

MS

## ÖVERSYN AV SIDA - FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDSPROGRAM

### 1. Inledning

Rapporten "Översyn av SIDA" överlämnades till SIDAs ledning den 1 juli 1993 enligt plan. Under hösten har samråd skett inom SIDA om rapportens förslag. Så gott som alla SIDAs enheter inklusive biståndskontoren har diskuterat rapporten. Referat från diskussionerna har tillställts rapportförfattarna, som också haft avdelningsvisa diskussioner kring de viktigaste frågorna. Med INFO och PLAN har hållits särskilda möten. Lokala utvecklingsgruppen och vissa andra grupper har erhållit information i särskild ordning.

Genom detta omfattande samråd har många intressanta och viktiga synpunkter framkommit. Nya idéer har lagts fram och redan presenterade förslag har kunnat vidareutvecklas. Flera av den ursprungliga rapportens förslag har dessutom redan genomförts. Det har också varit möjligt att konstatera att omfattande samsyn råder i många frågor inom verket.

Inför sammanställningen av detta dokument har ambitionen varit att tillvarata synpunkter från den s.k. Biståndsförvaltningsutredningen. Detta har endast delvis varit möjligt, eftersom denna utredning försenades.

Förslagen bygger på grundrapporten och det samråd som ägt rum. Grundrapportens innehåll förutsättes känt och upprepas inte här.

Sedan grundrapporten skrevs har riksdagen fattat beslut om ett nytt styrsystem för biståndet, liksom om integrerade biståndsansambassader. Detta påverkar naturligtvis en del av grundrapportens förslag. Biståndsförvaltningsutredningens förslag skulle, om de genomförs, innebära ytterligare förändringar vad gäller SIDAs roll i biståndets planering och genomförande. Efter valet kan nya åtgärder som berör biståndet vidtas.

Sammantaget präglas den närmaste framtiden alltså av viss osäkerhet vad gäller biståndets utformning och SIDAs framtida mandat. Flera av förslagen nedan bör inte genomföras förrän ökad klarhet

föreligger. Andra förslag kan arbetas vidare på och genomföras utan dröjsmål.

## 2. Roller och ansvarsfördelning

### 2.1. Roller och ansvar i SIDA

Höstens enhetsvisa diskussioner visar att ansvarsfördelningen mellan Regavd inkl Bk och sektorbyråerna upplevs som oklar. Uppfattningarna delar sig om hur ökad klarhet skall kunna åstadkommas i SIDA:s matrisorganisation. Vissa enheter ifrågasätter den modell baserad på uppdrag mellan enheter som beslöts av VL i mars 1993 (VL16/93) ("stafettpinnemodellen").

De förändringar i fältorganisationen som nu är på väg, innebär att fältorganisationen inte längre är en integrerad del av SIDA:s organisation. Även om en hög grad av delegering till fältet fortfarande är angelägen, kommer det att bli nödvändigt med en mer flexibel delegeringsordning.

*Ansvarsfördelningen inom SIDA måste anpassas till skiftande förutsättningar i länder, sektorer, insatser och faser. Den modell baserad på uppdragsstyrning som introducerades under 1993 utgör en god bas för ett förtydligande av ansvarsfördelningen på mikroplanet. Modellen behöver dock vidareutvecklas. Mallar för olika typer av uppdrag bör snarast tas fram.*

*Allt landorienterat bistånd bör styras genom uppdrag från RegAc. Vi vill betona begreppet målstyrning i uppdragsgivningen. Reg ska tydliggöra vilka resultat som förväntas inom vissa givna resursramar, medan sb ska ha frihet att utforma medlen att nå resultaten. Uppdragsformuleringen kräver samspel mellan Reg och sb. Det samlade kunnandet måste utnyttjas. Motsvarande gäller uppdrag till bk. Härigenom blir Regs roll mer policy-inriktad och mindre insatsorienterad, vilket är önskvärt. En distinktion bör göras mellan formerna för uppdragsstyrning under å ena sidan idé- och insatsberedning och å andra sidan genomförandet av insatser. I det förra fallet bör varje individuell beredning målstyras genom uppdrag från Regavd till Sb eller Bk.*

Beredningsuppdrag bör ange indikativa nivåer för utbetalningar under avtalsperioden. Givet SIDA:s begränsade förvaltningsresurser, bör strävan vara att saktorstöden ska kunna kombinera komponenter som kräver aktiv SIDA-medverkan, tex kompetensutveckling och institutionsuppbyggnad, med mindre resurskrävande delinsatser. Exempel på det senare kan vara budgetstöd (ibland kombinerat med policy.villkor) eller samfinansiering, där en annan givare tar ansvaret för uppföljningen.

Under insatsgenomförandet bör arbetsfördelningen preciseras i årslånga "kontrakt" mellan Bk och Sb inom ramen för Regavd:s beslut om delegering av dispositionsrätten för avtalade medel. Sådana "kontrakt" bör normalt kunna fastställas i samband med sektorgenomgångarna och läggas som bas för verksamhetsplanering och resursfördelning inom enheterna.

En viktig orsak till det dubbla "ägandet" av insatserna inom SIDA, kan sökas i assymetrin mellan ansvarsfördelningen inom konsultföretagen resp SIDA. Det faktum att många konsultföretag har en projektledning som aktivt följer insatserna på hemmaplan, leder till att Sb inte sällan dras i onödan i insatsernas genomförande. Detta förhållande är svårt att undvika, åtminstone så länge som Sb är konsultföretagets kontraktspart. Om mottagarlandet i enlighet med rollutredningen svarar för upphandlingen, skapas förutsättningar för en klarare rollfördelning inte bara mellan ML, konsultföretaget och SIDA, utan också internt inom SIDA.

Arbetet med rollfrågorna i bl.a. konsultupphandlingar bör reaktiveras. Möjligheterna bör prövas att i ökad utsträckning överföra ansvaret för konsultupphandlingar till ML. Erfarenheterna av upphandling i mottagarregi bör utvärderas systematiskt. Vidare behöver klara rutiner fastställas för den formella hanteringen i samband med SIDA:s godkännanden vid mottagarlandsupphandling.

## 2.2. Ökad koncentration av biståndsverksamheten

Koncentration är inte ett mål i sig, utan ett medel att få ökade resurser för nya angelägna uppgifter eller för att höja kvalitén i pågående



verksamhet. SIDA måste ha kapacitet att någorlunda flexibelt kunna möta nya krav i biståndet. En utvecklingsinstitution måste ha kapacitet att expandera in på nya områden och kunna ta sig an nya uppgifter. Denna kapacitet kan inte längre tillgodoses genom tillskott av resurser utifrån. Den måste i huvudsak hämtas inom ramen för tillgängliga resurser. Att koncentrera verksamheten och att avsluta tidigare insatser blir då ett viktigt medel att skapa kapacitet. Sida bör koncentrera sig på den nivå där SIDA har störst inflytande, dvs sektor-, delsektor-, insats- och delinsatsnivå.

SIDAS behov av förvaltningsresurser bestäms i grunden av två faktorer. Den första är hur många länder, insatser, delinsatser och aktiviteter som är föremål för bistånd, d.v.s. graden av koncentration i biståndet. Den andra är den roll och den ambitionsnivå som SIDA väljer i genomförandet av insatserna. SIDA kan spela allt från rollen som passiv finansiär till aktiv partner i policydialog och resursöverföring.

Med en genomsnittlig administrationsbudget på ca 4 % av biståndsvolymen är det omöjligt för SIDA att spela rollen som aktiv partner inom alla delar av verksamheten. "Bidragsbistånd" där enskilda svenska organisationer, internationella eller regionala organisationer får SIDAs förtroende att förvalta bistånd, är ett sätt för SIDA att frigöra resurser för de insatser där SIDA behöver inta en mer aktiv givarroll.

Trots SIDAs uttalade önskan att koncentrera verksamheten, har biståndet blivit alltmer splittrat under senare år. Detta har kompensrats genom att "bidragsbistånd" i form av katastrofstöd, stöd via EO, demokrati etc (nedan benämnt "övrig-C2") kraftigt ökat sin andel av SIDA-biståndet. Ambitionen är idag att en ökande volym landanknutet övrig-C2-bistånd skall hanteras på samma sätt som de normala landprogrammen. Med tanke på att denna typ av insatser har högre kapacitetsbehov än de reguljära basprogrammen (och kräver långt större resurser än "bidragsbiståndet") kan detta leda till ett ökat tryck på SIDAs redan ansträngda förvaltningsresurser.

*Enda sättet att lösa SIDAs kapacitetsproblem är en kraftfull koncentration av det landanknutna biståndet. En sådan koncentration bör avse inte bara antalet insatser, utan också antalet delinsatser och aktiviteter inom varje basprogram. Koncentrationsarbetet är minst lika*

*viktigt när det gäller de övriga programmen i landsamarbetet. Att tvärfrågor som miljö- och demokratispekter alltid skall beaktas i landsamarbetet, får inte tolkas som att det måste finnas program med insatser inom alla de prioriterade tvärområdena.*

*Koncentrationsarbetet måste också gälla allt det övrig-C2-bistånd som inte är landanknutet. Här handlar det om begränsning av antalet ämnesområden, insatser och "kanaler" inom varje anslagspost.*

Hittillsvarande försök att med hjälp av koncentrationsplaner åstadkomma önskad koncentration av landsamarbetet har inte nått sitt syfte. Alltför många interna och externa krafter har verkat mot expansion. En viktig förutsättning för ett framgångsrikt koncentrationsarbete är att mål, verksamhet och resursbehov analyseras i ett sammanhang.

Det bästa tillfället att identifiera sambanden mellan verksamheten och resursbehoven är den årliga verksamhetsplaneringen. Med lämplig sekvens där biståndskontoren identifierar koncentrationsåtgärder som sedan vägs in i och kommenteras av sektorbyråerna skapas möjligheter till en koncentrationsplanering som beaktar såväl land- som sektorperspektivet.

*Det föreslås att verksamhetsplaneringen 1994 ger särskild prioritet åt koncentrationsplanering.*

Det är naturligtvis viktigt i koncentrationsplaneringen att beakta i vilken fas olika projekt/program befinner sig i och i vilket avtalsläge. Ett någorlunda långsiktigt perspektiv är nödvändigt. Beslut måste sedan drivas med stor konsekvens. Reg.avd. måste ta ett huvudansvar.

Ett viktigt hjälpmedel vid en sådan verksamhetsplanering är kunskap om relationen mellan verksamhet och resursbehov.

*SIDA bör redan vid årets verksamhetsplanering försöka göra systematiska analyser av åtgången av förvaltningsresurser i relation till verksamheten (beroende på landsamarbetets och insatsernas karaktär, grad av institutionsbyggande, grad av medverkan i resursöverföring, etc).*

Tidsredovisning inom sektorbyråer, regionsekretariat och biståndskontor kan på sikt skapa ett förbättrat underlag för sådan analys. Tidsredovisning förekommer i några få enheter inom verket.

*Det föreslås att SIDA introducerar tidsredovisning på bred skala inom verket, med början i sektorbyråerna.*

### 2.3. Landplaner

Enligt den nya styrmodellen fastställer regeringen landstrategier för samarbetet med mottagarländer. I dessa strategier fördelas uppdrag och ansvar för olika verksamheter på de olika biståndsmyndigheterna. SIDA bör för sin del av samarbetet formulera en landplan för de olika aktiviteter som SIDA har ansvar för. Däri bör ingå det sedvanliga landprogrammerade biståndet liksom landinriktat ämnesorienterat bistånd samt relevanta ÄIV och FOM-insatser. Trots att betalningsbalansstöd och importstöd inte längre beslutas av SIDA, bör även sådant bistånd inkluderas i landplanen eftersom det bereds av SIDA och utgör del av en landorienterad strategi.

Reg har ansvaret för utarbetande av landplan, som blir en konsekvens av ett landstrategibeslut. En landplan blir en del av SIDAs "kvalitetssäkring" av biståndet till ett land. Endast genom ett landorienterat, landsamordnat och strategiskt angreppssätt på utvecklingsbiståndet, kan en god kvalitet åstadkommas. En landorienterad planering kan inte ske separat från beredning och genomförande av insatser. Landfunktionerna på UD och SIDA har alltså olika uppgifter och behövs på bägge ställena.

Det finns ett behov att precisera processen för att formulera, genomföra och följa upp landplanerna; dvs vad som ska hända efter beslut om en landstrategi. Detta finns nu delvis angivet som fas 2 i den s.k. BABS-processen. Denna precisering torde dock först kunna ske sedan nuvarande oklarheter i den övergripande styrningen av biståndet undanröjts.

## 3 Professionalitet och kompetenshöjande åtgärder

### 3.1. Professionell karriär

Frågan om inrättande av en karriär vid sidan av den formella, har diskuterats länge inom SIDA. Det handlar om att på olika sätt kunna premiera kvalificerad sakkunskap vid sidan av den

traditionella "chefstrappan". I praktiken är en sådan ordning redan på väg att genomföras vid SIDA. Genom individuell lönesättning har det varit möjligt att ge specialister löner som kan vara högre än närmaste chefs. Vidare kan mer självständiga arbetsuppgifter utformas. Denna utveckling bör uppmuntras så att alternativen blir tydliga och naturliga i en SIDA-karriär.

Ett annat inslag i kompetenshöjande syfte har varit tillsättningen av särskilda rådgivare. Sådana finns f.n. två stycken; vid HÄLSO och UND; bl.a. i syfte att förstärka SIDA:s sociala profil och att öka kapaciteten i policy- och strategifrågor. Det är inte önskvärt att ha för många särskilda rådgivare, eftersom det lätt kan skapa störningar i linjeorganisationen. Samtidigt är det uppenbart en styrka för SIDA att kunna öka sin förmåga på strategiska områden på detta sätt. Vi vill förorda att särskilda rådgivare tillsätts för viss tid, med möjlighet till periodiska omprövningar.

Professionalism måste generellt uppmuntras inom SIDA. Det gäller alla avdelningar. Ökad kontinuitet är ett nyckelbegrepp för att åstadkomma detta. Minst tre år på varje jobb borde vara en självklarhet. Rotation är oundviklig i en organisation av SIDA:s typ, men den bör vara planerad och långsiktigt genomtänkt i varje enskilt fall.

Sektorbyråerna måste sträva efter att öka sin professionalism; både organisatoriskt och individuellt. Man måste veta var man har sin ämnesmässiga "frontlinje", hur man mäklar sin resursbas och för en kvalificerad dialog med ML och andra. Allmän projekthandläggningskunskap räcker inte längre. Kontakten med resursbasen skulle kunna stärkas genom bildandet av rådgivande grupper med extern expertis, där sådana inte redan finns.

Samma krav måste ställas på de administrativa enheterna. Professionalism i alla funktioner höjer kvalitet och självförtroende.

### 3.2. Att arbeta genom andra

Att arbeta genom andra är en nyckelkunskap för handläggare på SIDA. Att formulera uppdragsbeskrivningar, finna rätt resurser, styra konsulter på ett bra sätt och att följa upp resultaten är delar i detta arbete. Vidare att intressera, mobilisera, kontraktera och utbilda den svenska resursbasen för olika u-landsuppdrag inom de olika sektorerna. Att utveckla och



befrämja sådant kunnande, bör vara en prioriterad kompetensutvecklingsuppgift i SIDA.

### 3.3. Tidsbestämda chefsskap

Vi vill föreslå att verket prövar möjligheten att tillsätta chefer på viss tid- förslagsvis tre år. Inför slutet av en sådan period bör ett planeringssamtal äga rum för att bestämma om chefsskapet ska förlängas eller inte. Ett sådant system skulle vara till fördel både för verket och den enskilde. Chefsskapets upphörande skulle avdramatiseras och en ibland önskvärd rotation eller förflyttning skulle underlättas. Systemet måste kombineras med en grundläggande anställningstrygghet vid SIDA för den enskilde.

### 3.4. Övrigt

Grundrapporten innehåller ett antal synpunkter om förnygringsbehov, utbildningsformer, strategiskt kunnande, chefsutveckling mm som fortfarande är relevant.

## 4. Organisation och metod

### 4.1. Regionavdelningarnas organisation

Det finns en relativt samstämmig uppfattning inom regionavdelningarna att nuvarande organisation har brister. Sekretariatschefens roll är oklar, avdelningschefen blir för hårt belastad med löpande ärenden och enheterna känner sig otillräckliga. Flera förslag till förändringar har framförts.

Vi föreslår att en ny organisationsform införs på sikt. Den innebär att man reducerar antalet regionavdelningar, först till tre och kanske på lång sikt till två. Under respektive avdelningschef tillsätts 3-4 regionchefer med ansvar för en grupp programländer. Dessa regionchefer ansvarar också direkt för respektive biståndsambassader, som rapporterar till regionchefen. Regioncheferna tillsätts på byråchefsnivå och rekryteras med fördel från bkc/biståndsrådet. Under regioncheferna finns sedan landoperatörer. Avdelningarna ska söka administrativa samordningsmöjligheter.

Med denna förändring vinnes ett antal fördelar. Den innebär en kvalitativ förstärkning av regionavdelningarna. Regionchefstjänsterna blir naturliga "hemma-tjänster" för återvändande bkc/biståndsråd. Regioncheferna får mer tid för "sina" biståndsambassader. Avdelningscheferna får mer tid till policy- och strategiska frågor samt



långsiktigt utvecklingsarbete. Ansvarsfördelningen blir tydligare. Förändringen markerar också behovet att förstärka regionavdelningens policy-orienterade roll. Med denna förändring och en översyn och renodling av regionavdelningarnas arbetsuppgifter i policy-orienterad riktning, finns inte behov av en kvantitativ förstärkning. Snarare tvärtom. Eventuella personalbesparingar kan lätt utnyttjas i andra delar av organisationen.

Ett genomförande av detta förslag bör avvakta ökad klarhet i SIDA:s framtida mandat och roll.

#### 4.2 Katastrofbistånd och bistånd genom enskilda organisationer

Katastrofbistånd och bistånd genom enskilda organisationer har ökat kraftigt de senaste åren. Anslagen uppgår till ca 35% av biståndet genom SIDA. I praktiken är andelen högre genom att också betydande medel från andra anslagsposter slussas genom EO. Bägge anslagen har hög politisk prioritet och får betydande massmedial uppmärksamhet. Relationerna till EO är viktiga för SIDA och för biståndet i stort, inte minst genom det opinionsstöd som EO mobiliserar för biståndsverksamheten. Katastrofbiståndet har ökat snabbt i volym och har också blivit allt mer komplicerat. Det berör också länder om vilka SIDA har begränsad kunskap. Den avsevärda förskjutning som skett i biståndet från bistånd till programländer till katastrofer och EO, har ännu inte fått full utslagskraft i resursfördelningen inom SIDA. Fortfarande läggs ca 70% av SIDA:s operativa resurser på det landprogrammerade biståndet.

Vi föreslår att denna allt viktigare del biståndet genom SIDA får representation i SIDA:s verksamhet genom inrättandet av en särskild avdelningschef för katastrofbistånd och bistånd genom enskilda organisationer. Detta underlättas genom den förändring som föreslås ovan för regionavdelningarna. Denne ac bör ha en viktig och aktiv roll i de externa kontakterna med bl.a. EO och relevanta internationella organisationer. Ac bör också verka för en ökad samordning med övriga delar av biståndet.

De två sektionerna bör förstärkas personellt. Hur mycket bör utredas i särskild ordning. Eventuellt kan övervägas att skapa två byråer. Förstärkningarna bör hämtas från sektoravdelningen och regionavdelningarna.

Det finns ett stort behov av metodutvecklingsarbete och administrativt utvecklingsarbete, inte minst på katastrofbiståndsområdet, som byrå hittills haft alltför lite tid och resurser till. Detta arbete måste ges prioritet framöver.

Vidare bör programmering och beslutsordningen för katastrofbiståndet ses över enligt nedan.

#### 4.3. Fältorganisation och kostnader

Biståndskontoren stod 1992/93 för 37 % av SIDAs totala förvaltningsbudget och för hela 55 % av SIDAs biståndsoperativa resurser (m.a.o. Regavd inkl Bk och Sektoravd).

Under den senaste 10-årsperioden har ett antal förändringar inträffat som förändrar förutsättningarna för SIDAs fältorganisation:

Det reala biståndet till programländerna har minskat betydligt. Eftersom biståndskontorens andel av SIDAs förvaltningsbudget varit tämligen konstant, innebär detta att det förvaltningen av det landprogrammerade biståndet blivit alltmer resursintensivt. Detta gäller speciellt de små programländerna med biståndskontor, vars förvaltningskostnader i flera fall ligger mer än dubbelt så högt som genomsnittskostnaden för samtliga kontor.

En mängd ämnesinriktade aktiviteter har tillkommit (demokrati, miljö, kultur, gender etc). För biståndskontoren kräver dessa områden betydande arbetsinsatser i relation till de biståndsvolymer som kanaliseras från dessa anslagsposter via Bk.

En växande grupp länder erhåller numera bistånd utan medverkan av biståndskontor i det aktuella landet (Uganda, Lesotho, Eritrea, Kap Verde, Bolivia, Chile, Costa Rica, Kambodja m.fl.). Biståndet till dessa länder "kanaliseras" oftast via internationella eller enskilda organisationer vilket medför en betydligt lägre relativ förvaltningskostnad för SIDA. Kostnaden för att exempelvis förvalta Ugandabiståndet ligger på knappt 30 % av genomsnittet för ett programland med motsvarande biståndsvolym.

De förändringar av biståndsambassadernas organisation som nu är på väg att införas, har svåröverblickbara konsekvenser för SIDAs arbetssätt. Detta gäller framför allt delegeringen av biståndets genomförande till biståndskontoren.

Biståndskontoren är SIDAs adelsmärke. Gedigen landkunskap, närhet till problemen och aktiv dialog med mottagaren utgör nödvändiga "grundbultar" i SIDAs verksamhetsidé. Med minskande volym landanknutet bistånd och ökat antal länder är det dock omöjligt att arbeta med samma höga ambitionsnivå i samtliga programländer.

*SIDA bör föreslå regeringen att aktivt biståndssamarbete med stark fältrepresentation begränsas till förslagvis 15 specificerade samarbetsländer. I dessa länder bör fältrepresentationen vid behov kunna förstärkas jämfört med dagens situation. Samtidigt bör fortsatta rationaliseringar vidtas; bl.a. genom ökat utnyttjande av lokalanställda samt besparingar i bostadskostnaderna för utsända.*

*För övriga programländer (samt ev. andra länder med projektstöd) bör biståndsprogrammet genom val av lämpliga sektorer, kanaler etc anpassas till en betydligt lägre ambitionsnivå för SIDAs medverkan och uppföljning. En särskild utvärdering bör göras av olika alternativa lösningar (biståndshandläggare vid ambassad, lokala eller regionala koordinatörer, uppföljning via ambassad i annat land, aktiv insats av sektorbyrå/närkonsulter, samordning med nordiska biståndsorgan etc). Denna bör leda fram till en "meny" med alternativa former för fältbevakning och rekommendationer beträffande ansvarsfördelningen mellan de enheter och personer som är involverade i bistånd utan Bk.*

En alltför snäv betoning på SIDAs egna förvaltningskostnader, riskerar att leda till supoptimeringar. Utnyttjandet av "kanaler" minskar visserligen SIDAs förvaltningskostnad, men kan i många fall leda till avsevärt högre totala förvaltningskostnader för biståndet.

*SIDA bör i högre grad än hittills rikta uppmärksamheten mot kostnadseffektiviteten hos de "kanaler" som används i SIDA-biståndet. Detta kan bl.a. ske i samband med tematiska jämförelser mellan likartade insatser med olika genomförandeformer.*

#### 4.4 Organisation av det ämnes- och ändamålsinriktade biståndet

Under den senaste 10-årsperioden har det ämnes- och ändamålsinriktade biståndet (demokrati, katastrof, EO-bistånd, miljö, regionala insatser,

etc) successivt ökat sin andel av det totala biståndsflödet via SIDA. I dagsläget svarar det landprogrammerade biståndet för mindre än hälften av biståndet via SIDA. SIDAs organisation har inte till fullo anpassats till detta nya läge.

Beslut har fattats om en successiv övergång till en mer landanknuten programmering för delar av det ämnes-/ändamålsinriktade biståndet. Denna övergång underlättar samordningen av biståndet, men innebär samtidigt risker för "dubbelkommando" av övrig-C2-biståndet. Detta illustreras av de problem som uppstått i den regionvisa programmeringen av katastrofstödet.

*Övergången till en mer landanknuten programmering bör ske selektivt. Nuvarande modell för programmeringen av katastrofstödet bör ses över. Lösningen ligger troligen i att enbart bistånd av återuppbyggnadskaraktär programmeras av Regavd.*

Det bistånd som ej lämpar sig för en landanknuten programmering skall nu enligt regeringens instruktioner programmeras helt inom ramen för den reguljära budgetprocessen. Detta medför en mindre grad av detaljstyrning från regeringens sida av övrig-C2-biståndet, men det ställer samtidigt nya krav på SIDA bl.a. vad gäller resultatredovisning.

*Resurser måste mobiliseras för utveckling av resultatredovisningen av det ej landinriktade biståndet.*

Det finns flera exempel på ämnesområden som dels kräver administration av betydande biståndsvolymer, dels medför behov av metodutveckling och internutbildning på bredden i SIDAs organisation. Det finns behov av att kontinuerligt anpassa SIDAs hantering av dessa områden till de aktuella behoven. Beslut har redan fattats om omorganisation av genderenheten, liksom om en översyn av demokratibiståndet.

*Miljöfrågornas organisation bör ses över på motsvarande sätt som görs för demokratistödet.*

#### 4.5. Planeringssystem och resultatstyrning

Ett omfattande projektarbete inleds nu inom SIDA för att åstadkomma en samordnad resultatredovisning ( ROPPS). Detta arbete kommer på sikt att möjliggöra en ökad grad av resultatstyrning av verksamheten.



"Bk in i EA"-projektet är det första steget i att utveckla ett användarvänligt planeringssystem ur EA-systemet. Detta bör stegvis utvecklas att omfatta hela SIDA.

Verksamhet och resurser måste knytas närmare varandra. Dagens uppskattningar av personmånader måste kunna preciseras och resursmotiveringarna skärpas. Detta förutsätter någon form av tidredovisning. SIDA bör det kommande året utveckla en sådan, på basis av gjorda erfarenheter.

Ett konsultregister har nyligen upprättats på juristenheten, vilket kommer att underlätta bl.a. framtagande av statistik kring konsultupphandlingen inom SIDA. Förbättrade system för produktionsstatistik måste byggas upp.

Utifrån ledningens krav på beslutsunderlag måste planeringssystemets innehåll preciseras och knytas ihop- regleringsbrev, FEF/FAF, verksamhetsplaner, årsredovisningar, landstrategier, landplaner etc.

#### 4.6. Administrativa frågor

Den nuvarande delegeringen till byråer av administrativa funktioner (PA och EKON) bör ses över, för att pröva om den till alla delar är rationell.

Frågan om att återinrätta en AU-enhet för att kontinuerligt initiera och följa upp rationaliseringsarbete vid SIDA, bör utredas.

#### 4.7. Biståndet och omvärlden- information

Vi vill betona vikten av att SIDAs informationsstrategi genomförs med kraft och att informationsarbetet ges prioritet i alla delar av SIDA.