

S I D A  
J Cedergren/br

BS → MS  
Janit Cedergren

Till deltagarna i direktions-  
internatet januari 1989

Roll-utredningen

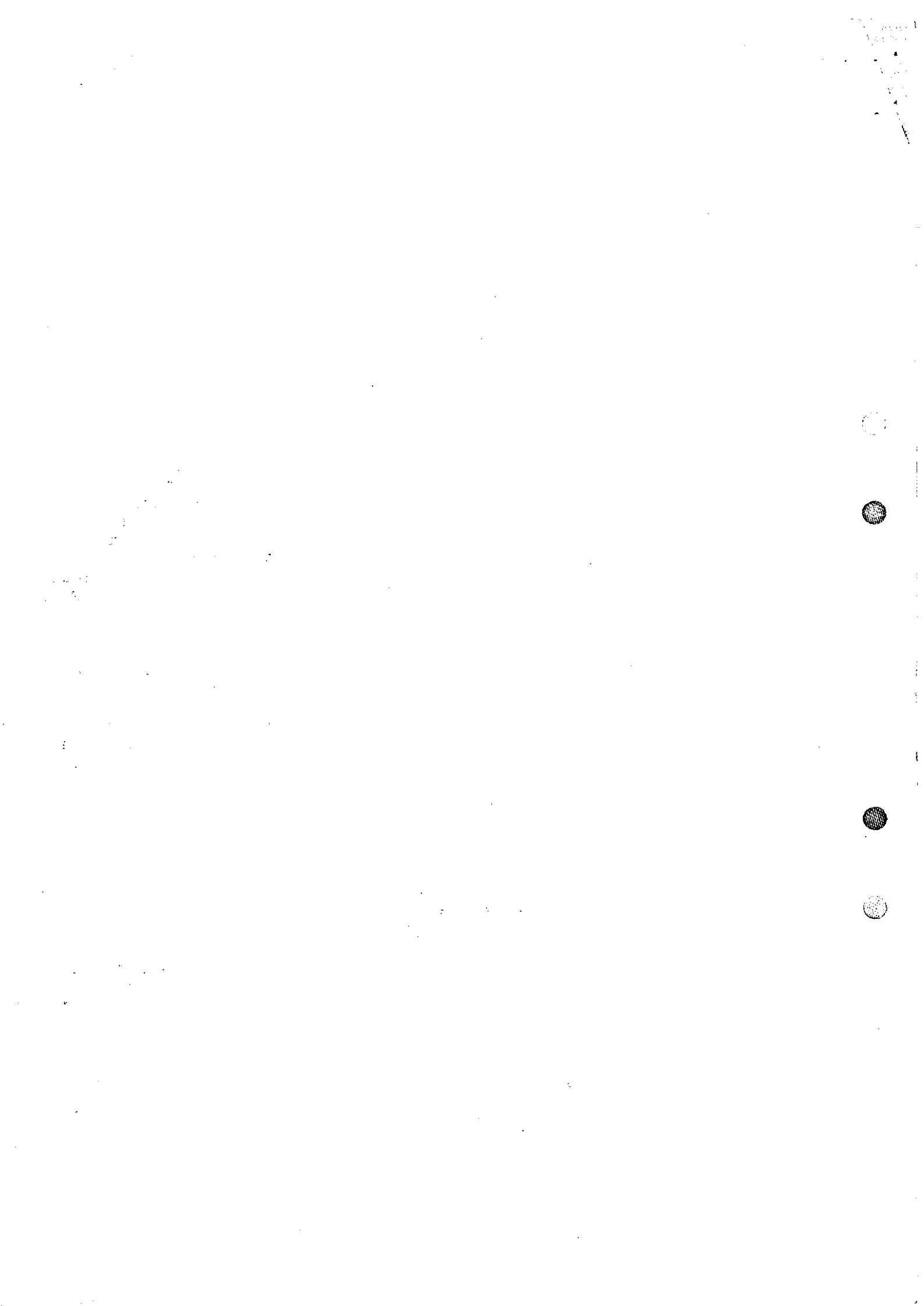
Bilagat översändes arbetsgruppens utredning med förslag till åtgärder liksom sammanfattningarna i de konsultstudier som gjordes vid bk-Tanzania (Mothander) och bk-Laos (Bruszt).

Avsikten är att generaldirektören ska fatta beslut om vidare åtgärder efter diskussionen vid direktionsinternatet och åtföljande förhandlingar med personalorganisationerna.

Syftet med internatöverläggningen är att diskutera dels den föreslagna färdriktningen i rollutredningen dels förslagen till åtgärder. + facit

Arbetsgruppen hoppas på en konstruktiv och givande diskussion!

Arbetsgruppen genom  
Jan Cedergren



## ROLL-UTREDNINGEN

### Roll- och ansvarsfördelning i SIDA:s hantering av biståndsinsatser

#### 1.1 Inledning

Under våren 1988 gjordes en utredning om ett antal biståndsgivares organisation av biståndsverksamheten med tonvikt på ansvarsfördelning mellan hemmamyndighet och fältverksamheten (Björn Mothander). Efter en omfattande remissbehandling, som avslutades vid en internatdirektion i september 1988, tillsatte verkschefen en arbetsgrupp inom SIDA med uppgift att vidareutveckla de frågeställningar som nämnda utredning behandlat. Arbetsgruppens mandat framgår av bilaga 1. Gruppen har genom särskilda konsultstudier inhämtat erfarenheter från två biståndskontor; Tanzania (Mothander) och Laos (Bruszt) (samt den ene intervjuat några byråer på SIDA-S). Några biståndskontorschefer har inkommit med särskilda yttranden. Arbetsgruppen har internt utarbetat ett antal PM i olika relevanta frågor samt genomfört ett antal intervjuer inom SIDA. Gruppen har vidare tagit del av ett antal utredningar och interna dokument av betydelse för utredningsarbetet. En dokumentlista framgår av bilaga 2.

Personalorganisationerna har hållits löpande informerade om gruppens arbete. Föreliggande promemoria sammanfattar arbetsgruppens synpunkter och förslag.

#### 1.2 Bakgrund

Det bör inledningsvis betonas (det självklara) att Sveriges riksdag och regering beslutar om biståndets omfattning och allmänna inriktning. I propositioner, riksdagsbeslut etc. fastställs mål, riktlinjer och direktiv för biståndet som sedan preciseras i regleringsbrev. Dessa beslut sätter ramar för SIDA:s verksamhet. Inom dessa ramar är det SIDA:s ansvar att åstadkomma ett så effektivt bistånd som möjligt. Effektivitetskravet betonas också i den nya verksamhetsplanen. Denna utredning handlar primärt om att öka SIDA:s och biståndets effektivitet.

Utredningen behandlar roll- och ansvarsfördelningen mellan mottagarlandet (ML), SIDA och av SIDA anlätade konsulter och institutioner. Den behandlar även roll- och ansvarsfördelningen inom SIDA samt konsekvenserna av denna för SIDA:s personal- och kompetensutveckling. En tydligare roll- och ansvarsfördelning mellan biståndssamarbetets olika parter

innebär i sig en viktig rationaliserings- åtgärd, om den samtidigt medför en mer ändamålsenlig arbetsfördelning.

En definition av en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning i biståndsverksamheten bygger på ett antal väsentliga utgångspunkter:

- Vilket bistånd ska SIDA hantera på 90-talet? Det finns en självklar koppling mellan rollfördelning och innehåll i biståndet. Biståndet på 90-talet har berörts bl.a i några artiklar av SIDA:s generaldirektör och i utredningsarbete inom SIDA och UD. Innehållet ska inte upprepas här. Sammanfattningsvis kan konstateras att det i Afrika handlar om ett fortsatt och utökat valutastöd till strukturanpassningsprogram i länder i kris, ofta i samarbete med andra givare. Vidare, i alla regioner, ett bistånd som syftar till att vidmakthålla en rimlig servicenivå i de sociala sektorerna, i former som möjliggör för länderna att långsiktigt vidmakthålla verksamheten. Infrastruktursatsningar med tonvikt på att skapa uthållig drift- och underhållskapacitet. Fortsatta satsningar på miljövårdande insatser, på kvinnors medverkan i utvecklingsprocessen, på att stödja demokratiseringssträvanden liksom fortsatta katastrof- och humanitära insatser, till stor del genom enskilda organisationer och FN-systemet, förvaltningsbistånd till strategiska funktioner i mottagarländernas förvaltningsapparatur m.m. Behoven skiljer sig mellan de olika regionerna och även mellan enskilda länder. Olika slags bistånd kräver olika slag av medverkan av biståndssamarbetets aktörer.
- Vilka erfarenheter kan dras av hittillsvarande biståndssamarbete? Många sådana skulle kunna införas (se t.ex Cassen "Does Aid Work") men i det här sammanhanget är det särskilt en erfarenhet som måste lyftas fram; nämligen den att biståndsmottagarens ansvar och roll måste ges en ökad betydelse. Entydiga erfarenheter visar att varaktiga positiva effekter av biståndet förutsätter en aktiv medverkan och ett klart ansvarstagande från ML:s sida. 1980-talet har, i krisernas kölvatten, kännetecknats av en allt större inblandning i ländernas utvecklingsaktiviteter från givarsamfundet. Förutom att ibland vara demoraliserande har denna inblandning, eller övertagande av ansvar, inte alltid givit synbara förbättrade utvecklingsresultat. Man måste i detta sammanhang skilja på interventionism, vilket här främst avses, och konditionalitet - som är en del av strukturanpassningsprogrammen t.ex och som vi ofta stöder. Mottagarländerna måste fås att ta ansvar för sin egen utveckling. En truism som måste tydliggöras i biståndssamarbetets fortsatta rollfördelning.

- Hur mycket kan SIDA växa? Det är uppenbart att SIDA som organisation inte kommer att växa mer än marginellt framöver. Besparingskraven på statsförvaltningen drabbar även SIDA. Verket måste alltså bereda sig på att kunna lösa fler uppgifter och hantera en större medelsram med ungefär samma antal personer.
- Hur har andra biståndgivare organiserat sig? Mothanders utredning visar den vikt flertalet givare fäster vid fältorientering och decentralisering, samtidigt som kostnadsaspekter och begränsad tillgång på fackmässig kompetens i organisationerna verkat återhållande på en reell utbyggnad av fältorganisationen. Flertalet studerade givarorganisationer har en relativt centraliserad beslutsordning, men med en strävan att bli mer fältorienterade. SIDAs egna erfarenheter visar på betydelsen av en nära och löpande kontakt med den u-landsverklighet där biståndet ska föras in. Frågan är alltså inte om SIDAs organisation skall vara fortsatt fältorienterad utan mera hur
- Vilka är SIDAs viktigaste arbetsuppgifter? Närkonsultutredningen (sept -87) gör ett försök att precisera SIDAs viktigaste uppgifter. Vad gäller det biståndsoperativa ansvaret drar man följande slutsats:

"Ansvaret för planering och genomförande av projekt åvilar mottagarland. SIDAs roll är att bedöma om svenskt bistånd ska utgå till projekt. Härav följer att SIDA inte med egen personal skall styra, leda och följa upp genomförandet. SIDAs roll är att genom en kontinuerlig dialog med mottagarlandet söka tillse att projekten planeras och genomförs på ett sådant sätt att förutsättningen för att svenskt bistånd ska utgå är uppfyllda".

Frågan är om denna tolkning stämmer med den formella verksinstruktionen. Om inte bör kanske även den formella bilden av SIDAs ansvar prövas för att återspegla den i denna utredning gjorda uttolkningen.

Ett par centrala frågeställningar ska slutligen lyftas fram i detta avsnitt. Den första handlar om behovet av ökad koncentration i biståndet. En tydligare rollfördelning löser inte SIDAs kapacitetsproblem. Det är nödvändigt att återigen ta tag i koncentrationsproblemet. SIDA medverkar i ca 1.500 insatser f.n. Många tillkommer men få avslutas. Inom sektorprogram uppstår ständigt nya delinsatser, inte minst i kristider. Studerar man biståndet ur intressentsynpunkt finner man snabbt att det nästan aldrig finns någon som har intresse av att avsluta ett samarbete.

Reg.ac måste här ta ett större ansvar för att i samråd med bk och sb få till stånd en ökad koncentration. Detta kräver självfallet en dialog med det centrala samordningsministeriet i mottagarlandet. En uppgörelse bör komma till stånd mellan parterna hur biståndssamarbetet långsiktigt ska koncentreras. Större tonvikt bör läggas vid avveckling av insatser. En avveckling kan göras till en förutsättning för att få lägga till någon ny delinsats. Ett mer metodiskt samarbete med likasinnade givare bör utvecklas för att åstadkomma en arbetsfördelning mellan givarna. Det nordiska samarbete som utvecklats inom SADCC-biståndet kan tjäna som modell.

Den andra frågeställningen rör de tvärsektoriella aspekterna i biståndet; kvinnor, miljö, MR m.m. Dessa är frågor som utgör en viktig del av de svenska biståndspolitiska målen, men som ofta prioriteras lägre i mottagarländerna. Det handlar ofta om att bedriva ett bistånd i motvind. Det är givet att ett samarbete underlättas om vi alltid kan välja verksamheter som är mycket högt prioriterade av ML. Detta pekar också konsulterna på som en rationaliseringsmöjlighet. Samtidigt är det uppenbart att SIDA också måste ha kapacitet att driva "motvindsbistånd"; det kan röra tvärfrågorna, bistånd till sociala sektorer m.m. Denna utredning vill slå fast att de s.k tvärfrågorna ofta kräver kvalificerad närvaro i ML under lång tid. Menar man allvar med dessa biståndsfrågor, vilket SIDA har ålagts, måste man också, mer än hittills, se över både resursinsatser och arbetsformer. På kvinnoområdet arbetas nu framgångsrikt med att integrera kvinnoaspekterna i sektorarbetet - både ute och hemma - och på miljöområdet har ett liknande arbete påbörjats. Det är uppenbart att det krävs ett grundläggande arbete - ofta i motvind - innan dessa aspekter i framtiden ses som naturliga delar i vår verksamhet och därmed kan hanteras utan specialresurser. Detta synsätt innebär också att grundarbetet bör ses som tidsbestämt - om än över flera - och därmed kvalificera för sakanslagsfinansiering för fälttjänsterna. Lika viktigt är att dessa frågor utgör en självklar del av SIDAs arbetsuppgifter hemma och att därmed finansieringen av t.ex kvinnoenheten sker ur SIDAs löneanslag.

Sammanfattningsvis kan sägas att den översyn och precisering av rollerna som denna utredning syftar till, tar sin utgångspunkt dels ur erfarenheter i biståndsverkligheten vilka främst visar på behovet av en omfördelning av ansvar mellan givare och mottagare dels i det faktum att SIDAs administrativa resurser kommer att förbli begränsade. Därav följer att SIDA måste koncentrera sig på sina grundläggande

uppgifter både i fält och hemma och utnyttja sina begränsade resurser på ett så strategiskt och effektivt sätt som möjligt utan att kvalitetsaspekterna och profilen i den svenska biståndspolitiken går förlorade.

Det bör också påpekas att de konkreta åtgärder som denna utredning föreslår vad gäller omfördelning av ansvar och roller måste anpassas till de specifika förutsättningar som gäller i respektive land (och ibland också till olikheter inom länderna). Färdriktningen kan göras gemensam men takten och medlen kan behöva varieras.

Den föreslagna rollförändringen är inte fråga om en hastig och total kursomläggning. Inte heller en fråga om antingen eller. Snarare en ändrad tonvikt och en delvis ny rörelseriktning. I vissa fall kommer effekterna att bli synliga först om flera år. I början kan en ny modell kräva större insatser från SIDA än nuvarande ordning. Detta för att hjälpa ML att återta det ansvar det en gång haft och som det på sikt måste ha.

Avslutningsvis bör också noteras att det icke-landprogrammerade biståndet - KAT, SEO, HUM - idag utgör drygt 1/3 av anslagen till SIDA och förväntas öka. Denna utredning handlar om de 2/3 som utgör den landprogrammerade delen av biståndet. Rollfrågan är annorlunda för det förstnämnda biståndet.

## 2. Rollfördelning - nuläge

I princip ser ansvarsfördelningen ut på följande sätt för närvarande (enligt handböckerna HSA och BHB):

Ledningen av planering, genomförande och uppföljning av projekt och program ankommer på den regionala avdelningschefen. Regionavdelningarna svarar för:

- bevakning av utvecklingen i programländerna i regionen av betydelse för utvecklingsarbetet.
- planering, genomförande och uppföljning av det svenska biståndet till regionen.

Biståndskontoren inom respektive region svarar inför reg.ac. i frågor rörande planering, genomförande och uppföljning av samarbetsprogram. Administrativa avdelningen svarar för administration, samordning och service till biståndskontoren. Generellt gäller att bk och sektorbyrå gemensamt ansvarar för planering och idé-beredning, sektorbyrå i huvudsak för insatsberedning, bk för genomförande och uppföljning. Som framgår är ansvarsfördelningen både oklar och dubbeltydig.

I praktiken blandas dessutom rollerna i avsevärd utsträckning. Det kan vidare konstateras att den samlade resursinsatsen av handläggare på sektorbyrå, handläggare på bk och konsulter ibland leder till onödigt dubbelarbete och ett oekonomiskt utnyttjande av knappa personalresurser.

Vad gäller rollfördelning mellan SIDA och mottagarland kan konstateras att SIDA alltmer kommit att ta över en stor del av ansvaret för biståndets genomförande i vissa länder. Det finns naturliga förklaringar till detta, men det innebär också att SIDA ibland kommit att ta på sig en roll som vi har svårt att klara av. Det visar sig nämligen ofta att detta ansvarsövertagande inte leder till bättre biståndresultat. Man kan tycka att det är oansvarigt att lägga över en större del av ansvaret på ML, när vi vet att ML fungerar dåligt i ett antal avseenden. Svaret är att det inte finns något alternativ om man vill uppnå varaktiga utvecklingseffekter. SIDA kan inte och bör inte ta på sig huvudansvaret för utvecklingsaktiviteter i ett ML.

Vad gäller biståndskontorens situation visar konsultrapporterna, särskilt från Tanzania, att man känner sig överlastad av arbetsuppgifter, att stort och smått blandas och att det är svårt att prioritera. Vidare att det finns lika många rolluppfattningar som antal utsända på bk samt att bk efterlyser klarare direktiv för verksamheten från VL. Relationerna till sektorbyråerna tycks vara starkt beroende av vilka individer som befinner sig i respektive ände. Löpande problem dominerar vardagen på bekostnad av övergripande och långsiktig analys och dialog.

Vad gäller konsultens roll anförs i de bägge konsultstudierna att det tycks råda ett visst mått av bristande förtroende för konsulter och konsultrollen inom SIDA. Detta leder till dåligt utnyttjande av konsulterna samt till ett omfattande kontrollarbete. Vidare anförs svagheter i uppdragsbeskrivningar och resultatkrav liksom i definitionen av rollen och tilldelat ansvar. Samtidigt visar erfarenheten att många konsultföretag och institutioner behöver avsevärd utbildning och erfarenhetsinhämtning för att fungera väl. De affärsmässiga motiven ställer också krav på reglerings- och styrmekanismer i samarbetet.

Över åren har kraven på SIDA:s personal ökat. Samma personer ska kunna utföra fler uppgifter. Från en period då en handläggare var projektsekreterare för ett skolprojekt i Tanzania och reste ut då och då för att inspektera "sitt" projekt, har samma handläggare idag ansvar för ett sektorprogram med kanske tolv delinsatser med medverkan av flera konsulter och institutioner. Vi arbetar idag mer genom andra; mer med målstyrning av flera än direktstyrning av ett fåtal. Vår roll har blivit mer samordnande och

Det är inte detta som  
problem? Kanske



övergripande; upphandla, styra, övervaka, följa upp. Det är en mer strategisk roll som ställer delvis annorlunda krav. Det finns ibland en mytbild inom SIDA att en handläggare tidigare själv genomförde insatser och idag endast styr konsulter innebärande en utarmning av handläggjarrollen. SIDA-handläggare har aldrig genomfört projekt! Vad som hänt är att handläggaren fått fler projekt och större biståndsvolymer att hantera. Detta ställer nya och mer kvalificerade krav både av fackkunskap, överblick, prioriteringsförmåga och administrativt kunnande.

### 3. Förslag till färdriktning

#### 3.1 SIDA och ML

Utgångspunkten är att vi måste begära att ML tar ett utökat och mer aktivt ansvar för sina egna utvecklingsprogram och -projekt. Förutsättningarna att åstadkomma detta skiljer sig avsevärt mellan olika ML. En del ML tar redan idag i hög grad denna roll, t.ex. Indien. Slutsatsen är att takt och metoder i att åstadkomma en förändrad rollfördelning måste variera. Den föreslagna rollförändringen får naturligtvis motsvarande effekter på SIDAs sätt att arbeta. Vi ska klarare definiera och begränsa vårt ansvar i olika projekt. Vi ska koncentrera vårt bistånd och vi skall framför allt betona ML:s övergripande ansvar i all biståndsverksamhet. SIDAs roll förändras. Nyckelord blir granska, bedöma, styra och följa upp. Följande konkreta åtgärder föreslås:

#### a) Resursanskaffning och resursadministration

En mycket stor del av SIDAs kapacitet används idag för resursanskaffning och resursadministration. Det är troligen den dominerande uppgiften för sektorbyråerna och biståndskontoren. Kunskapen om och kontrollen över dessa funktioner är samtidigt strategiska för biståndets genomförande och därmed funktioner som ML bör ta en mycket aktiv del i.

#### Upphandling av tjänster

Upphandling av konsulter och institutioner har blivit en allt mer omfattande och viktig arbetsuppgift för SIDA. Vi köper idag sådana tjänster för ca 700 mkr om året. Kvaliteten i detta arbete har mycket stor betydelse för biståndets resultat.

Det är genom personal i företag, organisationer och institutioner som ett strategiskt bidrag i utvecklingsprocessen överförs - kunskaper och erfarenheter. Detta arbete blir effektivare om ML är starkt engagerade i hela processen alltifrån definition av uppdrag till genomförande och uppföljning.

En direktrelation mellan beställare och tjänsteleverantör innebär också att SIDA distanseras mer från löpande problem. SIDA:s kunskapsutvecklingsansträngningar på detta område har hittills främst ägnats den egna organisationen. SIDA måste nu i ökad grad börja överföra ansvar för tjänsteupphandling till ML. Kompetens, system och metoder måste byggas upp och bli en del av biståndet i länder där detta saknas. Ibland kan det finnas kompetens på dessa områden inom vissa institutioner i ML medan det på andra håll är sämre.

SIDA måste ompröva nuvarande huvudprincip att svenska konsulter alltid ska upphandlas av SIDA. Detta kan ske i steg. Sålunda kan det vara en fördel att tills vidare behålla systemet med direktbetalning från SIDA till företag/institutioner i Sverige. Vidare kan man tänka sig, vid större projekt med svag ML-myndighet, att ett företag anlitas av ML för genomförandeaktiviteter, medan en annan konsult (eller strategisk KAP-are) anlitas för att bistå ML att styra och följa upp genomförandeföretaget. Ovan tillvägagångssätt tillämpas sedan en tid vid NORAD. Erfarenheterna är hittills positiva.

Det är angeläget att den grupp inom SIDA som nu ser över konsulthanteringen och tillhörande metodik får arbeta vidare med denna fråga. Gruppens arbete med att förbättra SIDA:s egen konsultupphandling måste dock först slutföras, eftersom SIDA under lång tid framåt kommer att handla upp konsulter.

#### Upphandling av varor

Varuanskaffning är en viktig del av biståndet. I denna verksamhet ligger en stor potential för slöseri respektive besparingar. Enligt INKÖPs uppskattning uppgår upphandlingen av varor och utrustning inom det bilaterala biståndet till ca 2 miljarder kr per år. Därav handlar SIDA upp ca 20%, företag och organisationer i Sverige ca 15% och ML ca 65%. ML har redan idag således ansvaret för ca 2/3 av den upphandling som finansieras av SIDA. INKÖP deltar i bedömningen av ML:s upphandlingskapacitet. Nya riktlinjer för varuanskaffningsområdet har framtagits av INKÖP, men vilar för beslut i avvaktan på denna utredning. INKÖP har idag ett övergripande ansvar för varuanskaffning genom SIDA. På senare tid har ökad tonvikt givits kunskapsöverföring i upphandling både till ML och inom SIDA.

004 i  
företag. biståndet

Härtill kommer det förvaltningsstöd i upphandling som bedrivs genom UND och ITC.

INKÖP har till denna utredning formulerat sin syn på enhetens och SIDA:s roll i varuanskaffningen i framtiden (se bilaga 3). Bilagan berör både varuanskaffning och spedition/transporter. Synsättet delas av denna utredning och innebär i korthet följande:

- ökad tonvikt läggs vid att utveckla ML:s kunskaper att själva sköta anskaffningsfunktionen. Detta kan ske genom fortsatt förvaltningsbistånd men även genom ökade satsningar från INKÖP i form av t.ex praktiskt inriktade korta kurser i ML, on-the-job-training genom deltagare från ML i INKÖPs arbete etc.
- INKÖPs löpande upphandlingar minskas ytterligare och koncentreras på strategiskt viktiga, större upphandlingar och speciella inköpsuppdrag. Det är dock uppenbart att SIDA för avsevärd tid framåt också kommer att behöva handla upp i egen regi. En sådan funktion krävs också för att bibehålla sakkunskap och erfarenheter inom byrån.
- INKÖPs roll blir mer granskande, bedömande och uppföljande. Kunskapsöverföring och uppbyggande av system i ML, bedömning av ML:s upphandlingsfunktioner liksom av andra svenska organisationers/företags upphandlingskapacitet.
- INKÖP får en roll som konsult till ML och till SIDA/bk i upphandlingsärenden samt en samordnande roll för policy och riktlinjer vad gäller upphandling.

Genom att lägga ut spedition- och transporthantering på särskilt företag utanför SIDA avlastas SIDA och bk en avsevärd mängd rutinuppgifter. Sammantaget innebär detta att nya krav kommer att ställas på upphandlingsfunktionen inom SIDA med konsekvenser för nyrekrytering och personalutveckling. Samtidigt ges INKÖP härmed en mer strategisk och övergripande roll i biståndet.

#### Upphandling av personal

Även på detta område måste ML ges en större roll. Personalbiståndsutredningen har pekat på ett antal problem med den nuvarande rollfördelningen. Flera ML har under senare år ägnat ökad uppmärksamhet åt personalbiståndet, främst på grund av de stora kostnaderna men också därför att kunskapsöverföringsproblem och sociala aspekter har uppmärksamats. Direktrekrytering, som redan tillämpas av flera länder, måste uppmuntras och stödjas. Personalbiståndsbyrån (PB) får en förändrad roll. Mindre

egen rekrytering och mer stöd till utveckling av system för ML:s egen rekrytering. Rekrytering av s.k KAP-are inriktas på strategisk rekrytering och får en minskad omfattning. Vidare bör PB kunna lämna stöd och utbildning till svenska företag/institutioners rekryteringsfunktioner samt medverka i bedömningar och uppföljning av personalanskaffningsfunktioner både i ML och i företag kontrakterade av SIDA i Sverige.

En synnerligen viktig funktion för SIDA även framgent blir förberedelseutbildning av personal rekryterad i Sverige, oavsett kategori. Här behövs ett mer systematiskt angreppssätt än vad som idag tillämpas.

### Resursadministration

7. Hantering av konsulter, varor och personal efter själva anskaffningen är idag en stor arbetsuppgift både vid SIDA-S och vid bk. Även här bör strävan vara att överföra en ökad del av ansvaret till ML. Detta kräver bl.a kompetens- och systemutveckling vid olika institutioner i ML. Sådan utveckling bör kopplas till de åtgärder som nämnts i föregående avsnitt.

#### b) Lokala konsulter och institutioner

Som påpekats i personalbiståndsutredningen och i den efterföljande arbetsgruppens förslag är ett sätt att öka den lokala förankringen ett större utnyttjande av lokala konsulter och institutioner. Förekomsten varierar mellan ML, men sammantaget finns betydligt större möjligheter än vad som idag utnyttjas. Kopplingar kan ske mellan svenska och lokala konsulter. Lokala NGO:s kan ibland utnyttjas mer. Vad som däremot ska undvikas är att konsultanställa nyckelpersonal i redan svaga statsförvaltningar i ML (jmf nyligen utgivna direktiv).

#### c) Koordinatörer och insatsledare

Ibland kan ett lämpligt sätt att förstärka ML vara att bistå med en koordinatörsfunktion. En sådan kan tillgodoses genom ett företag/institution eller genom en "strategisk KAP-are". Det viktiga är att koordinatören helt och entydigt är ML:s, så att

inte bra

rollfördelningen blir tydlig. Ibland kan å andra sidan de svenska resursinsatserna i större projekt bli så mångfacetterade och komplicerade att en särskild insatsledare är motiverad för viss period. En sådan person bör då knytas till bk och SIDA ansvara för dennas verksamhet.

#### d) Genvägs-lösningar

Så kallade "by-pass" lösningar undergräver ML:s möjligheter att få kontroll över sina resurser och bör undvikas. Biståndet ska bedrivas genom landets egna administrativa och finansiella system. Detta kan leda till avsevärda störningar, förseningar, fördyringar m.m men är ändå på sikt en nödvändighet för att landet ska kunna ta ansvar för sin utveckling. Omfattande by-pass-lösningar döljer och permanentar dessutom brister i ML:s administration. I detta sammanhang måste konsulter/institutioners beteende särskilt uppmärksammas eftersom dessa ofta frestas att utnyttja genvägar som ger snabbare produktionsresultat. Att använda landets egna administrativa och finansiella system i resursöverföringen innebär inte att man ska acceptera svinn, korruption eller andra oegentligheter. Riskerna härför kommer att öka i vissa länder och kan komma att kräva särskilda uppföljningsåtgärder.

#### Förändringskonsekvenser

De ovan föreslagna åtgärderna kan innebära ett ökat risktagande i biståndet. Rollförskjutningen kan leda till förseningar, fördyringar etc. Kortsiktig effektivitet måste ibland offras för att de långsiktiga positiva effekterna ska uppnås. Ökade krav kommer att ställas på realistiska målformuleringar, tidsplaner, budgetar, utbetalningsprognoser m.m i en situation där SIDAs styrfunktion avses minska och osäkerheten kanske ökar. ML:s ansvar för biståndet ökar och SIDAs minskar. Men SIDA bibehåller givetvis sitt förvaltningsansvar för biståndsmedlen inför regering, riksdag och allmänna opinionen. Biståndsmedlen ska användas effektivt för avtalade ändamål. Det är just begreppet effektivitet som måste ses i ett långsiktigt perspektiv och relateras till biståndets möjliga roll i ett u-land. Mätningen av effektiviteten bör ske på ML-anpassade villkor. Detta kan komma att kräva diskussioner med RRV, finansdepartement m.fl. SIDA kommer att få en viktig opinionsskapande och informerande roll för att göra detta begripligt och accepterat bland beslutsfattare och allmänhet i Sverige.

### 3.2 Biståndskontoren (och sektorbyråerna)

Personalläget v.g utsänd personal vid bk framgår av bilaga 4. Därav framgår att av 117 utsända, inklusive sakanslagsanställda, är ca 1/4 externrekryterade. Nästan hälften av alla utsända sysslar med programarbete av sektorinriktad karaktär. Ca 55 sådana tjänster vid bk motsvaras av ca 75 sektorhandläggartjänster vid SIDA-S. Av ett 10-tal ekonomtjänster bemannas endast ett fåtal av utbildade ekonomer.

SIDA har en ovanligt stor fältorganisation i jämförelse med flertalet andra biståndsgivare och även i relation till möjligheterna att bemanna den med personal ur hemmaorganisationen. Samtidigt upplever sig många bk som otillräckliga och tycker sig överlastade med allehanda löpande problem som undantränger möjligheten att ägna tid åt mer väsentliga frågor. Vad som faktiskt utförs synes dessutom vara starkt beroende av den enskilde handläggarens egen rolluppfattning och förutsättningar snarare än av någon medveten SIDA-linje. Å andra sidan visar studien från bk-Laos att det är möjligt att bedriva ett komplicerat och relativt omfattande bistånd med mini-bemanning på bk, genom att i första hand ha genomfört en medveten utkontraktering och prioritering av arbetsuppgifter.

Vad gäller biståndskontor och sektorbyråer föreslås följande:

- Erfarenheter visar att det är svårt att lösa bk-problemen genom att prioritera om. Det går inte att prioritera bort dagliga problem eller människor som står i väntrummet. Man måste skära bort vissa arbetsuppgifter helt och hållet. Vissa sjuk av arbetsuppgifter som idag ligger på bk måste skalas av ; utkontrakteras, föras över till ML eller läggas ned.
- bk:s biståndsoperativa uppgifter måste koncentreras på strategisk dialog, styrning och kontroll med betoning på planering/berednings- och uppföljningsfaserna.
- bk:s roll i genomförandefasen måste minska radikalt och inskränkas till strategisk kontroll.
- för varje projekt/program SIDA deltar i ska utformas en tydlig organisation, styrinstrument och uppföljningssystem (Plan Op, avtal, sektorinstruktioner etc.) som tar sikte på strategisk kontroll. Detta ska återspeglas i idé- och insatssp. Endast genom att konkret föra in dessa aspekter i de dagliga "verktygen" blir den önskvärda rollfördelningen tydlig. Några av insatserna i Laos är exempel på detta.

- relationen mellan sektorbyrå och bk går inte att definiera generellt. Den måste utformas som en del av preciseringen enligt föregående sats med utgångspunkt från verksamhetens krav över tiden och tillgänglig personal vid respektive enhet.
- EA-systemets införande, inte minst planeringssystemet, kommer att underlätta både bk:s strategiska roll och ansvarsfördelningen mellan enheter inom SIDA som helhet. Kontoansvarsbegreppet, som varit delvist diffust, försvinner och ersätts med klarare begrepp som skiljer mellan ansvar för medelsdispositioner och utbetalningar. EA-systemet kommer också att underlätta en tydligare decentralisering, delegering och uppföljning.
- Reg.ac:s ledningsdirektiv till bk bör göras tydligare. En möjlighet är att ha årliga genomgångar med bkc (gärna med hela bk) vid sidan av programcykelaktiviteterna. Samtidigt bör arbetsbeskrivningarna för bk:s utsända förtydligas så att de bidrar till att skapa en enhetlig rolluppfattning.
- En tydligare koppling bör ske mellan biståndsverksamhetens inriktning och omfattning samt bk:s personalresurser. Idag är denna koppling svag. Denna avvägning bör vara en naturlig del i DI:ornas resursavsnitt. En ökad flexibilitet v.g personalresurstilldelningen är önskvärd vid förändringar i biståndet. Total flexibilitet är dock omöjlig med hänsyn till de tröghetsfaktorer som måste accepteras när det gäller att omflytta personal mellan Sverige och u-land och den arbetsbelastning systemet innebär.
- Ett utökat utnyttjande av regionala sektorexperter vore möjligt liksom utplacering på korttid av temaorienterade specialister, som kan förstärka ett bk under en viss fas av en verksamhet.
- Serviceverksamheter vid bk ska ses över. Inledningsvis bör konstateras att SIDA har ett ansvar för att att personal, oavsett anställningsformen, får sådan service och information att de kan fungera effektivt i ML. Denna skyldighet följer delvis av biståndsansvaret som statlig myndighet. Därutöver har SIDA skyldigheter som följer med arbetsgivaransvaret. Med detta sagt kan konstateras att servicenivån skiljer sig mycket mellan olika ML. Service medför höga kostnader och måste prövas med viss restriktivitet. Administrationen av service beräknas idag kosta totalt ca 11 mkr. I verksamhetsplaneringen för 1989/90 kommer service-verksamheten vid bk att budgeteras separat. Dessutom kommer varje bk att analysera behovet av separat anordnad service i landet mot bakgrund av serviceutredningens analys

hem för konto-  
 ansvar?  
 i anse-  
 ansvarsområdet  
 av det nöjda!

av servicenivå. Denna har identifierat serviceområden, där det kan vara nödvändigt att gå in med särskilda insatser i avsaknad av rimlig nivå i ML. Dessa är bostad, skola, sjukvård/tandvård, transport och allmän service (info, biljetter, field guides etc). Sådan service kan skötas av andra organisationer eller genom samarbete med andra givare (ex. nordiska kliniker). Serviceverksamheten ska i största möjliga mån utkontrakteras. Att radikalt ersätta KAP-are med konsultanställd personal i vissa länder torde vara den enskilda åtgärd som har störst effekt på serviceverksamheten.

- Ett förbättrat utnyttjande av hela biståndsambassadens resurser bör eftersträvas. I länder där en ekonom anses önskvärd vid bk bör prövas möjligheten att mer systematiskt utnyttja ambassadens andreman (kvinna), som normalt har hand om ekonomisk rapportering för allm.avd. räkning. Rekryteringssamråd skulle kunna ske för sådana poster med UD.
- lokalanställd personal bör utnyttjas mer effektivt där kvalificerad sådan finns. Bk kan vidare i många länder skapa institutionellt samarbete med universitetsinstitutioner, som kan ge underlag för analyser och kvalificerade sektordialoger.
- Biståndsambassaden har ett ansvar också för SAREC, BITS och SWEDFUND. Ansvaret är olika fördelat mellan allm.avd. och bk i olika länder. Även volymen arbete varierar starkt. Det är rimligt att dessa organisationer betalar för den service de erhåller. Denna fråga bör beredas av respektive biståndsambassad för diskussion med UD/SII och berörda organisationer.

Sammantaget bör ovan åtgärder medföra en tydligare rolldefinition för bk med tonvikt på en mer strategisk roll. I kombination med tidigare nämnda koncentrationssträvanden bör det också vara möjligt att totalt sett reducera antalet långtidsplacerade utsända. Det är denna utrednings uppfattning att ett bk:s minimibesättning (utsända) ej bör understiga fyra; chef, assistent, ekonomiadm./personaladm. och programhandl./ekonom. Kvalitetskraven på bk-personal måste ställas höga. Det är en grannlaga uppgift att självständigt representera Sverige och SIDA i strategisk dialog med ML, företag, andra givare etc. liksom att ansvara för förfoganderätten över en ofta omfattande medelsram och stora personalgrupper. Även assistentfunktionen är en nyckelfunktion vid bk och bör vara utsänd.



### 3.3 Konsulter och institutioner

SIDA samarbetar i sitt biståndsarbete alltmer med konsulter, organisationer, företag och institutioner. Detta är en nödvändighet av resursskäl. Det är också önskvärt att få en bred medverkan i u-landssamarbetet från det svenska samhället. Breddade kontaktytor mellan i- och u-värld, mellan Sverige och våra ML är angeläget av många skäl. I enlighet med arbetsgruppen som sett över personalbiståndsutredningen bör antalet KAP-are begränsas och ersättas med andra former av kunskapsöverföring.

Utkontrakteringen kommer att fortsätta och SIDA måste utveckla sin kapacitet och metodik för konsulthantering, ett arbete som pågår i konsultgruppen. En konsult kan spela många roller för SIDA, vilket tydligt illustreras i närkonsultutredningen. I detta rollsammanhang är följande aspekter aktuella:

- SIDA och ML bör försöka ge ett större helhetsansvar till konsulterna inom väl definierade områden. Även här bör SIDA sträva efter att endast behålla styrningen, kontrollen och uppföljningen på en strategisk nivå. En klarare rollfördelning, som också bör innebära en klar avlastning för SIDA, bygger på förtroende för medaktörerna. Idag finns en tendens att först utkontraktera och sedan löpande gå in och direktstyra, kontrollera och följa upp. En tydlig utkontraktering kräver genomarbetade uppdragsbeskrivningar med möjlighet att mäta resultat. Målstyrning av konsulter mot kunskapsöverföring i kombination med produktionsresultat är inte problemfri. Många företag och institutioner styrs naturligen inte av samma intressen som ML och SIDA, men är normalt angelägna att prestera goda resultat inom ramen för givna direktiv. Många har också skaffat sig en u-landserfarenhet som ger bättre förutsättningar att ta ett större helhetsansvar.
- ett ökat utnyttjande av lokala konsulter och institutioner bör eftersträvas, gärna i samarbete med svenska.
- ML måste ges en mer aktiv roll i upphandling och administration av konsulter. Utkontraktering får inte innebära att ML:s roll förblir oförändrad och att allt ansvar tas över av konsulter. Det är angeläget att ML ökar sin förmåga att ta fullt ansvar för sin egen konsultupphandling och -administration. SIDA kan på många sätt bidra i en sådan process; exempel finns redan i vår organisation.

- utbildning och upplärning av konsulter/institutioner måste intensifieras. SIDA har ett stort ansvar att förmedla u-landskunskap, språk och biståndsteknik till andra aktörer i biståndssamarbetet. Idag ställs mycket varierande krav inom SIDA på utresande konsulter. Kursgårdens verksamhet på detta område behöver förstärkas och utvecklas. Även om ML får en ökad roll i konsulthanteringen måste SIDA kunna stödja med förberedelseutbildning. Sektorbyråer, bk och PB/kursgården bör se över erfarenheter och behov.

### 3.4 SIDAs personal-kompetenskrav och kompetensutveckling

Vilken kompetens behöver SIDA? Frågan diskuteras bl.a i RRV:s projekt om "Personalutveckling som stöd för SIDAs utveckling", Kim Forss utredning om biståndsmyndigheternas arbetssätt m.fl. interna PM. Vidare har PA nyligen initierat en kartläggning av byråernas kompetensbehov som underlag för vårens verksamhetsplanering. I ett antal intervjuer med SIDAs chefer (RRV) säger dessa att fackkunskap är viktig, men även generalistkompetens för att kunna täcka in fler områden. Vidare anses att kunskap om vilka faktorer som är avgörande vid bedömning av projekt, hur planering och uppföljning genomförs samt kunskap i upphandling, förhandling och avtalsskrivande är viktig. Handläggare på SIDA betonar också sociala färdigheter.

Gabor Bruszt (Laos-studien) menar att "hög kvalitet på det svenska biståndet kommer endast kunna uppnås genom biståndsmyndighetens ökande förmåga att balansera mellan svåra och ibland oförenliga krav. Den strategiska kompetensen kommer att stå i centrum". Björn Mothander (Tanzania-utredningen) säger: "Enligt min uppfattning kräver SIDAs centrala arbetsuppgifter framför allt generalistkompetens, kombinerat med förmågan att utnyttja specialister inifrån eller utanför SIDA. Detta anser jag också känneteckna SIDA för närvarande. Samtidigt erfordras högre specialistkompetens i samband med insatsbedömning och utnyttjande av konsulter. Eftersom denna kompetens är begränsad måste den utnyttjas rationellt. Det är emellertid också önskvärt att sektorkunnandet kombineras med ett landsektorkunnande".

Man kan definiera de SIDA-anställdas kompetensbehov enligt bilaga 5 ("tårtan"). Därav framgår att följande kunskaper är önskvärda:

- Utvecklingsteori, kunskaper om förutsättningar/begränsningar för utveckling
- Landkunskap om förhållandena i ML

- Biståndsteknik och metod
- Fack-kunnande inom relevanta sektorer/områden
- Förvaltningskunnande (regler som berör SIDA såsom svensk myndighet och SIDAs interna administration)
- Språkkunskaper

Rena specialister har SIDA få av. Sådana hämtas normalt utifrån. En sektorbyråhandläggare bör ha god fackkunskap inom sin sektor, men dessutom land/biståndsteknik/förvaltningskunskap för att kunna ställa relevanta frågor, göra rätta bedömningar och ha förmåga att utforma instrumenten för strategisk kontroll.

En programhandläggare måste kunna täcka in flera sektorer i ett land. Det som konsulterna Bruszt och Mothander betonar är att bk-tjänsterna kräver högt kvalificerade generalister. Dessa kan sedan vid behov kompletteras av speciell fackkunskap för viss tid.

Vissa länders problem ställer särskilda krav på god kompetens i makroekonomi. Det är tveksamt om det är möjligt att bemanna berörda bk med långtidsplacerade fackekonomer. Samarbetet med ekonomiska institutioner i Sverige kan ge visst stöd. Man bör vidare överväga att bemanna varje regionsekretariat med en kvalificerad ekonom.

Vare sig man börjat i SIDA som generalist eller "specialist" har en handläggare efter hand skaffat sig viss landkunskap, fackkunskap och biståndsadministrativ erfarenhet. Djupet och bredden på de olika kompetensområdena varierar. Begreppen specialist och generalist täcker dåligt in den kompetensprofil som här talas om. Bättre vore att tala om mer eller mindre fördjupad kompetens i de olika "tårtbitarna".

En ökad betoning på SIDAs strategiska roll vid planering, genomförande och uppföljning av biståndet ökar ytterligare kraven på en systematisk och fortlöpande kompetensutveckling inom SIDA. SIDA är framför allt en kunskapsintensiv organisation som måste vidmakthålla och utveckla personalens kunskaper inom relevanta områden.

För flera av de viktiga kompetensområdena måste kunskaperna hämtas inom biståndsverksamheten. Det gäller u-landskunskap, fälterfarenhet och biståndsteknik. Former för resursstyrning kan läras både inom och utom SIDA. SIDAs utbildningsverksamhet måste ta sikte på att erbjuda kompetensutveckling inom samtliga dessa områden. Vidare bör prövas nya former för on-the-job training där "specialister"

eller mer erfarna lär upp mindre erfarna medarbetare. Fälterfarenhet bör kunna inhämtas även vid sidan av bk-tjänstgöring. Möjligheter bör ges till ett vidare samspel med SIDAS omvärld; FN, enskilda organisationer, konsultföretag, institutioner etc. bör utnyttjas för att underlätta större rörlighet och vidare möjligheter till fälterfarenhet. De hinder som nu föreligger för sådan tjänstgöring, av vilka SIDA själv skapat några, bör tas upp till förnyad granskning för att finna lösningar.

Det är angeläget att lägga ökad vikt vid hur erfarenheter av biståndsverksamheten - inte minst genom utvärderingsverksamheten - ska kunna återkopplas i utbildningssammanhang. Ett ökat ansvar för kontinuerlig personalutveckling bör läggas ut på byråcheferna som en naturlig del av en decentraliserad personalpolitik.

Endast genom att se SIDAS biståndsverksamhet som en pågående lärprocess, ur vilken kompetensutvecklingen ska hämta sin näring, kan SIDAS personal fylla de roller denna utredning handlar om.

#### 4. Förslag till handlingsplan

Sammanfattningsvis innebär den ovan föreslagna färdriktningen en ändrad rollfördelning mellan ML och SIDA i första hand. ML måste fås att ta ett mer aktivt ansvar främst i genomförandefasen. ML måste i ökad omfattning medverka i resursanskaffning och resursadministration. Biståndet ska bedrivas genom ML:s administrativa system och inriktas mot långsiktig effektivitet. SIDA ska stödja och förstärka ML att ta denna roll. Det är frågan om hjälp till självhjälp.

Bk:s roll måste bli mer av strategisk kontrollant, planerare och uppföljare. Serviceverksamhet bör utkontrakteras och personaltilldelningen göras mer flexibel och verksamhetsanknuten. Varje projekt/program måste ges konkreta styrinstrument som inriktas på att ge SIDA rollen av strategisk kontrollant. Samtidigt måste de tvärsektoriella frågornas särskilda resurskrav uppmärksammas. Koncentrationsansträngningar måste återupptas och bör tillsammans med övriga åtgärder leda till en viss nedskärning av främst programhandläggare vid bk.

Konsulter måste ges ett tydligare helhetsansvar och ML få en mer direkt knytning till upphandling och administration av konsulter. Utbildning och upplärning av konsulter behöver intensifieras och breddas.

SIDAS biståndsoperativa kompetenskrav kan sägas handla om fackkunnsande, u-landserfarenhet, biståndstekniskt kunnande och förvaltningskompetens. Större resurser måste satsas på kontinuerlig kompetensutveckling av SIDAS personal.

Utredningen föreslår att generaldirektören fattar beslut om följande åtgärder:

- 1 Till den kommande verksamhetsplaneringen utformas tilläggsdirektiv i syfte att integrera rollutredningens synsätt i samtliga enheters verksamhetsplaner. Dessa direktiv bör även omfatta en översyn av sektorstrategierna.
- 2 Respektive reg.ac. ges i uppgift att i samråd med bk och berörda byråer vid SIDA-S inkomma med konkreta förslag till aktiviteter för respektive land. Uppgifter bör göras i två steg. Steg 1 ska omfatta åtgärder som kan vidtas omedelbart under det kommande budgetåret. Steg 2 ska omfatta en plan för vidare åtgärder. Första steget skall avrapporteras till generaldirektören den 1 juni 1989.
- 3 Direktiv utformas till konsultgruppens arbete. Direktiv utformas även till riktlinjer för anskaffningsverksamheten (INKÖP) och för personalbiståndet (PB). Direktiven syftar till att långsiktigt inrikta dessa verksamheter enligt ovan angivna färdriktning. Klart 1 mars 1989.
- 4 PA/PB ges i uppdrag att se över åtgärder för kompetensutveckling inom SIDA. Uppgiften ska genomföras i två steg. Steg 1 skall avse ett förslag till samordning och förstärkning av SIDAS personalutvecklingsresurser med organisatorisk lösning. Klart 1 maj 1989. Steg 2 skall innehålla ett förslag till program för 1990/91. (EA-systemet måste ges huvudvikt för 1989/90). Samråd skall ske med PO. Klart till 1 april 1990.
- 5 EKON bör i samråd med rollgruppen se över möjliga konsekvenser för EA-systemet av rollutredningens förslag under nästa budgetår.
- 6 Adm.ac. ges i uppdrag att i samråd med UD bereda frågan om kostnadsdebitering av biståndsbassadernas tjänster för SAREC, BITS och SWEDFUND samt utreda möjligheterna till gemensam rekryteringsberedning av tjänster som ekonomisk rapportör vid vissa biståndsbassader. Klart 1 juni 1989.

*lägg upp strategi under  
vår 1989 inför 1989/90!  
utredning i  
läget i ZIM  
i samråd med  
ML*

## BILAGOR

- Bil 1. Utvecklingsdirektiv från Gd
- Bil 2. Dokumentförteckning
- Bil 3. INKÖPs roll i biståndet efter 1990
- Bil 4. Personalläget vid biståndskontoren
- Bil 5. SIDAs kompetensprofil - "tårtan"
- Bil 6. Överväganden och förslag ur Mothander Consultant ABs rapport, december 1988
- Bil 7. Sammanfattning av den svenska biståndsverksamheten i Laos ur ISOs rapport, november 1988



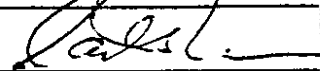
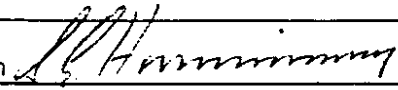
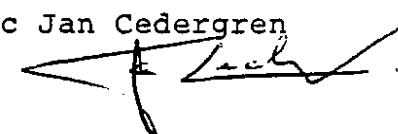
Gd/verkschefsbeslut  
 Avdelningsbeslut  
 Byråbeslut

## BESLUT

Beslut nr  
GD 102/88

Beslutsdatum  
1988-10-03

Dossier

Enhet SEO-byrån	Beslutande Generaldirektören 
Föredragande S-G Henricsson 	Beslutssignatur
Övriga närvarande	Samråd Ac Jan Cedergren 

Arende (ev enligt bif PM o d)

Utredning av "Roll- och ansvarsfördelning i SIDA's hantering av biståndsinsatser"

./.

Se bifogat förslag per 1988-09-22.

Beslut

- att steg 2 i utredningen genomförs enligt punkt 1-5 i bifogat förslag,
- att beräknade kostnader, högst 250 000 kronor, skall belasta anslaget III C4, Styrelsen för internationell utveckling, Konsultuppdrag expertismedel Ac Adm avd, budgetåret 1988/89.

Delges/åtgärd  
VL (orig)  
Arkivet  
EKON  
S-G Henricsson  
Ac  
Bc  
Bkc  
PO  
Bo Westman

Kostnadskonto

5410 4-5

Expedierat (datum/signatur)

881004 K.E.





PM 1988 09 27

Bilaga till verkschefsbeslut  
/88 av 1988 09ROLL OCH ANSVARFÖRDELNING I SIDAS HANTERING AV  
BISTÅNDSINSATSER

Arbetsfördelningen mellan SIDA i Stockholm och biståndskontoren diskuterades på SIDAs internatdirektion den 13 september 1988. Som underlag för diskussionen fanns bl a en av Mothander Consultants AB utarbetad rapport per 13 juni 1988. I enlighet med de synpunkter som kom fram i direktionsmötet föreslås följande fortsatta beredning av steg 1 i ärendet. Resultatet skall diskuteras vid biståndskonferensen i januari 1988.

1. Arbetet leds av Jan Cedergren med hjälp av Sven-Göran Henricsson.

2. En arbetsgrupp tillsätts med följande personer: Jan Cedergren, Sven-Göran Henricsson, Kerstin Wallin, Carin Norberg, Ann Wilkens, Nils Öström, Johan Brisman och Bo Westman.

Gruppen skall bitvis fungera som en referensgrupp för särskilda ärenden men ska även i vissa delar av den fortsatta utredningen aktivt arbeta inom densamma.

Arbetsgruppen skall ha följande arbetsuppgifter:

a) Se över ansvars- och rollfördelningen mellan SIDA och mottagarlandet samt mellan SIDA-S och bk och utforma ett konkret förslag till vilken SIDAs roll i princip bör vara liksom mottagarlandets. Vidare skall på samma sätt bk:s roll preciseras i förhållande dels till ML dels till SIDA-S.

En precisering av bk:s arbetsuppgifter skall göras liksom en precisering av vilka arbetsuppgifter som bör utkontrakteras.

Ovanstående förslag skall stödjas av resonerande motiveringar. Därvid bör beaktas avvägningen mellan generellt giltiga förslag och behov av landspecifik anpassning.

b) Definiera önskvärd kompetensprofil vid SIDA-S respektive vid bk mot bakgrund av föreslagna roller och arbetsuppgifter.

c) Utforma förslag till principer för dimensionering av bk samt förslag till handlingsplan och personalutvecklingspolitik.

Arbetsgruppen skall ta hjälp av konsultrapporter enligt nedan. Vidare skall diskussionen vid internatdirektionen och bk:s remissyttrande beaktas liksom det brev som gävt sänt till alla bkc 880927. Samråd ska ske vid SIDA-S och med bk i lämpliga former.

Slutresultatet skall vara ett preciserat förslag från VL till biståndskonferensen i januari 1989.

3. För genomgång och studie av biståndskontorens arbets- och ansvarsfördelning i förhållande till hemmamyndighet och mottagarland skall två biståndskontor (förslagsvis Tanzania och Laos) besökas. För detta uppdrag finns behov av att upphandla två konsulter.

För var och en av konsulterna beräknas uppdraget till fyra veckor, uppdelat på: två veckor för inläsning, intervjuer med hemmapersonal, frågeformuleringar och rapportskrivning samt två veckor för besök vid ett biståndskontor vardera. Konsulterna kan kallas till respektive begära möte med SIDA:s arbetsgrupp under arbetets gång.

4. Personalorganisationerna inom SIDA skall i vederbörlig ordning och i enlighet med MBL hållas informerade om ärendet.

#### 5. Tidplan

- Arbetsgruppen sammanträder på kallelse
- Konsulter upphandlas senast 10/10 1988
- Konsulterna besöker bk före 10/11 1988
- Konsulternas slutrapport (gemensam) senast 25/11 1988
- Arbetsgruppens förslag färdigt senast 23/12 1988
- Ärendet diskuteras vid biståndskonferensen 18-20 jan 1988

#### 6. Budget

2 st konsulter 4 veckor	2x4x 20 500	164 000
2 st konsulter resor		60 000
Oförutsett		<u>26 000</u>
		250 000