

Innehåll

1. Slutsatser och bedömningar från genomförandet av föregående strategi	2
2. Översikt av strategisammanhanget	3
2.1 Förändringar i strategisammanhanget	3
2.2 Sveriges roll i strategisammanhanget	3
1.3 Synergier med andra svenska strategier	4
3. Slutsatser från operationalisering	4
3.1 Förändringsteori	4
3.2 Genomförande	5
3.3 Uppföljning	10
4. Resultatredovisning för den nya strategin	11
Bilaga 1: Strategiöversikt i tabeller och diagram	16

1. Slutsatser och bedömningar från genomförandet av föregående strategi

Föregående strategi, *Resultatstrategi för kapacitetsutveckling och utbyten, 2014-2017* avslutades i samband med att den nya strategin överlämnades till Sida den 7 juni 2018. Flera intressanta och vägledande slutsatser kan dras från genomförandeperioden.

Kapacitetsutveckling

Erfarenhet från utvärderingar och studier liksom Sidas långa arbete inom institutions- och kapacitetsutveckling visar genomgående att lokalt ägarskap är en av de mest centrala aspekterna för att verksamheten ska ge hållbara resultat.^{1 2} Erfarenheter visar på vikten av att bygga kapacitet långsiktigt samt värdet av *peer to peer* och jämbördiga relationer. Agenda 2030 öppnar här för ökat ömsesidigt lärande och partnerskap. Sidas slutsats är att samarbeten kring kapacitetsutveckling skulle kunna utvecklas bland annat i syfte att effektivisera det samlade svenska bidraget till demokratisk samhällsstyrning att motverka det krympande utrymmet i många länder.

Partnerskap och metodutveckling

Den föregående strategins utrymme för metodutveckling har ökat möjligheterna för Sida att i partnerskap med andra aktörer utveckla innovativa metoder, samarbets- och finansieringsformer som har bidragit till att ge Sverige en ledande position inom det internationella arbetet med utvecklingsfinansiering och Agenda 2030. Sida har de senaste åren mobiliserat engagemanget för Agenda 2030 hos tongivande svenska aktörsgrupper. En viktig slutsats från den föregående strategin är att möjligheten att kunna avsätta både personella och finansiella resurser har varit helt avgörande för att bedriva partnerskap och innovativ metod- och verksamhetsutveckling.

Resursbas

Den föregående strategin var framför allt inriktad mot yngre akademiker som resursbas för utvecklingssamarbetet.³ En övergripande slutsats från förra strategiperioden är att Sida, i ljuset av Agenda 2030, ser större förutsättningar för genomslag för verksamheten inom strategin genom en breddning av gruppen av svenska aktörer, både vad gäller senioritet och bredden av samhällssektorer.

¹ T.ex. Joint Scandinavian Evaluation of Support to Capacity Development - Synthesis Report,

² samt Evaluation of Sidas ITP approach for Capacity Development, Sida Decentralised Evaluation, 2017 och Riksrevisionens effektivitetsgranskning RiR, 2017:36

³ Mer än var femte FN-svensk på professionell (P2-D2/ASG/DSG) nivå har deltagit i JPO-programmet. Sida: "Främjandet av svensk närvaro i FN-systemet", 2017

2. Översikt av strategisammanhanget

2.1 Förändringar i strategisammanhanget

Under förra strategiperioden tillkom ett nytt internationellt ramverk i och med Agenda 2030. Även Parisavtalet och Addis Ababa Action Agenda är exempel på betydande globala överenskommelser som tillkom under förra strategiperioden, och som påverkar samarbetet med aktörsgrupperna att mobilisera engagemang för global utveckling. Samtidigt noterar Sida att det multilaterala systemet är under press från t ex nationalistiska strömningar, inte minst inom handelsområdet och klimatområdet. I en ständigt föränderlig värld där utvecklingen sker i allt snabbare takt förändras också Sidas möjlighet att påverka. Det blir därför extra viktigt att Sida har möjlighet att anpassa verksamheten för att bedriva effektivt utvecklingssamarbete baserat på ökad kunskap om vad som fungerar i en alltmer turbulent kontext. Sida har kunnat göra detta genom bl.a. strategiska utvärderingar men även genom innovativ metodutveckling, i synnerhet kring nya finansieringsformer. Kapacitetsutveckling och partnerskapsutveckling, som är centrala delar av strategin, är långsiktiga processer som påverkas av denna typ av fenomen men som samtidigt skapar förutsättningar för att hantera förändringar. Aktörers kapacitet att dra nytta av ny kunskap och teknik är en förutsättning för att åstadkomma effektiv fattigdomsbekämpning. Strategin är således än mer relevant i ljuset av en alltmer föränderlig kontext.

2.2 Sveriges roll i strategisammanhanget

Sida ser att strategins inriktning på institutionsutveckling, ökad kunskap och kapacitet samt att tillgängliggöra personella resurser ger verksamheten förutsättningar att spela en avgörande roll för full utväxling av övriga svenska strategier på bilateral, regional och global nivå. Sida tolkar strategins roll som att vara katalytisk, synergiskapande och innovativ. Med utgångspunkt i hela Agenda 2030 ger strategin även möjlighet att facilitera lärande genom nya och innovativa partnerskap och metoder.

Sida har valt att fokusera strategins genomförande på Mål 16 samt Mål 17.⁴ Målen kan ses som medel för att genomföra Agenda 2030 i dess övriga delar. Ett sådant fokus ökar genomslag för verksamheten i övriga svenska bilaterala, regionala och globala strategier och ökar förutsättningar för synergieffekter. Ambitionen är dessutom att stödja samordningen av insatser som drivs av lokala parter men också av andra utvecklingsaktörer och -finansiärer.

Agendan skapar också en plattform för svenska aktörer att formera sig kring och bidra till utvecklingssamarbetet, inte minst offentlig förvaltning spelar här en nyckelroll. Mot denna bakgrund har en ökning skett av svenska myndigheter som både genomförare av internationella kapacitetsutvecklingsprogram och som en del av den svenska resursbasen. Sida kan konstatera ett tydligt ökat deltagande av myndigheter, men också av näringslivsaktörer, i kursverksamheten vid Sida Partnership Forum (SPF).

Den aktuella strategins mervärde blir alltså *att använda den svenska resursbasen för kapacitets- och institutionsutvecklande insatser, delta i, facilitera och finansiera ömsesidiga partnerskap*

⁴Mål 16 med fokus på delmålet att "Bygga upp effektiva och inkluderande institutioner med ansvarsutkrävande på alla nivåer" samt Mål 17 "Stärka genomförandemedlen och återvitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling".

och gemensamt lärande för agendans genomförande, samt bidra till samverkan mellan kategorier av samhällsaktörer för att arbeta med institutionell förändring.

1.3 Synergier med andra svenska strategier

Strategins katalyserande roll kan utvecklas ytterligare bland annat genom planerat samarbete med forskningsstrategin för att nå synergier inom den akademiska världen och med garantiverksamheten för att kunna erbjuda framtida finansieringsmöjligheter. För att stötta metodutveckling och genomförande av andra strategier, och finna synergier dem emellan, utvecklar Sida en ny form av facilitet för stöd kring partnerskaps- och metodutveckling för hela organisationen, inkl. utlandsmyndigheter.

Kapacitetsutvecklingsprogrammen fungerar ofta som ett attraktivt komplement till regionalt och bilateralt samarbete, exempelvis inom klimat och energiområdet i Afrika⁵. Antalet länder som deltar i de internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen har successivt reducerats för att i högre utsträckning fokusera på Sveriges samarbetsländer och kan därmed tydligare stärka synergier mellan bilaterala och regionala strategier. Arbetet med en verksöverskridande referensgrupp i syfte att nå synergier med andra strategier har konsoliderats under 2018.

Genom samverkan med andra delar av Sida har resursbasprogrammen på liknande sätt i ökande grad svarat upp mot efterfrågan i det internationella utvecklingssamarbetet. Detta har lett till ökad rekrytering till utvalda samarbetsparter i nära samordning med andra strategiägare och utlandsmyndigheter, samt ett strategiskt urval av tjänster för att stärka det multilaterala systemet och EU med svensk kompetens.

SPF är Sidas främsta verktyg för kompetensutveckling av den svenska resursbasen både i form av organisationer och individer. I sin roll står forumet ofta värd för större internationella möten och konferenser där samarbetsparter under andra strategier medverkar. SPF har utvecklats till en aktör i framkant vad gäller att lyfta upp trender kring metodik och synergier inom utvecklingssamarbetets olika inriktningar.

3. Slutsatser från operationalisering

3.1 Förändringsteori

Stora och komplexa utmaningar står mellan oss och de globala målen för Agenda 2030. Förändring sker snabbare idag än tidigare, vilket kräver nya och agila samarbetsformer, systemtänk och samarbete mellan aktörsgrupper för att nå hållbara lösningar. Agendan 2030s universella natur innebär att samtliga länder, inkl. Sverige, strävar mot samma mål, vilket ger ökad möjlighet till ömsesidigt lärande och partnerskap. Då biståndet utgör en försvinnande liten del måste vi måste styra om världens tillgängliga resurser till att fokusera mer på genomförandet av Agenda 2030.

Mål 16 och 17 utgör förutsättningar och medel för hela Agendans genomförande. Genom att fokusera på ”hur” målen ska nås, dvs. *förutsättningarna för agendans genomförande* kan strategin bidra till:

⁵ När 14 av 17 afrikanska landstrategier lyfter utveckling inom energiområdet kan kapacitetsutvecklingsprogrammet inom förnybar energi och investeringsklimat bidra till måluppfyllelse, dnr: 17/001262.

- att **engagera** nya aktörer och arbeta i partnerskap så att vi är fler som drar åt samma håll.
- att **mobilisera** ny finansiering och påverka befintliga resurser, policyer och genomförande så att dessa bidrar till fattigdomsminskning och hållbar utveckling.
- att **generera** ny kunskap, ökad kapacitet, nya lösningar och lärande för dagens och morgondagens utmaningar.

Strategin bidrar därmed till institutionell utveckling och omställning så att mänskliga, finansiella och miljömässiga resurser används mer ändamålsenligt, rättvist och hållbart för fattigdomsbekämpning. Strategin kan bidra till förändring genom att finansiera och katalysera ömsesidiga **partnerskap**, bidra till **kapacitetsutveckling**, kunskap och gemensamt lärande för agendans genomförande, stimulera nya arbetssätt och **metoder** samt samverkan mellan olika kategorier av samhällsaktörer. Den ska också underlätta och medverka till att svensk **resursbas** bidrar till det internationella genomförandet av agendan.

3.2 Genomförande

En viktig ambition är att strategins fyra stödområden ska komplettera varandra; genom tydligare strävan efter partnerskap i flera insatser, genom ökat utrymme för lärande angreppssätt och genom aktiv ansträngning att underlätta för svensk resursbas att delta i alla delar av strategigenomförandet. För att bidra till strategimålen behöver verksamheten utvecklas både internt och externt. Förflyttningar mot målen förväntas ske stegvis under strategiperioden.

Den tentativa volymen för hela strategins genomförande är SEK 3 200 – 3 900 miljoner över fem år. Tentativ fördelning av det totala strategibeloppet över hela strategiperioden beräknas vara Kapacitetsutveckling (30%), Samverkan och partnerskap (15%) Metodutveckling (5%) samt Resursbas (50%).

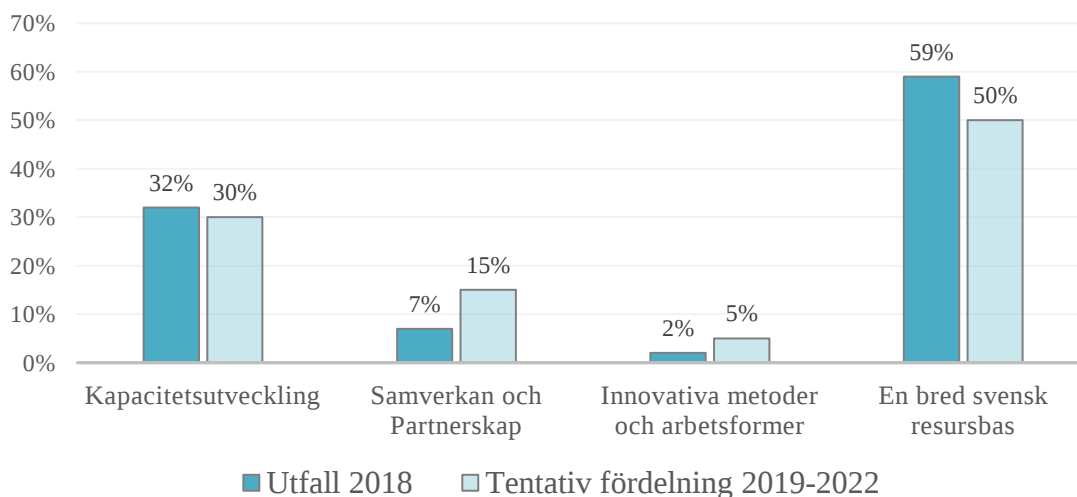


BILD: FÖRDELNING MELLAN STÖDOMRÅDEN SAMT FÖRÄNDRING ÖVER STRATEGIPERIODEN

Bilden ovan visar fördelningen i procent mellan stödområdena 2018 samt Sidas tentativa plan för fördelningen över hela strategiperioden. Den budgetmässiga förflyttningen över perioden består i ambitionen att utöka satsningen på samverkan och partnerskap samt sänka den relativa andelen medel till resursbasarbete. Sida bedömer att ökat fokus på partnerskapfrämjande och innovativa metoder kommer att vara centralt för att bidra till strategimålen. Arbetet kommer att vara relativt arbetsintensivt och kräva kvalificerad facilitering. Resursbasprogram kommer fortsatt att utgöra en betydande del av

strategiportföljen men inriktningen kommer alltmer flyttas från individnivå till strategiska aktörsgrupper. Den breddade definitionen av resursbasen kommer att innebära en ambitiös nydaning av verksamheten. Portföljen kommer under 2019 att genomgå en samlad utvärdering och därpå en reformering i linje med strategin. Nivån av kapacitetsutvecklingsinsatser kommer att bibehållas men inriktningen vad gäller fattigdomsperspektiv och relevans för andra strategier kommer att förtydligas.

Det bör noteras att begränsningen i bemyndiganderamen under 2018 och 2019 gör att Sidas möjligheter att själv agera som en långsiktigt förutsägbart partner minskar. En konsekvens är att Sida, i stället för att teckna fleråriga avtal, i många fall har fått fatta ettåriga beslut då medel för kommande år inte kunnat in-tecknas. Detta är begränsande för att bygga långsiktiga partnerskap vilket går stick i stäv med strategins intentioner. Därtill påverkar kort planeringshorisont kostnadseffektiviteten negativt.

Nedan redogör Sida för inriktningen inom respektive stödområde, prioriterade aktiviteter och exempel på särskilt strategirelevanta satsningar under strategiperioden.

Stödområde Kapacitetsutveckling

Strategimål

- Stärkt institutionell kapacitet hos aktörer i partnerländer för hållbar utveckling och fattigdomsminskning.
- Förbättrade möjligheter och stärkt kapacitet för aktörer i partnerländer att genomföra, följa upp och delta i global dialog om Agenda 2030.

Uttolkning av stödområdet

Sidas verksamhet ska bidra till att bygga upp effektiva, transparenta och inkluderande institutioner med ansvarskrävande på alla nivåer för genomförande av Agenda 2030. Genom reformarbete som utgår från lokala förutsättningar och lösningar ska institutioner stärka sin förmåga att anpassa samhällen för att möta utmaningar kopplade till fattigdom. För att stärka institutionell kapacitet behövs mer än kapacitetsutvecklande insatser riktat (enbart) mot individer och organisationer.

Institutionsutveckling i sin vidare definition är att betrakta som en ”systemfråga” som i stor utsträckning handlar om samspelet mellan olika samhälls- och aktörsgrupper att hantera en gemensam omställning mot en mer hållbar utveckling. Demokratisk samhällsstyrning stöds genom att integrera ett rättighetsbaserat angreppssätt med deltagande, icke-diskriminering, transparens och ansvarsutkrävande som medel för institutionsutveckling, korruptions- och fattigdomsbekämpning. Sida **mobiliserar** således aktörer kring arbetet att utveckla kapacitetsutvecklingsinsatser med fokus på att stärka och utveckla institutionell kapacitet.

Det andra delmålet tolkas som den specifika kapacitet som krävs för att genomföra, följa upp och delta i den globala dialogen om Agenda 2030, exempelvis genom att bättre kunna hantera data, statistik, uppföljning och lärande och därigenom öka förutsättningar för att kunna delta i meningsfull dialog och förhandlingar på nationell, regional och global nivå.

Prioriterade aktiviteter under strategiperioden

- Utveckla och testa metoder och kriterier för att kunna välja strategirelevanta kapacitetsutvecklingsinsatser på ett för partners transparent och förutsägbart sätt.
- Säkerställa lokal förankring, kvalitet, integrering av perspektiven och samsyn av kapacitetsutvecklingsinsatser.
- Identifiera behov och möjliggöra mervärde för övrig strategistyrd verksamhet.

- Utveckla metoder för kapacitetsutveckling i fragila stater.
- Säkerställa kapacitet för genomförande och uppföljning av Agenda 2030 med hjälp av verktyg inom statistik, datainsamling, utvärdering och finansiering, tillsammans med partner/genomförare.
- Utveckla samarbete med andra givare och internationella partner som arbetar med metoder för kapacitets- och institutionsutveckling.

EXEMPEL PÅ STRATEGIRELEVANTA SATSNINGAR

Sida ingår i ett samarbete med Unesco och Rhodes University för att bygga vidare på de nätverk som redan finns inom ramen för ett tidigare kapacitetsutvecklingsprogram inom Education for Sustainable Development. Satsningen har tydlig lokal förankring och syftar till att stärka styrdokumenterna för utbildningsväsendet och implementeringen av dessa för att undervisningen i skolor och yrkesutbildningar ska integrera hållbarhetsperspektiv (ekonomiskt, socialt och miljömässigt), och därmed bidra till ökad resiliens i södra Afrika.

Sida lanserar ett program inom sociala trygghetssystem för femton länder i södra Afrika som bygger på ett samarbete mellan Economy Policy Research Institute (EPRI), Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten och Skatteverket. Här samarbetar svenska myndigheter med en stark internationell aktör inom ett svenskt styrkeområde. Syftet är att bidra till förbättrade sociala trygghetssystem i länderna för förstärkt fattigdomsbekämpning.

Sida arbetar i nära samarbete med SCB inom det internationella ”Partnership in Statistics for Development in the 21st Century (Paris 21)” för att utveckla ett nytt program som syftar till att stärka partnerländers kapacitet när det gäller att rapportera och använda data för att följa upp Agenda 2030. Programmet förväntas även bidra till att öka kapacitet för beslutsfattande baserat på nationell data och statistik.

Sida har genom ordförandeskap i och stöd till OECD/DACs Effective Institutions Platform bidragit till att etablera ett forum för givarländer och samarbetspartners att gemensamt utveckla metoder kring effektiv kapacitet- och institutionsutveckling genom peer-to-peer lärande mellan länder.

Stödområde Samverkan och partnerskap

Strategimål

- Stärkt partnerskap och ledarskap, ökad kunskap och engagemang hos en bredd av aktörer, inklusive svenska, som kan bidra till det globala genomförandet av Agenda 2030.

Uttolkning av stödområdet

Strategin pekar på vikten av att mobilisera engagemang och möjliggöra nya lösningar för de komplexa utmaningar mänskligheten står inför genom att få olika aktörer att mötas och samverka. Partnerskap är alltså både en metod och ett mål i sig för att **engagera** nya aktörer och bidra till hållbar omställning och utveckling. Strategin strävar efter att identifiera och bidra till *transformativa* partnerskap med en *katalytisk* påverkansmöjlighet som kan bidra till att **mobilisera** resurser i linje med målsättningarna i Addis Abeba Agenda for Action. Sannolikt kommer den gemensamma nämnaren bestå i partnerskap som på något vis bryter ny mark, t.ex. aktörsplattformar eller aktörsövergripande partnerskap som engagerar nya aktörsgrupper som behövs för att driva på arbetet mot en hållbar utveckling⁶. Dessa

⁶ En ”plattform” definieras som ett partnerskap för aktivt och målinriktat samarbete mellan aktörer som annars inte skulle ha möjlighet att träffas regelbundet och samarbeta, t.ex. konkurrerande företag eller myndigheter med olika uppdrag. Aktörsövergripande partnerskap (sk multistakeholder partnerships) sammanför olika typer av samhällsaktörer t.ex. näringsliv och förvaltning.

sammanhang kan Sida inta rollen både som facilitator och/eller som finansiär. Arbetet kan också innefatta att **engagera** ytterligare förändringsaktörer som leder till bredare och mer självbärande relationer mellan Sverige och partnerländer. Effekten av arbetet mäts inte alltid i utbetalda skattekronor, utan i form av utökade kontakter, partnerskap och nya relationer.

Prioriterade aktiviteter under strategiperioden

- Utveckla Sidas egen kapacitet att facilitera partnerskap genom metodutveckling, kunskapsspridning och delning av erfarenheter. Här ingår faciliteringsstöd till annan strategistyrd verksamhet ("Metod- och partnerskapslabb för Agenda 2030", se vidare under stödområdet om innovativa metoder).
- Fördjupa existerande partnerskap och identifiera nya, strategiska aktörer som vill och kan bidra till genomförandet av Agenda 2030, till exempel att genom SPF arbeta i högre utsträckning med akademi, näringsliv och civilsamhälle.
- Utforska möjligheter att använda innovativ finansiering som t.ex. garantier i utvecklingen av partnerskap.
- Kanalisera stöd till nätverk som sammankallar näringslivet och andra aktörsgrupper eller initiativ som syftar till att skapa nya konstellationer och partnerskap som kan utveckla, förankra och sprida nya lösningar.

EXEMPEL PÅ STRATEGIRELEVANTA VERKSAMHETER

Arbetet med existerande plattformar tar steg emot en ny nivå av handling: SMHU genom en myndighetsövergripande samverkansplan för en innovativ förvaltning i samverkan, SISD genom att kopplas till en global nivå och SLSD genom bl.a. "action labs" för gemensamma utmaningar⁷. En utvärdering av SLSD genomfördes 2018⁸ och har bl.a. bidragit till ett stärkt fokus på genomförande av gemensamma aktiviteter.

Tillsammans med sex andra finansiärer stödjer Sida Partnership for Action on Green Economy (PAGE)⁹. Utifrån principen One UN samlar partnerskapet fem FN-organ som organiserar policystrategiskt stöd till 18 tillväxt- och utvecklingsländer. I arbetet med PAGE koordinerar Sida med Miljö- och energidepartementet och aktörer från svensk resursbas som bidrar i landprogrammen.

Sida stödjer FN i framtagande och utvecklingen av ett globalt nätverk för investerare, Global Investors for Sustainable Development, GISD.

Ledande utvecklingsaktörer i Sverige och samarbetsländer inom HUM/DEV-nexusområdet samlas regelbundet för att möjliggöra ett fördjupat lärande och erfarenhetsutbyte och för att facilitera för nya nätverk och partnerskap inom området.

Stödområdet Innovativa metoder och arbetsformer för utvecklingssamarbete

Strategimål

- Ökad tillgång till och stärkt genomslag för innovativa samverkans- och finansieringsformer och metoder.

⁷ Sidas befintliga plattformar är SLSD (Swedish Leadership for Sustainable Development), SISD (Swedish Investors for Sustainable Development) och SMHU (Svenska myndigheter för hållbar utveckling, GD-Forum).

⁸ Utvärderingen av SLSD: <https://www.sida.se/English/publications/161543/evaluation-of-swedish-leadership-for-sustainable-development/>

⁹ PAGE:s operativa sekretariat ligger under UNEP. Dnr: 18/000612

Uttolkning av stödområdet

Sida kan inom ramen för flera strategier bidra till och finansiera metodutveckling. Denna strategi är dock unik i att ha metodutveckling som ett specifikt stödområde. Arbetet kommer att inriktas på sådana utmaningar som Sida och samarbetspartner idag har svårt att hantera och som kräver gemensamma lösningar. Verksamheten inom stödområdet kan finansiera både internt utvecklingsarbete och externa partner, vilket i sig innebär en möjlighet att förstärka Sidas eget metodutvecklingsarbete, bl.a. genom sakanslagsfinansiering av vissa strategiska och tidsbegränsade tjänster. Metodutveckling är ofta nära länkat till området samverkan och partnerskap då den handlar om att **generera** mer effektiva metoder och arbetsformer som tillämpas av aktörer som genomför utvecklingssamarbetet.

Prioriterade aktiviteter under strategiperioden

- Etablera en intern facilitet (inkl. för utlandsmyndigheter) för utmaningsdriven metod- och innovationsutveckling ”Metod- och partnerskapslabb för Agenda 2030”.
- Undersöka möjligheterna för att använda ett utlysningförfarande för att öka såväl mångfalden som effektiviteten inom Sidas interna metodutvecklingsarbete.
- Utveckla metoder tillsammans med samarbetspartner och andra med särskild kunskap/perspektiv för att riva barriärer, finna nyskapande lösningar eller bygga vidare på sådant som redan är gjort.

EXEMPEL PÅ STRATEGIRELEVANTA VERKSAMHETER

Sida utvecklar ett ”Metod- och partnerskapslabb för Agenda 2030” som ska möjliggöra stöd för innovativa och agila metoder i utvecklingssamarbetet – internt såväl som externt. Tillsammans med externa partner testas, utvecklas och utvärderas nya metoder, samarbetsformer och finansieringslösningar. Sida kommer att prioritera metoder som är efterfrågade, nyskapande och katalytiska. Arbetet ska präglas av samskapande, kontinuerligt lärande och anpassning till aktuell kontext. För att kvalificera för sakanslagsfinansiering ska processerna vara tidsbegränsade och distinkt skilda från löpande verksamhet.

Sida stödjer Sustainnoid som är ett samverkans- och kunskapsforum för hållbara lösningar för internationella humanitära insatser.

Stödområdet En bred svensk resursbas

Strategimål

- Stärkt kapacitet och lärande inom svensk resursbas för internationellt genomförande av Agenda 2030.
- Ökad svensk representation på strategiska tjänster i internationellt utvecklingssamarbete.
- Ökad användning och återföring av svensk kompetens och erfarenheter inom internationellt utvecklingssamarbete.

Uttolkning av stödområdet

Begreppet svensk resursbas avser i strategins kontext ”en bredare grupp av svenska aktörer inom offentlig och privat sektor, samt det civila samhället som kan bidra till det internationella genomförandet av Agenda 2030”. Detta innebär en betydande breddning av begreppet resursbas i relation till den verksamhet som bedrivits inom ramen för tidigare strategi. För att mera strategiskt ta

sig an de tre ambitiösa strategimålen behöver således såväl bredden av svenska aktörer som arbetssätten för att **engagera** dessa aktörer utvecklas.

Prioriterade aktiviteter under strategiperioden

- Sekonderingsprogrammet fortsätter att identifiera strategiska tjänster och breddas successivt för att involvera fler myndigheter, utöver Sida/RK, för att fullt ut dra på bredden och den tematiska kompetensen i den svenska statsförvaltningen.
- Utöka samarbete med andra givare inom JPO-programmet, för att dela erfarenheter och lärdomar och inhämta kunskap om t.ex. tredjelandsfinansiering.
- Bredda existerande UNV-program till att över tid även omfatta seniora personer med lång erfarenhet och specifikt tekniskt kunnande samt för personer med funktionsvariation för att mobilisera engagemang inom bredare grupper.
- Bidra till finansiering så att svenska forskare i samarbete med forskningsinstitutioner i utvecklingsländer kan genomföra fältarbete och samarbeten i utvecklingsländer.
- Undersöka möjligheterna att etablera ett aktörsövergripande och partnerskapsdrivet resursbasprogram som kan bidra till ett accelererat genomförande av Agenda 2030 samt till ett stärkt erfarenhetsutbyte och återföring mellan den svenska resursbasen och lokala partners.
- Genom additionell finansiering möjliggöra för svenska myndigheter att i större utsträckning medverka i EU:s twinningsarbeten.

EXEMPEL PÅ STRATEGIRELEVANTA VERKSAMHETER

Det seniora sekonderingsprogrammet för FN, Världsbanken och OECD har utökat sin rekryteringsbas till att inkludera fler svenska myndigheter. Detta för att dra på bredden och kompetensen inom den svenska statsförvaltningen. Utvecklingen av detta samarbete planeras ske successivt.

Strategiska placeringar i de juniora programmen har delvis fokuserat på skrivelsen i Sidas vision om att ”stå väl rustade att verka i konfliktmiljöer”. Därför har flera tjänster som Sida utannonserat under 2018 och framåt varit placeringar i denna typ av kontexter med ett särskilt fokus på HUM/DEV-nexus. Andra strategiska juniora tjänster fokuserar på svenska prioriterade områden som jämställdhet, miljö/klimat och mänskliga rättigheter.

SPF vidareutvecklar ett processinriktat lärande med fokus på utbildning för utbildare, coachning och organisationsstöd för svenska myndigheter inom utvecklingssamarbetet. Fokus flyttas successivt från individprogram till aktörsgrupper.

3.3 Uppföljning

De fyra stödområdena och de sju strategimålen är i stor utsträckning ömsesidigt förstärkande. Många insatser bidrar också till uppfyllandet av strategimål inom flera stödområden. Då strategin innefattar delegeringar till andra avdelningar är strategisamordning en utmaning som behöver ges tid och kapacitet. Strategin kräver en uppföljningsprocess som stödjer en kontinuerlig dialog och lärande där strategins förändringsteori och insatsportfölj återbesöks, vidareutvecklas och justeras. Löpande insatsuppföljning, studier och utvärderingar av relevans för strategigenomförandet kommer också att utgöra underlag för uppföljningsprocessen. En fördjupad översyn kring de frågor som Sida bedömer som prioriterade kommer att genomföras 2022. Sida planerar att avropa ett metodstöd för att strukturera uppföljningsprocessen. De viktigaste slutsatserna från analyserna kommer att redovisas i den årliga strategirapporten till UD.

4. Resultatredovisning för den nya strategin

Kapacitetsutveckling

Det första strategimålet går i linje med mål från föregående strategi. Portföljen anses vara fortsatt relevant och genom rapportering och dialog med genomförare och deltagare bedöms insatserna bidra till eftersträfvade effekter.

På basis av erfarenheter och utvärderingar används metoder som syftar till att nå tydligare ägarskap och förankring i deltagande organisationer. I t.ex. SMHI:s, Lantmäteriets och KEMI:s kapacitetsutvecklingsprogram¹⁰ samarbetar myndigheter med deltagarorganisationer kring rekrytering av lokala mentorer och handledare, vilket lett till att nyckelorganisationer driver förändringsarbete på ett mer självständigt och långsiktigt sätt. En tydligare förankring i organisationerna, framför allt på ledningsnivå, är en framgångsfaktor för att få effektspridning bortom den deltagande individen. Ett exempel på detta är programmet Sustainable Urban Water and Sanitation (SUWAS)¹¹ som främjar sektorövergripande samarbeten, tillsammans med företag samt det civila samhället. Det har exempelvis resulterat i förbättrad service från Kampala Capital City Authority till hushåll i fattiga områden, inkl. nya anslutningar till avloppsnätet. Flexibilitet och anpassningsförmåga hos aktörer i hela systemet ökar möjligheterna för att insatserna ska ligga i linje med lokala och nationella förutsättningar. Arbetet för att stärka kapacitet hos aktörer att genomföra, följa upp och delta i dialog om Agenda 2030 har inletts under perioden. Strategimålet är numera integrerat som ett specifikt kriterium för kapacitetsutvecklingsinsatser och portföljens pågående program kommer ges stöd för att integrera perspektiv och arbetssätt.

Samverkan och partnerskap

Genom att arbeta i partnerskap har Sida sedan föregående strategiperiod fått möjlighet att utveckla sin egen kompetens och erhållit värdefull erfarenhet. Arbetet är långsiktigt och portföljen kommer att utvecklas för att till fullo svara upp mot strategimålet.

I effektstudien/utvärderingen av SLSD som gjordes 2018 drogs slutsatsen att nätverket varit relevant på flera sätt och att många goda resultat uppnåtts, som t.ex. att plattformen har varit effektiv och relevant när det gäller Agenda 2030-förhandlingen och har genererat engagemang för agendan hos Sveriges största bolag. På basis av effektstudien utvecklas arbetet med SLSD till att bli mer inriktat på gemensam handling.

Engagemanget med svenska investerare genom nätverket SISD ledde under 2018 till en efterfrågan från FN om stöd till ett globalt investerarnätverk. Ett sådant koncept har samskapats av Sida och FN och står redo för lansering under finansieringsåret 2019. Målsättningen med arbetet är resursmobilisering för genomförandet av Agenda 2030.¹²

SPF har särskilt satsat på att upparbeta kontakter med näringslivet. Främst mindre företag och unga personer knutna till näringslivet har varit i fokus. Exempelvis genomfördes ”Solutions Lab on anti-corruption and SDG’s”, där representanter från privat sektor deltog tillsammans med deltagare från

¹⁰ ITP309 Climate Change – Mitigation and Adaptation: 14/001441, ITP311 Land Governance: 15/000741, ITP299 Strategies for Chemical Management: 2011-001542

¹¹ ITP301 Sustainable Urban Water and Sanitation: 16/000130

¹² Beslut om finansiering ej fattat, men samskapandet av faciliteten är klar.

myndigheter, civilsamhällesorganisationer och akademi med syfte att utbyta erfarenheter kring korruption som hinder för institutionsbyggande och genomförandet av Agenda 2030.

Arbetet med att mobilisera och engagera svenska myndigheter i genomförandet av Agenda 2030 har lett till att ett 60-tal myndigheter arbetar för att integrera de tre dimensionerna av hållbar utveckling (ekonomisk, social och miljömässig) som en del av sina kärnuppdrag. Genom Sidas faciliterande arbete har myndigheternas förmåga till samverkan stärkts och resulterat i en samverkansplan för åren 2019-2020, liksom förutsättningarna att långsiktigt kunna stötta låg- och medelinkomstländerna i sina åtaganden under Parisavtalet. Ett operativt resultat av arbetet är ett kapacitetutvecklingsprogram där sex svenska myndigheter i klustersamverkan stödjer sina motsvarigheter i samarbetsländerna inom hantering och nyttjande av klimatdata samt hållbar stadsplanering.¹³

Partnerskap och kapacitetsutveckling kan rymmas inom samma operativa insats. Som en del av Sidas ambition att diversifiera metoderna inom kapacitetsutveckling och utveckla strategiska partnerskap med nyckelaktörer har en givargemensam partnerskapsfond för Agenda 2030 utvecklats tillsammans med Världsbanken. Fonden svarar upp mot ett identifierat behov hos båda parter av finansiering till små men strategiska initiativ för att stärka kapacitet, utveckla metoder och samarbeta med nya partner bl.a. inom FN-familjen, med syfte att påskynda genomförandet av Agenda 2030.

Innovativa metoder och arbetsformer

Att utveckla Sidas roll som katalysator för att nyttiggöra internationella finansieringsströmmar är ett arbete som pågått sedan förra strategiperiodens start. Sverige har delvis genom detta arbete intagit en ledande roll inom utvecklingsfinansiering. Detta innovationsdrivna arbete är långsiktigt och erfarenhetsbaserat.

Sida stödjer Society for International Development (SID) som samordnar deltagandet av ett stort antal civilsamhällesorganisationer från olika delar av världen i ett nätverk med syfte att ge civilsamhället en starkare röst i pågående diskussioner om finansieringen av Agenda 2030.¹⁴

Strategin har delfinansierat Power Africa-projektet¹⁵ som möjliggör nya sätt att arbeta bl.a. genom samverkan mellan strategier. Under rapporteringsperioden har en garanti till finansieringsplattformen Trine beslutats. Garantin har möjliggjort en ökning av Trines genomsnittliga utlåning från 200 000 Euro till 900 000 Euro per månad. Trine är en *crowdfunding*-plattform som bidrar till utbyggnaden av hållbar energi i Afrika söder om Sahara.

Sida förvaltar och utvecklar nu sin roll att öka samarbeten mellan traditionella biståndsaktörer och nya partner för att uppfylla Agenda 2030 genom att bättre nyttja alla aktörers kunskap, kompetens och kapital. En viktig plattform är OECD:s arbete med *blended finance*. Sida har arbetat med etablerade partner för att fördjupa förståelsen för användningen av innovativa finansieringslösningar inom vatten och sanitet samt inom jämställdhetsområdet. Sida har även genomfört åtta studier med syfte att visualisera den lokala kapitalmarknaden och därigenom stärka vår interna kapacitet till dialog med partner och nya möjligheter för samarbeten med lokala finansiella aktörer.

¹³ Strengthened Institutions for a Sustainable Climate: 17/001320

¹⁴ Civilsamhällets deltagande i FfD-processen (SID): 18/0001589

¹⁵ Sverige har genom Sida åtagit sig att mobilisera en miljard US-dollar från 2015 till och med 2024 i syfte att bidra till ökad produktion och tillgång till förnybar energi i Afrika söder om Sahara, genom projektet Power Africa.

En bred svensk resursbas

Under 2018 fördelades de 401 MSEK som gick till den svenska resursbasen på flera av de individuella program som Sida hanterar enligt bilden nedan.

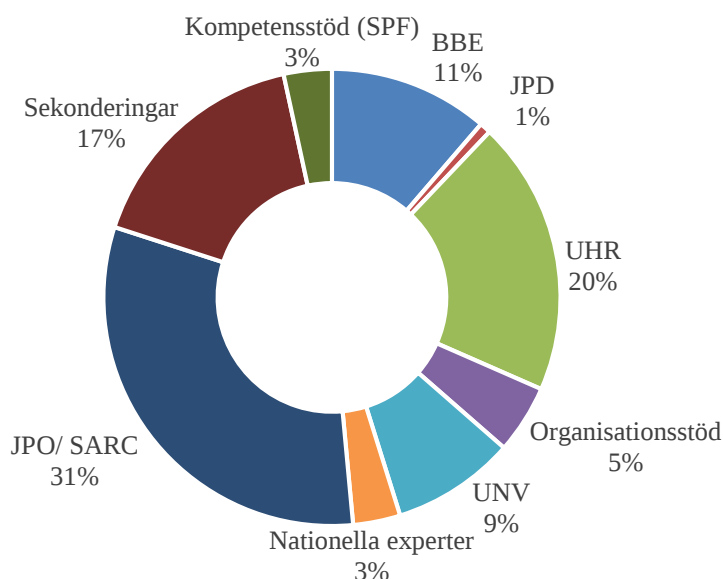


BILD: FÖRDELNING I PROCENT MELLAN RESURSBASPROGRAM 2018¹⁶

Sida ser ett behov av en ny ansats för resursbasprogrammen för att svara upp mot strategin och dess breddade definition av resursbas (jmf avsnitt 3.2) där vi ser en riktning från de mestadels individbaserade program som genomförs idag mot ett bredare arbete gentemot strategiska målgrupper som kan bidra till det internationella genomförandet av Agenda 2030. Dagens portfölj ska därför under 2019 utvärderas och genomgå en omprioritering. På initiativ av Sida pausas till exempel BBE-programmet tillfälligt under 2019 för att ge utrymme för utveckling av nya bredare instrument. Syftet med att stärka den svenska resursbasen behöver också tydligare kopplas till det internationella genomförandet av Agenda 2030 och utvecklingssamarbete då delar av portföljens ODA-fäihet riktad mot svensk resursbas har ifrågasatts av OECDs biståndskommitté.

De juniora resursbassatsningarna med FN-organen är ett av de huvudsakliga instrumenten för att öka antalet svenskar inom internationella organisationer. Mellan 2001-2018 stannade 45% av alla JPO/SARC/SDP kvar inom FN-systemet under olika kontraktsformer. Av de som inte fortsätter inom FN har ca 25% ägnat sig åt annan typ av utvecklingssamarbete (NGOs, UD, konsultverksamhet, Sida, m.m.). Siffran varierar lite beroende på mottagande organisation, men generellt ligger siffran på runt 50%.¹⁷ Denna andelen är något lägre än för andra jämförbara länder.

Under 2018 genomfördes närmare 100 rekryteringar inom de juniora och medelseniöra resursbasprogrammen (UNYV, BBE, JPO, SARC/SDP). Vid rekryteringarna till FN-programmen beaktades särskilt Sidas prioriteringar, geografisk spridning samt sannolikheten att kunna fortsätta inom FN efter avslutad JPO/SARC-tjänst. Urvalet av tjänster var även baserade på de behov som FN-organisationerna själva identifierat. Även UNYV- tjänsterna var behovsstyrda och matchades mot

¹⁶ SPF:s kompetensstöd innefattar säkerhetsutbildningar, språkutbildningar, förberedelseutbildningar, fältseminarier, löpande utbildningar, training grants och finansiella karriärstöd inom ramen för resursbasprogrammen.

¹⁷ JPO Service Center, UNDP, 2018

Sidas prioriteringsområden. Värt att notera är också de placeringar som gjorts och planeras med fokus på funktionsvariation/tillgänglighet, t.ex. en BBE till African Union of the Blind i Nairobi.

Under 2018 stärktes också arbetet med alumniverksamheten inom programmen. För att kunna tillvarata och återföra kompetens och erfarenheter från deltagarna i programmen är det av vikt att kunna upprätthålla en relation med dem även efter att de avslutat sitt program. T.ex. anordnades ett första alumniseminarium för BBE i december 2018, vilket genererade idéer om hur alumninätverket kan stärkas, t.ex. tematiskt inriktade lunchseminarier. Under året har Sida förstärkt dialogen med UD, FBA och SI om samarbete för att bättre ta tillvara den erfarenhet och kunskap som utsända UNYVs/JPOs/SDPs och SARCs samlar på sig.

Till följd av de organisatoriska oklarheterna som råder kring FN:s reform av sin utvecklingspelare har Sida under 2019 pausat SARC och SPD programmen på P3-nivå. Det är i dagsläget oklart vilken funktion en SARC kommer att ha inom den nya RC-funktionen. Sida inväntar mer information från FN-sekretariatet som kommer att administrera programmet framöver.

Vid slutet av 2018 hade det seniora sekonderingsprogrammet som riktar sig till fast anställd personal på Sida/RK, totalt 34 sekonderingar till strategiskt tematiskt prioriterade tjänster. Fyra nya sekonderingsavtal slöts med UNESCO, OECD, Green Climate Fund och IFAD. För att bredda rekryteringsbasen inom miljö och klimat har överenskommelser slutits med Naturvårdsverket och Energimyndigheten om att fastanställd personal även vid dessa myndigheter kan söka tjänsterna. Sida avser att successivt bredda rekryteringsbasen till allt fler myndigheter inom den svenska förvaltningen.

Under 2018 ökade antalet deltagare vid SPF:s utbildningar med cirka 30 procent jämfört med 2017. Orsaken till det ökade intresset för kursverksamheten är att SPF i högre utsträckning inkluderat Sidas multilaterala partners och partners från civilsamhället i referensgrupper kring utformningen av dialogmöten och workshops. Därtill har arbetet med den pedagogiska plattformen förankrats under året och medfört en kvalitetshöjning som har uppskattats av Sidas partners. För att nå bestående resultat utformas lärandet som en process där olika metoder (e-learning, handlingsplaner, feedback, coachning) används före och efter kurser för att skapa förutsättningar för organisatoriskt lärande. SPF har även stärkt förmågan att utvärdera hur ny kunskap tillämpas i organisationerna efter genomförd utbildning.

Innehållet i SPF:s kurser för aktörer inom svenskt utvecklingssamarbete speglar prioriterade metoder, teman och perspektiv i utvecklingssamarbetet samt behov och efterfrågan från aktörerna. Några exempel från 2018 är resultatstyrning, anti-korruption, miljö/klimat, kvinnor, fred & säkerhet, digital säkerhet, *communication for development* samt konfliktanalys. Under 2018 påbörjades även ett arbete med att integrera multidimensionell fattigdomsanalys i kurserna.

I enlighet med ett antal regeringsbeslut ger Sida stöd till UHR-programmen. Utifrån den nya strategin bedömer Sida att delar av UHR-programmen inte längre är helt strategirelevanta. Stödvolymen till UHR bör därför ses över och anpassas till de nya strategimålen. Under 2018 har Sida och UHR fört en konstruktiv dialog om inriktningen för ett ökat fokus på effekter i samarbetsländerna.¹⁸

¹⁸ Vad gäller UHR-programmen fortsätter dialogen med UHR och Regeringskansliet huruvida dessa program istället skulle kunna finansieras genom anslag från Utbildningsdepartementet och till fullo administreras av UHR.

Sidas bedömning av strategigenomförandet – en sammanfattning

Stödområde 1 Kapacitetsutveckling	Mål ¹⁹	Portfölj ²⁰
Strategimål 1.1 Stärkt institutionell kapacitet		
Strategimål 1.2 Stärkt kapacitet kring genomförande av Agenda 2030		
Stödområde 2 Samverkan och partnerskap		
Strategimål 2.1 Stärkt och breddat partnerskap för Agenda 2030		
Stödområde 3 Innovativa metoder och arbetsformer		
Strategimål 3.1 Innovativa samverkans- och finansieringsformer		
Stödområde 4 En bred svensk resursbas		
Strategimål 4.1 Stärkt kapacitet hos svensk resursbas om Agenda 2030		
Strategimål 4.2 Ökad svensk representation internationellt		
Strategimål 4.3 Ökad användning av svensk kompetens		

¹⁹ Bedömning av utvecklingen i kontexten i förhållande till **strategimålen**: Grön: Utvecklingen går framåt; Gul: Utvecklingen går delvis framåt eller delvis bakåt; Röd: Utvecklingen går bakåt.

²⁰ Bedömning av **portföljens relevans**: Grön: Portföljen är relevant; Gul: Portföljen är delvis relevant; Röd: Portföljen är inte relevant.

Bilaga 1: Strategiöversikt i tabeller och diagram

All data in report is per December 31, 2018. It is an annex to the Strategy Report submitted to the Ministry of Foreign Affairs.

Average Annual Strategy Amount 2018: 670 000 KSEK

Total Strategy Outcome 2018: 681 676 KSEK

Table 1. Financial Overview 2018 per Area of Support/Objective in Strategy

Strategi	Stödområde	Mål	Utbetalat 2018
Strategy	Areas of Support	Objective	Outcome 2018 (KSEK)*
Total			681 676
Capacity development, partnership and methods that support Agenda 2030 for sustainable development 2018-2022	Total		419 088
	Capacity Development	Strengthened institutional capacity by actors in partner countries for sustainable development and poverty reduction for actors in the cooperation countries	109 104
		Improved opportunities and enhanced capacity by actors in partner countries to implement, follow up and participate in global dialogue on Agenda 2030	51 192
		Total	160 296
	Cooperation and partnership	Strengthened partnership and leadership, increased knowledge and commitment among a wide range of actors, including Swedish, contributing to the global implementation of Agenda 2030	48 142
		Total	48 142
	Innovative methods and work modalities for development cooperation	Increased access to and strengthened impact for innovative cooperation- and financing modalities and methods	9 348
		Total	9 348
	A broadened Swedish resource base	Strengthened capacity and learning opportunities within the Swedish resource base for the international implementation of Agenda 2030	37 124
		Increased Swedish representation at strategic positions in international development cooperation	125 948
		Increased deployment and referral of Swedish competencies and experiences within international development cooperation	38 230
		Total	201 301
	Not allocated to area of support	Not allocated to result	0
		Total	0
	Total		262 588

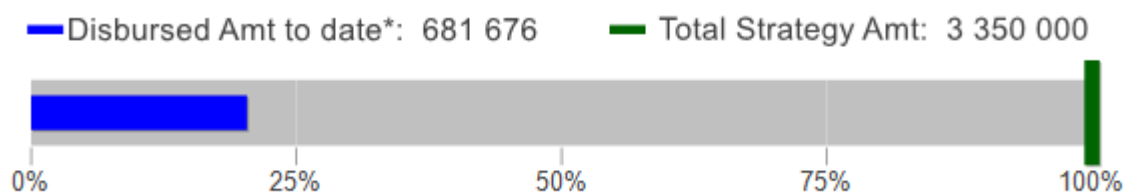
STRATEGIRAPPORT ÅR 1

Strategy for capacity development and collaboration 2014-2017	International capacity development	Increased competence at an individual level and strengthened capacity for organisations to drive change processes for an effective poverty reduction, a strengthened rights perspective and long-term sustainable development	30 220
		Increased contact areas and established relations between individuals, organisations and institutions in other countries and Sweden.	28 174
		Total	58 394
	Not Specified	Not Specified	1 121
		Total	1 121
	Capacity development of Swedish partners within international development cooperation	Increased synergies between the Swedish development cooperation actors and other international actors	93
		Increased capacity of Swedish actors to contribute to the objectives of Swedish international development cooperation.	8 679
		Contribute to developing the Swedish resource base through competence development and training programs	111
		Total	8 883
	Method development	Wider range of innovative forms of aid modalities for use within Sida's activities	389
		Increased knowledge of the implementation, results and effectiveness of the development cooperation based on implemented strategic evaluations	861
		Total	1 250
	Resource base development	A broadened Swedish resource base for the multilateral, bilateral and regional development cooperation through specific competence development and training programs for younger people	99 434
		Increased number of qualified Swedes in international and regional organisations and institutions as prioritized by the government	93 507
		Total	192 940

**Please notice that Outcome includes even payments made in the first months of 2018 under the frame of previous strategy.*

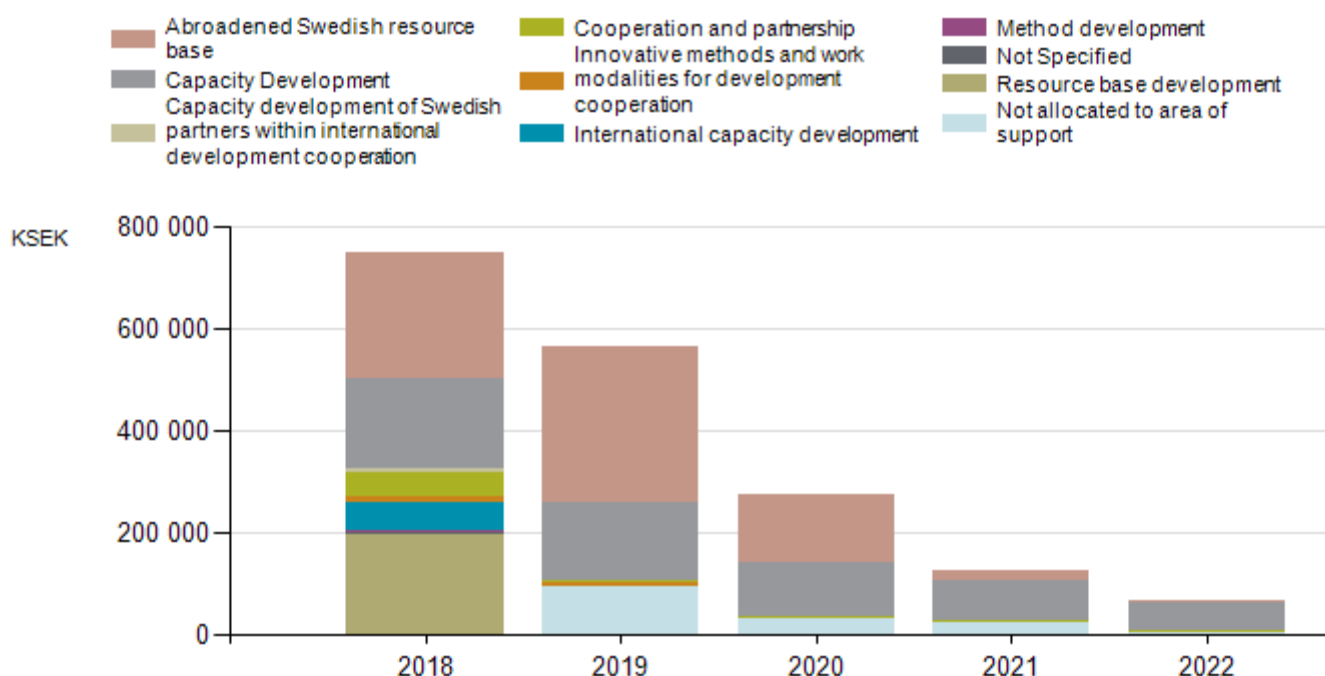
Table 2. Total Strategy Amount and Disbursed Amount During the Strategy Period (KSEK)

Strategy is in its 1st year with total duration of 5 years.



* Note that the Disbursed Amt to date includes even payments made in the last year of the previous strategy, 262 588 KSEK

Table 3. Agreed Amounts per Area of Support for the Strategy Period



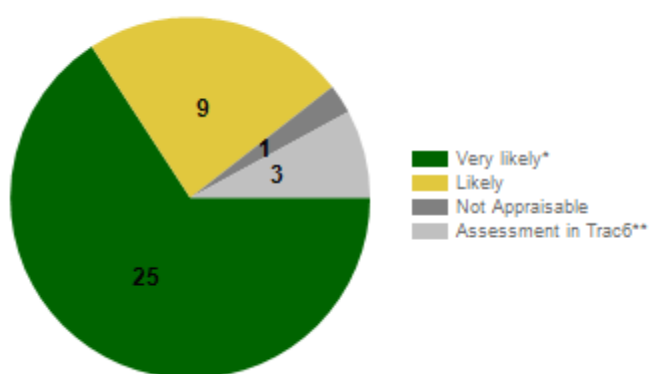
Information on area of support/objective in strategies was phased into Sida's systems starting 2012, but is incomplete up to 2015. This relates only to system generated data. Sidas contributions have always been assessed in relation to decided strategies incl. areas of support and objective (and previously areas and subareas). Correct information on division per area of support for 2015 and earlier is available in the previous strategy reports.

Table 4. Assessment of the Likelihood of Achieving the Contribution Objectives

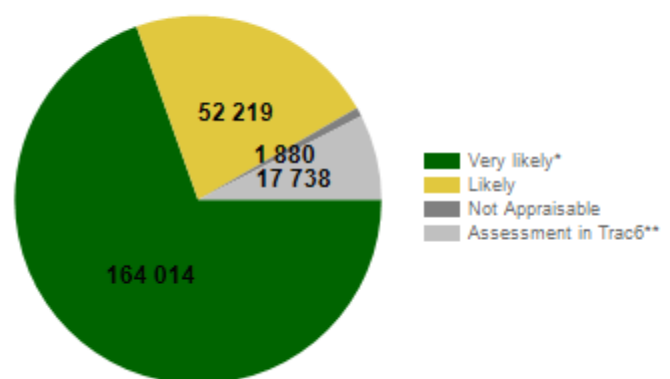
The two pie charts show the assessments of the likelihood of achieving the objectives of the contributions included in the strategy portfolio as per (4.1) contributions and (4.2) accumulated disbursed amount. The data is system-generated and aggregated based on the *Conclusion on Performance* (CoP) in Trac. In connection with the CoP, the question of the likelihood of achieving the contribution objective is answered according to a four-point scale, namely:

1. Very likely
2. Likely
3. Not likely
4. Not appraisable¹

4.1 As per Contribution



4.2 As per Accumulated Disbursed Amount (KSEK)



* Agreements newer than one year are assessed as "very likely" by default.

** Assessments made in Trac 6 have not been migrated since some questions in Trac 7.0 are new and have no equivalent in earlier versions of Trac. Therefore, the assessments made in Trac 6 are grey.

***Note that this table does not include contributions and payments made under the frame of the previous strategy as is the case with table 1 and 2 as contributions that are phased out or are about to be phased out are not of interest for this type of analysis.

¹ Assessment "Not appraisable" is justified in cases when:

- There is not enough data to make an assessment (eg in difficult environments or late reports)
- The context of the contribution has changed significantly (eg natural disaster, coup d'état, extensive staff change of partner, corruption claim or similar.)
- The contribution itself has changed significantly (eg, the goal, scope, or timeframe of the contribution has been changed)