideella organisationer, elever, studenter och lärare.

SNF definierade i sin ansökan till Sida ett antal indikatorer för att mäta effekterna av programmet. Det första ledet i effektkedjan är hur många som människor som tagit del av informationen. Målet att minst 65 000 personer varje år (50% av medlemmarna) ska ha läst minst en artikel i bilagan överträffades. En läsarundersökning visade att 57 procent hade läst minst hälften av magasinet. Av dessa tyckte 92 procent att magasinet var mycket bra eller ganska bra. Första numret av magasinet Världen Natur 2001 lästes av 40%.

Ökad information syftar till attityd- och beteendeförändringar. Även dessa steg i effektkedjan har följts upp. Mer än hälften av läsarna har blivit mer medvetna och 25 procent uppger dessutom att de har ändrat sitt beteende.

Världen Natur betraktades, till största delen, som lättöverskådlig, lättläst, saklig, lättbegriplig, tilltalande och snygg. Men framförallt ansågs den informativ, trovärdig, med kunniga skribenter. Magasinet ansågs ge samtalsämnen i vänkretsen och på jobbet, samt inspirera till omtänkande och handling. Drygt 40% säger att de läste magasinet flera gånger och använder magasinet som referensmaterial i sitt arbete.

Ett mål var att minst 50 000 personer varje år ska ha tagit del av materialet på webbplatsen, vilket skulle mätas genom antalet unika besökare efter ett års webbpublicering. Resultatet efter 5 månaders publicering (augusti–december 2002) visade att webbplatsen endast haft 5000 besökare. Vi har i systemrevisionen efterfrågat uppgifter som visar resultatet för en längre period. SNF har emellertid inte redovisat några uppgifter eller ens besvarat förfrågningarna. Den främsta orsaken till den låga siffran bedömdes vara att den särskilda webbplatsen för Världens Natur ännu inte fanns tillgänglig när tidningen nådde medlemmarna. De flesta besökare har kunnat nå Johannesburgsidorna via SNFs ordinarie webbplats. Antalet besök via denna ingång hade dock inte registrerats⁷².

Målet att minst 12 000 studietimmar år 2002 skulle ha organiserats i studiecirkel arrangerade av Studieförbundet har inte nåtts. 2002 års upplaga av Världens Natur kom ut i juni, och FN-mötet hölls i augusti/september. Det bedömdes inte som möjligt att locka deltagare till studiecirkel under hösten på ett material som producerats före Johannesburg-mötet. Istället producerades en lärarhandledning till magasinet, som gjordes tillgänglig på SNFs webbaserade ”Lärarrum”.

⁷² SNF: Delredovisning av programbidrag – verksamhetsåret 2002 (2003-05-xx)

Ett annat mål var att antalet prenumeranter på SNFs internationella nyhetsbrev och medlemmar i de internationella nätverken skulle öka med 300 personer under året. SNFs internationella e-post brev som sänds ut till prenumeranter var tredje vecka hade från januari 2002 till januari 2003 ökat från 2350 till 2500. Även de andra e-nyhetsbrev med internationell prägel har ökat sitt antal prenumeranter: Djungelposten har 320 st prenumeranter, Dammnätverket 229 och e-nyhetsbrevet om hållbar konsumtion har 112 prenumeranter. Det finns även en nystartad Jordbrukslista som vid årsskiftet hade blygsamma 8 personer.

Målet att minst 10 000 exemplar av magasinet skulle ha distribuerats till gymnasieskolor, folkhögskolor, studentföreningar och allmänheten uppnåddes nästan. Av den särskilda upplaga på 10 000 exemplar som trycktes upp för detta ändamål fanns vid årsskiftet endast 600 exemplar kvar.

Den största avvikelsen i programmet gäller det planerade webbmaterial. SNF insåg före sommaren att man inte hade kapacitet att genomföra den särskilda webb-satsningen i den utsträckning som var planerat. Därför rekviderades inte heller hela det anslag som Sida hade beviljat.

När det gäller Swedwatch har ännu inte någon uppföljningsrapport presenterats från SNF. Av SNFs ansökan framgår att ”*En utvärdering kommer att utföras i december 2003*”⁷³. Denna är emellertid enligt uppgift ännu inte klar.

5.7 Slutsatser och rekommendationer

Strategiarbetet

Det finns i strategin för SNFs arbete och i ansökningar till Sida redovisat ett förhållningssätt till Sidas handlingsprogram. Detta gäller självklart Sidas handlingsprogram på miljöområdet, men även demokrati/MR, då SNFs stöd i stor utsträckning bidrar till att människor kan delta i demokratiska processer för att påverka politiska beslut och därmed samhällsutvecklingen. Det finns emellertid ingen explicit analys av partnerorganisationernas roll i det civila samhällets utveckling.

Även gender och hiv/aids berörs i styrdokument. Dessa senare är emellertid inte några högt prioriterade frågor i genomförandet. Det finns viss statistik över könsfördelningen bland aktiva i partnerorganisationer och SNF har vid besök påpekat vilken vikt Sida tillmäter genderfrågorna. Det är dock svårt att i resultatuppföljningen spåra några effekter av specifika insatser i dessa avseenden. Vid intervjuerna har påpekats att det även finns brister härvidlag vid SNFs kansli. Exempelvis återspeglas inte könsfördelningen vid kansliet i ledningsgruppens sammansättning. Jämställdhetspolicy/jämställdhetsplan uppfattas som en pappersprodukt utan förankring, är tämligen okänd bland medarbetarna och har inte följts upp enligt plan.

Sida har aviserat att i framtiden kommer större vikt att läggas vid en bedömning av organisationernas analys av hur hiv/aids- och konflikt-perspektiven påverkar inriktningen på verksamheten, samt vid en bedömning av organisationernas analys av verksamheten utifrån ett kontextuellt civilt samhälle-perspektiv.

⁷³ Svenska Naturskyddsföreningen: Ansökan avs samverkansprojekt 2003–2005

Erfarenheterna av utfasningen av det ekonomiska stödet till partnerorganisationer i de länder i Öst som blir nya EU-medlemmar torde vara av intresse för utvecklingen av en gemensam policy för utfasning av SNFs stöd.

Verksamhetsplaneringen

Enligt stadgarna skall stämman fastställa verksamhetsriktlinjer. Inom ramen för detta mandat har stämman fastställt övergripande mål för prioriterade områden, vilket är utmärkt. För en effektiv styrning av verksamheten är det också bra att som stämman gjort ta ytterligare ett steg i konkretisering av tydliga effektmål för verksamheten. De sålunda av stämman fastställda målen är i huvudsak tydliga, konkreta och uppföljningsbara. Problemet är att vid fastställande av en tydlig ambitionsnivå genom effektmål så måste denna vara realistisk utifrån vilka resurser (ekonomiska och personella) som står till förfogande för arbetet med att uppnå målen. Emellertid kan inte stämman styra resurstillgången under fyraårsperioden, utan den påverkas av en rad faktorer, som stämman och styrelsen bara delvis kan kontrollera. Det bör därför närmare diskuteras vilken ansvars- och arbetsfördelning som är optimal mellan stämman, styrelsen och kansliet när det gäller verksamhetsstyrningen.

Resultatuppföljning och utvärdering

Vår bedömning är att SNF på ett konstruktivt sätt har arbetat för att ta till vara resultatet av genomförda utvärderingar i sitt utvecklingsarbete. De brister som påtalades i utvärderingen 1996/97 finns dock i stor utsträckning kvar. Det finns vidare en bristfällig systematik i den fortlöpande resultatuppföljningen. Resultatuppföljningen har naturligtvis primärt ett intresse internt inom SNF och respektive partnerorganisation för att man under projektets gång ska kunna göra eventuella korrigeringar och för att man ska kunna lära av erfarenheterna. Men även Sida har behov av tydlig återrapportering av vilka resultat som SNF har åstadkommit med hjälp av det ekonomiska stödet från Sida. Detta kräver en seriös resultatuppföljning som underlag för en avrapportering som inte endast sker projektvis utan som kan resultera i aggregerade data om programmets effekter och effektivitet. Varken i ansökningar eller i avrapportering kan Sida gå in i detalj på varje enskilt projekt, utan det förutsätts att SNF kan presentera ”projektportföljen” och uppnådda resultat på en sammanfattande nivå, som också ger erforderligt underlag för lärprocessen inom Sida och SNF och inte minst den gemensamma dialogen.

Som framgår av beskrivningen ovan innehåller rapporteringen till Sida beträffande informationsbidraget en detaljerad beskrivning av hur bidraget har använts. Även effekterna av genomförda aktiviteter har följts upp och rapporterats. Däremot saknas en analys av vilka erfarenheter SNF har dragit av arbetet. Det hade exempelvis varit värdefullt med en analys av varför möjligheterna att genomföra studiecirkelarna bedömdes på ett helt annat sätt under genomförandet jämfört med i ansökan. Varför denna felbedömning? Ett annat exempel är webb-materialet. Varför ändrades bedömningen av kapaciteten? Varför köpte SNF inte in erforderlig kompetens? Det finns generellt brister i analyserna av avvikelser från målen och orsakssambanden.

SNF har i samverkan med Coalition Clean Baltic, Försurningssekretariatet och Taiga Rescue Network utarbetat en långsiktig strategi för att stegvis bidra till uppbyggnaden av en stark östeuropeisk miljörelse, i syfte att öka miljömedvetenheten och bevaka miljöintressen. Strategin innebär att ”samarbetsinsatser och projekt inriktas på en demokratisk organisationsuppbyggnad, informationsutbyte, utbildning och kunskapsöverföring”⁷⁴. Resultatredovisningen bör därför avse de faktiskt uppnådda resultaten i dessa avseenden. Men det finns i årsrapporten ingen konkret redovisning av uppnådda resultat vare sig kvantitativt (medlemsutveckling, antal utbildade etcetera) eller kvalitativt (erhållna kunskaper, attitydförändringar etcetera).

Det saknas en tydlig uppföljning av indikatorer kopplade till målen i ansökningarna när det gäller Nord/Syd-programmet och Östeuropa-programmet. För informationsanslaget är detta mer utvecklat. Där finns det även en tydlig redovisning av resultat i förhållande till målen. Detta saknas beträffande de båda andra programmen.

Enligt regleringsbrevet avseende 2004 skall Sida

- värdera, mäta och rapportera all sin verksamhet mot målet för Sveriges internationella utvecklingssamarbete,
- rapportera hur utvecklingssamarbetet har främjat och präglats av de två perspektiven och huvuddragen.

Detta kommer att ställa ökade krav på det underlag som Sida erhåller från olika samarbetspartners, vilket innebär att SNF utöver att svara upp mot den kritik som tidigare framförts från Sida när det gäller resultatrapporteringen även måste utveckla analysen av uppnådda resultat i förhållande till de två perspektiven – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv.

Åtterrapporering och slutrapporter

Sida har vid upprepade tillfällen framfört kritik mot hur SNF svarar upp mot avtalsenliga förpliktelser när det gäller åtterrapporering. Den av Sida framförda kritiken har till alla delar varit berättigad. Det är ett självklart krav att avtalspart skall uppfylla sina förpliktelser enligt ingånget avtal. SNF måste därför tillse att det finns erforderliga resurser, kompetens och interna kvalitetssystem för att säkerställa detta.

Vi rekommenderar att

- Det närmare diskuteras vilken ansvars- och arbetsfördelning som är optimal mellan stämman, styrelsen och kansliet när det gäller verksamhetsstyrningen.
- Det bör preciseras tydligare var i effektkedjan målen ska ligga (impact, outcomes och/eller objectives).
- Realismen i ambitionsnivåerna i projektmålen noggrant granskas.
- Hur resultatindikatorerna skall följas upp preciseras.
- En utvärdering regelmässigt sker i slutet av varje program, men att ambitionsnivån anpassas till behovet så att kostnaden är motiverad av nyttan.

⁷⁴ SNF: Rapport för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2002 (2003-05-30)

- SNF utvecklar en modell för uppföljning och redovisning av resultat av insatserna i förhållande till målen.
- Modellen innehåller en aggregering av resultatet till en sammanfattande redovisning.
- Analyserna av avvikelser från målen och orsakssamband utvecklas.
- Ansökan till Sida bör innehålla en plan för uppföljningen av resultaten avseende indikatorerna för samtliga mål.
- Rapporteringen till Sida bör innehålla en redovisning av hur SNFs insatser har främjat och präglats av de två perspektiven – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv.
- SNF säkerställer att det finns erforderliga resurser, kompetens och interna kvalitetssystem för att uppfylla avtalsenliga förpliktelser gentemot Sida.
- SwedWatch organisatoriska förutsättningar och verksamhet analyseras närmare när utvärdering och uppföljningsrapport föreligger.

6 Ekonomistyrningen

Granskningen av den finansiella styrningen i en systemrevision har till uppgift att säkerställa att redovisningen blir riktig och fullständig samt att resurser används på det sätt som fastställts. En god intern kontroll minskar risken för fel i redovisning och resursanvändning. Denna åstadkoms genom en väl genomtänkt och fungerande ansvars- och arbetsfördelning samt ett ändamålsenligt attest- och rapporteringssystem med kontroller inlagda i rutinerna. I vår granskning har vi gått igenom att redovisnings- och rapporteringssystem är ändamålsenliga. Dessutom har vi granskat att SNF har en väl fungerande intern kontroll som stöder verksamheten.

I detta kapitel behandlas följande frågor:

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

Det finns i dessa avseenden ingen skillnad mellan hur de olika anslagen från Sida hanteras. Vi har därför valt att i detta avsnitt redovisa och analysera vår granskning samlat.

6.1 Avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser

SNF har, utöver avtalet avseende SwedWatch, tre avtal med Sida med olika budget och förutsättningar. De tre avtalen är:

- Nord/Sydprogrammet ”Miljörörelsen som förändrar världen” och gäller perioden 2002-01-01–2004-12-31. Stöd utgår till organisationer och ett antal mindre projekt.
- Samarbete med Central- och Östeuropa. Stöd utgår till i huvudsak tre regionala organisationer.
- Programbidrag för information i Sverige om utvecklingsländer och Central- och Östeuropa under 2002–2003.

I de beviljade anslagen från Sida ingår administrationsbidrag om 8% av anslagen.

Avtalen är underskrivna av både Sida och SNF och avtalen hänvisar till ”Allmänna villkor för bidrag ur Sidas biståndanslag till svenska organisationer”. Avtalen med Sida skrivs efter att ansökning inkommit och behandlats. Ansökningarna föregås av att SNF tar in ansökningar från samarbetsorganisationer. Dessa hanteras av handläggarna som gör bedömningar och tar fram beslutsunderlag för SNF. Beslut inom SNF fattas av avdelningschef eller – om budgeten på projektet överstiger 350 tkr – av generalsekreteraren. Ansökningar till Sida inlämnas i oktober. Mindre projektstöd baseras på ansökningar som inkommer under året, och kan således inte specificeras i förväg.

Ansökningar kan avslås av handläggare utan att ansökan registreras och blir föremål för motsvarande beslutsprocess, som de ansökningar som leder fram till avtal.

Efter att avtal skrivits med Sida tecknas avtal med partnerorganisationerna. Det finns ett standardavtal för samarbetet med organisationer i Syd, som innehåller de viktigaste avtalspunkterna (samarbetets innehåll, ekonomiskt stöd, uppföljning och utvärdering, rapportering, återbetalning med mera)⁷⁵. Beslutsunderlaget skall innehålla⁷⁶

1. Organisationsbeskrivning, som omfattar en kortfattad redovisning av den sökande organisationens organisationsform, målsättning och verksamhetsinriktning, prioriterade verksamhetsområden och tidigare samarbete med Naturskyddsföreningen.
2. Projektbeskrivning med en sammanfattning av det föreslagna programmet (problembeskrivning, mål, aktiviteter och sammanfattad budget).
3. Bedömning av organisationen utifrån SNFs Allmänna kriterier för val av samarbetsorganisationer, särskilt avsnitten ”Organisationsform” och ”Komplementaritet” samt tidigare erfarenheter av samarbete.
4. Bedömning av programmet utifrån SNFs Allmänna kriterier för val av samarbetsorganisationer, särskilt avsnitten ”Relevans i sakfrågor och ämnen” samt ”Komplementaritet”, relation mellan programmets mål och de i SNFs ansökan till Sida definierade målen för SNFs Nord/Sydprogram (vilket/vilka av målen anknyter programmet till?), relevans, angelägenhet och genomförbarhet av de föreslagna aktiviteterna, redovisning av gendraspekter samt riskbedömning.
5. Särskild redovisning av samarbetsmöjligheter.
6. Rekommendationer. Ett eller fler av följande alternativ kan vara aktuella: Fortsatt dialog med sökande organisation kring specificerade frågor, bifall till hela eller delar av ansökan, avslag, uppföljning.
7. Beslutsförslag.

Punkterna 1 och 2 skall skrivas på en eller två hela sidor och i en form som lämpar sig för spridning till personer inom och utom föreningen som vill ha information om organisationen.

⁷⁵ Standard Agreement of Cooperation between SSNC and Partners in the South

⁷⁶ Mallen för beslutsunderlag avseende organisations- och programstöd.

Vi har granskat avtalen som gäller samarbetsorganisationerna i Malaysia i samband med fältbesöket⁷⁷. Dessa avtal uppfyller ovan nämnda krav.

Det finns inga formella undertecknade avtal mellan SNF och de tre nätverken (IFS, CCB, TRN). Dessa har sina egna procedurer och guidelines för ansökan, bedömning/rankning och avrapportering. Avtal skrivs normalt inte mellan nätverk och samarbetsorganisation, utan ansökan bekräftas med ett överföringsbrev. När SNF ger direktstöd till en samarbetsorganisation i Öst används ett annat standardavtal än det för Syd.

6.2 Medelsöverföring samt bank- och kassahållning

SNF erhåller medel från Sida efter framställan. Medlen sätts in på SNFs bankkonto. Något separat konto för Sida-medel finns inte. Enligt avtalen med Sida, och enligt ”Allmänna villkor för Sidas bidrag till svenska enskilda organisationer”, ska emellertid SNF hålla av Sida beviljade medel avskiljda på separat bankkonto. Enligt SNF vore det administrativt tungt att ha separat konto.

Bankkontot avstäms månadsvis, men endast på totalnivå. Man för inte heller någon separat reskontra för medlen erhållna från Sida, för att kunna skilja ut vad som är Sida-medel av totala medlen. Man skulle emellertid kunna se den detaljerade ränteberäkningen (se nedan) som SNF gör som en reskontra över Sida-medlen.

6.3 Ränta

Enligt avtalen och Sidas Allmänna villkor ska upplupen ränta beräknas på bidrag utbetalt av Sida för varje år och återbetalas till Sida senast 31 maj efterföljande kalenderår.

Eftersom medlen inte hålls avskiljda på separat bankkonto beräknar SNF räntan med hänsyn tagen till varje transaktion som gjorts under året. Balanserna under året kan vara både negativa och positiva beroende på att SNF ibland gör utbetalningar innan medel erhållits från Sida, och således använder egna medel.

För 2002 utmynnade ränteberäkningarna enligt nedan (tkr):

– Nord/Syd	+ 13
– Östeuropa	+ 3
– Informationsbidrag	- 6
Netto som återbetalades	10

SNF kvittar således negativ och positiv ränta. Sidas Allmänna villkor innebär emellertid att SNF enbart ska beräkna räntan på bidrag utbetalda av Sida och man får således inte tillgodogöra sig negativ ränta för perioder när man använder egna medel.

Ett öppnande av ett separat bankkonto skulle innebära att SNF inte skulle behöva lägga resurser på att göra den detaljerade ränteberäkningen, eftersom uppgiften om ränta skulle erhållas från banken.

⁷⁷ Agreement of Cooperation between SSNC and PACOS TRUST (undertecknat 2002-04-24 respektive 2002-05-07), Agreement of Cooperation between SSNC and Third World Network (undertecknat 2002-06-11) och Agreement of Cooperation between SSNC and Consumers Association of Penang för perioden 2002-01-01–2003-12-31 (odaterat).

Om ett separat konto inte öppnas skulle man, med hänsyn till de relativt små belopp i ränta som SNF återbetalar till Sida, överväga att dels förenkla beräkningen, exempelvis genom att använda genomsnittliga saldon per månad istället för varje transaktion vid beräkningen, dels överenskomma om att belopp understigande visst belopp ej behöver återbetalas.

6.4 Delegeringsordning

SNF har en attestinstruktion, som senast uppdaterades 2004-02-12, och är undertecknad av SNF's Generalsekreterare. Instruktionen avser attest av samtliga inköp samt kostnadsförande och kreditering av varor och tjänster. Dessutom avses attest av andra kostnader som orsakas genom till exempel resor, representation, övertid, löner, arvoden med mera.

Generellt kan man säga att Attestansvarig attesterar belopp upp till 50.000:–, Avdelningschef belopp upp till 100.000:– och Generalsekreteraren belopp över 100.000:–.

När det gäller utbetalningar ska dessa attesteras av särskilt utsedd personal. Utbetalningar av medel till mottagarorganisationer attesteras av chefen för Internationella avdelningen och om de överstiger 200.000 SEK av Generalsekreteraren.

6.5 Budgetering/Uppföljning

Budgeteringen av projekten görs av handläggarna som får in ansökningar från samarbetsorganisationer. Handläggarna sovrar bland ansökningarna och tar utifrån dessa fram beslutsunderlag som innefattar narrativa beskrivningar av projekten i sak samt ekonomiska behov för att genomföra projekten.

För folkrörelseanslaget finns krav på egenfinansiering från den svenska enskilda organisationen på 20% av insatsens totala kostnad. Detta gäller således för SNF's Östanslag från Sida/SEKA. Flertalet av dessa organisationer har även anslag från andra anslagsposter, där man i vissa fall får hundraprocentig kostnadstäckning. Detta gäller exempelvis informationsanslaget. På stödet till SNF från Sida/NATUR är egenfinansieringen cirka 11%. Vid sammanslagningen till *en* ansökan och *ett* bidrag måste självfallet frågan om egenfinansiering och administrationsbidragets storlek lösas.

De lokala organisationerna skickar rapporter till SNF av utfallen. Dessa rapporter utgör del av underlagen till de rapporter som SNF tillställer Sida halvårs- respektive helårsvis. Helårsrapporterna till Sida är reviderade av KPMG. De lokala ekonomiska rapporterna är i allmänhet reviderade av lokala revisorer.

Handläggarna håller också en kontinuerlig kontakt med de lokala organisationerna och genomför även besök. Vid besök gör man, i den mån det är möjligt beroende på språkskillnader, genomgångar av bokföring och annan dokumentation.

6.6 Revision i alla led

De årsrapporter som SNF skickar till Sida årligen granskas av SNF's revisor, KPMG.

När det gäller medel lämnade till mottagarorganisationer gäller att en av de stora internationella revisionsbyråerna ska granska användningen och rapporteringen av Sida-medel om det mottagna bidraget överstiger SEK 200.000 Om mottagna bidrag understiger denna gräns använder man de lokalt valda och utsedda revisorerna. Dessa kan, enligt uppgift, vara lekmannarevisorer. De lokala revisorerna undertecknar rapporterna till SNF.

SNF hyser dock, enligt uppgift, stor tilltro till – och man anser sig ha god insyn i – samarbetsorganisationerna varför man bedömer denna revision som tillräcklig. Vidare anses kostnaderna vid användandet av en internationell revisionsbyrå inte stå i proportion till det erhållna bidraget.

Vårt samtal med KPMG har inte givit anledning till någon ytterligare kommentar.

6.7 Främjande av god administration, transparens i finansieringsbilden och medelshanteringen, samt motverkande av korruption

SNF anser att de har en god insyn i samarbetsorganisationerna och att förhållandet till dem bygger på förtroende. Några särskilda insatser, utöver de som nämnts ovan, har därför inte vidtagits i syfte att motverka korruption.

Vi har i avsnitt 4.6 bland annat beskrivit de administrativa rutinerna kring ansökningarna och därvid lämnat vissa rekommendationer beträffande diarieföring och arkivhantering i syfte att öka transparensen och förbättra de administrativa rutinerna.

6.8 Slutsatser och rekommendationer

Enligt vår bedömning innehåller beslutsunderlagen de uppgifter som erfordras utifrån SNFs åtagande gentemot Sida. Dock bör enligt vår uppfattning beslut fattas även när det gäller avslag på ansökningar, med användande av samma mall som för beslutsunderlaget.

Samarbetet med andra organisationer regleras ofta – men inte alltid – i skriftliga avtal. Det finns ett standardavtal för Syd och ett för Öst. Dessa innehåller de viktigaste avtalspunkterna (samarbetets innehåll, ekonomiskt stöd, uppföljning och utvärdering, rapportering, återbetalning med mera).

Det finns inga formella undertecknade avtal mellan SNF och de tre nätverken (IFS, CCB, TRN). Dessa har sina egna procedurer och guidelines för ansökan, bedömning/rankning och avrapportering. Avtal skrivs normalt inte mellan nätverk och samarbetsorganisation, utan ansökan bekräftas med ett överföringsbrev. Vi anser att SNF och nätverken bör se över sina rutiner för tecknande av avtal, så att dessa säkerställer att det finns undertecknade avtal i enlighet med Sidas krav.

SNFs rutiner för medelshantering och ränteåterbetalning strider mot avtalen med Sida och måste således korrigeras. Attestinstruktionen förefaller vara ändamålsenlig.

Vi rekommenderar att

- Samma beslutsprocess tillämpas på alla ansökningar, oberoende av om dessa leder till avslag eller tillstyrkande.

- Samma mall används för beslutsunderlaget även vid avslag.
- SNF och nätverken säkerställer att det finns undertecknade avtal i enlighet med Sidas krav.
- SNF öppna ett separat konto för medel erhållna från Sida för att uppfylla kravet i avtalet.
- Korrekta belopp för ränteåterbetalning enligt avtal och Sidas Allmänna villkor beräknas retroaktivt och återbetalas för det antal år Sida beslutar.

7 Sammanfattande analys och slutsatser

7.1 Gemensam organisations- och kapacitetsutveckling

Det främsta syftet med Sidas stöd till svenska enskilda organisationer är att främja utvecklingen av ett livskraftigt och demokratiskt civilt samhälle och stärka de lokala samarbetsorganisationerna. Metoden är att ge stöd till organisations- och kapacitetsutveckling.

Vid genomgången av dokumentation, intervjuer och fältbesök är det samlade intrycket att det ämnesspecifika/påverkansarbetet har haft en högre prioritet än det organisationsutvecklande. De mål som finns för organisations- och kapacitetsutveckling i partnerorganisationerna är bara i begränsad omfattning tydligt kopplade till aktiviteter i detta syfte. Det behövs enligt vår bedömning ett mer systematiskt arbete med organisations- och kapacitetsutveckling hos partnerorganisationerna. Detta kan ske genom till exempel rådgivning och utbildningsinsatser. Resultatredovisningen har i huvudsak handlat om intentioner och genomförda aktiviteter. Effekterna av insatserna på samarbetsorganisationernas kapacitet eller organisationsutveckling saknas i stor utsträckning.

Vid fältstudierna har vi mött en stor respekt för de personer vid SNF och de tre nätverken (IFS, CCB och TRN) som man har samarbetat med. Flera av de intervjuade har poängterat att man gärna i större utsträckning skulle ha velat få del av SNFs erfarenheter av hur man bygger upp en framgångsrik miljöorganisation. Det gäller bland annat hur man kan bygga upp en fungerande verksamhet på lokal nivå med ideella krafter, styrelsearbete, hur man formulerar mål och följer upp resultat etcetera. Vår bedömning är att befintlig kunskap inom SNF om föreningsutveckling skulle kunna användas bättre och mer systematiskt i det internationella samarbetet. Vi anser vidare att en gemensam kunskapsutveckling är både önskvärd och möjlig framöver när det gäller till exempel utveckling av målstyrningen och system för Monitoring & Evaluation.

Vid fältstudierna har framkommit ganska omfattande personsamband mellan studerade organisationer, som bland annat betyder att beroendet av några få nyckelpersoner är stort. Exempelvis är de tre partnerorganisationerna i Malaysia (TWN, CAP och SAM) mycket nära sammanflätade med varandra.⁷⁸

⁷⁸ Nyckelpersonerna Mohamed Idris, Meena Raman och Martin Khor figurerar i alla tre. I CAP är till exempel Meena Raman sektionschef för "the Rural and Community Department" och för den juridiska avdelningen. I SAM är hon Hon. Secretary vilket innebär ansvar för organisationens dagliga arbete, finansiering ("fund raising") och personallfrågor.

Nyckelpersonerna Mohamed Idris, Meena Raman och Martin Khor figurerar i alla tre. I CAP är t.ex. Meena Raman sektionschef för "the Rural and Community Department" och för den juridiska avdelningen. I SAM är hon Hon. Secretary vilket innebär ansvar för organisationens dagliga arbete, finansiering ("fund raising") och personalfrågor. Mohammed Idris är chef både för CAP och för SAM. Martin Khor är Hon. Secretary i CAP och sitter i styrelsen för SAM, förutom att han är chef för TWN. Det finns också flera som har dubbla roller, t.ex. Lim Jee Yuan, som är sektionschef för publications i CAP och också treasurer i SAM, och Mohideen Abdul Kader, Vice-President i CAP och styrelsemedlem i SAM. All administrativ dokumentation, som manualer för medelshantering, är identisk för de tre organisationerna. På sätt och vis känns därför dessa tre mera som olika avdelningar inom en och samma organisation.

Denna begränsade kapacitet innebär att sårbarheten är relativt stor, vilket kan få negativa effekter för organisationernas uthållighet. Här kan SNF bidra till en ökad medvetenhet om riskerna genom att aktualisera problemet i dialogen med berörda organisationer.

Det finns flera fördelar med detta mycket nära samarbete: CAP och SAM fokuserar på arbete med lokalsamhället, på nationell nivå. TWN arbetar huvudsakligen på en internationell nivå. Eftersom CAP och SAM är gräsrotsbaserade och nära knutna till TWN, får de fördelar av det arbete TWN bedriver när det gäller forskning och lobbying. CAP är involverat i t.ex. biosafetyfrågor, men driver inte dessa på FN-nivå (Biosafety Protocol) utan står för den nationella följsamheten. På samma sätt kan TWN dra fördelar av de erfarenheter CAP och SAM har på lokal och nationell nivå via sitt gräsrotsarbete så att den lobbying man bedriver på en internationell nivå är konsistent och svarar mot behoven och önskemålen från de lokala samhällena. På så sätt, även om TWN inte arbetar direkt med lokala samhällen så representerar det arbete som TWN utför de lokala samhällenas intressen genom det arbete som bedrivs av CAP och SAM. TWN arbetar inte i ett vakuum, utan med förankring i solid verklighet.

Som man beskriver detta är det stora fördelar med att arbeta på alla nivåerna. Också för att påverka internationell policy att gynna lokal samhällsutveckling i Syd så behövs stark mobilisering på nationell nivå så att den malaysiska regeringen också blir involverad och redovisningskyldig. Det aktiva internationella arbete som bedrivs från TWN har medfört att den egna regeringen är mer intresserad av att samarbeta med CAP och SAM än tidigare. Dessa organisationer har ansetts besvärliga av vissa i regeringen men tack vare att TWN har samarbetat med dem på en internationell nivå och hjälpt dem med många frågor har regeringen blivit mer positiv till samarbete på nationell nivå, i vetskap om att CAP och SAM har värdefull information och erfarenhet att dela med sig av. När det gäller skillnaden mellan CAP och SAM så är CAP inriktat på konsumentfrågor och miljöfrågor som inte hanteras av SAM. CAP är specialiserat på miljögifter, kemikalier, livsmedels- och produktsäkerhet, hushållssopor, hållbar transport, hållbart jordbruk, etcetera. SAM är inriktat mot skogar, dammbyggen och naturresurser.

Akilleshälen för organisationerna är det starka beroendet av individuella personer. Man säger sig vara medveten om detta problem och arbe-

tar för att identifiera efterträdare. Det finns andra bland personalen som redan i dag tar över flera av nyckelfunktionerna, eftersom ledningen är mycket på resande fot.

Oktagonen⁷⁹ är ett (av flera) verktyg för att bedöma styrkor och svagheter i enskilda organisationer som kan användas på såväl den egna organisationen som på samarbetspartners. Oktagonen kan fungera som ett hjälpmedel för att föra en strukturerad dialog med en partnerorganisation, när syftet är att få en helhetsbild och lära känna organisationen väl. Den kan också tjäna som ett hjälpmedel för att välja partners; för att gruppera partnerorganisationer i förhållande till deras behov av intern organisationsutveckling; eller för att identifiera när man som finansiär bör fasa ut ett stöd till organisationsutveckling. Oktagonen bygger på idén att man kan fånga en organisations kapacitets- och utvecklingsprofil genom att systematiskt gå igenom och bedöma några grundläggande aspekter:

- Organisationens målsättningar och *ledande/grundläggande* strukturer (*den organisatoriska basen*).
- Organisationens verksamheter med eller för utvalda målgrupper (*output*).
- Organisationens egen *kapacitet* för att klara sin verksamhet, vilket avser såväl yrkeskompetens och pengar som administrativa system.

En grundläggande förutsättning för ett ramavtalsamarbete är att organisationen uppfyller de krav som anges i Sidas anvisningar för bidrag till enskilda organisationer. Ramavtalssystemet baseras på ett förtroende mellan Sida och ramorganisationen⁸⁰. Den finansiella delen av samarbetet regleras genom strikta krav på organisationens ekonomiska redovisning. Sida anger i sina anvisningar hur organisationen själv ska stå för den detaljerade kontrollen av verksamheten. Sida fastställer genom regelverk och uppföljningsmekanismer ramar för hur Sida-bidragen får användas och hur de skall rapporteras. Sida följer upp ramorganisationernas verksamhet på en övergripande nivå, där effekter och resultat bedöms mot uppställda mål. Som framgår ovan har rapporteringen från SNF varit behäftad med allvarliga brister. Dessa brister har Sida påtalat i olika sammanhang. Vi anser därför att det finns skäl att aktualisera ett gemensamt systematiskt utvecklingsarbete där SNF tillsammans med alla sina partnerorganisationer utarbetar en manual för Monitoring & Evaluation, vilket närmare diskuteras i kapitel 5.

Vi rekommenderar att

- Organisations- och kapacitetsutveckling ges ökad prioritet.
- SNF i större utsträckning använder de egna erfarenheterna och medlemmarna i en gemensam organisations- och kapacitetsutveckling.
- SNF i nästa ansökan till Sida inkluderar ett internt projekt att i samråd med partnerorganisationerna utveckla en modell för Monitoring & Evaluation, som kan användas av SNF och dess samarbetsorganisationer.

⁷⁹ Sida: Oktagonen- ett verktyg för att bedöma styrkor och svagheter i enskilda organisationer

⁸⁰ Sidas skrivelse till regeringen 2002-09-25 Kriterier för urval av ramorganisationer

7.2 Ökad verksamhetsintegration

SNFs stöd till partnerorganisationer innefattar insatser för organisationsutveckling och kompetensuppbyggnad. Merparten av det ekonomiska stödet går till produktion av informationsmaterial, seminarier och konferenser, lobbying och kampanjer/aktioner av olika slag. De svenska insatserna i projekten bidrar till en gemensam kunskapsutveckling. Insatserna följs upp under genomförandet för att undvika onödiga misstag. I en större del av projekten deltar den svenska parten aktivt. SNF betonar att detta arbetssätt i sig är organisationsutvecklande och verkar i riktning för en fördjupad demokratisering av samarbetsorganisationerna. SNF arbetar också uteslutande med organisationer som har en demokratisk uppbyggnad⁸¹.

På olika sätt finns det en strävan efter integrering mellan dels det nationella och det internationella, dels mellan Syd- och Östsamarbetet:

- Arbetet med miljöfrågor i Östeuropa är nära kopplat till SNFs arbete, både nationellt och inom EU, med bland annat vattenförorenings-, fiske-, energi-, transport-, luftförorenings-, klimat-, skogs-, jordbruks- och handla miljövänligt frågor. Nätverken anser därför att handläggarna på SNFs natur- och miljöavdelning är de naturliga samarbetsparterna⁸².
- Genom Nord/Syd-programmet skapas möjligheter att koppla samman de ingående organisationerna i Syd med SNFs svenska bas, liksom med föreningens alla omfattande nätverkskontakter. En viktig roll spelar här de medlemmar som är engagerade i föreningens olika nätverk kring internationella frågor. Medlemmar i exempelvis Dammnätverket och Tropikskogsnätverket bedriver ett aktivt arbete för att föra ut samarbetsorganisationers i Syd synpunkter och förslag i olika fora.
- Det globala partnernöte som anordnades 2003 i Cancún har bidragit till den gemensamma kunskapsvecklingen mellan samarbetsorganisationerna i Syd. Flera av organisationerna som får stöd under SNFs Öst-program deltog också i partnernötet, något som bidrog till att ytterligare integrera de båda programmen.

Det är också viktigt att projekten genomförs på ett kostnadseffektivt sätt. Det görs genom att använda befintliga samarbeten inom TRN, CCB och IFS samt att till stor del inrikta stödet på hjälp till självhjälp – det vill säga stöd lokalt för att bygga upp kompetens, kunskap, nätverk och utveckla organisationernas verksamhet. Genom att främst använda lokal kompetens undviks risken för att kunskapen stannar i Sverige.

De organisationer som ingår i och får stöd via SNFs Östprogram agerar också inom nätverken som medlemmar och samarbetsparter. Kopplingen mellan att vara aktiva i nätverken och det internationella arbetet samt att ingå som samarbetsorganisation i programmet gör att ett bättre arbete totalt sett blir utfört än om enbart den del som består av ekonomiskt stöd skulle finnas. Gemensamma lobby- och informations-

⁸¹ Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

⁸² Naturskyddsföreningens och Försurningssekretariatets Sida-projekt i Östeuropa 1989–2003 (Reinhold Pape, 20/3-03)

insatser genomförs regelbundet inom de sakområden som ingår i Östeuropaprogrammet. SNFs erfarenhet är att miljömedvetenhet och starka organisationer måste byggas kring konkreta frågor.

Vi rekommenderar att

- SNF i arbetet med en ny strategi noggrant analyserar hur en ökad integrering av dels det nationella och det internationella arbetet, dels syd- och östsamarbetet kan intensifieras.

7.3 Ansvarsfördelning och verksamhetsplanering

Verksamhetsplanen är strukturerad efter ämnesområden och inte efter land och/eller organisation. Även ansvarsfördelningen mellan handläggarna vid den internationella avdelningen följer ämnesområden, med undantag för Östsamarbetet. Därmed betonas expertkunnandet inom de olika ämnesområdena starkare än annan kompetens. Andra alternativ skulle exempelvis ha kunnat vara att en handläggare har ansvaret för ett visst antal organisationer. Många partnerorganisationer arbetar visserligen bara inom ett ämnesområde, men det finns också samarbetsorganisationer med större bredd eller som skulle ha potentialen att bredda sin verksamhet. Uppdelningen av organisationer skulle i sin tur kunna ske exempelvis antingen geografiskt efter region eller primärt efter ämnesområde. Avgörande för hur verksamheten planeras och hur ansvaret fördelas torde vara vilken typ av kapacitetsutveckling som sätts i fokus. För närvarande är det påverkansarbetet, det vill säga expertkunnandet och fackkompetensen, som fokuseras. Om föreningsutvecklingen hade haft högst prioritet skulle det vara naturligt att verksamhetsplanering och arbetsfördelning fokuserar mer på samarbetsorganisationerna och mindre på ämnesområde. Oberoende av ansvars- och arbetsfördelning är samarbetet inom kansliet viktigt för ett optimalt resursutnyttjande. Även med nuvarande organisation krävs samarbete mellan handläggarna. Exempelvis är konsumtionsfrågorna integrerade i arbetet med skog (trädgårdsmöbler och palmolja), jordbruk (kaffe och bananer) samt kust- och havsresurser (räkor).

Vi rekommenderar att

- Ansvars- och arbetsfördelningen inom den internationella avdelningen diskuteras förutsättningslöst.
- Arbetsformerna inom kansliet utvecklas för optimalt utnyttjande av de samlade resurserna.

7.4 Kretsarnas roll i det internationella arbetet

SNF tog hösten 1993 initiativ till ett samarbete mellan de lokala kretsarna respektive regionala länsförbund⁸³ och lokalbefolkningar i Central- och Östeuropa. Det finns emellertid idag få exempel på aktiva lokala samarbeten mellan kretsarna i Sverige och föreningar i samarbetsländerna.

Det unika med dessa projekt är att initiativet ligger hos de enskilda medlemmarna i Naturskyddsföreningens kretsar. Kretsarna tillstyrker

⁸³ Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004

varje enskilt projekt genom att ansökan undertecknas av respektive kretsordförande. Den bärande idén är att stärka demokratiutvecklingen i de f.d. öststaterna genom vänskapliga kontakter och erfarenhetsutbyte. Projektmedlen har kunnat användas framför allt för att bekosta resor och uppehåll antingen för svenskar som besöker sina projektkontakter i någon av f.d. öststaterna, eller för personer därifrån som besöker Sverige. Ändamålet kan t.ex. vara kunskapsutbyte när det gäller naturvård, hur man väcker ett miljömedvetande, hur man undervisar skolbarnen om natur- och miljövård och hur en lokal naturskyddsorganisation kan arbeta⁸⁴.

Under de första åren utnyttjade östpartnerprojekten sina projektmedel fullt ut, och fick till och med tilläggsanslag, framför allt genom omfördelningar från andra projektområden. Från ett mer än 100 procentigt medelsutnyttjande 95–98, var 13% outnyttjat 1999 och 46% år 2000. I en kritisk genomgång av hur östpartnerprojektens medel söks, förvaltas och redovisas har SNF analyserat varför just dessa projekt har haft en sämre utnyttjandegrad⁸⁵. Ett flertal möjliga orsaker identifierades, bland annat att handläggningen skötts av en vikarie, den internationella kommittén lagts ner, satsningar på utbildning av projektledare hade upphört och minskad flexibilitet i användningen av Sida-medel. Översynen ledde fram till förslag om förbättrad information och ändrade handläggningsrutiner.

Vi har i systemrevisionen gått igenom tillgängliga rapporter från ett par av de kretsar som bedriver ett samarbete i Estland och Lettland. Dessa rapporter och kompletterande intervjuer med kontaktpersonerna i de svenska kretsarna visar på ett väl fungerande samarbete i dessa fall⁸⁶.

SNF vill utnyttja sina erfarenheter och sin kompetens för att stödja och stärka andra NGOs i Syd och Öst. Det finansiella stödet är viktigt för att öka möjligheterna för Syds miljöorganisationer att arbeta långsiktigt och uthålligt och för att de ska kunna göra sina röster hörda. För att dessa organisationer ska nå framgång är det enligt SNFs uppfattning dock lika viktigt att kunna knyta allianser med parter i Syd, få komma i kontakt med politiska nyckelpersoner i Nord, få tillgång till viktig information som ofta finns i Nord, komma i kontakt med NGOs i Nord med särskild kompetens eller erfarenhet, samt att få kontakt med internationell folkopinion. Ett viktigt komplement till det mellanstatliga utvecklings-samarbetet och de globala institutionernas arbete är att bygga upp nätverk och andra organisationsstrukturer för ett globalt civilt samhälle.

Det är den demokratiska uppbyggnaden som skiljer SNF från de andra svenska stora miljöorganisationerna. Nyckelbegrepp för SNF är engagerad, effektiv, kunnig och delaktig. Delaktigheten visar att alla behövs och att SNF arbetar med det lokala perspektivet, de närliggande problemen och naturupplevelserna. Huvuddelen av SNFs verksamhet är och har varit fokuserad på Sverige. Den breda lokala förankringen och den etablerade ställningen som ledande nationell organisation är SNFs främsta styrka. Foldern ”Nyfiken och aktiv medlem?”, som sändes till föreningens nya medlemmar 2002/2003 visade att det finns ett intresse

⁸⁴ Projektöversikt 1995–2001. Källor: Dnr 202/94, 275/96, 391/96, 13/98

⁸⁵ Översyn av Naturskyddsföreningens kretssamarbete med Öst (2001-08-01 rev. 2002-11-08)

⁸⁶ Östpartnerprojektet 2003. Summering av aktiviteter från Falbygdens Naturskyddsförening (2004-05-04) och Klippanbygdens Natur: Lettlandsrapport 04-04-18–04-04-23

för de globala miljöproblemen. Nätverket för ”Handla miljövänligt” fick 34 procent av intresseanmälningarna, ”Hållbar konsumtion” 20 procent och tropikskogsfrågor 11 procent.

I ansökan till SEKA framhålles att: ”*Allt viktigare blir att fortsätta att utveckla kretsarnas samarbete med lokala grupper i Östeuropa*”. Även i strategin för Nord/syd-programmet betonas ambitionen att aktivera medlemmarna och kretsarna i det internationella arbetet: ”*A considerable effort has been spent on creating a wider and deeper understanding of North/South issues within the SSNC, and on activating local branches and members in international work*”⁸⁷. Denna beskrivning avviker påtagligt från den inhemska beskrivningen av kretsarbetet: ”*Man kan delta i kretsarbetet i utflykter och träffar eller engagera sig i det lokala miljöarbetet*”. Kretsarnas eget arbete är fokuserat på den egna närmiljön. Det finns fortfarande relativt få exempel på twinning-samarbete eller annat organiserat samarbete mellan en krets och en samarbetsorganisation i Syd eller Öst. Det finns flera ramorganisationer med politisk eller religiös värdegrund som är betydligt mer framgångsrika när det gäller att mobilisera medlemmarna i det internationella arbetet.

SNFs stöd ges huvudsakligen till organisationer som främst arbetar med opinionsbildning. Det av Sida högt prioriterade området urbana miljöfrågor ingår exempelvis inte i programmet.

En grundläggande princip för Sidas samarbete med ramorganisationerna är att de lokala organisationerna i Syd och Öst står i fokus och att det är lokala initiativ i samarbetslandet som är utgångspunkten för utvecklingsinsatserna⁸⁸. Vidare framgår att ”*samarbetet som etableras mellan svenska organisationer och deras partners i syd (och öst) ska på ett tydligt sätt präglas av kompetens- och organisationsutveckling*.”

SNF har genom sin omfattande miljö- och organisationskunskap goda förutsättningar för att bidra med erfarenheter av intresse för organisationer i Syd och Öst. Genom att kontakter etableras mellan människor med samma värdegrund finns förutsättningar för att relationerna skall bestå och vidareutvecklas även när det ekonomiska stödet fasas ut.

Vi rekommenderar att

- SNF intensifierar mobiliseringen av medlemmarna i det internationella samarbetet.

⁸⁷ SNF: Strategy for the SSNC North/South Cooperation Program 2002–04

⁸⁸ Sida: Kriterier för urval av ramorganisationer (Promemoria SEKA/EO 2002-09-23)

Bilaga 1

2003-08-15

Uppdragsbeskrivning – Systemrevision av Svenska Naturskyddsföreningen (SNF)

NATUR SEKA/EO

Ulrika Åkesson

Marie Bruzelius

Alexandra Wachtmeister

1 Bakgrund

Sida ställs inför ökade krav bl.a. vad avser 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 (SEKA/EO) 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 och den del av Sidas östanslag som årligen delegeras till SEKA. Även andra avdelningar (i detta fall NATUR och INFO) har ett stort intresse av att i stödet till de enskilda organisationer man samarbetar med, göra den analys av organisationen som en systemrevision innebär.

Viktiga handlingar för Sida i bedömningen av de enskilda organisationernas 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.

Sida och SNF har kommit överens om att genomföra en systemrevision av SNF under 2003–2004.

Sida/NATUR började stödja Svenska Naturskyddsföreningens (SNF) Nord/Syd-verksamhet under 1990 genom ett avtal som gav föreningen möjligheter att stödja och stärka miljöorganisationer i Syd. Detta avtal ledde till programmet ”Miljörörelsen som förändrar världen”, som sedan dess fortsatt. Genom programmet låter SNF kanalisera medel till enskilda miljöorganisationer i Syd. Programmet om 59 MSEK under åren 2002–2004 är uppbyggt som en ömsesidig dialog, där byggandet av broar och allianser och förmedlandet av information är lika viktigt som det finansiella stödet. Det är på så sätt bestående av två delar, dels som ett samarbete och en möjlighet för Sida att låta en enskild organisation hantera mindre insatser som man ej har möjlighet att hantera samt som en del för SNF själva att samverka och bedriva opinionsbildning tillsammans med miljörörelsen i Syd.

Sidas stöd genom SEKA/EO till SNFs samarbete i Central- o Östeuropa har pågått sedan 1990. SNFs utvecklingsmål är att förbättra de nationella miljöorganisationernas verksamhet i Estland, Lettland, Litauen, Polen och Ryssland och att stegvis bygga upp en stark östeuropeisk miljörörelse, i syfte att öka miljömedvetenheten och bevaka miljöintressen.

Samarbetet sker i huvudsak inom ramen för tre stora nätverk: Coalition Clean Baltic/CCB (miljö- och naturvårdsfrågor kring Östersjön), Internationella Försurningssekretariatet/IF (energi-, transport- och

luftföroreningar) samordnar Baltic-Nordic NGO Network for Sustainable Energy, och Taiga Rescue Network/TRN (skogsfrågor).

Huvudverksamheten sker genom de tre nätverken vilka tar emot ansökningar från sina medlemsorganisationer och bedömer dem utifrån nätverkens egna respektive mål och strategier. Ca 75% av Sida-bidraget går direkt till nätverken. I övrigt driver SNF följande teman:

- Handla miljövänligt
- Bygga upp lokalt samarbete mellan lokal/regionala grupper i SNF och samarbetsorganisationerna
- Stärka medlemsutveckling hos de viktigaste samarbetsorganisationerna

Sida SEKA/EO har det senaste året beviljat bidrag om cirka 4 MSEK för programmet.

Ytterligare en avdelning vid Sida som hanterar ett visst stöd till SNF är Informationsavdelningen (INFO). Avdelningen handlägger de informationsbidrag som enskilda organisationer kan söka från Sida, vars mål är att öka intresset för och kunskapen om utvecklingssamarbete, samt främja debatt om utvecklingsfrågor. SNF ansökte om och beviljades bidrag om 2 090 000 kronor för verksamhetsåren 2002–2003 för programmet ”Tio år efter Rio – Utveckling på rätt väg”. Insatsen är av folkbildningskaraktär och syftar till att öka kunskapen om miljö- och utvecklingsproblematiken i Syd och Öst. Fokus ligger på hur besluten från Rio-konferensen 1992 (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED) följts upp och vilka nya frågor som kommit upp på den globala agendan sedan dess.

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 målluppfyllelse, planering, administration, resurser etcetera för att avgöra *kvalitén 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 SNF;

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 SNF underlag i sitt interna utvecklingsarbete.

3 Uppdraget

Systemrevisionen skall innefatta hela SNFs organisationskedja, utifrån programmet som en helhet, där informations-, opinions- och det övriga Sverigearbetet är en del av stödet till samarbetsorganisationerna i Syd och Öst.

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 SNFs styrning av sin verksamhet.

Uppdraget skall även omfatta två–tre fältbesök (ett i relation till Östsamarbetet, förslagsvis Polen alternativt Ryssland, och ett–två besök till samarbetspartner för Nord/Syd, förslagsvis Indonesien och/eller Sydafrika), i samråd med SNF och Sida.

Konsulten kan, efter avstämning med Sida, även inkludera eller exkludera områden för att på bästa sätt borga 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:

- SNFs mandat;
- internationella avdelningens relation till SNFs styrelse;
- förankringsprocess gentemot medlemmar, enskilda organisationer i Sverige, de enskilda organisationer som får stöd via Nord/Syd-programmet och de samarbetspartners till SNF som återfinns inom Central- och Östeuropaprogrammet
- internationella avdelningens organisation och arbetsformer;
- internationella avdelningens koppling till andra avdelningar hos SNF, deras organisation och arbetsformer;
- val av samarbetspartners;
- verksamhetsplanering inklusive omvärldsbevakning och analys;
- policies och strategier (särskilt i förhållande till val av samarbetspartners samt i sin tur i samarbetspartnerns verksamhetsområden);
- målformuleringar;
- system för att följa upp policy- och målformuleringarna;
- resultatmätning;
- insats- och organisationsbedömning;
- uppföljning av insatser;
- avvikelserapportering;
- återrapporering 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;
- främjande av god administration, transparens i finansieringsbilden och medelshanteringen, samt motverkande av korruption.

3.1.3 Övriga områden vilka Sida och SNF önskar få belysta

- Bedömning av vad som är rimliga krav på arkivhantering i organisationen
- System och rutiner för upphandling

3.2 Analys och bedömning

Analys och bedömning av kartlagda områden avseende tillförlitlighet och relevans, samt generell bedömning avseende SNFs rapportering till Sida och kommunikationen inom den egna organisationen. Analysen skall även omfatta internationella avdelningens 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 SNFs 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 konsult. SNF deltar i utvärderingsarbetet.

Konsulten skall ha stöd av kontaktpersoner från SNF och Sida under uppdragets genomförande.

5 Metod

Uppdraget skall genomföras genom studier av tillgänglig dokumentation vid Internationella Avdelningen på SNF i Stockholm och Sida (SEKA, NATUR och INFO). Därtill genom intervjuer med personal vid SNFs Internationella Avdelning, ett urval av samarbetsorganisationer i respektive region (Asien, Afrika, Latinamerika och Öst) SNFs revisor samt Sida. Att i övrigt definiera metoden för genomförandet överlämnas till konsulten.

6 Tidplan

Målsättningen är att arbetet påbörjas under hösten 2003 och att slutrapporten presenteras för Sida senast 1 mars, 2004.

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 SNF och Sida beaktas;

- då en första kartläggning av tillgängligt material skett, skall omfånget på systemrevisionen diskuteras med SNF och Sida för att avgöra vad som är realistiskt inom den givna tidsramen och var tyngdpunkten bör ligga;
- konsulten skall fortlöpande till SNF förmedla de observationer som gjorts;
- innan slutgiltig rapport föreligger skall utkast på rapporten presenteras och diskuteras med SNFs och Sidas gemensamma arbetsgrupp¹;

7.2 Rapporteringsrutiner

Uppdraget skall redovisas i en skriftlig rapport och överlämnas till Sida i form av en diskett. I syfte att ge möjlighet att kommentera eventuella sakfel och missförstånd skall ett preliminärt utkast till slutrapporten vara SNF och Sida tillhanda senast 1 februari 2004 och kommenteras av Sida och SNF senast 15 februari 2004. Slutrapporten skall inlämnas till Sida senast 1 mars 2004.

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.

7.4 Presentation/avrapporering

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

- För SNFs kontor i Stockholm.
- För Sidas personal tillsammans med SNFs representanter, på Sida.

8 Övrigt

Konsulten skall på begäran av SNF 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.

¹ Arbetsgruppen består av de personer inom SNF och Sida som gemensamt arbetat med Systemrevisionen (uppdragsbeskrivning, kontakter etcetera).

Bilaga 2

2004-06-15

Granskade dokument

Granskade dokument

SNF

1. Hav. Svenska Naturskyddsföreningens policy (odaterad)
2. Jordbruk. Svenska Naturskyddsföreningens policy (antagen av styrelsen 1999)
3. Skog. Svenska Naturskyddsföreningens policy (antagen av styrelsen 18 april 1998)
4. Genteknik. Svenska Naturskyddsföreningens policy (antagen av styrelsen 5 februari 1999)
5. Ansökan om stöd till SNFs Nord/Syd-program ”Miljörörelsen som förändrar världen 2002–2004”, med bilagor
6. Revidering av ansökan om stöd till SNFs Nord/Syd-program ”Miljörörelsen som förändrar världen 2002–2004” (2002-01-08).
7. SNFs Nord/Sydprogram 2002–2004: Sammanställning av reviderade mål och resultat (2002-01-08)
8. Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004 (2003-10-15)
9. Delredovisning av programbidrag – verksamhetsåret 2002 (2003-05-xx)
10. Procedures for SSNC cooperation with partners in the South 2002–2004 (odaterad)
11. Rapport för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2002 (2003-05-30).
12. Diskussionsunderlag till Styrelsen 6–8 februari 2004.
13. Verksamhetsplan 2004.
14. Ansökan till Sida om stöd för internationell verksamhet (2004-01-19).
15. Stämmoprotokoll Riksstämman (2002).
16. Stämmoprotokoll Riksstämman (2000).
17. Svenska Naturskyddsföreningens årsredovisning (2002).
18. Handlingsplaner, riktlinjer och policier (2003).
19. Minnesanteckningar från årsmöte Sida-Natur – SNF (2002-05-16)
20. Minnesanteckningar från möte mellan Sida, NATUR och SEKA/EO och Svenska Naturskyddsföreningen (2002).
21. Ansökan om medel för stöd till miljöorganisationer i Central- och Östeuropa för budgetåret 2004.
22. Revideringar till ansökan om stöd till SNFs Nord/Syd-program ”Miljörörelsen som förändrar världen 2002–2004”.
23. Medlemsundersökning 2000.
24. Läsarundersökning av magasinet Världens Natur (2002).
25. Läsarundersökning av magasinet Världens Natur (2003).
26. Del D – Programbeskrivning 2004–2006.
27. Hav, Svenska Naturskyddsföreningens policy.
28. Genteknik, Svenska Naturskyddsföreningens policy.

29. Skog, Svenska Naturskyddsföreningens policy
30. Jordbruk, Svenska Naturskyddsföreningens policy
31. Running Water
32. Sveriges natur, Svenska Naturskyddsföreningens tidskrift nr1/04.
33. Världens Natur (2001)
34. Världens Natur (2003).
35. På gång, Nyheter för dig som stöder SNF 4/2003
36. Tropisk skog (december 2002).
37. Sammanställning av intäkter och kostnader för Nord/Syd-programmet (2002).
38. Östpartnerprojektet 2003. Summering av aktiviteter från Falbygden Naturskyddsförening (2004-05-04)
39. Klippanbygden Natur: Lettlandsrapport 040418–040423
40. Miljörörelsen i Öst på vägen mot EU
41. Projektöversikt 1995–2001
42. Översyn av Naturskyddsföreningens kretssamarbete med Öst (2001-08-01 rev. 2002-11-08)
43. Östpartnerprojekt 2003 anvisningar och ansökningsblanketter för kretsar och länsförbund som vill söka Sida-medel till samarbete med miljöorganisationer i Öst- och Centraleuropa (2002-09-03)
44. Green Consumerism Project in Poland, Latvia and Estonia. Final Evaluation Report. Prepared by Eugeniy Lobanov and Maryna Karavai (January–March 2004)
45. East Partnership Projects. Project evaluation

Granskningen av arkivhanteringen:

Stickprov har gjorts i de diarieförda arkiverade handlingarna oberoende av vem som initierat ärendet.

Kontroll om handlingar tillhörande följande diarie/aktnummer hos ”Internationella avdelningen” har funnits på sin plats:

251/91, 251/94, 257/94, 354/94 (aktomslaget hänvisar till nr 329/94 så också i diariet som har 2 olika dnr) samt 358/94 (tomt aktomslag, se diariet). 460/97, 407/98, 71/99, 120/99, 177/99, 120/00, 246/00, 247/00, 163/01 (tomt aktomslag, diariebladet hänvisar till ”P-ärende”), 198–200/01 och 90/02.

Saknade dnr/akter i arkivet:

103/94 se 15/94 = 15–131–93 Arv o gåvor?, 108–109/94, 172/99, 177/99, 180/94, 183–184/94, 201/94, 214–215, 218, 223, 318, 331, 342, 360, 388, 390–391, 393, 395 och 400/94, 286/96 (se 275/96), 229-4/97, 456-13/98, 95/01, 160/03 m.fl. Kontroll i diariet efter dessa nr har ej skett.

I arkivbeståndet finns en tom arkivbox märkt dnr 54/00. I diariet hänvisas till dnr 551/97.

Aktomslag med dnr 95/01 är tomt. Inga handlingar finns kvar. Kontroll i diariet har skett.

I ÄHS datasystem har använts sökordet ”*Sida-ärende*”. Följande ärende har bl.a. påträffats: 454/95 som endast innehåller uppgifter om ink. skrivelse och ej anteckning av svarsbrev. 286/96 saknas men hänvisar till 275/96. Dnr 216/97 saknas men hänvisar till P-ärende. Dnr 229/97 saknas men hänvisar till 4/97. Dnr 456 saknas men hänvisar till nr 13/98. Dnr 109/02 och 273/02 är ej avslutade men finns i mappskåp för avslutade ärenden. Dnr 048/03 och 189/03 är ej avslutade enligt diariet.

Vid motsvarande sökning med sökord ”*Internationella avd.*” har endast dnr 160/03 påträffats såsom saknat ärende.

Handlingarna i ett utvalt ärende kunde inte återfinnas trots idogt letande av avdelningschefen, som konstaterade att det förmodligen kommit ”bort i flytten”.

”Diarieförda ärenden med anknytning till internationella avdelningen” (uttagen 2004-02-13):

Arbetsgruppshelg ”Gränslöst miljöarbete 01” 17–18/11

Brev till Världsbanken om WBs uppföljning av WCD

Green Action 1999–2000 (Fältbiologerna), Zimbabwe 238/00

Coalition Clean Baltic

1. Baltic Sea Hot Spots-Hazards and Possibilities for the Baltic Sea Region. Yearbook 2002.
2. CCB Report Development of Sustainable Fisheries in the Baltic Sea.
3. Harmful installations in the Baltic Sea Region
4. For protection of the Baltic Sea Environment
5. CCB-SIDA Application-Reporting Procedures; CCB Guidelines (dec 2003) med Annex A – Application Forms och Annex B – Final Report Forms
6. CCB Ranking of CCB/SIDA applications med Scoring guidelines for SIDA/SSNC/CCB-applications, Scoring Sheet for CCB project applications och Ranking of CCB/SIDA Project Applications by the International Secretariat

Försurningssekretariatet

1. Gaia Newsletter: Sustainable way of life & the feminine approach (odaterat)
2. Redogörelse för verksamheten inom internationella Försurningssekretariatet 2002 (2003-06-16)
3. Acid News nr 3/2003 och 4/2003

Swedwatch

1. Framtiden i Våra Händer: Ansökan om bidrag 2002 (2001-10-01)
2. Sidans bedömningspromemoria 2001-12-03 avs Framtiden i Våra Händers ansökan om bidrag till samverkansprojekt för information i

Sverige om utvecklingsfrågor, avtalsår 2002 – SwedWatch.

3. Plattform för SwedWatch (antagen 2001-12-11)
4. Sidas beslut 2001-12-13 om beviljat bidrag till projektet Swedwatch
5. Samarbetsavtal mellan FiVH och Sida avseende bidrag till samverkansprojekt för information i Sverige om utvecklingsländer under år 2002–2003
6. Revisionsrapport från KPMG 2002-11-04
7. Swedwatch roll- och ansvarsfördelning (antaget av referensgruppen 2002-11-13)
8. Swedwatch verksamhetsrapport 2002
9. Beslut ang uppsägning av samarbetsavtal mellan Sida och Framtiden i Våra Händer (2002-11-21)
10. Framtiden i Våra Händer: Slutredovisning av samverkansprojekt 2000–2002 (2002-12-23)
11. Sida: Godkännande av Framtiden i Våra Händers slutredovisning av bidrag till samverkansprojekt för verksamhetsår 2002 (2003-01-23)
12. Korrigering av belopp i Sidas godkännande ("Med anledning av Framtiden i Våra Händers slutredovisning av bidrag till samverkansprojekt" 2003-01-28)
13. Svenska Naturskyddsföreningen: Ansökan av samverkansprojekt 2003–2005
14. Samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen, SNF, avseende bidrag till samverkansprojekt för information i Sverige om utvecklingsländer under år 2003
15. Tillägg till samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen, SNF, avseende bidrag till samverkansprojekt för information i Sverige om utvecklingsländer under år 2003
16. Svenska Naturskyddsföreningen: Slutredovisning av samverkansprojekt 2001–2003

Sida/NATUR

1. Avtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen (SNF) avseende stöd till Nord/Sydprogrammet "Miljörörelsen som förändrar världen" under år 2002–2004.
2. Bedömningspromemoria (2001-02-04).
3. Protokoll (2002-01-30).
4. Protokoll (2000-05-17).
5. Dagordning – diskussion kring SNFs nya ansökan (2002–2004).
6. Tillägg till beslut angående stöd till Naturskyddsföreningen 2002–2004.

SEKA/EO

1. Anvisningar för Sidas stöd till enskilda organisationers utvecklings-samarbete i Central- och Östeuropa september 1998.
2. Allmänna villkor för Sidas bidrag till svenska enskilda organisationer.

3. Bedömningspromemoria, Svenska Naturskyddsföreningen/SNF, bidragsframställan till Sida för rambidrag avseende programverksamhet i Central- och Östeuropa budgetåren 2002–2003.
4. Samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsförening avseende rambidrag för programverksamhet i Central- och Östeuropa budgetåren 2002–2003
5. Protokoll, årsgenomgång mellan Sida/SEKA, Natur och Info och Svenska Naturskyddsföreningen/SNF (2003-10-30).
6. Granskningspromemoria, granskning av Svenska Naturskyddsföreningens/SNF årsrapport avseende ramanslag för utvecklingssamarbete i Central- och Östeuropa för budgetåret 2002.

Sida/INFO

1. Svenska Naturskyddsföreningens ansökan om programbidrag för information i Sverige om utvecklingsfrågor, avtalsår 2002 (Bedömningspromemoria, 2001-12-11).
2. Bedömningspromemoria, Svenska Naturskyddsföreningens ansökan om programbidrag för information i Sverige om utvecklingsfrågor, avtalsår 2002.
3. Bedömningspromemoria, Svenska Naturskyddsföreningens ansökan om programbidrag för information i Sverige om utvecklingssamarbete och utvecklingsfrågor, avtalsår 2004.
4. Bedömningspromemoria. Svenska Naturskyddsföreningens ansökan om behörighet att söka programbidrag (2003-06-27).
5. Samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen avseende programbidrag för information i Sverige om utvecklingsländer och Central och Östeuropa under år 2002–2003.
6. Delredovisning av programbidrag – verksamhetsåret 2002.
7. Bedömningspromemoria. Svenska Naturskyddsföreningens delredovisning av programbidrag för verksamhetsåret 2002.
8. Enskilda organisationers informationsarbete med bidrag från Sida.
9. Samarbetsavtal mellan Sida och Svenska Naturskyddsföreningen avseende programbidrag för information i Sverige om utvecklingsländer och central- och östeuropa under år 2002–2003 (2002-05-14)

Sida-Öst

1. Samarbetet med Polen- Resultatanalys (mars 1999)
2. Landöversikt Polen (December 1995)
3. Samarbetet med Litauen – en resultatanalys augusti 1998.
4. Samarbetet med Estland – en resultatredovisning (2001-12-19).
5. Samarbetet med Litauen – en resultatredovisning (2001-12-06).
6. Samarbetet med Lettland – en resultatredovisning (2001-12-19)

Sida (övrigt)

1. Protokoll, årsmöte mellan Svenska Naturskyddsföreningen och Sida (2002-10-21).

2. Evaluation of the partnerships and joint projects between the Swedish Society for Nature Conservation SSNC, the TRN, the EGM, the SEU and BCC (1995–2000)
3. Beneficiary, Consumer, Citizen: Perspectives on Participation for Poverty Reduction (Sida studies no 2 (2002))

Regeringskansliet (UD)

1. Landstrategi Polen 1 jan 1999–31 dec 2001
2. Landstrategi för samarbetet med Lettland 2002–2004.
3. Att utveckla samarbetet med Central- och Östeuropa. Utvärdering av utvecklingssamarbetet (SOU 2000:122)

Malaysia

CAP (Consumers' Organisation of Penang)

1. Project Proposal on Environment and Resource Conservation: Education, Research and Community-based Programme in Malaysia 2002–2004. (ss 1–13)
2. Report for SSNC: Sustainable Development and Environment Programme Report of Activities January – December 2003. (ss 1–33)
3. Consumers' Association of Penang: informationsblad.
4. Consumer Action in a Third World Context. (ss 1–15)
5. Legal Work Plan for the Year 2003. (ss 1–7)
6. Legal Meeting Minutes, 31/10/ 2003. (ss 1–8)
7. Minutes of Rural Section Meeting, 11/7/2003. (ss 1–8)
8. Beslutsunderlag Organisations- och Projektstöd till Consumers' Organisation of Penang, CAP. (ss 1–5)
9. Agreement of Cooperation between SSNC and Consumers' Organisation of Penang. (s 1)
10. Report for the Year 2000 Environment and Resource Conservation; Education, Research and Community-based Programme in Malaysia. (ss 1–18)
11. Consumers' Organisation of Penang – Environment and Resource Conservation; Education, Research and Community-based Programme in Malaysia 2002–2004. (ss 1–13)
12. Organisationsschema för CAP
13. Förteckning anställda CAP. (s 1)
14. 14 st verifikationer och kvitton av olika slag av transaktioner. (ss 1–8)
15. 3 exempel på anställningsavtal: "Appointment to the Post of Rural Field Officer", "Appointment to the Post of Research Officer" samt "Appointment to the Post of Publications Officer". (ss 1–6)
16. Finansiell rapport 2002, "General Programme", samt särredovisning gällande medel från SSNC
17. 6 ex av tidningen "Konsumer" på olika språk.
18. 17 st trycksaker: 5 blad med information om CAP Guides; 1 bro-

- schyr riktad till barn; 7 st CAP Guides: ”Prevent Cancer”, ”Cancer-causing Chemicals”, ”Cosmetics and Personal Care Products”, ”Our Immune System”, ”How Toxic is your Cup of Coffee?”, ”Toxics in Plastics” och ”Natural Wisdom”; 2 st Thinking CAP: ”Reflections on Malaysian Society – Where do We Go from Here?” och ”Beyond Consumer Culture, Other Possibilities, Potentials and Practices”; samt ”Changing Directions Towards Sustainable Transport in Malaysia” och ”Going Extinct: The Future of Humankind Undermined by Hormone Disrupting Chemicals (EDCs)”.
19. Evaluation of the Consumer Association of Penang & Sahabat Alam Malaysia in the context of their collaboration with the Swedish Society for Nature Conservation (Swedegroup international consultants AB, 2003)

TWN (Third World Network)

1. Beslutsunderlag Nätverksstöd till Third World Network, Malaysia för ”Environment and Development Networking Programme 2002–2004”. (ss 1–4)
2. ”Agreement of Cooperation between SSNC and Third World Network”, 11/6 2002 för 2002–2004. (ss 1–2)
3. Impact Assessment reporting for 2002, SSNCs North/South partnerships, 13/3, 2003. (ss 1–2)
4. Third World Network Proposal for Environment and Development Networking Programme 2002–2004, inkl. budget. (ss 1–30)
5. Third World Network’s Environment and Development Networking Programme 2002–2004, Work Plan for the Year 2003, incl. budget. (ss 1–18)
6. Third World Network Statement of Accounts with SSNC for Nature Conservation Environment and Development Networking Programme, 1 January–31 December 2002, dated 10 July 2003. (ss 1–6)
7. Third World Network Environment and Development Networking Programme, Activity Report 2002. (ss 1–39)
8. TWN Report of the 6th Conference of the Parties of the Convention on Biological Diversity, 8–19 April, 2002, The Hague. (ss 1–6)
9. TWN Report of the 3rd Meeting of the Intergovernmental Committee for the Cartagena Protocol on Biosafety (ICCP 3), 22–26 April, The Hague. (ss 1–7)
10. Report on Regional Consultations on the WTO/TRIPS Agreement and Access to Medicines; Access to Appropriate Responses, Colombo, Sri Lanka, April 17–19, 2003. (ss 1–7)
11. TWN Publications: Meeting on 8th January 2003. (ss 1–5), samt formulär för tryckbeställningar. (s 1)
12. Evaluation Form from Global Strategy Meeting on the World Bank and the International Monetary Fund, Penang, Malaysia, 24–27 January, 2004. 2 exempel, (ss 1–2)

13. Summary Report on Seminars or Meetings attended on behalf of Third World Network, en ifylld, en inte ifylld. (ss 1–7)
14. Third World Network Organisational and Networking System. (s 1)
15. TWN organisational chart. (s 1)
16. Third World Network Institutional Set up. (ss 1–3)
17. TWN International Board. List of Members. April 2002, samt List of Partner and Collaborating Organisations, May 2002. (ss 1–9)
18. Registry of Companies. Third World Network Berhad. 10/8, 1987. (ss 1–2)
19. Memorandum of Association of Third World Network Berhad, 22/5, 1987. (ss 1–6), samt Articles of Association of Third World Network Berhad, 22/5, 1987. (ss 1–14)
20. Third World Network, associationsform m.m., 6/12, 1996. (ss 1–5)
21. List of TWN Staff. (ss 1–6)
22. Anställningsavtal för Martin Jalleh, Research and Publications Officer, 2nd January, 2001. (ss 1–2)
23. Third World Network Guidelines for Staff in Attending Meetings Locally and Abroad, May 1999. (ss 1–3)
24. Third World Network Summary Statement if Account. (ss 1–2)
25. ”Office Rules and Regulations”, May 1998. (ss 1–3)
26. Exempel på betalningsrutiner, 6/2, 2004. (ss 1–2)
27. Korrespondens mellan 25/9 1996 och 20/2 2004. (ss 1–25)
28. Kopia av artikel i New Straits Times, 25th February, 2004: ”Going Beyond the Digital Divide”.
29. 4 st artiklar i EDM, Vol. 2, No 3, March 2003 (se innehållsförteckning)
30. Evaluation Report of the Collaboration between CAP, TWN and SSNC, March 1995. (ss 1–33)

SAM (Sahabat Alam Malaysia)

1. Report of Activities for January–December 2002 for Programme on ”The Malaysian Environment: Community Activism, Research and Education. (ss 1–27)
2. Financial Statements and Reports for 2002. (ss 1–17)
3. Proposal for SSNC Sahabat Alam Malaysia Sarawak Programme – Community Mobilisation, Education and Training (2004–2005). (ss 1–19)
4. Minutes of Council Meeting 19/4/2003. (ss 1–5)
5. Brief Report of the Trip to Long Sayan in conjunction with the Sarawak Penan Association AGM held on 26–27, June, 2003. (ss 1–3)
6. Field trip report to Benalih/Pengaran, Upper Akah, Baram on 20th till 23rd September, 2003. (ss 1–3)
7. Survey and Mapping training planner, month July to December, 2003. (ss 1–2)
8. Mapping Planner for September 2003 – March 2004. (ss 1–2)

9. "Ubra Planner". (s 1)
10. Workplan for Thomas Jalong, Field Officer, 2003. (ss 1–7)
11. Workplan for Shamila Ariffin, Nov 2003–January 2004. (ss 1–3)
12. Workplan for Yusrina Mohd. Yusof, Dec 2003. (s 1)
13. Workplan for Bete Lahang, July–December 2003, samt "General Report of Activities January to June 2003". (ss 1–2)
14. Planner for Field Programme July–December 2003 for Jok Jau Evong. (ss 1–2)
15. Planner for Activity/Field programme July to December for Juk Eng Jau och Ajang Kiew. (s 1)
16. Organisationsschema för SAM
17. Council Members. (s 1)
18. Sarawak Staff (s 1)
19. "Office Rules and Regulations", 14/8 2003 (ss 1–2)
20. Control Sheet for Staff Leave (= list of head office staff), January 2004. (s 1)
21. Anställningsavtal för Jok Jan Evong, Research/Field Assistant (ss 1–2), Bete Lahang, Field Assistant (ss 1–2), Thomas Jalong Apoi, Research/Field Assistant (ss 1–2).
22. Exempel på olika slag av utbetalningar. (ss 1–23)
23. "The Bakun Resettlement Scheme: A Call for Urgent Action". A SAM Pamphlet. (ss 1–4)
24. "Empangan & Sungai". Broschyr om miljöförstörelsen i Sarawak. (ss 1–4)
25. Malaysian Environment Alert 2001. Bok om 127 sidor.

PACOS (Partners of Community Organisations)

1. PACOS Organisational Background, Programmes and Activities. (ss 1–3)
2. Structure for PACOS Board of Trustees, Programme and Area Coordinators. (ss 1–4)
3. Operation System and Procedures. (ss 1–9)
4. Kopia av Power Point-presentationen: "PACOS Work among Indigenous Communities in Sabah, Malaysia". (ss 1–5)
5. Kopia av pressklipp, Daily Express 25/9/2000: "Villagers turn to the Spirits for Justice".
6. Beslutsunderlag för fortsatt stöd till PACOS Trust, Malaysia, Project "Building Sustainable Communities; Land Rights and Natural Resource Management" för 2002, 2003 och 2004. (ss 1–6)
7. "Agreement of Cooperation between SSNC and PACOS Trust for 2002, 2003 and 2004", 7/5/2002. (ss 1–2)
8. SSNC Annual Report Project Title: Building Sustainable Communities: Land Rights and Resource Management 2002–2005, med "Financial Report 1/3 2002–28/2 2003 (samt foton från olika aktiviteter). (ss 1–14)

9. "The Registered Trustees of PACOS Trust on the project Land Rights and Resource Management Accounts Report for the Year Ended 28th February 2003". (ss 1–7)
10. "Report on Activities Carried Out September to November 2003 in Kudat". (ss 1–3)
11. "Report on Activities Carried Out July to September 2003 in Tiong". (ss 1–4)
12. "Workplan for 3 Months in Bundu from January 2004". (ss 1–2)
13. 4 st anställningsavtal, för Trainer for Six Community Organizer, Trainer/Trainee for Six Community Organizer, Administrative Assistant, samt Accounts Assistant. (ss 1–12)
14. "Working Schedule – April". (s 1)
15. Record for Field Staff for the Field Work. (s 1)
16. Ledighets- och semesteransökningsblankett för personalen, 2003. (s 1–3)
17. Instruktion för fältarbete och kostnadstäckning. (ss 1–2)
18. Handkassa: "Cash Advance Record" samt redovisning för oktober 2003. (ss 1–3)
19. Bokföring mars 2003. (ss 1–3)
20. Certificate for Incorporation. (ss 1–4)
21. Resolution. (s 1)
22. Exempel på olika slags utbetalningar. (ss 1–23)

Polen

PKE National Board, Krakow

1. Statute of the Polish Ecological Club (på engelska från 1993)
2. Statu Polskiego Klubu Ekologicznego (rev på polska 1999)
3. Agreement between the Swedish Society for Nature Conservation (SSNC) and the Polish Ecological Club (PKE) on SSNC-supported project: The Polish Ecological Club Nation-wide Green Consumer Campaign, the fiscal year 2003.
4. Deklaracja Czlonka Wspierajacego (inträdesansökan)
5. Deklaracja (rekommendationsbrev)
6. Jubileumsskrift nr 1-1991 (10-årsjubileum)
7. Biuletyn nr 1-2004 (medlemstidning 120:e i ordningen)
8. Biuletyn Ekologiczny nr 1-2004 (Upper Silesia Branch 125:e nr)
9. Zielona Planeta nr 6-2003 (Lower Silesia branch 51:a nr)
10. Ten Swiat nr 3-2003 (Poznan Branch 56:e nr)
11. Biuletyn Ekologiczny nr 8/9-1999 (med programförslag för nästa 3-årsperiod)
12. Programdocument 2002 (för perioden 2002–2004)
13. National Climate and Air Protection Campaign of the Polish Ecological Club – final report 2002 (there is Agreements and Financial Report each year 1990–2003)
14. Nationwide Membership Development Campaign of the PKE –

- financial report 2002 (there is Agreements and Financial Report each year 1991–2003)
15. Nationwide Green Consumers Campaign – financial report 2002 (there is Agreements and Financial Reports for 1–3 years in the period 1991–2003)
 16. Heavy Industri, Energy and Transport – report nov 2002–april 2003
 17. Överföringsbrev från IFS

PKE Upper Silesia Branch

1. General Report of the ICAP/PKE Upper Silesian Branch activity in 2002
2. Biuletyn Ekologiczny (nr 11-2003, nr 1-2004 och nr 2-2004)
3. Info-broschyrer

PKE Gliwice Chapter

Membership Development Campaign of the PKE Gliwice Chapter – financial report 2003

1. Financial report for the Green Consumers campaign for 2002
2. Creating Polish Model for Sustainable Agriculture Before Polish EU Accession – financial report 2003
3. Utbildningsmtrl och Info-broschyrer

Institute for Sustainable Development, Warsaw

1. A Commentary on Poland's Negotiation Position on the European Union Membership of the Republic of Poland – 2001
2. EU-related activities in 2001 with support of NGO Secretariat on Acid Rains – Narrativ report 2001
3. The Report of the Activities of the ISB in 2002 and first quarter of 2003 – april 2003
4. - ” - ” - ” -
Prepared for the Swedish NGO Secretariat on Acid Rain – april 2003
5. Agreement with Reinhold Pape, Acid Rain Secretariat 2003
6. Ekonomisk sammanställning av Svenskt stöd 1998–2003–febr 2004-03-09
7. Ekorozwojane nr 7-2001
8. Skriftserie (på polska) inför Polens EU-inträde angående transporter, naturskydd och Natura 2000, energi, avfall, lantbruk och landsbygdsutveckling mm

Green Federation GAJA, Szczecin

1. Zielony Rynek nr 18-2003
2. Reintroduction of Salmon in Western Pomerania, Poland – final report 2004-03-09
3. Development of Sustainable Fisheries in the Baltic Sea
4. Time out (info-broschyr)
5. Salmon Life Circle (planch)
6. Coalition Clean Baltic info-mtrl på engelska och polska

Bilaga 3

2004-06-15

Muntlig information genom
intervjuer och möten

Muntlig information genom intervjuer och möten

Sida

Alexandra Wachtmeister	Sida/NATUR
Marie-Louise Bruzelius	Sida/SEKA
Petra Attfors Burcher	Sida/INFO
Katarina Levin	Sida/INFO

SNF

Mikael Karlsson	Ordförande i Riksstyrelsen
Svante Axelsson	Generalsekreterare
Lennart Pragsten	Stf kanslichef, personalchef
Klas Hjelm	Avdchef Naturvårdsavdelningen
Mona Blomdin Persson	Avdchef Miljövårdsavdelningen
Eva Eiderström	Avdchef Handla Miljövänligt-kontoret
Björn Hansson	Avdchef Internationella avdelningen
Nina Ljungquist	Östeuropa- och Östersjösamordnare
Gudrun Hubendick	Handläggare Internationella avdelningen
Pernilla Malmer	Handläggare Internationella avdelningen
Maria Rydlund	Handläggare Internationella avdelningen
Göran Ek	Handläggare Internationella avdelningen
Anders Friström	Redaktör
Jonas Romson	Ekonomichef
Lena Grönlund	Redovisningschef
Tomas Fagerberg	Skattmästare
Karin Johansson	Extern revisor, KPMG
Leif Dehlin	Klippanbygdens Naturskyddsförening

Försurningssektariatet

Reinhold Pape

CCB

Gunnar Norén Generalsekreterare

SwedWatch

Örjan Bartholdson Chefstjänsteman

Malaysia

CAP (Consumers' Organisation of Penang)

Mohideen Abdul Kader	Vice President
Meenakshi Raman	Legal Adviser

TWN (Third World Network)

Martin Khor Kok Peng	Director
Chee Yoke Ling	
Mohideen Abdul Kader	Council Member, Legal Consultant
Rajamoorthy	Editorial, Law
Khoo Swee See	Admin. Manager

SAM (Sahabat Alabat Malaysia)

Meenakshi Raman	Hon. Secretary
Betty Teoh	Admin. Sec.
Thomas Jalong Apui	Field Assistant, Sarawak

PACOS (Partners of Community Organisations)

Jannie Lasimbang	Vice President, Chair Person
Emmy Lo	Admin. Responsible
Claudia Lasimbang	Coordinator, Community Organising Training Programme

Polen

Polski Klub Ekologiczny (PKE) National Board, Krakow

Anna Goral	Office Director	Anställd sedan 1991
Prof Stanislaw Juchnowicz	Honorable President	President 2+6+6 år
Doctor Zbigniew Witkowski	President 2003–	Vice President 1999–2002

PKE Upper Silesia Branch, Katowice

Ewa Cimander-Staszak	Administrator, editor	Anställd sedan 1991
Ilona Jerzok	Office Manager	Sedan 2003

PKE Gliwice Chapter, Gliwice

Maria Staniscewska	President, projectleader	Styrelsesuppl i CCB
Barbara Migurska Branch	Vice President	Kassör i Upper Silesia

Institute for Sustainable Development, Warsaw

Ph.d. Andrzej Kassenberg Development Council	President	Ledamot av Sustainable
-------------------------------------------------	-----------	------------------------

M.Sc Krzysztof Kamieniecki	Vice President
----------------------------	----------------

Green Federation Gaja, Szczecin

Dr Piotr Gruszka	Vice President	Styrelseled i CCB
------------------	----------------	-------------------

Joanna Bulawa	Vice President
---------------	----------------

Jakub Szumin	President
--------------	-----------

Bilaga 4

2004-06-15

Fältstudie i Malaysia

Bakgrund

Fältbesöket gjordes vecka 9 (22 – 28 februari) 2004. En anledning till att Malaysia valdes som ett av länderna för fältstudien var möjligheten att se några av samarbetsorganisationerna i arbete, eftersom den stora konferensen ”Cartagena Protocol on Biosafety”, med UNEP (United Nations Environment Programme) som en av sponsorerna, sammanföll med tidpunkten för besöket (23 – 27 februari 2004).

Veckan före fältbesöket besöktes SNF, för förberedande möten med Björn Hansson, chef för Internationella Avdelningen, Gudrun Hubendick, ansvarig för verksamhetsområdet Konsumtion och livsstilar, samt Maria Rydlund, ansvarig för verksamhetsområdet Tropisk skog. SNF överlämnade, dels direkt, dels per post, material och information om de fyra organisationer som besöket omfattar, det vill säga. TWN (Third World Network), CAP (Consumers’ Organisation of Penang), SAM (Sahabat Alam Malaysia) och PACOS (Partners of Community Organisations).

Consumers Association of Penang får organisationsstöd (500 000 SEK 2003) och Third World Network ett nätverksstöd (1 100 000 SEK 2003). Nätverksstödet till TWN är SNFs största och organisationsstödet till CAP tillhör de största.

Malaysia

Under söndagen den 22 februari besöktes den förberedande konferensen i Kuala Lumpur, arrangerad av TWN, som ägde rum under helgen. Konferensen gav ett mycket professionellt intryck. Flera oberoende forskare deltog och förklarade vikten av att vara just oberoende när det gäller att driva frågor som rör genmodifiering och biologisk säkerhet.

TWN (Third World Network)

Sammanfattande intervju efter samtal med Martin Khor, Executive Director, Chee Yoke Ling, ansvarig för environment programme och Lim Li Lin, forskningsansvarig. För vissa frågor redovisas kompletterande svar från Khoo Swee See, administrationsansvarig vid huvudkontoret i Penang, samt från T. Rajamoorthy, ansvarig för utgivning av publikationer och böcker samt legala ärenden, också vid huvudkontoret i Penang.

TWN är en internationell nätverksorganisation med huvudkontor i Penang, regionalkontor i Kuala Lumpur för Asien, Ghana för Afrika, Uruguay för Sydamerika, samt kontor i Genève. Det är ett registrerat företag med registreringscertifikat och man har inga medlemmar. Det finns en internationell styrelse som har möte en gång var 18:e månad och som har som uppgift att dra upp riktlinjerna, samt en lokal styrelse med fem medlemmar, som träffas en gång per år och beslutar om organisationens aktiviteter. Organisationsschema se bilaga 2 (T 15).

TWNs regionala kontor i Kuala Lumpur har fyra anställda: Chee Yoke Ling, Lim Li Lin, Saradha Lye och Chee Yoke Heong. Alla var i arbete under den förberedande konferensen liksom vid huvudkonferensen. Huvudkontoret i Penang har Martin Khor som chef (samt för KL-kontoret), med bl.a. Khoo Swee See, Admin. Manager, Lim Peng Tuan, Administration och T. Rajamoorthy, Editorial och Law. Martin Khor arbetade först under flera år på CAP, också som chef, och svarar därför ibland utifrån denna erfarenhet. Lista över de anställda se bilaga 2 (T 21).

Frågor kring samarbetet

Enligt Martin Khor skedde den ursprungliga kontakten med SNF då Peter Westman kom till CAP omkring 1991 och ville ha samarbete om skog och miljö. Orsaken var att Sida ville stödja NGOs i Syd. De internationella samarbetsmöjligheterna i form av internationella möten och kampanjer var relevanta för CAP. SNF var intresserat av skogsfrågor liksom av dammbyggen, eftersom det finns svenska företag som är engagerade i dammprojekt.

TWN lämnar särskild redogörelse, separat från övrig rapportering, över hur bidraget från Sida används. Beloppet är 1.1 MSEK/år för perioden 2002 – 2004. Enligt Khoo Swee See har man ännu inte skickat in den sista rapporten, eftersom man är försenad p.g.a. arbetet med den stora konferensen, men ska göra detta snarast.

Från början var inriktningen från Sida och SNF mer generell när det gällde miljöfrågor. Den huvudsakliga inriktningen har inte ändrats, däremot viktningen. Som exempel var inte biosafety viktigt 1991, men däremot från och med 1997.

SNF är ett stöd på så sätt att man har gemensamma kampanjer för olika ämnen och man lär sig vad som händer i de industrialiserade länderna. Förra året ordnade SNF ett ”partner meeting”, vilket var bra för utbyte av idéer. Det vore bra om detta kunde ske regelbundet, kanske vartannat eller vart tredje år.

Intellektuellt och organisationsmässigt kan TWN stå på egna ben. De har också egna källor till inkomst (böcker, tidningar, etcetera) och försöker öka dessa inkomster. TWN har samarbete med ett engelskt bokförlag som publicerar upplagor av vissa av deras boktitlar. Numera betalar deltagare i konferenser sina flygresor själva (om de inte representerar mycket fattiga NGOs). Det är dock inte så lätt att ta betalt för publikationer, då många organisationer ger bort sådant material gratis. Dessutom sprids mycket material via Internet. Enligt Khoo Swee See går bidraget till networking och produktion av trycksaker, inte till att bli självförsörjande. Trycksaker delas också ut i hög grad för lobbying-syften.

De två huvudsakliga inriktningarna av TWNs arbete är ”policy-making” och att hjälpa fattiga människor att organisera sig. Publikationerna ger lite inkomster, men medlemsavgifter ger inte mycket. TWN har inte diskuterat utfasning, men däremot att bygga upp egen finansiering. Om Sida/SNF skulle försvinna som givare måste TWN söka ny givare.

När det gäller samarbetet mellan TWN och SNF är man nöjd med hur det fungerar. Man kan ha en dialog som kan anpassas till SNF/Sida. Kontakterna är med SNFs internationella avdelning, som har utökat sin personal och kan vidarebefordra information till den svenska lokala delen av SNFs arbete. SNF behöver dock enligt TWNs uppfattning globaliseras mera som TWN. TWN ville påpeka att de har en hel del erfarenhet/expertis när det gäller internationellt samarbete, lobbying och att agera bland de stora internationella aktörerna. Detta skulle de kunna dela med sig av till SNF och på så sätt vara mer av en jämställd partner med ett ömsesidigt intresse av samarbete och lärande av varandra.

På fråga om SNF:s organisatoriska struktur och dimensionering kan man bara ge en generell uppfattning, men tycker att personalen har tillräcklig kapacitet. Enligt Swee See fungerar samarbetet smidigt mellan de två organisationerna.

Enligt Martin Khor är TWN mycket effektivt och gör sitt yttersta för att använda resurserna från Sverige så ekonomiskt som möjligt. Man har nu 3-årsansökningar, men tycker att det vore bättre med 4 år, som vissa av de övriga givarna har (Nederländerna och Norge). Varje givare har sina egna krav, som innebär merarbete. Bl a utarbetas en årlig workplan. Därtill kommer den årliga rapporteringen samt eventuellt extra rapporter. Det har förekommit fördröjning för utbetalning av medel, beroende på förhandlingar mellan SNF och Sida.

När det gäller ansvars- och arbetsfördelning samt attest- och rapporteringssystem inom TWN har man enligt Martin Khor ett ordentligt genomtänkt finansiellt system. Som exempel nämnde han formulär för inköp, samt att checkar måste skrivas under av två personer. Vidare finns rapporteringssystem: Varje avdelning skriver rapport, som sedan sammanställs i den årliga rapporten. Dessutom skickar man en mängd rapporter till SNF, t.ex. för olika seminarier. De från TWN som deltar i seminarier arrangerade av andra organisationer skriver rapport från dessa. Vidare ber man deltagarna i de egna konferenserna/seminarierna att fylla i utvärderingsformulär efteråt.

Beträffande redovisningen till SNF och Sida anser man från TWN att man fyller sina avtalsenliga förpliktelser. Målformuleringarna och aktiviteterna är praktiskt avläsbara i rapporteringen.

Genomgång av styrområden: Verksamhetsstyrning

Verksamhetsplanering inklusive omvärldsbevakning och analys

TWN är en internationell nätverksorganisation med intensiv bevakning av omvärlden och löpande information bl.a. från FN-organisationerna, liksom från oberoende källor (forskare och experter). Man planerar verksamheten och försöker därvid begränsa antalet ämnen.

Policies och strategier (särskilt i förhållande till val av samarbetspartners samt i sin tur i samarbetspartnerns verksamhetsområden)

Man försöker skapa relationer och samarbete med rättänkande NGOs i Asien, Afrika och Sydamerika, samt också med partners i norr som man hittat som man kan arbeta med. Dessutom har man olika nätverk beroende på ämnesområde och med regeringar som man försöker assistera med information. Som exempel har TWN täta kontakter med Malaysias regering. Man organiserar olika möten, ibland med förmöten i gruppform som förberedelse.

Målformuleringar

TWN har utarbetat mål, också specifika mål i relation till olika aktiviteter. Man försöker hjälpa gräsrotterna att ta del av globalt beslutsfattande, som är en kraftfull process.

System för att följa upp policy- och målformuleringarna

Alla mål måste översättas i praktiska aktiviteter, detta diskuteras löpande. De övergripande målen bryts ner i årliga mål vilka uppdateras under året.

Resultatmätning

Resultatmätning är lätt när det gäller t.ex. trycksaker eller hur många seminarier man har arrangerat. När det däremot gäller mera långvariga effekter ("impact") är det svårare. TWN behåller brev t.ex. från deltagare

i seminarier som tackar och berättar om följd effekter och konsekvenser, ev. lagändringar. Man har också utvärderingar efter varje seminarium/konferens. Man ordnar också s.k. advisory service och training service för ”policy-makers” (sådana som kan påverka t.ex. biosafety i respektive land). Man har långsiktig uppföljning med diplomater för att följa utvecklingen inom respektive område.

Avvikelse rapportering

Avvikelse brukar vara mycket små (inte mer än 5–10%) och redovisas i budgeten.

Utvärdering

Varje avdelning har sin egen utvärdering. Dessutom möts avdelningscheferna som team och gör utvärdering av insatser och resultat.

Beslutsordning

Man planerar informellt och har ingen skriven manual beträffande beslutsordning. Mandat för vissa beslut ges i samband med årsmötet, protokoll från detta möte omfattar vad var och en ska göra kommande år. Arbetsuppgifter specificeras i vars och ens anställningskontrakt (se bilaga 2).

Ekonomistyrning

Tillsammans med Khoo Swee See, Administration Officer, Penang, som har arbetat för TWN sedan 1992, har vi i systemrevisionen gått genom medelöverföring, bank- och kassahållning, delegeringsordning, budgetering och uppföljning. Alla led finns dokumenterade och reviderade, dels månadsvis via extern accountant, dels årsvis av auktoriserade revisorer. I bilaga 2 finns kopior av exempel på den dokumentation och kontroll som används.

CAP (Consumers' Organisation of Penang)

CAP är en registrerad organisation under ”the Society Act” och har en styrelse om 10 personer, som väljs bland de 200 medlemmarna vid val vartannat år. Styrelsen har sammanträde en gång i månaden och beslutar om riktlinjerna för organisationen. Presidenten för CAP arbetar i CAP utan betalning. CAP är även moderorganisation gentemot avknoppningarna TWN och SAM, vilket har medfört viss dubblering när det gäller nyckelpersoner och rutiner. Organisationsschema finns i bilaga 2 (C 12).

Intervjun nedan har gjorts med Meenakshi Raman, juridisk rådgivare på CAP.

Frågor kring samarbetet

Det var Peter Westman och Anders Wijkman på SNF som föreslog samarbete, i samband med en stor konferens 1984, då CAP började bli känt.

CAP lämnar särskild redogörelse, separat från övrig rapportering, över hur pengarna från Sverige används (Se bilaga 2: C 16). Sedan 3–4 år löper rapporteringen från januari till december, vilket är lättare. Ev. förseningar med utbetalningar är inte ett så stort problem.

Samarbetsformer som nämns mellan SNF och CAP har t.ex. gällt vissa kampanjer som t.ex. betr. räkodling eller Green Consumer Week, då SNF bjudit in representanter från CAP. CAP är inte aktiva när det gäller medlemsvärning, eftersom man är rädda att bli ”kidnappade” av olika intressen eller partier.

Enligt Meena finns det nog inte en enda NGO som kan klara sig utan stöd om man vill vara oberoende och kritisk i sina åsikter. Om SNF skulle upphöra med stöd skulle man behöva en ny givare.

När det gäller ev. utfasning av stödet har CAP diskuterat detta med SNF, men ser inte någon möjlighet för närvarande. Man tycker att Sida borde se att deras arbete med miljöfrågor är viktigare än Malaysias GNP. Det är inte fråga om traditionellt stöd som handlar om brunnar t.ex., utan CAP kämpar mot korruption och arbetar med LDCs som Bangladesh.

Om Meena får önska sig fritt hur stödet skulle se ut tycker hon att det vore bättre med ”core funding” än med aktivitetsstöd.

När det gäller de resurser och den kompetens som SNF besitter, tycker hon att de är för begränsade för att SNF skall kunna följa alla kampanjer och vara samarbetspartner fullt ut.

Kompetensen är däremot tillräcklig. År 2002 kom det ett tydligt dokument med strategi och mål.

CAP i sin tur har kompetens och resurser för att omsätta stödet effektivt. Det finns ett genomtänkt finansiellt system med ett attest- och rapporteringssystem med kontrollmoment och granskning från utomstående revisorer. Utomstående accountants granskar alla räkningar och reseräkningar kontrolleras mot kvitton. Ett rapportsystem med rapporter från varje avdelning var tredje månad och sexmånadersrapportering från den administrativa avdelningen, som grund för årsrapporten. Denna har enligt SNF inte innehållit tillräcklig analys, men kommer att förbättras.

Genomgång av styrområden: Verksamhetsstyrning

Verksamhetsplanering inklusive omvärldsbevakning och analys

Man har s.k. news monitoring. Problemet är att man har för många ämnesområden, det går inte att ta hand om allting. Dessutom håller man kontakt med alla medlemmar.

Policies och strategier (särskilt i förhållande till val av samarbetspartners samt i sin tur i samarbetspartnerns verksamhetsområden)

Det finns utarbetade policies och strategier betr. utbildning och publikationer.

System för att följa upp policy- och målformuleringarna

Man har ett system för att följa upp genom möten med sektioner och styrelse.

Resultatmätning

När det gäller output är det lätt, svårare med impact. Man försöker redovisa hur många ”communities” som har blivit ”empowered” eller hur många (miljöskadliga) projekt man har lyckats stoppa. Lagändringar är det bästa och man har haft några lyckade fall.

Avvikelsesrapportering

Det som planerats kan utföras. Verksamhetsplanen är flexibel.

Utvärdering

Man har utvärderingar för varje sektion samt mera övergripande utvärdering en gång per år.

Beslutsordning

Alla beslut beträffande pengar tas av Presidenten för CAP. Sektionscheferna tar beslut om var och hur = vilka byar man ska välja att arbeta med.

Ekonomistyrning

Avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser

CAP sköter sig enligt ingångna avtal och sköter rapporteringen.

Medelsöverföring samt bank- och kassahållning

CAP informerar givaren om när pengar kommer in, samt växlingskurser från USD till RM, samt vad man får i RM.

Delegeringsordning/budgetering/uppföljning

Det är alltid minst två som skriver under checkar. Det krävs alltid rapportering för utförda uppdrag och redovisning innan nya pengar kan betalas ut.

Främjande av god administration, transparens i finansieringsbilden och medelshanteringen samt motverkande av korrupcion

CAP är mycket strikt när det gäller medelshantering, det är alltid motkontroll och frågor också från den administrativa avdelningen.

SAM (Sahabat Alam Malaysia)

Denna organisation har ett litet huvudkontor i Penang med en styrelse på 12 personer. Lista över styrelsemedlemmarna, se bilaga 2 (S 17). President är Mohamed Idris. Meenakshi Raman är honorary member. Organisationsschema se bilaga 2 (S 16). Listor över personalen vid huvudkontoret i Penang (bilaga 2: S 20) samt kontoret i Sarawak (bilaga 2: S 18).

Huvudsaklig aktivitet bedrivs från det regionala kontoret i Sarawak, som arbetar för att stödja ursprungsbefolkningen i arbetet för sina landrättigheter gentemot, i synnerhet, de stora skogsavverkningsbolagen.

Intervju genomfördes från huvudkontoret med Thomas Jalong Apui, Field Assistant vid kontoret i Sarawak. Enligt Thomas sköts målformuleringar och verksamhetsplanering från huvudkontoret. Sarawakkontoret får nu mera stöd när det gäller personalplanering och prioriteringar av verksamheten i Sarawak. Kontoret får bara handkassa, som redovisas mot kvitton. Vidare har man en "balance book" och en "record book" som kontrolleras från kontoret i Penang.

Sedan intervjuades Betty Teoh, administrativ sekreterare vid huvudkontoret i Penang. Enligt Betty redovisas medelsöverföringen från Sverige mycket noga, inklusive växelkurs och det slutliga beloppet i RM. Medelshanteringen och säkerhetssystemet är kopierat från CAP. För exempel på dokumentation se bilaga 2.

PACOS (Partners of Community Organisations)

Intervju med Jannie Lasimbang, Vice President (chair person). Jannie valdes år 2000 till Generalsekreterare för Asia Indigenous Peoples' Pact på heltid, vilket gör att hon efter detta dagliga arbete kommer över till PACOS vid behov för att sköta arbetet där. Hon har tidigare arbetat 15 år som coordinator för Community Organising and Training Programme and Land Rights (två områden). Vissa frågor har besvarats av Claudia Lasimbang, Coordinator, och Emmy Lo, administrativt ansvarig.

Frågor kring samarbetet

Jannie träffade Göran Eklöv 1999, när PACOS var värd för en regional konferens om "protected areas and their impact on indigenous peoples". PACOS kände till SNF / SSNC sedan tidigare genom olika miljöprojekt. Jannie talade med Göran om att det inte räckte med miljöproblematiken utan man måste även ta med landrättigheter.

När det gäller inriktning och omfattning på samarbetet mellan PACOS och SNF, anser man på PACOS att SNF ligger mera åt "nature conservation". Enligt Jannie går PACOS via "land rights" till "resource management". Något annat som PACOS tycker är viktigt är "customary law", enligt vilken det t.ex. fanns väl inarbetade regler för miljövänligt och uthålligt fiske.

Som exempel på konkret stöd från SNF nämns partnernmötet i Cancún, som var ett försök att mera aktivt involvera de olika partnerorganisationerna.

På fråga om stödet från SNF bidragit till att göra PACOS självförsörjande, svarar man att PACOS inte är så gammal som organisation, så ingen by kan ännu sägas vara riktigt självgående, utan behöver fortfarande stöd.

När det gäller ev. utfasning av stödet från Sverige, säger sig PACOS vara medvetna om att detta kan komma att ske, men har inte lyckats hitta någon lokal finansiering.

Jannie och Emmy tycker att det fungerar mycket bra med samarbetet med SNF/SSNC. De är lätta att arbeta med (jämfört med Danida) och försöker underlätta och hjälpa till i stället för att kräva.

PACOS gör arbetet och SNF står för resurserna. Det känns som ett effektivt stöd och har fungerat utmärkt med kontaktpersonerna på SNF. Det vore bra om dessa kunde dela med sig av sin erfarenhet med PACOS i större utsträckning.

Inom PACOS anser man att det finns tillräckliga resurser och erforderlig kompetens för samarbetet med SNF, men man ser gärna ett närmare erfarenhetsutbyte med SNF.

PACOS är noga med medelshanteringen. Det finns ett attest- och rapporteringssystem med kontrollmoment och granskning från utomstående revisorer. Man kontrollerar via extern redovisningsbyrå och auktoriserad revisor för årsrapporteringen. Det finns också möjlighet att diskutera projekten med SNF. PACOS har inte fått något krav på ett visst format för rapporteringen utan SNF har accepterat det som används av PACOS.

Avseende SNFs organisatoriska struktur och dess dimensionering, sade Jannie, som har besökt SNFs kontor i Stockholm, att hon var avundsjuk på den mängd arbete som utförs där. Hon nämnde särskild interaktionen på den internationella avdelningen och kaffeavdelningen (!), som hon skulle vilja kopiera på PACOS. Hon vet däremot inte hur andra avdelningar fungerar eller hur internationella avdelningen interagerar med dessa.

När det gäller den cykliska rapporteringen, tycker man inte att det har varit några problem: det är självklart att man måste leverera rapport innan man kan få några pengar. Andra donors har system som är besvärligare, t.ex. UNDP som kräver rapporter var tredje månad. Enda problemet man har är att få tag i kvalificerade revisorer i tid, eftersom dessa brukar vara mycket uppbokade.

Genomgång av styrområden: Verksamhetsstyrning

Verksamhetsplanering inklusive omvärldsbevakning och analys

Genom att delta i olika konferenser om hur lokalt arbete kan förmedlas till andra, lär man sig att utveckla sitt arbete.

Policies och strategier (särskilt i förhållande till val av samarbetspartners samt i sin tur i samarbetspartnerns verksamhetsområden)

Det finns utarbetade policies och strategier betr. utbildning och publikationer. Vartannat år har man en review, då man gör en djupare genomgång om policies och strategier, och vartannat år mer personalstärkande utbildning.

System för att följa upp policy- och målformuleringarna

Det finns en management committee som träffas varannan månad för uppföljningar.

Avvikelsesrapportering

Man rapporterar när det gäller donor funds. Är det mindre ändringar har man förklarat varför man t.ex. vill byta en by mot en annan.

Utvärdering

Man gör utvärderingar var tredje månad och också s.k. field monitoring där man fokuserar på svaga områden.

Beslutsordning

PACOS står för besluten, sedan är det meningen att byn ska fatta beslut inom vissa ramar. Det har dock visat sig vara svårt för byarna att t.ex. sparka någon som inte gör ett bra arbete men som bor i byn, vilket gör att PACOS har tagit på sig sådana beslut.

Ekonomistyrning

Avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser

Man är noga med att följa ingångna avtal och sköta rapporteringen.

Medelsöverföring samt bank- och kassahållning

Det finns ett noggrant system för medelshantering och redovisning, som sköts noga.

Delegeringsordning/ budgetering/ uppföljning

Det är alltid minst två som skriver under checkar. Det krävs alltid rapportering för utförda uppdrag och redovisning innan nya pengar kan betalas ut.

Främjande av god administration, transparens i finansieringsbilden och medelshanteringen samt motverkande av korruption

Man är mycket strikt när det gäller medelshantering, motkontroll och kvitton för alla utlägg krävs. När det gäller fältarbetet, känner personalen till alla kostnader, reseavstånd och troliga matkostnader, så möjligheterna att bluffa är obefintliga.

Sammanfattande kommentarer

Alla fyra organisationerna, TWN, CAP, SAM och PACOS, har väl utbyggda regelverk. Rutiner för ekonomistyrning (se bilaga 2) är helt korrekta avseende medelsöverföring, bank- och kassahållning, budgetering, revision och kvalitet på revisionsintyg.

Avseende verksamhetsstyrning (se bilaga 2) föreligger system och rutiner, policy- och målformuleringar, resultatmätningmetoder, regelbundna uppföljningar, avvikelserapporteringar och återrapporering. Anställningskontrakten med de enskilda medarbetarna fungerar också som arbetsbeskrivningar. Exempel på dessa, samt arbetsplaner, olika typer av rapportering, styrelseprotokoll, ”Office Rules and Regulations” och betalningsrutiner har samlats in och finns bilagda.

Samtliga organisationer har solida och pålitliga system och rutiner. De respektive styrelserna är ansvariga för de övergripande besluten och arbetsinriktning. Styrelseprotokoll finns bilagda. Checkar skrivs alltid på av två personer. Rapporteringen är omfattande, dels från enskilda medarbetare som har deltagit i seminarier eller gjort fältbesök, dels sektors- eller avdelningsvis och för organisationerna i sin helhet i form av årsrapporter. Det finns ingenting som tyder på oegentligheter eller korruption.

Samarbetet med SNF

Flera organisationer tyckte att SNF har en mera flexibel inställning jämfört med andra givare. Man är också nöjd med samarbetet via de individuella kontaktpersonerna vid SNF. Några skulle dock gärna se mera av strukturerat samarbete på ett övergripande plan (som exempelvis i Cancún).

Bilaga 5

2004-05-28

Fältstudie i Polen

Bakgrund

En vändpunkt för miljöskyddet i Polen kom med den första icke-kommunistiska regeringen 1989¹. Sedan 1990 har den polska regeringen fullföljt en ambitiös miljöpolitik och i många avseenden blivit ledande i Östeuropa.

Samarbetet med Polen på miljöområdet skall huvudsakligen fokusera på insatser som i form av anpassning av lagstiftning, utveckling av regelsystem och institutionsförstärkning är direkt påkallade i EU-anpassningsarbetet².

Ett grundläggande inslag inom samarbetet med enskilda organisationer är kunskapsöverföring, som bidrar till att polska organisationer fungerar utifrån demokratiska principer och blir bärare och förmedlare av demokratiska förhållningssätt³.

Flertalet av Sidas ramorganisationer förmedlar Sida-stöd till polska enskilda organisationer⁴. På miljösidan är SNF en viktig aktör i samarbetet med organisationer i Polen.

Genomförandet av fältstudien

Fältstudien i Polen genomfördes under vecka 10 2004 av miljöchef Sven-Inge Svensson, med livsmedelsinspektör Kristoffer Banasiak som tolk och granskare av dokument på polska. Kristofer Banasiak har akademisk examen från såväl Polen som Sverige och har praktisk erfarenhet av miljöarbete i Polen och Sverige.

Fältstudien omfattade besök och intervjuer hos följande organisationer:

- PKE, Polish Ecological Club, är den dominerande miljöorganisationen i Polen, och har ända sedan den bildades 1980 förhållit sig oberoende gentemot myndigheter och politiska partier. PKE tillhör de två-tre organisationer som har fått störst ekonomiskt stöd i Öst.
- Institute for Sustainable Development i Warszawa, är ett oberoende miljöforskningsinstitut bildat av PKE.
- Green Federation är ett nätverk för ett antal lokala miljögrupper i Polen. Samarbete sker med grupperna i Szczecin och Kraków. Polska Naturskyddsföreningen, LOP, ingår också i samarbetet.

Manualer, rutin- och systembeskrivningar, verifikationer av medelshandling och annan dokumentation samlades in och granskades (se förteckning i bilaga 2). Intervjuer genomfördes med företrädare för de olika organisationerna (bilaga 3). I denna bilaga redovisas resultatet av fältstudien, samt analys och vissa slutsatser. Underlaget har även använts för den mer generella analysen som görs i huvudrapporten.

Nedan redovisas först besöken vid PKE och därefter Institute for Sustainable Development och Green Federation. Slutligen finns en sammanfattande analys med slutsatser.

¹ Sida: Landöversikt Polen (December 1995), sid 17.

² Se bland annat Regeringskansliet (UD): Landstrategi Polen 1 januari 1999–31 december 2001, sid 13

³ Sida: Resultatanalys Samarbetet med Polen (mars 1999), sid 53

⁴ Se till exempel Sida: Resultatanalys Samarbetet med Polen (mars 1999). År 1998 gällde detta sju av elva ramorganisationer (sid 53)

PKE National Board, Krakow

Granskningen av PKE omfattar PKE centralt samt PKE Upper Silesia Bransch, Katowice och PKE Gliwice Chapter. Först redovisas dessa tre besök i tur och ordning. Därefter återfinns en kortfattad summering av våra slutsatser beträffande PKE.

PKE (Polish Ecological Club) bildades som en del av Solidaritetsrörelsen i början av 1980-talet⁵. PKE är Försurningssekretariatets huvudsamarbetsorganisation i Polen. Huvudkontoret ligger i Krakow. PKE har många oberoende regionala avdelningar och projekt⁶. Den mest aktiva finns i Gliwice, där CCB länge har stött ett jordbruksprojekt. PKE har tre informationskontor i Katowice/Gliwice, Krakow och Warszawa.

PKE har ungefär samma roll i Polen som SNF har i Sverige som viktig remissinstans för regeringens miljöpolitik.

PKE har dock jämfört med SNF få medlemmar (cirka 4000). Det finns enligt stadgarna tre typer av medlemmar (ordinary, supporting och honorary)⁷. Föreningen samlar ”miljöeliten” i Polen av vetenskapsmän, miljöintresserade och aktivister. Medlemmarna är bland annat lärare och forskare.

Att PKE växt sig så stark i Krakow-, Katowice-, och Gliwice-området beror bl. a. på att forskare här i PKE's namn vågade lyfta fram hälsoproblemen. Eftersom cirka 90 % av barnen blev allergiska och såväl människor som kulturföremål drabbades hårt av försurningen så förklarades området som ”ecological disaster area”. Eftersom det under tiden med ”Marshall-laws” inte var tillåtet att redovisa dylika forskningsresultat så sattes PKE-medlemmar i fängelse. 1983 registrerades PKE med sitt emblem och 1986 utgavs boken ”Sustainable Ecological Development”. Vid ett möte med Friends of the Earth i Krakow 1988 deltog Reinhold Pape från Internationella Försurningssekretariatet och ett samarbete inleddes 1990.

P.g.a. tidigare tvångsanslutningar är polacker skeptiska till massorganisationer. PKE har ”honorable and ethic demands” som gör att nya medlemmar måste redovisa sitt miljöengagemang och rekommenderas av två tidigare medlemmar. Årsavgiften är mycket låg, 24 zloty för förvärvsarbete samt 6 zloty för skolungdomar och pensionärer.

Det finns fyra beslutsnivåer⁸:

1. Föbundsstämma
2. Styrelse
3. “Main Board of Control”
4. “Main Fellow Workers Arbitration”

Föbundsstämma avhålls vart tredje år och förbereds genom att förslag till program och strategier utsändes till medlemmarna. Det utses en delegat per 20 medlemmar i varje bransch, vilket tillsammans blir 100 – 120 delegater.

⁵ Nu gällande stadgar fastställdes 1993

⁶ Enligt stadgarnas paragraf 4 har PKE rätt att inrätta ”Branches and Circles”. ”Branches” blir efter officiell registrering egen juridisk person. Även ”Circles” kan få egen legal status.

⁷ Stadgans paragraf 11–16

⁸ Stadgarnas paragraf 17–32

Enligt stadgarna skall styrelsen bestå av 7–9 ledamöter. I National Board är det nio ledamöter (ordf, 1:e o 2:e vice ordf, sekr, kassör o 4 ledamöter), i branches och chapters (circles) 7 ledamöter. Dessutom utses en Revisions Committé med 9 respektive 7 ledamöter. I National Board och i Branches utses dessutom ett Colleges Court med 9 ledamöter. En ordf får sitta max 2 perioder i sträck. Var 3:e månad möts alla 12 regionordf + styrelsen. Man försöker samordna detta med projekt eller utbildningsmöten så att omkostnader kan ersättas, om ej utgår ingen kostnadsersättning.

Den nationella medlemstidningen Biuletyn trycks i 3 000 ex och utdelas till Circles (10 st/circle), Branches, kommuner, länsstyrelser, skolor mm. Under 2003 utkom tidningen med 12 nummer. T o m 2003 har 119 nummer utkommit. Det finns 340 personer som har personlig prenumeration för 4 zlotty (medlemmar 2 zlotty) per år. Medlems-tidningar för Upper Silesia Bransch utkommer varje månad, för Lower Silesia Bransch varannan, för Poznan Bransch var 4:e och för Gdansk Bransch var 6:e månad.

För speciella projekt som delfinansierats med Sida-medel (hur Sida-medlen använts särredovisas)⁹ har General Agreements och Financial Reports granskats i systemrevisionen enligt följande:

"Nationwide Membership Development Campaign of the PKE"

1996–97	100 tSEK
1997–98	104 tSEK
1999	100 tSEK
2000	120 tSEK
2001	120 tSEK
2002	120 tSEK
2003	100 tSEK

"Nationwide Green Consumers Campaign"

1991–94	30 tSEK	(via Coalition Clean Baltic)
1996	30 tSEK	(+ 17 tSEK for a conference, CCB c/o SNF)
1997	150 tSEK	
1998	150 tSEK	(+ 50 tSEK for Comparativ Studie on Laundry Retargets)
1999	170 tSEK	
2000	150 tSEK	
2001	110 tSEK	
2002	90 tSEK	(Maria Staniescewska ny coordinator)
2003	50 tSEK	

"National Climate and Air Protection of the PKE"

1990	90 tSEK	för uppbyggnad av centren (National Board och Branches) med datorer och faxar samt 39,5 tSEK för kampanj (via Försurningssekreteriatet)
1997	200 tSEK	
1998	80 tSEK	

⁹ Agreements and Financial reports

1999	60 tSEK
2000	100 tSEK
2001	100 tSEK
2002	100 tSEK
2003	100 tSEK

Samarbetet med SNF har bestått av utbildning av lokala ledare i ”management development”. SNF har gjort 2 studieresor till Polen och insett behovet av koordinering och utbildning. SNF har finansierat deltagande vid studieresor och konferenser. E-mail är den vanligaste kommunikationsformen. Dock finns problem med språket i många kretsar där man ej behärskar engelska. Support och samarbete har fungerat bra och varit mycket fruktbart. Stor frihet i hur arbetet får bedrivas (inte detaljstyrt av Sida som av givare i samarbeten med Tyskland och Frankrike).

För upplysningarna svarade den verksamhetsansvariga Office Director Anna Goral med bistånd av nuvarande presidenten Doctor Zbigniew Witkowski och hederspresidenten Prof Stanislaw Juchnowicz som varit med från starten då PKE bildades. Ekonomiska projektavstämningar och årsbokslut samt revisionsrapporter finns arkiverade från PKE's bildande. De projekt- och årsredovisningar som varit relevanta för systemrevisionen har granskats av Kristofer Banasiak.

PKE Upper Silesia Bransch, Katowice

Det finns 17 klubbar i distriktet med 350 medlemmar. Alla får årligen 12 nummer av medlemstidningen, som trycks i 1000 ex för utdelning även till skolor, affärer och vid kampanjer. Till och med 2003 har 124 nummer utkommit. Medlemsregister finns på klubb- och distriktsnivå. På distriktsexpeditionen, som hyrs förmånligt av kommunen, finns fyra anställda. Regionstyrelsen med sju ledamöter väljs vart tredje år av klubbrepresentanter (en representant per fem medlemmar). Ca 60% av medlemsavgiften stannar lokalt medan 30% går till distriktet och 10% till förbundet. Sida-medlen utgör 10–12% av budgeten.

Könsfördelningen bland medlemmarna är 150 män och 200 kvinnor. I vissa klubbar till exempel Gliwice är 5 av 40 män medan det i Zabrze är 3 kvinnor och 20 män. I styrelsen i Upper Silesia Bransch är det 5 kvinnor och 2 män, i Gliwice Chapter likaså medan det i National Board sitter 7 män och 2 kvinnor. Detta tror man beror på att kvinnor är mera benägna att arbeta ideellt. Många kvinnor är inte förvärvsarbetande (den registrerade arbetslösheten är cirka 20%, gruvarbetarhustrur oräknade) eller är till exempel lärare, som pensioneras vid 50 års ålder. Merparten av medlemmarna är akademiker.

För upplysningarna svarade främst Ewa Cimander-Staszak som jobbar som administratör och ansvarig utgivare för medlemstidningen. Ewa har verkat i organisationen sedan 1991. Ilona Jerzok som också deltog i diskussionen om PKE's framtid nyanställdes som kontorschef 2003.

PKE Gliwice Chapter

En av de 12 Circles (av totalt 120), som är registrerade och har anställd personal. I organisationen finns fyra personer som är anställda i varierande grad. Kontorslokalen har klubben själv renoverat från ett magasin och hyrs därför gratis till 2005.

Varje klubb är ansvarig för sin ekonomi. Non-profit-organisations betalar sociala avgifter men ej inkomstskatt. Maria Staniscewska erhåller lön från PKE National Board för sitt projektledarskap, samtidigt som hon arbetar ideellt som president och kassaförvaltare i Gliwice Chapter.

För informationen svarade främst Maria Staniscewska som arbetar som projektledare i Green Consumers Campaign samtidigt med sitt presidentskap i Gliwice. Maria Staniscewska har verkat i 10 år i PKE och är också styrelsemedlem i Coalition Clean Baltic.

Sammanfattning om PKE

Generellt kan konstateras att PKE på samtliga granskade nivåer, nationellt, regionalt och lokalt präglas av stor entusiasm och idealism. ADB-hjälpmedel finns, men granskning av äldre handlingar har måst ske pärmvis eftersom äldre material inte har kunnat sökas ”datavägen”. Emellertid synes det vara mycket god ordning och alla projekt vi velat granska har det funnits särredovisningar för. Det har också skett översättning till engelska av varje projekts slutrapport.

Institute for Sustainable Development (ISD)

Institute for Sustainable Development är ett miljöforskningsinstitut i Warszawa, som bildades av medlemmar från bland annat PKE efter förebilder från den tyska och brittiska miljörelsen, för att utveckla mer djupgående lösningar på olika miljöproblem. Institutet har bland annat koordinerat den polska miljörelsens arbete kring Polens anpassning till EUs regler¹⁰.

ISD är den första ideella organisationen i Polen, som bedriver verksamhet i form av ett institut. I ISDs styrelse, som består av sju personer, är tre ledamöter från andra europeiska länder. ISD är medlem av European Environmental Bureau (EEB). ISD skall bygga broar mellan miljö, ekonomi och samhälle. Huvudsakliga arbetsområden: transporter, uthållig turism, jordbruk, natur, luftövervakning, försurning, klimat, ”gröna jobb”, ”grön skatteväxling”.

Årsbudgeten är cirka 1 miljon zloty (2,2 milj skr)¹¹ varav Sida-medlen utgör cirka 4 %. Samarbetet med Reinhold Pape och medlen från Sida är mycket betydelsefulla, tack vare den stora flexibiliteten i ansökan och redovisning. EU-fonderna kräver mycket mer administration och måste egenfinansieras till 20 %. Här kommer Sida-pengarna till god nytta.

Det finns nio personer, varav fyra män och fem kvinnor, som är anställda på ISD. ISDs seriösa miljöarbete har gett ISD en stark position gentemot regeringen. Det finns numera regeringsbeslut på att miljöministern skall lyssna på NGOs. NGOs får utse två representanter till Sustainable Development Council. Det var 64 NGOs som deltog vid förra valet. ISDs president Andrzej Kassenberg innehar en av platserna.

Intervjuerna med president Ph. D. Andrzej Kassenberg och vice president M. Sc. Krzysztof Kamieniecki skedde främst på engelska då det är ett naturligt samtalspråk för dem. Dock fanns det en hel del material, bl. a. en skriftserie inför Polens EU-inträde angående transporter, naturskydd, energi, avfall, lantbruk mm som endast skrivits på polska.

¹⁰ A Commentary on Poland's Negotiation Position on the European Union Membership of the Republic of Poland – 2001
12 Ingår i ett större projekt "Development of Sustainable Fisheries in the Baltic Sea"

¹¹ Fördelning på olika biståndsorganisationer, se Narrativ Report

Även minnesanteckningar från möten med Reinhold Pape fanns endast på polska. Dessa dokument har granskats av Kristofer Banasiak och har befunnits vara i linje med de överenskommelser som träffats.

Green Federation

Green Federation är ett nätverk av mer progressiva lokala miljögrupper, som bildades under 1990-talet och som kanske liknar Miljöförbundet Jordens Vänner i Sverige. CCB har samarbetat med GAJA i Stettin. Klubben har många aktiva medlemmar och har med framgång drivit ett laxodlingsprojekt, vilket nu har finansiering från EU (Phare-projekt) och polska staten. Green Federation har tidigare haft stöd även av Försurningssekretariatet.

Green Federation fungerar inte längre som riksorganisation. Klubbar finns i Warsaw, Krakow, Szczecin och Oswiecia (Auswitch). I Szczecin finns f n 56 medlemmar som betalar 20 zlotty/år i medlemsavgift. De nio personerna på kontoret, varav fyra män och fem kvinnor, är alla projektanställda. Arvoden utgår per projekt utifrån beräknad tidsåtgång. Styrelsen består av fem ledamöter, som väljs vart tredje år. F n består styrelsen av två kvinnor och tre män. Medlemstidningen Green Letter ges ut varannan månad. Verksamheten finansieras med cirka 15 fonder och har balans i ekonomin tre år framåt.

Green Federation har framgångsrikt bedrivit informationskampanjer för insamling av papper, aluminiumburkar och glasflaskor. Ett speciellt projekt riktar sig till arbetslösa kvinnor i traditionella folkloristiska yrken, t.ex. virkning, snickerier och matlagning med traditionella ekologiska material.

Laxutställningsprojektet kommer att utvärderas i vår och presenteras i en slutrapport¹².

Green Federation är aktiva inom CCB. Vice president Piotr Gruszka är styrelseledamot 2003–2004 och var det också 1999–2000. Styrelse- och suppleantplats roterar mellan Club Gaja i Biesko-Biala, Green Federation Gaja i Szczecin och PKE. Årsmöte hålles vart annat år med Green Federation Gaja i Szczecin som arrangör 2002. Maria Staniscewska, PKE Gliwice Chapter kommer att ersätta Piotr som styrelsemedlem. Samarbetet inom CCB bedöms som mycket fruktbart.

Vid mötet med Green Federation så var det de två vice presidenterna, Dr. Piotr Gruszka och Joanna Bulawa, som mest förde talan p.g.a. att de behärskade engelska. Presidenten Jakub Szumin behärskade enbart polska, men var som huvudansvarig för laxutställningsprojektet också intressant att föra dialog med. Green Federation har en klart ungdomligare approach och ser stora möjligheter att genom att gå lite oortodoxa vägar ordna pengar för sin verksamhet.

Försurningssekretariatet har under åren gett stöd till många större och mindre projekt, som initierats av den polska miljörelsen med följande tyngdpunkter: miljöundervisning för skolor, hållbara transport- och energisystem, luftförorenings- och klimatpolitik, omstrukturering av basindustrin framförallt i ”Upper Silesia”, EU- associationsprocessen, ekonomiska styrmedel i miljöpolitiken, bevakning av nationella och internationella bankers investeringsprogram.

Den polska miljörelsen har haft många framgångar under åren och bidragit till att Polen utformade en miljöpolitik som har lett fram till att

¹² The Swedish NGO Secretariat on Acid Rain

till exempel utsläppen av luftföroreningar har minskat med 30–40 %. Det har naturligtvis funnits och finns många problem i utvecklingsprocessen av den polska miljörelsen. Men nu finns det ett antal kunniga människor i Polen som kan delta i det nationella och internationella miljöarbetet. Detta är mycket viktigt nu när Polen blir medlem i EU och är med och utformar EUs miljöpolitik.

Försurningssekretariatets arbete med polska miljöproblem 1999 fick en guldmedalj av polska miljöministern.

SNFs Handla Miljövänligt Kontor har samarbetat med Polen sedan starten 1990.

Sammanfattande analys och slutsatser

Det polska NGO-miljöarbetet präglas av stor professionalism och starkt engagemang.

Granskningen av system och rutiner för ekonomistyrning och verksamhetsstyrning har inte resulterat i att några brister har kunnat påvisas.

Majoriteten av de aktiva är akademiker. På lokal nivå sker det mesta arbetet ideellt eller med låga arvoden av främst arbetslösa och pensionärer. På central nivå är engelska ett naturligt samtalspråk medan det på lokal nivå är polska som gäller och därmed begränsas möjligheterna för internationellt samarbete.

Stödet från SNF i form av utbildningsinsatser och som samtalspartner har varit mycket viktigt under NGOs uppbyggnadsfas i Polen. Att Sidas ekonomiska stöd inte har varit alltför hårt styrt till specifika projekt har uppskattats av partnerorganisationerna. Härigenom har de erhållna medlen kunnat användas flexibelt för att fylla upp i de projekt där inte full kostnadstäckning annars kunnat uppnås.

Innevarande år ses av särskilt PKE som ett mycket bekymmersamt år, då de flesta fonderna upphör och nya medel, som nu sökes, inte kan komma verksamheten till del förrän tidigast efter sommaren. Andra finansieringsformer, till exempel sponsring, har övervägts, men hittills stupat på PKEs ambition att hålla en stark miljöprofil. De företag som hittills har varit intresserade av att ”köpa in sig” i PKEs ”trade mark” har inte hållit måttet.

På den höga arbetslösheten hålls medlemsavgiften på en mycket låg nivå. I gengäld förväntas medlemmarna göra ideella insatser. Det finns ingen ambition från de studerade organisationerna till massanslutning av medlemmar, eftersom polackerna är misstänksamma mot sådana efter kommunisttiden. Man vill också hålla en hög etisk nivå på verksamheten i föreningarna, vilket man bedömer underlättas av en restriktiv medlemsrekrytering. Detta förstärks också exempelvis av kravet i PKE att varje medlemsansökan skall innehålla en beskrivning av personens ambitioner då det gäller miljöarbete och åtföljas av en rekommendation av två tidigare medlemmar. Medlemsavgifterna täcker inte på långa vägar de omkostnader som medlemskapet för med sig i form av medlemstidningar och annat informationsmaterial.

Bilaga 6

2004-06-15

Sammanställning av
rekommendationerna

Avsnitt 3.6

- SNF reviderar strategin i enlighet med planen.
- SNF i strategin beaktar konsekvenserna av Sidas nya övergripande mål.
- Sidas och SNFs ambition att sammanföra stöden fullföljs som planerat.

Avsnitt 4.3.6

- En ökad integrering av det nationella och internationella arbetet inom SNF successivt genomförs.
- Styrelsen ägnar ökad uppmärksamhet åt det Sida-finansierade internationella samarbetet.
- Förutsättningar och former för ett ökat lokalt samarbete mellan kretsar och partnerorganisationer i Syd och Öst utreds närmare.
- För- och nackdelar med en krets för internationellt samarbete utreds.

Avsnitt 4.4.4

- Fattigdomsperspektivet tydligt integreras i kriterierna för val av samarbetsorganisationer.
- Den nya strategin för det internationella arbetet bör innehålla tydliga kriterier och metoder för utfasning av Sida-finansierat stöd av projekt i samarbetsorganisationerna.
- Ansökningsproceduren bör utvecklas så att den blir transparent.
- Det bör finnas en fastställd form för ansökan.

Avsnitt 4.5.5

- Förslag till utformning av uppdragsstyrning av poolens arbete utarbetas innan organisationen formellt träder i kraft.

Avsnitt 4.6.3

- SNF initierar ett internt utvecklingsarbete kring ordnings-, förtecknings- och gallringsfrågor.
- En arkivbildningsplan upprättas.
- Skriftliga arkiveringsrutiner utarbetas.
- Alla ärenden som inkommer till SNF och föranleder en åtgärd diarieförs.
- Alla handlingar i ett visst ärende ges ett gemensamt diarienummer och meddelas registratören för att man skall kunna följa alla handlingar i ett ärende från början till slut.
- Möjligheten att lägga in SNF:s arkivförteckning på intranätet bör undersökas.
- All personal som skall handha och arkivera handlingar bör ges kunskap om SNF:s arkiverings- och gallringsprinciper.
- Den person som är arkivansvarig får delta i arkivutbildning.

Avsnitt 5.7

- Det närmare diskuteras vilken ansvars- och arbetsfördelning som är optimal mellan stämman, styrelsen och kansliet när det gäller verksamhetsstyrningen.
- Det bör preciseras tydligare var i effektkedjan målen ska ligga (impact, outcomes och/eller objectives).
- Realismen i ambitionsnivåerna i projektmålen noggrant granskas.
- Hur resultatindikatorerna skall följas upp preciseras.
- En utvärdering regelmässigt sker i slutet av varje program, men att ambitionsnivån anpassas till behovet så att kostnaden är motiverad av nyttan.
- SNF utvecklar en modell för uppföljning och redovisning av resultat av insatserna i förhållande till målen.
- Modellen innehåller en aggregering av resultaten till en sammanfattande redovisning.
- Analyserna av avvikelser från målen och orsakssamband utvecklas.
- Ansökan till Sida bör innehålla en plan för uppföljningen av resultaten avseende indikatorerna för samtliga mål.
- Rapporteringen till Sida bör innehålla en redovisning av hur SNFs insatser har främjat och präglats av de två perspektiven – rättighetsperspektivet och de fattigas perspektiv.
- SNF säkerställer att det finns erforderliga resurser, kompetens och interna kvalitetssystem för att uppfylla avtalsenliga förpliktelser gentemot Sida.
- SwedWatch organisatoriska förutsättningar och verksamhet analyseras närmare när utvärdering och uppföljningsrapport föreligger.

Avsnitt 6.8

- Samma beslutsprocess tillämpas på alla ansökningar, oberoende av om dessa leder till avslag eller tillstyrkande.
- Samma mall används för beslutsunderlaget även vid avslag.
- SNF och nätverken säkerställer att det finns undertecknade avtal i enlighet med Sidas krav.
- SNF öppna ett separat konto för medel erhållna från Sida för att uppfylla kravet i avtalet.
- Korrekta belopp för ränteåterbetalning enligt avtal och Sidas Allmänna villkor beräknas retroaktivt och återbetalas för det antal år Sida beslutar.

Avsnitt 7.1

- Organisations- och kapacitetsutveckling ges ökad prioritet.
- SNF i större utsträckning använder de egna erfarenheterna och medlemmarna i en gemensam organisations- och kapacitetsutveckling.

- SNF i nästa ansökan till Sida inkluderar ett internt projekt att i samråd med partnerorganisationerna utveckla en modell för Monitoring & Evaluation, som kan användas av SNF och dess samarbetsorganisationer.

Avsnitt 7.2

- SNF i arbetet med en ny strategi noggrant analyserar hur en ökad integrering av dels det nationella och det internationella arbetet, dels syd- och östsamarbetet kan intensifieras.

Avsnitt 7.3

- Ansvars- och arbetsfördelningen inom den internationella avdelningen diskuteras förutsättningslöst
- Arbetsformerna inom kansliet utvecklas för optimalt utnyttjande av de samlade resurserna.

Avsnitt 7.4

- SNF intensifierar mobiliseringen av medlemmarna i det internationella samarbetet.

Executive summary

2004-06-06

Management Audit of the Swedish Society for Nature Conservation (Svenska Naturskyddsföreningen) SNF/SSNC

Arne Svensson
Stina Waern
Gunnar Danielsson
Barbro Svensson
Sven-Inge Svensson
Rolf Johansson

Executive Summary

Founded in 1909, SSNC is Sweden's biggest and oldest environmentalist organisation, consisting of a national society, 24 county federations and 273 local branches. More than half its 160,000 members are of ten or more years' standing. Of these, 70% are aged over 50 and the majority of members come in the 50–59 age group. The sexes are evenly balanced. Half the members have post-secondary educational qualifications, i.e. college diplomas or university degrees. Of the new members, not quite 80% are aged under 40 and just over 80% are women.

In 1990 SSNC and Sida signed an agreement enabling the Society to support and strengthen environmentalist organisations in the Southern Hemisphere. Support to the East is channelled mainly through three regional networks: Coalition Clean Baltic (CCB), Taiga Rescue Network (TRN) and IFS (the Swedish NGO Secretariat on Acid Rain). Part of this support is disbursed directly by SSNC as organisational support.

Sida has commissioned Professional Management AB to carry out a management audit of SSNC with particular reference to the management of its activities and finances. The assignment included visits to partner organisations in two countries, Poland and Malaysia.

The management audit was conducted by a team of consultants comprising Stina Waern (Management Consultant), Gunnar Danielsson (Authorised Public Accountant) and Arne Svensson (Team Leader). We co-opted two specialists onto the team, namely Rolf Johansson (archive questions) and Sven-Inge Svensson (environmental expert). Barbro Svensson was Project Co-ordinator and QA Manager, and Kristoffer Banasiak served as interpreter and checker of documents in Polish.

Observations were based partly on studies of available documentation at SSNC head office in Stockholm and on interviews. The management audit spans the whole of the organisational structure, both in Sweden and in the South and East.

The analysis and assessment of the areas thus surveyed concerned reliability and relevance. In addition, a general assessment was made of SSNC reporting to Sida and communication within the SSNC organisation itself.

Sida-SSNC Co-operation

- Sida-SSNC co-operation today spans programmes handled by three different Sida divisions:
- North/South activities (Sida/NATUR)
- Central and Eastern Europe (Sida/SEKA)
- Information grants (Sida/INFO)

North/South activities: When SSNC's North/South programme was inaugurated in 1990, the Society had only limited experience of running its own co-operation projects in the South. Since then, however, sixty or more NGOs in Africa, Asia, Latin America and Oceania have received support through the programme. Four priority fields have been defined for this programme:

- Tropical forests.
- Sustainable agriculture.
- Hydropower.
- Consumption and lifestyles.

The overarching aim of the programme is *“sustainable management of timber, agricultural and water resources and of biodiversity in the South.”*

Central and Eastern Europe: This programme started with Baltic Sea and energy/traffic issues, and was preceded by co-operation through IFS from the early 1980s onwards. Co-operation on Baltic Sea issues began with the inauguration of CCB in 1991. SSNC is now an active (founder) member of IFS, CCB and TRN.

SSNC's spearhead competence with regard to environmental and developmental issues, coupled with its broad membership base, make it an interesting partner for Sida. Sida aims to amalgamate the different forms of support provided to SSNC. Accomplishment of this aim will open the way to more efficient utilisation of resources through closer integration of work at all stages.

Swedish policy has to be governed by two perspectives: the rights perspective and the perspectives of the poor, which is to say that the needs, interests, competence and circumstances of poor people should be a point of departure for efforts to achieve equitable, sustainable development. We wish to emphasise the importance of the effects of Sida's new overarching objectives on SSNC's international activities being carefully analysed in the process of strategic revision.

Sida has been looking for closer co-operation with the environmentalist movement. A wider role for SSNC as a frame organisation presupposes its legitimacy as a co-ordinating force within the environmentalist movement and its possession of an administrative capacity measuring up to Sida's requirements. SEKA/EO has repeatedly criticised SSNC's administrative handling of the frame grant, e.g. because agreements have not been complied with, reports have been delayed and accounts have not been scrutinised and double-checked. Our inspection shows the criticism voiced by Sida to have been fully justified.

We recommend that SSNC revise its strategy in accordance with Sida's plan, that SSNC take the consequences of Sida's new overarching objectives into account in its strategy, and that Sida's and SSNC's aim of amalgamating different forms of support be pursued as planned.

SSNC's organisation and Mandate

We find SSNC to have a clear mandate for international commitment.

The SSNC Board handles relatively few decision-making matters relating specifically to international activities. The latest such item is from 2001 and concerned the strategy for the North/South programme. We recommend the Board to pay closer attention to Sida-funded international co-operation.

We find the scaling of the international department to be reasonable, but we recommend closer integration of national and international work within SSNC. Informal networks already existing between programme officers in the International Department and people in other departments dealing with the same fields can be systematised better, not the least where strategic planning is concerned.

The feasibility and forms of greater local co-operation between local branches and partner organisations in South and East should be looked into more closely. One important issue for SSNC's International Department is that of enabling interested members to act as catalysts for the further dissemination of knowledge concerning development issues. The informal structures created through networks (the Dams Network, for example) are important in this context.

The advantages and disadvantages of a special international branch also need to be discussed. One advantage would be the building up of a formal organisational base for co-operation at grassroots level, reducing dependence on a small group of employees at the national head office. This should also serve to reduce vulnerability and to augment commitment to international activities in the formal democratic processes.

Policies and Strategies

The statutes and the declaration of aims indicate a number of basic values. These include the value of democratically based voluntary involvement. SSNC is a popular movement which helps to strengthen civil society, giving citizens an opportunity of coming together for a dialogue on important issues for the future.

The guidelines laid down by the Board for SSNC's international activity (1994) state that it is to be based on national involvement but that SSNC must also be responsive and open to the consideration and illumination of issues in accordance with partner organisations' priorities. The North/South programme is based on an internal SSNC strategy which was formulated in 2001 following discussion and resolution by the then National Board.

SSNC's priorities and emphases are based on the guidelines adopted by the 2002 General Assembly, defining the strategy for 2003–2006. The operational guidelines apply to the whole Society. They span a four-year period and indicate intermediate objectives, stipulations or measures of importance for achieving the five overarching objectives endorsed by the General Assembly.

The Board has instructed the Secretariat to frame a new strategy for international co-operation and on this basis to formulate an application to Sida for renewed support during the period 2004–2007.

We recommend SSNC, as part of its work on the new strategy, to carefully analyse means of intensifying the integration of national and international activities and of South and East co-operation.

Choice of partner organisations

SSNC's criteria for the choice of partner organisations are not absolute but are based on a holistic assessment in which consideration is paid to specific circumstances, and above all to local political and cultural conditions. The majority of associates rank as the most active and stable environmentalist organisations in their countries.

SSNC has no standard template for drawing up an application. For those organisations whose applications are granted, an advanced decision-making process exists within SSNC and the network organisations. Not all incoming applications, however, are put through the same process. Certain applications are not considered at all, while others are rejected by the programme officer. There is reason to develop a more transparent decision-making process, which SSNC can apply to all incoming applications.

The criteria employed by SSNC in its selection of partners faithfully mirrors the Society's own priority fields, policies and objectives, and the partner organisations included in our field studies measure up to these criteria very well. The procedures for SSNC's co-operation with the partner organisations appear to be appropriate and applied in practice. Co-operation is most often governed by agreements containing the main points agreed upon (the content of the co-operation, financial support, follow-up and evaluation, reporting, repayment etcetera.). There is one standard agreement for South and another for East.

Co-operation with the environmentalist organisations in the East goes mainly under the aegis of the three networks – CCB, TRN and IFS. Channelling support through these networks is deemed an advantage by the partner organisations in the East because in the networks they find natural partners. One important task facing SSNC and the networks has been that of phase-out preparatory to EU accession. SSNC and the networks have a working group which co-ordinates and plan these activities. No formal, signed agreements exist between SSNC and the three networks. The latter have their own procedure and guidelines for application, assessment/ranking and debriefing. Agreements are not always drawn up between networks and partner organisation. Instead an application is sometimes confirmed in a letter of transfer. We recommend SSNC and the networks to ensure the existence of signed agreements in keeping with Sida's requirements.

The focus of the SSNC Eastern Europe programme is now shifting, in terms of project funding support, from the Baltic Sea region to the Barents region, Russian Karelia, Belarus and Ukraine. SSNC's co-operation with environmentalist organisations in the accession countries will continue on specific issues and matters of environmental policy.

SSNC has tended to co-operate with NGOs headed by quite well educated people. This is partly a consequence of the focus on particular

environmental problems, added to which, certain of the partner organisations focus on lobbying and see themselves primarily as campaign organisations. Capacity build-up through the recruitment of members from among the poorest inhabitants and by developing their competence does not carry the same high priority. We recommend the clear incorporation of the poverty perspective in the criteria for the selection of partner organisations.

We recommend:

- Successively closer integration of SSNC's national and international activities.
- Closer concentration by the SSNC Board on Sida-funded international co-operation.
- Closer investigation of the feasibility and possible forms of increased local co-operation between branches and partner organisations in the South and East.
- Investigation of the pros and cons of a branch for international co-operation.
- Clear integration of the poverty perspective with the criteria for choosing partner organisation.
- Inclusion in the new strategy for international activity of clear criteria and methods for phasing out Sida-funded support of projects within the partner organisations.
- Development of the applications procedure to make it more transparent.
- A standard application procedure.

Information activities

SSNC differs from the other big Swedish environmentalist organisations in being democratically structured. In its communication activities the emphasis is on the need to combine recognition with renewal. Insight into the formal decision-making processes and ability to influence them are vital in an NGO. SSNC's communication plan is currently being revised. The SSNC information grant application stated that the revision would be completed on 11th November 2003.

Manpower resources for information activity at the Secretariat have been reduced from 8.1 whole-time equivalents in 2003 to 4.4 in 2004. Priorities and restructurings are needed in order to put the remaining information officers' skills to the best possible use. The steering group has therefore resolved on an infopool to co-ordinate the Secretariat's information activities. It is too early yet to judge the effect of the job cuts and the adoption of an infopool. We recommend that proposals be drawn up for task management of the pool's activities.

Management by results

SSNC has reviewed its objectives and introduced more consistent management by objectives for activities planned, in that the 2002 National Congress adopted overarching objectives for activities and objectives for the four-year period 2003–2006. The National Congress defined 17

objectives in the five sectors of forestry, agriculture, climate, sea and marine fisheries, and chemicals and waste.

The objectives defined by the National Congress are for the most part clear, concrete and verifiable. The problem is that, when establishing a clear level of aspiration through effect targets, that level has to be realistic in relation to the resources (financial and manpower-related) available for the task of achieving the targets. The National Congress, however, cannot control the supply of resources for the four-year period. That supply is affected by a number of factors over which the National Congress and the Board have only partial control. The optimum allocation of operational management responsibilities and tasks between the National Congress, the Board and the Secretariat should therefore be discussed more closely.

It should be indicated more clearly where in the chain of effects the objectives are to lie (impact, outcomes and/or output), and the realism of levels of ambition concerning the project targets should be carefully examined. The way in which the result indicators are to be followed up should be closely defined.

Follow-up, reporting and evaluation

It is our belief that SSNC has worked constructively to feed the results of previous evaluations into its development work, but to a great extent the shortcomings mentioned in the 1996/97 evaluation persist, and there is a lack of system for the ongoing follow-up of results. SSNC is expected to be able to present “the project portfolio” and results achieved on a concise level which will also furnish requisite input data for the learning process within Sida and SSNC and, not least, the dialogue between them.

The Letter of Instruction (Regleringsbrev) for 2004 requires Sida to

- evaluate, measure and report all its activities in pursuit of the aim of Sweden’s international development co-operation,
- report on the ways in which development co-operation has promoted and been informed by the two perspectives and the main outlines.

This will mean added demands on the input data which Sida receives from various partners, so that SSNC, in addition to responding to Sida’s earlier criticism of its reporting of outcomes, will also have to develop the analysis of outcomes in relation to the two perspectives – the rights perspective and the poverty perspective.

Sida has for several years mentioned shortcomings in the annual reports, without any improvement being made. Follow-up has shown only fragmentary compliance with Sida’s action programme. No system exists for following up policy and goal formulations, nor do the networks present outcomes in relation to the objectives. There is no outcome reporting where organisational development is concerned. Reports to Sida contain no explicit account of outcomes at societal level (“impact”).

Outcome reporting has, however, improved slightly where the North/South programme is concerned, though follow-up of goal-referenced indicators is lacking and there is no analysis of non-compliance and causal relations.

Initiatives are followed up primarily by the partner organisations themselves. SSNC has worked actively to successively strengthen relations with the NGOs. We recommend that SSNC develop a model for following up and reporting the results of initiatives in relation to the objectives and that this model be made to include aggregation of outcomes into a concise account. The analysis of non-compliance with objectives and of causal relations should be developed. Reports to Sida should describe how SSNC's initiatives have promoted and been characterised by the two perspectives – the rights perspective and the poverty perspective.

Reports to Sida on the information grant include a detailed description of the way in which the grant has been used, but on the other hand do not include an analysis of the lessons which SSNC has learned from the work done. The analyses of non-compliance with objectives and of causal relations are subject to general deficiencies.

Clear follow-up of indicators connected to the objectives is lacking in the applications relating to the North/South programme and the Eastern Europe programme. This has been developed further for the information grant, applications for which also include a clear presentation of outcomes in relation to the objectives. This is lacking for the other two programmes.

Together with Coalition Clean Baltic, the Swedish NGO Secretariat on Acid Rain and Taiga Rescue Network, SSNC has devised a long-term strategy for successively contributing towards the build-up of a strong Eastern European environmentalist movement, aimed at heightening environmental awareness and safeguarding environmental interests. This strategy involves focusing co-operation initiatives and projects on a democratic organisational structure, information exchange, training and knowledge transfer. The report on outcomes should therefore refer to the results actually achieved in these respects. But the annual report contains no concrete account of the results achieved, whether in quantitative (membership growth, no. persons trained etcetera.) or qualitative terms (knowledge acquired, attitude changes etcetera.).

Financial management

The national organisation's term of activity comprises two calendar years, while its financial year equals one calendar year. We find the input material for decision-making to contain the particulars needed in view of SSNC's commitment to Sida, but we feel that decisions should also be taken concerning the refusal of applications, using the same template for supporting documentation.

SSNC's routines for the management of funds and repayment of interest are contrary to the agreements with Sida and must therefore be corrected. No separate account exists for Sida funds, although under the agreements with Sida and under the "General conditions governing Sida grants to Swedish NGOs" funds granted by Sida should be kept in a separate bank account. Interest income and interest expenses are netted against each other by SSNC. But Sida's General Conditions only require SSNC to compute interest on grants disbursed by Sida, which means that SSNC may not claim negative interest for periods when it uses its own funds. We recommend that SSNC open a separate account for funds

received from Sida, so as to meet the requirement in the agreement, and that correct amounts for interest repayment in keeping with agreements and Sida's General Conditions are computed retroactively and repaid for the number of years decided by Sida.

Development of organisation and capacity

The main purpose of Sida's support to Swedish NGOs is to promote the development of a vigorous, democratic civil society and to strengthen local partner organisations.

The overall impression left by a review of documentation, interviews and field visits is that intradisciplinary/lobbying activity has had higher priority than organisational development activity. Only to a limited extent are the existing objectives for developing the organisation and capacity of the partner organisations accompanied by activities to this end. It is our opinion that the organisational and capacity-related development of the partner organisations needs to be addressed more systematically. This can be done, for example, by means of advisory and educational initiatives. Outcome reporting has mainly centred on intentions and activities accomplished. The effects of initiatives relating to the capacity or organisational development of the partner organisations are extensively lacking.

In the course of the field studies we have noted great respect for opposite numbers in SSNC and the three networks (IFS, CCB and TRN). The Swedish assistance is contributing towards a common development of knowledge. The Swedish party is actively involved in the majority of projects. SSNC emphasises that this working approach is developmental in itself and tends to deepen the democratic workings of the partner organisations. During the field trips, however, it has been asserted that the partner organisations themselves have considerable specialist knowledge of the environmental sector and that support should focus more on their organisational development. Several of the persons interviewed have pointed out that they would have liked to draw more extensively on SSNC's experience of building up a successful environmentalist organisation, e.g. ways of building up viable activities at local level on a voluntary basis, committee work, techniques of formulating objectives and following up results, and so on. Our assessment is that SSNC's knowledge of organisational development could be put to better and more systematic use in international co-operation. We further believe that joint advancement of knowledge by SSNC and the partner organisations is both desirable and possible for the future, e.g. as regards the development of management by objectives and results of Monitoring and Evaluation.

The field studies revealed quite extensive personal links between the organisations studied, which among other things betokens heavy reliance on quite a small number of key persons. The three Malaysian partner organisations (TWN, CAP and SAM), for example, are very closely intertwined. This limited capacity implies relatively high vulnerability, which can adversely affect the sustainability of the NGOs concerned. SSNC can contribute towards greater awareness of the risks by raising this problem in its dialogue with the NGOs.

The Octagon, one of several tools for assessing the strengths and weaknesses of organisations, can be applied both to one's own organisation and to partners. It can serve as an aid to the conduct of a structured dialogue with a partner organisation when the aim is to arrive at an overall picture and get to know the organisation closely. It can also assist the selection of partners, the grouping of partner organisations in relation to their need of internal organisational development, or identification of the point in time when organisational development support should be phased out. The Octagon is based on the idea of capturing an organisation's capacity and development profile by systematically reviewing and assessing a number of basic aspects.

We recommend that:

- Greater priority is given to organisational and capacity-related development.
- SSNC make more extensive use of its own experience and members in a joint process of organisational and capacity-related development.
- SSNC include in its next application to Sida an internal project for developing, in consultation with the partner organisations, a Monitoring & Evaluation model, which can be used by SSNC and its partner organisations.

Planning of activities

The plan of activities is structured by subject fields and not by country and/or organisation. The allocation of responsibilities between the handling officers in the International Department also conforms to subject fields, except in the case of East co-operation. The effect is for expert knowledge in the various subject fields to be more strongly emphasised than other competence.

The planning of activities and the allocation of responsibilities should hinge on the type of capacity development envisaged. At present the focus of attention is on lobbying work, i.e. expert knowledge and professional competence. If organisational development had been given top priority, it would have been natural for the planning activities and the allocation tasks to focus more on the partner organisations and not so much on subject fields. Whatever the allocation of tasks and responsibilities, co-operation within the Secretariat has an important bearing on the optimal deployment of resources.

It is SSNC's democratic structure that sets it apart from other big Swedish environmentalist organisations. *Dedicated, efficient, knowledgeable* and *involved* are key SSNC concepts. Participation shows that everyone is needed and that SSNC addresses the local perspective, immediate problems and perceptions of nature. The bulk of SSNC's activities focuses on Sweden and has always done so.

Through its extensive environmental and organisational knowledge, SSNC is well placed for supplying experience of interest to organisations in the South and East. The establishment of contacts between people sharing the same basic values creates prospects of those relations endu-

ring and continuing to develop even after financial support has been phased out. We therefore recommend SSNC to intensify the mobilisation of its members for international co-operation.

Archive management

A special investigation has been made of SSNC's archive management. Applications and other business are registered only if "serious". We recommend SSNC to initiate internal development work on matters of order, listing and weeding out, to develop an archive formation plan and to devise written archiving routines.

Filing routines are presently lacking. Documents are logged and archived "*according to longstanding practice*". Written archiving routines should be devised. All incoming items of business occasioning action should be logged, so that their receipt or non-receipt can be verified. Now that SSNC has introduced a computerised logging system (ÅHS), staff should be able to access it from their own computers. This would in all probability improve knowledge and understanding of good transaction routines and follow-up and of archive maintenance.

SwedWatch

The SwedWatch project was started in 2001 by SSNC, together with FiVH (Future in Our Hands), Forum Syd (the Swedish NGO Centre for Development Co-operation), Rädda Barnen (Save the Children Sweden) and the Church of Sweden. Operative responsibility according to the allocation of roles and responsibilities agreed on devolves on the steering group. On 21st November 2002 Sida cancelled the co-operation agreement for SwedWatch, due to a FiVH employee having made an improper withdrawal, itself made possible by serious deficiencies of internal control and management within the organisation.

For 2003 SSNC took charge of the management of Sida funding awarded and of accountability to Sida for the deployment of those funds. During 2003 the funds were administered along the same lines as SSNC's own funding allocation from Sida, i.e. they were paid into SSNC's bank account and no separate SwedWatch funding account existed.

SwedWatch, which is registered as a voluntary, non-profit organisation, assumed responsibility for activities, finance and personnel as from 1st January 2004, while SSNC remains the mandator vis-à-vis Sida. SSNC, acting on behalf of SwedWatch, applies for funding from Sida, and on receipt the funding is transferred directly to SwedWatch, which keeps it in a bank account. Under the agreement, SwedWatch has among other things pledged itself to give SSNC an annual account of the deployment of the funding as prescribed by Sida, to engage an Authorised Public Accountant and generally to comply with existing agreements between SSNC and Sida. SwedWatch's organisational capacity and activities should be analysed more closely when an evaluation and follow-up report become available.

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



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

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