

S I D A

15.9.1971

0.01

9.49

Till Generaldirektören

F R Ä L S A R K R A N S E N

Rapport från samrådsgruppen för  
omfördelning av arbetsuppgifter

15.9.1971

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sid	
1	INLEDNING	3
1.1	Uppdraget	3
1.2	Samråd och arbetssätt	4
1.3	Sammanfattning av gruppens rekommendationer	7
2	ARBETSBESKRIVNINGAR	8
2.1	Introduktion	8
2.2	Arbetsbeskrivning för länderbyrå	9
2.3	Arbetsbeskrivning för sektorbyråer	10
3	FÖRDELNING AV FUNKTIONER RÖRANDE PLANERING SAMT INSATSBEREDNING OCH -FÖRVALTNING	11
3.1	Introduktion	11
3.2	Länderprogram	11
3.3	Insatsplan	12
3.4	Idéberedning	13
3.5	Insatsberedning	13
3.6	Multibi-samarbetet	14
3.7	Beslut och avtal	14
3.8	Förvaltning	15
3.9	Budgetuppföljning - budgetberedning	18
4	EXEMPELSAMLING	21
4.1	Introduktion	21
4.2	Förlängning av insats	21
4.3	Ny insats inom hälsovårdssektorn	23
4.4	En multibi-insats aktualiseras av UNESCO	24
4.5	Världsbanken föreslår en samfinansiering	25
4.6	Katastrof	26
5	VISSA ORGANISATIONSFRÅGOR	27
5.1	Introduktion	27
5.2	Gränsdragning mellan sektorerna	27
5.2.1	Behövs principer?	27
5.2.2	Förteckning över insatser	28
5.3	Förteckning över byråer vid SIDA-S	29
5.4	Personalomflyttningar	31
5.4.1	Förflyttning av sammanhållna enheter	31
5.4.2	Vissa uppdelnings- och förflyttningsfrågor	32
5.4.3	Allmänna synpunkter på det framtida personal- behovet	33
5.5	Personalutbildning	34
5.6	Vissa kommunikationsfrågor	35
5.6.1	Korrespondens	35
5.6.2	Externa kontakter - besök, sammanträffan- den m m	35
5.6.3	Lokalfrågor	36
5.6.4	Arkivet	36
5.6.5	Direktionen	36
Bilaga	Förteckning över pågående och planerade insatser med angivande av föreslagna överflyttningar	

15.9.1971

## 1 INLEDNING

1.1 Uppdraget

Den 16.7.1971 tillsatte generaldirektören efter samråd med företagsnämnden en arbetsgrupp som med utgångspunkt från hans promemoria av den 28.6.1971 skulle föreslå detaljerade åtgärder för genomförande av de förändringar beträffande arbetsgång och arbetsfördelning som införande av länderprogram inom biståndsverksamheten föranleder. Arbetsgruppen skulle ha fem medlemmar, varav tre representerade verket och två, som utsågs av personalorganisationerna, representerade personalen. Arbetsgruppen skulle inom sig utse ordförande.

Gruppen, som konstituerade sig den 23.7.1971 och antog arbetsnamnet "Frälsarkransen", har haft följande sammansättning:

Maj-Britt Amer  
Tomas Bergendal (SACO), sekreterare  
Brita Johanson (TCO)  
Curt Ström, ordförande  
Sven Öhlund

Gruppen skulle om möjligt till generaldirektören redovisa resultatet av sitt arbete den 15 september eftersom den 1 oktober angavs som lämplig tidpunkt för genomförande av flertalet av i promemorian angivna omfördelningar av arbetsuppgifter.

Skriftliga direktiv för gruppens arbete har ej givits.

15.9.1971

Vi har ansett vår huvuduppgift vara att precisera arbetsfördelningen i fråga om utarbetande av länderprogram, planering samt beredning och förvaltning av insatser mellan verkets länderinriktade och ämnesinriktade enheter.

I fråga om de länderinriktade enheterna har vi sökt belysa samverkan mellan biståndskontor (BK) och länderbyrå (LB).

För de ämnesinriktade byråerna - i fortsättningen kallade sektorbyråer (SB) - har vi sett ett behov att avgränsa deras kompetensområden sinsemellan med utgångspunkt från den biståndsproduktion som nu är aktuell.

Vi har vidare konstaterat ett behov av att få en plan för överföring av ansvaret för arbetet med nu pågående insatser i de fall sådana omföringar blir aktuella. Slutligen har vi funnit anledning att klarlägga konsekvenser för arbetet inom verket, behovet av vissa personalförändringar samt behovet av personalutbildning.

1.2

### Samråd och arbetssätt

För att söka få alla problem vid genomförandet av principförslaget belysta har alla BK och alla enheter inom SIDA-S givits tillfälle att skriftligen framföra synpunkter. Vi har vidare inför gruppen rådgjort med ett antal befattningshavare samtidigt som gruppens medlemmar individuellt gjort förfrågningar och sonderingar med kollegor för att pröva de förslag vi under hand enats om. Vi har slutligen bedrivit vårt arbete främst genom diskussioner inom gruppen (ca sex heldagar och sju halvdagar).

15.9.1971

Förutom generaldirektörens promemoria 28.6.1971 har följande dokument legat till grund för vårt arbete:

- PM 21.6.1971. Alternativ B: produktionsprocessen vid svensk biståndsgivning - ett exempel (Cedergren/Narfström/Willén, avd II)
- PM 30.6.1971. System för genomförande av länderprogrammen (B Göransson, budgetsektionen)
- Protokoll 1.7.1971 från företagsnämnden (punkt 3: Genomförande av länderprogrammen under budgetåret 1971/72)
- Skr 7.7.1971 till biståndskontoren med anhållan om kommentarer över generaldirektörens principförslag (G Edgren, avd II)
- PM 15.7.1971. Administration av SIDAs planerings- och beslutssystem vid inrättandet av en länderbyrå (L Andersson, eksek)
- Protokoll 16.7.1971 från företagsnämnden (punkt 2: Genomförande av länderprogrammen 1971/72)
- PM (utkast) 23.7.1971. Länderbyråns huvuduppgifter enligt gd:s PM (S Öhlund, avd II)
- PM (utkast) 23.7.1971. Exempelsamling till belysning av samspelet LB-SB-BK (G Edgren, avd II)
- PM (utkast) 27.7.1971. Multifunktionen (S Berg, eksek)
- PM 17.8.1971. Om arbetsuppgifter för SIDAs utredningsbyrå (G Dahlgren, eksek)
- Skr 23.8.1971. Yttrande från BK, Addis Abeba (I Karlén)
- Förslag 30.8.1971. Forskningens plats inom utvecklings-samarbetet (H Ohlin, eksek)
- Skr 31.8.1971. Yttrande från BK, Dar es Salaam (S G Henricsson)
- PM 31.8.1971. SIDAs utredningsbyrå - uppgifter och klassificeringssystem (H Ohlin, eksek)
- Skr 2.9.1971. Yttrande från BK, Tunis (B Svensson)
- PM 6.9.1971. Yttrande från kameralsektionen (I Laurell)

15.9.1971

- PM 7.9.1971. Arbetsuppgifter och -belastning för länderekonomerna (Ehrenpreis/Odén m fl, eksek)
- PM 7.9.1971. Yttrande från LoL-byrån (L Augustinsson)
- Skr 7.9.1971. Yttrande från BK, Lusaka (K Kristiansson)
- PM 7.9.1971. Yttrande från kreditförvaltningsenheten (A Trydell)
- PM 8.9.1971. Yttrande från intendentursektionen (S Erlandsson)
- PM 8.9.1971. Yttrande från befolkningsbyrån (B Stensson)

---

- PM (utkast 2) 9.9.1971. Arbetsuppgifter för landoperatörer och länderekonomerna i en kommande länderbyrå (C Markensten, avd II)
- PM 9.9.1971. Yttrande från inköpssektionen (S Lövgren)
- Telex 10.9.1971. Yttrande från BK, Nairobi (K Nordenskiöld)
- Telex 13.9.1971. Yttrande från BK, Islamabad (P Hegardt).

Vi anser att våra rekommendationer i allt väsentligt överensstämmer med intentionerna i generaldirektörens promemoria. Vi har dock sett oss oförhindrade att på vissa punkter lämna förslag som delvis avviker från promemorian.

Våra rekommendationer innebär inte några radikalt nya förslag. Snarare tror vi oss ha gett uttryck åt tankar och önskemål som sedan länge grott hos många av verkets medarbetare och hittills formulerats mer eller mindre distinkt.

Med hänsyn till den tid som stått till buds har en rad problem i samband med genomförandet av gd:s promemoria lämnats olösta. Vi har sökt identifiera några av dessa och föreslår att de skall bli föremål för fortsatta överväganden.

### 1.3 Sammanfattning av gruppens rekommendationer

Vi rekommenderar att generaldirektören i enlighet med våra förslag

- fastställer byråernas benämning och ärendefördelning (avsnitt 5.3);
- fastställer fördelning av funktioner rörande planering, beredning och förvaltning av insatser (avsnitt 2 och 3);
- inrättar en budgetberedning (avsnitt 3.9);
- fastställer fördelning av ansvaret för pågående och planerade insatser (avsnitt 5.2.2);
- fastställer överföring av vissa befattningar (avsnitt 5.4);
- utfärdar bestämmelser om praktisk-organisatoriska frågor i enlighet med vad vi anfört under rubriken vissa kommunikationsfrågor (avsnitt 5.6.1 - 5.6.4);
- meddelar att ovanstående beslut där ej annat anges äger giltighet från 1 oktober 1971.

Vidare rekommenderar vi att generaldirektören i enlighet med våra förslag

- uppdrager åt personalbyrån att snarast ombesörja den fortbildning av personalen som föranleds av omfördelningen (avsnitt 5.5);
- vidtar åtgärder för att skapa ett system för mätning av relativ arbetsbelastning mellan olika enheter (avsnitt 5.4.3);
- låter utreda vilka förändringar i arkiveringssystemet som föranleds av förslagets genomförande (avsnitt 5.6.4);
- gör en översyn av direktionens sammansättning och arbetsformer (avsnitt 5.6.5); samt
- låter tillsätta utredningar på de punkter där vi i övrigt pekat på att behov därav föreligger.

15.9.1971

## 2 ARBETS BESKRIVNINGAR

2.1 Introduktion

I avsnitt 2 lämnas kortfattade arbetsbeskrivningar för de enheter som närmast berörs av den föreslagna omfördelningen av arbetet inom verket, nämligen LB och SB.

Med det synsätt som ligger bakom länderprogrammeringen bör utgångspunkten för biståndsprogrammen vara mottagarlandets behov och önskemål. Därvid har BK en central roll att spela. Inom SIDA har nyligen utarbetats utkast till en ny instruktion för BK som väl återspeglar BKs viktiga funktion i detta hänseende.

I generaldirektörens promemoria anges att samordningen av verkets budgetplanering skall ske inom en budgetberedning med representanter för LB och SB under ordförandeskap av chefen för ekonomibyrån. Ekonomibyråns uppgifter i fråga om koordinering av kvartalsvisa uppföljningar och sammanställningar enligt vårt förslag framgår av avsnitt 3.9 Budgetuppföljning - budgetberedning.

I gds:s promemoria föreslås vidare att utredningsbyrån skall få delvis andra uppgifter än dess föregångare, ekonomiska sekretariatet, och dessa anges i huvudsak vara följande: allmänna utredningar, evaluering, forskningsfrågor, statistik, juristfunktionen samt sekretariatsfunktionen. En ytterligare precisering av arbetsuppgifterna kan vara erforderlig, varvid bl a bör ägnas uppmärksamhet åt gränsdragningen mellan utredningsbyrån och sektorbyråer i vad avser vissa forsknings- och utredningsuppgifter.



15.9.1971

2.2 Arbetsbeskrivning för länderbyrån

Länderbyråns arbetsuppgifter är

- att följa den ekonomiska, sociala och politiska utvecklingen i de sk programländerna samt fortlöpande studera och analysera deras utvecklingsplanering och förvaltning,
- att följa utvecklingen av multilateralt och bilateralt bistånd till programländerna,
- att utarbeta länderprogram och samordna revidering av dessa samt verka för att länderprogrammets riktlinjer konkretiseras i insatsberedningar, så att planeringsramarna för programländerna kan utnyttjas,
- att utarbeta förslag till insatsplan och samordna den revidering därav som följer av idé- och insatsberedningar rörande olika projekt eller program,
- att upprätta idépromemorior samt avge utlåtande i samband med idéberedning som utföres av biståndskontor eller sektorbyrå,
- att delta i beredning av insatser inom insatsgrupperna och därvid ge synpunkter på finansieringsformer och -villkor,
- att bereda och förvalta insatser som inte har någon sektorinriktning, såsom ej sektorbestämt katastrofbistånd och visst programbistånd,
- att vara biståndskontorens kontaktpunkt vid SIDA-S beträffande biståndsplaneringen,
- att organisera planeringsresor till programländerna,
- att på begäran av andra byråer avge utlåtande om ekonomiska, sociala, politiska och andra betydelsefulla förhållanden i länder - andra än programländerna - i vilka svenska insatser direkt eller via olika kanaler kan komma i fråga, samt
- att bistå andra byråer inom verket vid intern eller extern information, då det gäller att presentera svenskt biståndssamarbete ländervis.

15.9.1971

### 2.3 Arbetsbeskrivning för sektorbyråer

Sektorbyråernas arbetsuppgifter inom respektive ämnesområde är

- att följa den vetenskapliga, teknologiska och metodologiska utveckling, som kan vara av betydelse för u-länderna,
- att följa utvecklingen av multilateralt och bilateralt bistånd,
- att följa tillgången inom olika fackområden på svensk kapacitet som kan utnyttjas i biståndet,
- att utarbeta sektorprogram och revidera dessa, samt verka för att sektorprogrammets principer kommer till uttryck i biståndsplaneringen,
- att utarbeta förslag till insatsplaner för ej länderdestinerat sektorinriktat bistånd och samordna den revidering, som följer av idé- och insatsberedningar rörande olika projekt eller program,
- att delta i sammanställning av länderprogram och insatsplaner,
- att upprätta idépromemorior samt avge utlåtande i samband med idéberedning, som utföres av biståndskontor eller länderbyrån,
- att inom ramen för insatsgruppernas arbete bereda och förvalta alla sektoranknutna insatser i den mån förvaltningen inte delegerats till biståndskontoren,
- att delta i planeringsresor till programländer,
- att bistå andra byråer inom verket vid intern och extern information, då det gäller att presentera svenskt bistånd ämnesvis.

15.9.1971

### 3 FÖRDELNING AV FUNKTIONER HÖRANDE PLANERING SAMT INSATSBEREDNING OCH -FÖRVALTNING

#### 3.1 Introduktion

I avsnitt 3 beskrivs fördelningen av funktioner i vad avser planering, insatsberedning och insatsförvaltning med hänsyn till den nya arbetsgång som införandet av de länderinriktade biståndsprogrammen innebär. Samspelet BK-LB och SB/LB-BK har speciellt framhävts.

Beskrivningen avser således inte att införa principiella eller genomgripande förändringar av de instruktioner och riktlinjer som nu gäller för detta arbete. Förslag till ändringar i enskilda fall framgår av texten.

#### 3.2 Länderprogram

För vissa mottagarländer skall ett program för det svenska biståndet till landet utarbetas. Dessa länder kallas i fortsättningen programländer och programmen för länderprogram.

Ett länderprogram består av två delar. Den första delen är en allmän ekonomisk och politisk översikt av mottagarlandet. Den andra delen behandlar målsättningar och riktlinjer för det svenska biståndet med avseende på exempelvis sektorprioriteringar, resurstyper, finansieringsformer och -villkor.

- Utkast till länderprogram utarbetas av LB i samverkan med BK och SB.
- Programmen slutredigeras av LB och fastställs av gd i direktionen.
- Förslag till revideringar av länderprogrammen utarbetas regelbundet av LB i samverkan med SB och BK.

15.9.1971

I samband med att länderprogram utarbetas eller revideras kan en planeringsresa till mottagarlandet företagas för att bl a göra en sammanfattande översyn av det pågående samarbetet på grundval av mottagarlandets prioriteringar.

- Planeringsresorna förbereds och planeras inom SIDA-S av LB medan program och förberedelser i mottagarlandet görs av BK.
- LB, SB och BK deltar i planeringsdelegationen.

## 3.3

Insatsplan

Insatsplanen för varje mottagarland är en förteckning över alla insatser under förvaltning och under beredning med angivande av beräknade/åtagna utbetalningar under vart och ett av de budgetår planen omfattar. Insatsplanerna för bistånd till andra än programländer samt för övrigt bistånd har motsvarande innehåll. Eftersom alla insatsidéer inte leder fram till insatser bör insatsplanen innehålla en marginal av insatsidéer utöver planeringsramen.

Ansvaret för att insatsidéer kommer in i insatsplanen för respektive mottagarland i sådan takt och omfattning att planeringsramen uppnås åvilar LB och BK. Motsvarande ansvar för ej länderdestinerat sektorinriktat bistånd åvilar respektive SB.

- Sammanhängande genomgångar av det svenska biståndet till respektive mottagarland och därmed av insatsplanens innehåll görs bl a vid planeringsresor.
- Insatsplanerna för programländerna hålls aktuella av LB genom att igångsatt idéberedning skall anmälas till LB. Insatsplanerna för ej länderdestinerat, sektorinriktat bistånd hålls på motsvarande sätt aktuella av respektive SB.
- Förslag till reviderad insatsplan underställs gd i direktionen vid de kvartalsvisa budgetuppföljningarna. Direktionen får därigenom regelbunden överblick över planens aktuella innehåll och information om nya insatsidéer.

15.9.1971

### 3.4 Idéberedning

- Insatsidé kan uppkomma och beredas på såväl BK, SB som LB. Var det än sker underrättas de båda andra enheterna omedelbart. BK får därigenom möjlighet att inkomma med yttrande.
- Idéer till insatser i mottagarländer införes i insatsplanen av LB. Idéer till ej länderdestinerade sektorinriktade insatser införes på motsvarande sätt av respektive SB. LB respektive SB kan därvid lämna synpunkter på utrymmet inom planeringsramen för det budgetår, som kan komma att beröras av insatsen i fråga.
- IdéPM, som utarbetas av BK, slutredigeras av LB, som också samråder med SB och föredrar promemorian i direktionen. Övriga idéPM föredras av den enhet, som berett insatsidén.
- Skriftligt yttrande över idé som beretts av SB, avlämnas av LB inför direktionsbehandlingen. På motsvarande sätt yttrar sig SB över idéPM, som beretts av LB. Yttrande från BK över idéPM fogas till densamma.
- Att tillsätta en insatsgrupp på basis av föredragen idéPM beslutas av gd i direktionen.

### 3.5. Insatsberedning

- Insatsberedning förankras genom gd:s beslut om insatsgrupp i SB eller LB.
- Ansvar för att beredningen genomföres åligger chefen för den byrå, där beredningen förankrats. Han utser medlemmar och sammankallande till insatsgruppen. Sammankallande svarar i sin tur för rapporteringen till bc om beredningsarbetets fortskridande, revidering av arbetsprogram osv.
- Insatser, som är sektoranknutna, bereds av SB. Insatser, som kräver fackbedömning, vilken ej är sektorrepresenterad vid SIDA, eller som kräver en översiktlig bedömning av mottagarlandet, bereds av LB. Exempel på sådana insatser är allmänna importkrediter eller varugåvor.

Förslaget att bc skall tillsätta IG innebär en avvikelse från gällande riktlinjer för insatsberedning.

15.9.1971

### 3.6 Multibi-samarbete

Multi-insatser i samarbete med FNs fackorgan ingår i insatsplanerna.

SIDA erhåller regelbundet "projektlistor" från fackorganen. En sådan lista diskuteras mellan SB och LB och remitteras även till BK för yttrande eller till ambassad där BK ej finnes. BK inhämtar mottagarlandets reaktion på det tilltänkta projektet och eventuell svensk insats.

Projektlistan med förslag till tänkbara multibi-insatser presenteras i direktionen. Mot bakgrund av direktionens direktiv diskuterar SB insatsförslagen med fackorganet samt rapporterar resultatet till LB och BK. Idé- och insatspromemoria utarbetas.

Avtalsförhandlingarna sker dels mellan Sverige/SIDA och fackorganet, dels mellan fackorganet och mottagarlandets regering.

### 3.7 Beslut och avtal

Avtal om en bilateral biståndsinsats kan för Sveriges räkning slutas antingen av Kungl Maj:t eller av SIDA. För insatser med en beräknad total kostnad över 1 miljon kr fattas beslut och ingås avtal av Kungl Maj:t. Övriga insatser beslutas av SIDA.

#### Insatser som beslutas av Kungl Maj:t

- Insatsgruppen utarbetar kungaskrivelse, som undertecknas av gd, varpå den tillsammans med avtalsutkast alt utkast till skriftväxling via LB expedieras till UD. I de underhandskontakter med UD som ärendet kan föra med sig är LB kontaktpunkt och tillser att sektorfrågor vidarebefordras till respektive sektorbyrå, juridiska frågor till juristenheten etc.

15.9.1971

- Kungl Maj:t utser förhandlingsdelegation, i regel på förslag av SIDA. När förhandlingarna äger rum i Stockholm ingår vanligen länder-, sektor- och juristrepresentanter. LB svarar för de praktiska arrangemangen. När förhandlingarna sker i mottagarland svarar biståndskontoret för länderinslaget.
- Förhandlingsdelegationen skall efter avslutat arbete avge förhandlingsrapport vilken - liksom avtalet - delges LB, BK och SB.

#### Insatser som beslutas av SIDA

- Beslutshandling omfattande dels beslut att genomföra insatsen, dels eventuellt uppdrag till viss person att ingå avtal upprättas av respektive handläggande byrå (IG). I länder med BK ges uppdraget att ingå avtal vanligen till biståndskontorschefen.
- Om god uppdragit åt annan än representant för LB att teckna avtal skall handlingarna i ärendet expedieras via LB. Skriftväxlingen skall delges BK och SB.

### 3.8 Förvaltning

Förvaltningen av en biståndsinsats kan delas upp i dels det övergripande ansvaret för hela avtalsperioden, dels fortlöpande åtgärder för planering, genomförande och uppföljning.

Det övergripande förvaltningsansvaret omfattar främst att bedöma och avge utlåtande om förslag till årsprogram för projektet/insatsen, att bedöma och avge rekommendation om åtgärder när projektet/insatsen - t ex enligt rapport från BK, exekutivt organ eller liknande - kräver extraordinära åtgärder, att svara för dokumentation om projektet/insatsen vid SIDA-S.

15.9.1971

De kortsiktiga förvaltningsåtgärderna omfattar främst

- att utarbeta årsprogram för insatsens genomförande,
- att ansvara för att resursöverföringen kommer till stånd enligt fastställt årsprogram,
- att dokumentera och rapportera om projektets/insatsens genomförande.

För sektorinriktade insatser till programländerna har SB det övergripande förvaltningsansvaret medan BK har förvaltningsansvaret under löpande budgetår. Sektoranknutna insatser i övriga länder förvaltas av respektive SB. Länderdestinerade men ej sektoranknutna insatser förvaltas av LB. Förvaltningen under löpande budgetår kan utkontrakteras till statliga eller andra fackorgan, internationella organisationer eller liknande. Se även tablå på nästa sida.



15.9.1971

Ansvarsfördelning mellan LB, BK och SB under berednings-  
och förvaltningsstadierna

Program	Idé-beredning	Insatsberedning	Insatsförvaltning	
			Över-gripande ansvar	Ansvar enl fastställd årsplan
<u>Programländer med BK</u>				
Sektorinriktade insatser	LB/BK/SB	SB	SB	BK
Ej sektorinriktade insatser	LB/BK	LB	LB	BK
<u>Programländer utan BK</u>				
Sektorinriktade insatser	LB/SB	SB	SB	SB
Ej sektorinriktade insatser	LB	LB	LB	LB
<u>Övriga länder</u>				
Sektorinriktade insatser	LB/SB	SB	SB	SB
Ej sektorinriktade insatser	LB	LB	LB	LB
<u>Ej länderdestinerade insatser</u>				
Familjeplanering	resp SB	resp SB	resp SB	resp SB
Hälsovård	"	"	"	"
Undervisning	"	"	"	"
Förvaltning	"	"	"	"
Lantbruk	"	"	"	"
Industri	"	"	"	"

15.9.1971

### 3.9 Budgetuppföljning - budgetberedning

Budgetberedningen skall vara ett organ för samordning av SIDA's budgetarbete och för beredning av underlag för beslut som fattas av gd i direktionen.

De beslut som regelbundet bör förberedas i beredningen för efterföljande direktionsbehandling rör dels de enskilda insatserna - beräknade utbetalningar, berednings- eller förvaltningsläge, krav på SIDA-resurser - dels uppföljningar och beslut rörande insatsplan, anslagsutveckling, petita m m. Budgetuppföljning görs kvartalsvis på följande sätt:

- För varje insats under förvaltning eller beredning reviderar den ansvariga enheten innevarande och efterföljande års plan för resursöverföring. Vid behov revideras även beräkningen av utbetalningar/åtaganden för samma två år jämte maximalt fyra år därefter.
- Uppgifterna för varje insats tillställs ekonomibyrån som gör länder och sektorsammansställningar, vilka tillsammans med information om varje enskild insats sänds till respektive SB för sakprövning och till LB såsom underlag för koordineringen av uppföljningen för varje land. Information om ej sektoranknutna insatser sänds endast till LB.
- Förslag till reviderad insatsplan för varje programland respektive för övriga länder utformas av LB medan förslag till reviderad insatsplan för sektorinriktat ej länderdestinerat bistånd utformas av respektive SB.
- Totalsammansställning av insatsplanen för anslaget "Bilateralt utvecklingssamarbete" görs av ekonomibyrån. Exempel på fingerad insatsplan för ett land återfinns på sid 20.

15.9.1971

- Kvartalsvis uppföljning görs för de verksamheter som finansieras under anslaget "Rekrytering och utbildning av fältpersonal samt informationsverksamhet" och under "myndighetsanslaget". Resultatet av uppföljningen tillställs ekonomibyrån f v b till budgetberedningen.
- Slutjusteringar i planerna före direktionsbehandlingen görs vid budgetberedningens sammanträde.
- I budgetberedningen deltar representanter för samtliga byråer.
- Vid föredragningar i direktionen presenteras respektive lands insatsplan av LB och berörd sektorpersonal medverkar. Sektorprogrammen för ej länderdestinerat bistånd föredras av respektive SB. Föredragningarna skall syfta till att fästa direktionens uppmärksamhet på exempelvis nytillkomna idéer, tidsförekjutningar eller andra problem under förvaltnings- eller beredningsskedet, större förändringar i de beräknade utbetalningarna.
- För övriga anslag föredrar respektive byråchef verksamhet och budgetläge under sin respektive anslagspost.
- Det årligen återkommande budgetarbetet med regleringsbrevsunderlag och petita skall ske enligt samma ordning som budgetuppföljningarna.

15.9.1971

Insats	Beräknad anslagsbelastning				Kommentar
	71/72	72/73	73/74	75/76	
<u>Förvaltning</u>					
Fp-insats (FP)	484				
KSTC (UND)	4 606	3 800	3 600	2 500	Förlängning av avtalet under beredning (se nedan) KSTCs begäran om 75 000 kr för att bygga omklädningsrum avslås
Vattenförsörjning I (IND)					
personal	5 200	10 000	11 000	5 300	Uppföljningsresa nov 71
kredit	1 328	2 000	2 000	2 000	Tjänsten som Head of Operation utgår (-140 000/år)
	<u>11 618</u>	<u>15 800</u>	<u>16 600</u>	<u>9 800</u>	
<u>Beredning</u>					
Fp-insats (FP)		640	1 200	1 300	Utredningsresa från Sverige hösten 71. InsatsPM jan 72.
Secretarial College (UND)	2 028	4 050	2 700	900	Slutförhandling pågår
Vattenförsörjning II (IND)	<u>12 000</u>	<u>12 000</u>	<u>12 000</u>	<u>2 200</u>	Förhandlingar dec 71
	<u>14 028</u>	<u>16 690</u>	<u>15 900</u>		
<u>Idéberedning</u>					
Low cost housing (FORV)		491	500	500	IdéPM hösten 71. Endast preliminär framställning inkommit
Landsbygdsselektifiering <sup>x)</sup> (IND)	200	1 000	1 000	1 000	Ej med i regleringsbrevsunderlaget. Totalkostnad för projektet beräknas till US \$ 1,2 miljoner
Boskapsprojekt <sup>x)</sup> (LANT)		5 000	5 000	5 000	Idéberedning våren 72
Health Education Unit <sup>x)</sup> (HÄL)	53	620	1 120		Ej med i regleringsbrevsunderlaget. IdéPM bifogas.
	<u>253</u>	<u>7 111</u>	<u>7 620</u>	<u>6 500</u>	
Summa	25 899	39 601	40 120	18 500	

x) Ej tidigare anmälda till direktionen

15.9.1971

## 4 EXEMPELSAMLING

4.1 Introduktion

I avsnitt 4 lämnas några exempel på hur idéer kan uppkomma och hur arbetsfördelningen kan komma att bli i konkreta fall. Exempelen skall inte tolkas som föreskrifter eller prejudikat, och anger icke den enda i varje särskilt fall rätta lösningen. Snarare avser exemplen att visa att en mängd varianter kan förekomma, särskilt i det sätt varpå insatser initieras och beredes.

De i exemplen relaterade förloppen har ändrats i förhållande till verkligheten och anpassats till nya handläggningsföreskrifter. I några fall är händelserna helt fingerade. Varje eventuell likhet med verkliga agerande personer beror då på rena tillfälligheter.

Avsikten med exempelsamlingen är att vara förenklade illustrationer. Det är tänkbart att personalutbildningssektionen kan utnyttja exemplen och vidareutveckla denna form av hjälpmedel.

4.2 Förlängning av insats

I mitten av 1967 tecknades avtal mellan Sverige och Etiopien om CADU. För att samordna alla aspekter av insatsförvaltningen tillsattes IG, vars arbete förankrades i SB (lantbruk) och vari representant för LB ingick. Den löpande förvaltningen av insatsen delegerades i vanlig ordning till BK. Under de följande åren fördes fortlöpande diskussioner mellan etiopiska myndigheter, BK och SB.

Länderprogrammet för Etiopien har under tiden reviderats årligen med LBs länderekonom som drivande kraft. Den allmänna analysen av landet och SBs bedömning av SIDA:s resurser har utmynnat i att jordbruket kvarstår som en prioriterad sektor för svenskt bistånd.

15.9.1971

En förlängning av insatsen har från början varit avsedd under förutsättning bl a att projektet uppnår vissa angivna målsättningar. I insatsplanen för Etiopien har LB därför efter samråd med SB upptagit tentativa budgetsiffror för ett antal år för att inom planeringsramen "reservera" medel för en förlängning av denna insats.

Mot slutet av treårsperioden kommer en formell framställning om förlängning från de etiopiska myndigheterna till BK. Denna vidarebefordras med BKs kommentarer till SB och LB erhåller kopia. SB utarbetar idéPM, vari redovisas BKs kommentarer och vartill fogas LBs yttrande. IdéPM föredras i direktionen av IG-medlem, troligtvis SBs representant.

Gd beslutar i direktionen att insatsberedning skall påbörjas av SB (lantbruk). Bc för SB beslutar vid behov om komplettering av IGs sammansättning för att täcka in alla erforderliga aspekter i beredningsarbetet. Huvuddelen av detta arbete utförs av BK och SB.

InsatsPM föredras i direktion och styrelse av IG-medlem, troligtvis SBs representant. SB utarbetar också kungskrivelse och sammanställer faktaunderlag för förhandlingar. Förhandlingsdelegationen utses av Kung Maj:t och på förslag av SIDA ingår representant för SB samt för LB, om förhandlingarna förs i Stockholm, eller BK, om förhandlingarna förs i Addis. Om LB ej deltar i förhandlingarna tillställs LB snarast kopia av förhandlingsrapporten.

Insatsförvaltningen förankras i SB (lantbruk). Den löpande förvaltningen av insatsen delegeras i vanlig ordning till BK. Bc för SB beslutar vid behov om komplettering av IGs sammansättning för att täcka in alla aspekter av förvaltningsarbetet.

15.9.1971

4.3 Ny insats inom hälsovårdssektorn

BK har under en tid gjort förberedelser och i samråd med mottagarlandets myndigheter planerat besök av en planeringsdelegation från hemmamyndigheten. De aktuella sektorerna har identifierats och ett program med besök hos relevanta myndigheter har gjorts upp.

Vid det inledande mötet på planministeriet tar statssekreteraren helt överraskande upp frågan om bistånd till programmet för förebyggande hälso- och sjukvård på landsbygden. Det är högt prioriterat och vänder sig till befolkningen på landsbygden. Borde stämma med svensk biståndspolicy.

Delegationen, som ej innehåller någon SB-sjukvårdsrepresentant, noterar önskemålen. Gällande länderprogram tar inte upp några insatser inom sjukvårdssektorn, en i övrigt prioriterad sektor inom svensk biståndsverksamhet. Efter avslutat besöksprogram gör LBs representanter och BK en preliminär summering av ett kommande programs omfattning. Mottagarlandets planer inom sjukvårdssektorn studeras såsom de uttrycks i löpande femårsplan och fackministeriets årliga planer. Utrymme inom planeringsramen syns föreligga redan nästa budgetår. Förutsättningarna i övrigt verkar goda.

Vid återkomsten till Stockholm tar LB kontakt med SB: hur bedöms landets planer och program som de framgår av införskaffat material? Finns resurser hos SB att bereda en större insats för avtal under nästa budgetår? SBs svar blir positiva. LB beaktar tillkomsten av den nya sektorn vid den efter resan följande revideringen av länderprogrammet. Vid nästa presentation av insatsplanen i direktionen finns insatsen med under insatser i idéberedningsskedet.

BK har börjat inhämta material för idéPM. Ukast utarbetas av BK för vidare befordran till LB. LB inhämtar yttrande från SB samt färdigställer och föredrar idéPM i direktionen. Efter beslut av gd tillsätter chefen för vederbörande SB en IG insatsberedning.

15.9.1971

4.4 En multibi-insats aktualiseras av UNESCO

Inför de årliga överläggningarna om multibi-insatser har UNESCO översänt viss dokumentation med förslag om ett projekt, som innebär att hela primärskolan i Tunisien skall täckas av en obligatorisk TV-undervisning.

Tunisiska ambassaden i Stockholm har dessförinnan sökt kontakt både med SB (undervisning) och LB för att understryka den vikt den tunisiska undervisningsministern fäster vid detta projekt. BK har samtidigt erhållit besked via Tunisien utrikesministerium att landets planeringsorgan anser projektet betydelsefullt och högt prioriterat. BK har därför inkommit till LB med en skriftlig idéanmälan med kopia till SB.

Detta förslag, liksom andra som upptagits på UNESCOs önskelista för året, diskuteras mellan SB, LB och BK. Man konstaterar därvid följande:

- BK anser att programstöd av detta slag ofta är att föredra framför punktinsatser och att vissa sidor hos ett projekt av denna svårighetsgrad talar för att bistånd kanaliseras via ett av FNs fackorgan trots att det gäller ett programland.
- LB anser att projektet passar in i länderprogrammet men att det knappast kan tas in i insatsplanen för Tunisien med de belopp och den tidsplan UNESCO antyder, såvida inte länderramen vidgas.
- SB (undervisningsbyrån) anser att massmediastöd passar väl in i länderprogrammet och ligger i linje med de policyuttalande SIDA gjort i sitt sektorprogram för undervisning. Men projektet måste föregås av en genomgripande skolreform i Tunisien och därför blir de svenska insatserna inte aktuella förrän något senare än UNESCO tänkt sig.



15.9.1971

Efter föredragning i direktionen överlägger SB med UNESCO. Man utarbetar då tidsplan för de utredningar, som måste göras för detaljplanering och granskning av projektet. Vid korrespondens SB-BK framkommer att BK önskar bidra med dokumentation och väsentliga synpunkter men inte ser sig i stånd att utarbeta idéPM. SB åtar sig uppgiften.

Gd beslutar då att idéPM föredras i direktionen om insatsberedning och att IG skall tillsättas av SB (undervisningsbyrån). Chefen för undervisningsbyrån utser en insatsgrupp med representanter för undervisningsbyrån, LB, Info, personalbyrån, ekonomibyrån (inköpssektionen), industribyrån och BK (korresponderande medlem) samt Sveriges Radio. Det fortsatta förberedelsearbetet sker mellan UNESCO och SIDA samt mellan UNESCO och tunisiska regeringen. Sedan avtal slutits mellan Sverige och UNESCO samt mellan UNESCO och Tunisien förvaltas insatsen av SB via UNESCO.

4.5

#### Världsbanken föreslår en samfinansiering

Under regelbundet återkommande överläggningar mellan LB och Världsbankens länderavdelning aktualiserar den senare frågan om samfinansiering Sverige/Världsbanken av ett vägprojekt i Botswana. Den föreslagna insatsen stämmer med länderprogrammets uttalanden. Tyngdpunkten på insatsen ligger anslagsmässigt två budgetår framåt i tiden, då tillräckligt utrymme ännu finns inom planeringsramen. LB kontaktar därför Botswanas planeringsmyndigheter för att höra om Botswana önskar ett svenskt deltagande i projektet eller om Botswana har andra prioriteringar för svenskt bistånd. Botswana finner dock ett svenskt deltagande i projektet önskvärt. Inga andra aktuella behov förutses som ej kan tillgodoses inom länderramen.

IdéPM utarbetas och föredras i direktionen av LB efter samråd med SB. Gd beslutar att IG för insatsberedning skall tillsättas av SB (industribyrån).

15.9.1971

På grund av kapacitetsbrist bedöms att deltagande i bankens granskningsresa ej skall ske. Bankens utkast till granskningsrapport erhålles och diskuteras. SB ställer frågor och gör kommentarer i anslutning till rapporten, som av LB vidarebefordras till Världsbankens länderavdelning.

Världsbanken beaktar SIDA:s synpunkter och korrigerar rapporten. InsatsPM utarbetas inom IG på basis av Världsbankens rapporter och övrigt tillgängligt material. Föredragning i direktion och styrelse göras av IG-medlem. Kungl Maj:t utser förhandlingsdelegation.

Förvaltningen av insatsen sköts av Världsbanken, som också är ansvarig för resursöverföringen gentemot Botswana. För uppföljning och förvaltning av insatsen på svensk sida svarar SB inom insatsgruppen.

4.6

Katastrof

Sveriges ambassadör i Alger meddelar i likalydande telegram en *claire* till UD och SIDA att svåra jordbävningsskador drabbat en av Algeriets västra provinser och att regeringen önskar svenskt bistånd i form av läkemedel, vaccin, livsmedel och tekniker. LB informerar Gd och samråder därefter med UDs u-avdelning. Därvid framkommer dels att UD erhållit nya informationer som visar att skadorna visat sig vara av mindre omfattning än vad som tidigare meddelats, dels att u-avdelningen efter samråd med politiska avdelningen inom UD anser att svenska hjälpåtgärder bör initieras snarast. Gd beslutar på föredragning av chefen för länderbyrån utan att invänta nästa direktionssammanträde omedelbart utsändande av en planeringsdelegation bestående av en tjänsteman vid LB och en vid inköpssektionen. Vid sin återkomst rapporterar delegationen att Algeriets behov av tekniker redan tillgodosetts på annat sätt men att importen av vissa nödvändiga varor beredde stora svårigheter. LB föreslår i insatspromemoria att bistånd skall ges i form av varubistånd till ett värde av sammanlagt 3 milj kr och att insatsen bör kanaliseras via Röda Korset. Gd beslutar i direktionen i enlighet med förslaget. Vid formulering av direktiv för RK sker ett nära samarbete mellan hälsovårdssektionen, inköpssektionen och länderbyrån.

15.9.1971

## 5 VISSA ORGANISATIONSFRÅGOR

5.1 Introduktion

I avsnitt 5 har sammanförts våra förslag beträffande byråernas kompetensområden, fördelning av ansvar för fältinsatser och en rad frågor som är att betrakta som praktiska konsekvenser av i det föregående framförda förslaget.

5.2 Gränsdragning mellan sektorerna5.2.1 Behövs principer?

Förslag till gränsdragning mellan sektorbyråerna framgår dels av de kortfattade notiser som lämnas i avsnitt 5.3, dels av den utförliga förteckning över pågående och planerade insatser som ingår som bilaga.

Vid en genomgång av pågående och planerade insatser har enighet nåtts med de berörda byråerna om var ansvaret för de olika insatserna skall ligga. Det kan dock i en del fall idag vara svårt att fastställa tidpunkten för överförandet.

Det kommer emellertid alltid att finnas gränfall vid bestämmande av sektorbyråernas kompetensområden. Som exempel kan nämnas projekt, som avser väg- och silo-byggen kombinerade med jordbruksutveckling eller ett omfattande byggnadsprogram för lantbruksutbildning integrerad i sekundärskoleväsendet. I sådana projekt kan gränserna mellan byråerna C, D och E diskuteras (se avsnitt 5.3).

När generaldirektören i direktionen fattar beslut om insatsberedning och tillsättande av IG beslutar han också om insatsberedningens förankring i varje särskilt fall. Skulle i något fall speciella omständigheter tala för avvikelser från den fördelning som avspeglas i de här återgivna förteckningarna, finns det i direktionen tillfälle till samråd innan generaldirektören fattar sitt beslut.

15.9.1971

Vi har med anledning härav beslutat avstå från försök att formulera generella för framtiden bindande regler i gränsdragningsfrågor.

#### 5.2.2 Förteckning över insatser

Vi har sammanställt en förteckning över planerade och pågående insatser med angivande av föreslagna överflyttningar från en byrå till en annan.

Att ansvaret förläggs till en byrå utesluter självfallet inte samråd med andra byråer inom eller utom insatsgruppens ram, vilket tvärtom bör vara regel. I de fall vi föreslår överflyttning anges också lämplig tidpunkt.

Förteckningen återfinns såsom bilaga till denna rapport.

15.9.1971

5.3 Förteckning över byråer vid SIDA-S

I det följande ges en förteckning över verkets byråer och informationsenheten med angivande av bokstavsbe-teckningar och viktigare grupper av ärenden för varje byrå.

## UTREDNINGSEBYRÅ (A)

Ekonomiska och metodologiska utredningar  
 Bevakning av multilateralt bistånd  
 Resultatvärderings- och forskningsfrågor  
 Statistik  
 Juridiska ärenden  
 Sekretariatsuppgifter

## LÄNDERBYRÅ (B)

Länderprogram och insatsplaner

## INDUSTRIBYRÅ (C)

Industri, exportfrämjande. Vatten och avlopp, vägar, energiproduktion

## LANTBRUKSEBYRÅ (D)

Jordbruk, skogsbruk, boskapsskötsel, fiske

## UNDERVISNINGSEBYRÅ (E)

Primär- och sekundärskolor, yrkesundervisning, universitet, läromedel, stipendiering och kursverksamhet  
 Arbetsmarknadsfrågor och offentlig förvaltning

BEFOLKNINGSEBYRÅ (F)<sup>x)</sup>

Familjeplanering, demografi, hälso- och sjukvård

## EKONOMI-EBYRÅ (G)

Budget, redovisning, kassa, revision, intendentur, reproduktion, expedition, organisation, inköp

## PERSONALBYRÅ (H)

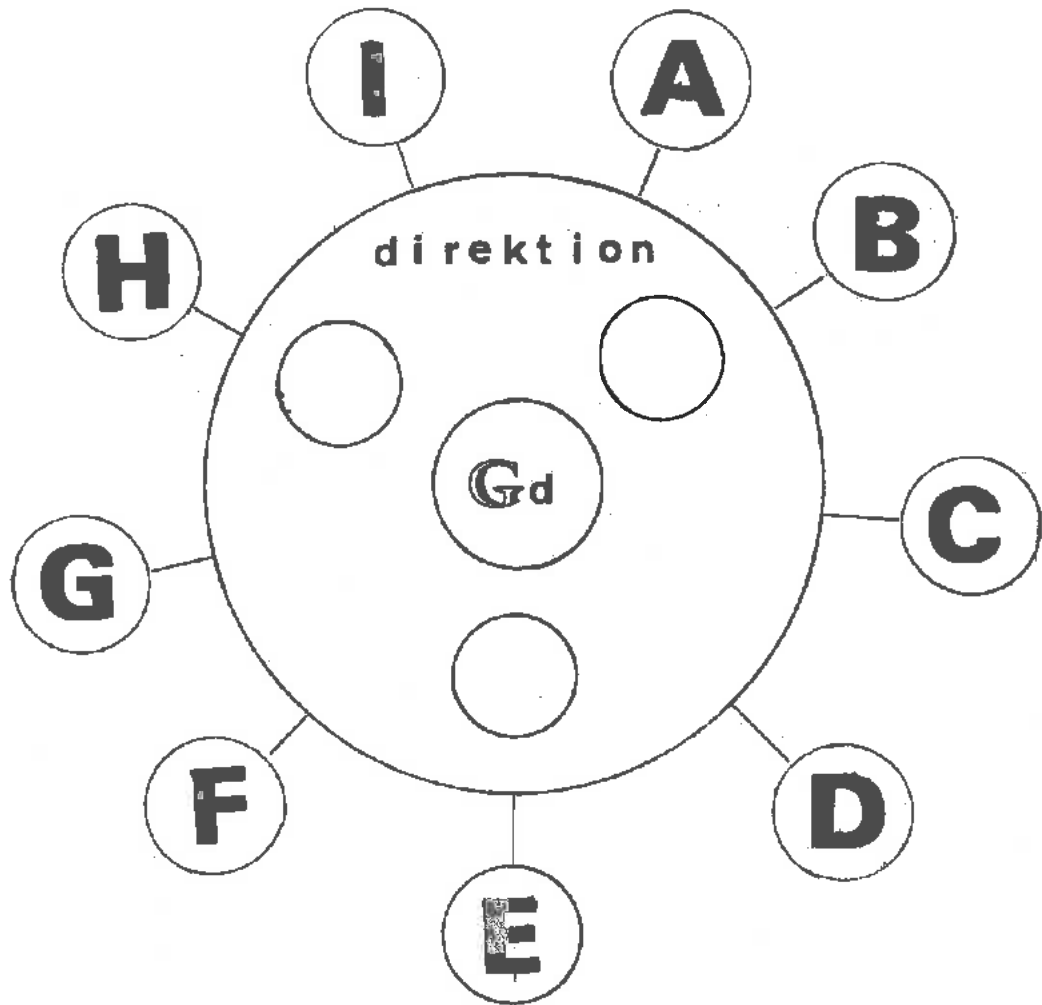
Rekrytering, personalutbildning, personaladministration  
 rese- och flyttningstjänst

## INFORMATIONSENHET (I)

Publikationer, kursverksamhet och presstjänst. Intern information. Bibliotek och arkiv

x)

Not: SIDA-S är organiserad på nio byråer. Enligt generaldirektörens promemoria juni 1971, skall hälso- och sjukvårdsärendena liksom nutritionsärendena tillföras befolkningsbyrån. Underhand har emellertid senare inhämtats att hälso- och sjukvårdssektionen beräknas få en relativt självständig ställning. Vi har därför i våra förslag behandlat hälso- och sjukvård som en särskild sektor.



A - UTREDNINGABYRÅN

B - LÄNDERBYRÅN

C - INDUSTRIBYRÅN

D - LANTBRUKSBYRÅN

E - UNDERVISNINGSBYRÅN

F - BEFOLKNINGSBYRÅN,  
med häslo- och sjukvårdssekt.

G - EKONOMIBYRÅN

H - PERSONALBYRÅN

I - INFORMATIONSENHETEN

15.9.1971

5.4 Personalomflyttningar5.4.1 Förflyttning av sammanhållna enheter

Följande enheter, vars arbetsuppgifter i sin helhet överförs till annan byrå, föreslås överförda till den nya byrån från och med den dag generaldirektören beslutar för hela förslaget ikraftträdande.

Länderekonomenheten från nuvarande eksek till den nya länderbyrån. Antal tjänster: två bd, en fbs och en kls.

Industriheten från nuvarande avd II till den nya industri- och teknikbyrån. Antal tjänster: en ad, två bd, en kls och en knt.

Sektionen för exportfrämjande bistånd från undervisningsbyrån till den nya industri- och teknikbyrån. Antal tjänster: en ad, en fbs (deltid) och en knt.

Sektionen för förvaltningsbistånd från ledningen för avd I till undervisningsbyrån. Antal tjänster: en bd.

Juristenheten från nuvarande avd II till den nya utredningsbyrån. Antal tjänster: en ad, en bd, en fbs och en kls.

En ny sektion för sjuk- och hälsovård samt nutrition tillskapas och bemannas med en ad och en fbs från undervisningsbyrån, två fbs från LoLbyrån samt en ad, en bd, en kls och en fbs från befolkningsbyrån. Därutöver bör undersökas vilka möjligheter som finns att disponera viss ass- och bitr personal som f n står under avd chefens direkta ledning.

15.9.1971

#### 5.4.2 Vissa uppdelnings- och förflyttningsfrågor

De arbetsuppgifter som enligt den nuvarande arbetsfördelningen utföres av planerings- och beslutsgruppen inom eksek samt de som utföres av kreditförvaltningsenheten inom avd II kommer att fördelas mellan flera olika byråer enligt den nya ordningen.

Generaldirektören har i sin promemoria övervägt planerings- och beslutsgruppens förflyttning till ekonomibyrån. Den process för budgetuppföljning vi föreslagit medför vissa rationaliseringar beträffande planerings- och beslutsfunktionen. Det finns skäl som talar för att de befattningar som berörs, en bd en fbs och en ass, disponeras på följande sätt: Bd-tjänsten tillföres den enhet som svarar för förvaltningsbistånd (undervisningsbyrån), fbs-tjänsten går till ekonomibyrån och assistenttjänsten till länderbyrån.

De arbetsuppgifter som utförts av kreditförvaltningsenheten inom avd II kommer att fördelas delvis på sektorbyråer, främst industri- och teknikbyrån samt landsbygdsbyrån, delvis på biståndskontoren, delvis ligga kvar på den nya länderbyrån samt till en mindre del falla på ekonomibyrån.

Två av de tre tjänster som härvid berörs, en bd och en fbs, föreslås därför överförda till landsbygdsbyrån respektive industri- och teknikbyrån. Den tredje tjänsten, en ass, bör tills vidare ligga kvar på den nya länderbyrån för att utföra de kvarvarande arbetsuppgifterna.

Tidpunkten för överflyttningen bör i varje särskilt fall bestämmas med hänsyn till pågående arbetsuppgifter.



15.9.1971

I och med att sektorprogrammen som anslagsposter bortfaller kommer till en del de uppgifter som utförts av sektorbyråernas budget- och anslagsanordnande personal att bortfalla. Vissa arbetsuppgifter i samband med planeringen av det icke länderanknutna sektorbiståndet kommer dock att kvarstå, varför dessa tjänster bör ligga kvar på nuvarande byråer med delvis förändrade arbetsuppgifter.

#### 5.4.3 Allmänna synpunkter på det framtida personalbehovet

Det har ej varit möjligt att tillförlitligt bedöma vilka konsekvenser i form av total arbetsbelastning på de nya enheterna som den föreslagna omfördelningen av arbetsuppgifterna medför. Det finns emellertid generellt sett anledning att förmoda att sektorbyråerna, i och med att ingen åtskillnad i fortsättningen görs mellan gåvo- och kreditbistånd och trots att vissa planerings- och förhandlingsfunktioner kommer att övertas av BK och LB, under en tid kommer att erfara en relativ nettoökning av sin arbetsvolym, som överstiger ökningstakten av den totala biståndsvolymen.

Vi föreslår därför att generaldirektören vidtar åtgärder för att skapa ett system för mätning av relativ arbetsbelastning mellan olika enheter.

15.9.1971

5.5 Personalutbildning

Den föreslagna omfördelningen kommer att medföra att ett stort antal tjänstemän inom verket får helt eller delvis ändrade arbetsuppgifter och att deras arbetssituation så- tillvida förändras att de får andra samarbetspartners än tidigare. Arbetagången blir en annan inom vissa byråer och nya rutiner kommer att införas i en del fall. Otvivel- aktigt kommer förändringarna att i lika mån beröra personal i alla tjänsteställningar. Tjänstemän som uteslutande syss- lat med gåvobistånd kommer att få delta i beredning och förvaltning av kreditinsatser. Omvänt kommer tjänstemän som uteslutande ägnat sig åt kreditoperationer att också administrera gåvobistånd. Industribyråns personal kommer att få operativa uppgifter av delvis nytt slag och prak- tiskt taget alla byråer kommer att beröras av förändringar i samband med införande av länderplaner, insatsplaner och vissa förändringar i budgetarbetet.

Dessa förändringar kommer på längre sikt att underlätta arbetet. Det finns likväl anledning att understryka be- hovet av en omfattande intern fortbildning för att ge alla sådan information och vägledning, som kan bidra till en smidig omläggning och befrämja trivsel på våra arbets- platser.

Utbildningen kan ordnas genom föreläsningar och seminarier. Studiematerial med arbetsuppgifter som konkretiserar olika arbetssituationer bör komma till användning. Det finns ingen anledning att utnyttja utomstående lärare. Utbild- ningen bör påbörjas så snart verkschefen fastställt datum för omfördelningens ikraftträdande.

Vi föreslår att personalbyrån omedelbart får i uppdrag att utreda och igångsätta en sådan fortbildning.

15.9.1971

## 5.6 Vissa kommunikationsfrågor

I det följande lämnas kortfattade rekommendationer i frågor som rör vissa interna och externa kommunikationer och arbetsformer.

### 5.6.1 Korrespondens

SIDAS kommunikationer med mottagarlands myndigheter skall normalt ske via BK. Antingen adresseras brev direkt till mottagarlands myndighet och tillställs BK för överlämnande eller instrueras BK att skriva och överlämna brev. Normalt gäller att LB korresponderar med mottagarländernas finans- och planministerier samt deras ambassader. SB korresponderar med fackministerier. LB korresponderar med de internationella organ som kanaliserar sina externa kontakter via egna länderenheter, ex Världsbanken. SB korresponderar med institutioner med sektorprofil, ex FNs fackorgan.

Utgående diarietörd post med länderanknytning från SB delges LB i kopia. Utgående diarietörda skrivelser från LB med sektoranknytning delges respektive SB i kopia. I ärenden av principiell natur sker samråd SB-LB innan skrivelse avläts.

Inkommande post distribueras som hittills i original till handläggande byrå om sådan framgår av skrivelse. Arkivet ombesörjer att LB erhåller kopia av all inkommande diarietörd länderanknuten post, som i original tillställs annan enhet för handläggning.

### 5.6.2 Externa kontakter - besök, sammanträffanden m m

Vid personliga besök på SIDA-S bör gälla en huvudregel av liknande innebörd som vid kontakter per korrespondens.

Sålunda är LB kontaktorgan för representanter för mottagarländernas finansministerier, planeringsorgan samt ambassader. SB är kontaktpunkt för representanter för deras fackministerier och andra fackorgan.

15.9.1971

### 5.6.3 Lokalfrågor

Stora krav på samarbete kommer att ställas - inte bara under en övergångstid utan allt framgent - på de tjänstemän som har att planera, bereda och förvalta gemensamma insatser, men som gör det utifrån ämnesmässigt eller geografiskt begränsade ansvarsområden.

Fungerande interna kommunikationer kommer därvid att bli av avgörande betydelse för det nya systemets effektivitet. Det gäller i första hand personalen på SB och LB. Vi tror att samarbetet mellan dessa byråer avsevärt skulle underlättas om de placeras i gemensamma lokaler och föreslår att så sker vid den nu förestående omflyttningen och vid den kommande inflyttningen i verkets mer permanenta lokaler.

### 5.6.4 Arkivet

SIDAs arkiv är f n i de delar som omfattar insatser samt sektor- och länderinformation organiserat med utgångspunkt från en uppdelning mellan gåvobistånd och kreditbistånd. En översyn av verkets dossierplan bör snarast göras så att arkivet i tillämpliga delar återspeglar principen om länderinriktade biståndsprogram.

### 5.6.5 Direktionen

Enligt generaldirektörens promemoria kommer avdelningscheferna att frikopplas från det direkta ansvaret för föredragningen i direktionen av ärenden som berör insatsberedning. De kommer i stället i sin egenskap av direktionsmedlemmar att få större möjligheter att ägna sig åt långsiktiga planerings- och samordningsfrågor.

Därigenom får byråcheferna ett ökat ansvar för beredningen och förvaltning av insatser och för de ärenden, som skall underställas direktionen.

15.9.1971

Enligt arbetsordningen skall direktionen vara ett organ för samråd och information (2 §).

Enligt verkets instruktion äger avdelningschef, byråchef eller informationschefen närvara, när ärende som hör till hans avdelning, byrå eller enhet föredrages av annan (19 §).

Med hänsyn till de stora krav på intern samverkan, som den nya arbetsfördelningen ställer, föreslår vi att generaldirektören gör en översyn av direktionens sammansättning och arbetssätt.

Maj-Britt Amer

Tomas Bergendal

Brita Johanson

Curt Ström

Sven Öhlund