

*Lägesuppdatering av strategigenomförandet per den 15 april 2018,
samt inrapporterade resultat sedan den senaste strategirapporteringen*

Sammanfattning av Sidas bedömning av utvecklingen mot strategimålen och insatsportföljens genomförande

Denna rapport lämnas samtidigt som innevarande strategiperiod går mot sitt slut. Sida har inför framtagandet av en ny strategi för 2018–2022 fått möjlighet att lämna ett underlag där slutsatser för 2014–2017 och djupgående rekommendationer för den fortsatta styrningen har inkluderats. Snarare än en heltäckande slutrapport för strategiperioden väljer därför Sida för detta rapporteringstillfälle att komplettera med en generell återblick med några djupdyk i det senaste årets utveckling. De siffror som redovisas gäller för budgetåret 2017. Sidas bedömning är att utvecklingen mot strategimålen går i önskvärd riktning och att portföljen har genomförts enligt plan.

Stärkt kapacitet hos individer och organisationer för en effektivare fattigdomsbekämpning

Mål¹

Portfölj²

Stödområde 1: Internationella kapacitetsutvecklingsprogram



Mål 1.1: Ökad kompetens och stärkt kapacitet

Mål 1.2: Ökade kontaktytor och etablerade relationer

Stödområde 2: Resursbasutveckling



Mål 2.1: Ökat antal svenska i internationella organisationer

Mål 2.2: Breddad svensk resursbas

Stödområde 3: Kapacitetsutveckling av svenska parter inom biståndet



Mål 3.1: Ökade synergier mellan biståndets aktörer

Mål 3.2: Ökad kapacitet hos svenska aktörer

Mål 3.3: Utvecklad svensk resursbas

Stödområde 4: Metodutveckling



Mål 4.1: Innovativa biståndsformer

Mål 4.2: Strategiska utvärderingar

¹ Bedömning av utvecklingen mot **strategimålen**: Grön: Önskvärd riktning; Gul: Delvis önskvärd riktning; Röd: Ej önskvärd riktning.

² Bedömning av **insatsportföljens genomförande**: Grön: Enligt plan; Gul: Delvis enligt plan; Röd: Ej enligt plan.

1. Översikt över strategisammanhanget

Strategibelopp: 493 MSEK **Utbetalat belopp 2017:** 487 MSEK **Antal insatser 2017:** 184

1.1 Strategins roll i utvecklingssamarbetet

Inom ramen för strategin har Sida sedan 2014 arbetat för att uppnå nio strategimål fördelat på fyra olika stödområden. Inom de tre första stödområdena **de internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen, resursbasprogrammen och kapacitetsutveckling av svenska parter inom biståndet** har strategiperioden inneburit kontinuerlig metodutveckling snarare än framtagande av helt nya modaliteter på bred front. Sida har dock tagit fram nya arbetssätt, skapat nya arenor för en större bredd av utvecklingsaktörer och stärkt aktörernas kapacitet för att driva en effektivare fattigdomsbekämpning. Tematisk omdirigering av insatsportföljerna, inkludering av nya aktörer, fokusering av målgrupper och skifte i fokus från individnivå till organisationsnivå har varit centrala utvecklingsområden. Verksamheten har fortsatt att kännetecknas av principen om lokalt ägarskap, lärande mellan aktörsgrupper (multistakeholder-processer) och den svenska resursbasens komparativa fördelar inom global utveckling.

I analysarbetet under strategin har Sida på ett tydligare sätt integrerat institutionsutveckling och den nyckelroll offentlig förvaltning har i detta. Mot denna bakgrund har det skett en ökning av svenska myndigheter som genomförare av internationella kapacitetsutvecklingsprogram och som en del av den svenska resursbasen.

Sida Partnership Forum (SPF) i Härnösand har under strategiperioden i större utsträckning inkluderat nya aktörsgrupper. Framför allt har myndigheter och näringsliv ökat sitt deltagande på de utbildningar som erbjuds, vilket sannolikt beror på ökat engagemang kring internationella utvecklingsfrågor och ett kursutbud som har anpassats till dessa målgrupper. I detta sammanhang har SPF växt fram som en arena där en stor bredd av olika aktörsgrupper från Sverige och utomlands möts, både som deltagare och som representanter vid större möten. För civilsamhällesorganisationer och personer som har blivit antagna till något av Sidas resursbasprogram har SPF fortsatt att vara en nyckelresurs.

Inom det fjärde stödområdet, **metodutveckling**, har Sida getts möjlighet att ta fram en bredd av sakanslagsfinansierade projekt med helt nya arbetsformer och metoder. Arbetet med att mobilisera och samordna befintliga och nya aktörer i utvecklingssamarbetet och Agenda 2030 har materialiserats i fora där företrädare för svenska myndigheter, näringsliv respektive investerare representeras. Utöver att föra dialog, skapa engagemang och samordna arbetet med hållbar utveckling har detta dessutom i sin tur gjort att dessa aktörsgrupper i ökande grad har inkluderats i genomförandet av biståndsinsatser på bilateral, regional och global nivå, inte sällan i aktörsövergripande partnerskap och andra former för samverkan.

1.2 Förändringar i kontexten

Under strategin verkar Sida inom många olika sfärer och på olika nivåer. Förändringar i kontext kan därför komma i många olika former. Exempelvis har klimatförändringar, miljöförstöring, väpnade

konflikter, politisk instabilitet, ekonomisk ojämlikhet, migration och kapitalflöden stor påverkan på verksamhetens genomförande och effektivitet i grunden. Kapacitetsutveckling är en långsiktig process som påverkas av denna typ av fenomen men som samtidigt skapar förutsättningar för att hantera förändringar. Aktörers kapacitet att kunna dra nytta av ny kunskap och teknik är en förutsättning för att åstadkomma effektiv fattigdomsbekämpning. Resiliensbegreppet är centralt i arbetet med att stärka staters motståndskraft. Biståndets relativa storlek i den totala utvecklingsfinansieringen minskar och räcker inte till för att uppfylla de globala målen för hållbar utveckling.

Under strategiperioden har ett nytt internationellt ramverk tillkommit i och med Agenda 2030. Sida har till fullo anammat denna agenda och stora delar av verksamheten under denna strategi genomsyras av den. Samarbetsparter tar utgångspunkt i ett eller flera av de globala målen i genomförandet av insatser och särskilda satsningar görs för att skapa medvetenhet kring agendan. Agenda 2030 har skapat möjligheter till nya samarbeten och flera aktörer har fattat intresse för hållbarhet och utveckling i allmänhet. Även Parisavtalet och Addis Ababa Action Agenda är exempel på betydande globala överenskommelser som har tillkommit under strategiperioden, och som påverkar samarbetet med aktörsgруппerna under strategin. Samtidigt noterar Sida att det multilaterala systemet är under press från till exempel nationalistiska strömningar, inte minst inom handelsområdet respektive klimatområdet.

I en ständigt föränderlig värld där utvecklingen sker i allt snabbare takt förändras också Sidas möjlighet att påverka. Även ny forskning kring faktorer som driver eller motverkar hållbar utveckling och fattigdomsbekämpning har betydelse för Sidas val och möjligheter. 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 bland annat strategiska utvärderingar men även genom innovativ metodutveckling i synnerhet kring nya finansieringsformer.

1.3 Synergier med andra svenska strategier

Under strategiperioden har antalet länder som deltar i de internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen successivt reducerats för att i högre utsträckning fokusera på Sidas samarbetsländer och därmed kunna stärka synergier med bilaterala och regionala strategier. Under 2017 sjsattes en verksöverskridande referensgrupp i syfte att ytterligare bidra till att de globala internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen kompletterar den verksamhet som genomförs på land- och regionnivå i Sveriges samarbetsländer.

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

SPF är Sidas främsta verktyg för stärkande av den svenska resursbasen både i form av organisationer och individer. SPF har även stått värd för större internationella möten och konferenser där samarbetsparter under andra strategier har medverkat.

Den metodutveckling som Sida har genomfört under stödområde 4 har i allmänhet varit verksöverskridande. Vissa projekt har drivits för Sidas räkning med syftet att engagera och samordna

andra svenska aktörsgupper som till exempel företag eller myndigheter, medan andra har haft en mer avgränsad tematisk och geografisk inriktning. Den ökade kunskap om biståndets effektivitet som de strategiska utvärderingarna har gett omfattar Sidas totala verksamhet.

1.4 Fördelning mellan stödområden

Resultatområde	Utfall per delområde	Totalt utfall 2017, i MSEK
Totalt		487
Internationella kapacitetsutvecklingsprogram samt U4 Anti-Corruption Resource Centre		158
Internationella kapacitetsutvecklingsprogram	156	
U4 Anti-Corruption Resource Centre	2	
Resursbasutveckling (Junior Professional Officer (JPO), Special Assistant to the Resident Coordinator (SARC), Bilateral Biträdande Experter (BBE), Junior Professional in Delegation (JPD), Minor Field Studies (MFS) praktikantprogrammet), UNV, UNSSC samt kurser SPF		298,6
Sekonderingsprogrammet (FN och Världsbanken)	55,5	
Nationella Experter (EU)	8,7	
JPO/SARC /UNV UN Youth Volunteers (FN och Världsbanken)	107,6	
JPD (EU)	3,2	
BBE (utlandsmyndigheter och samarbetsorganisationer)	37,1	
UHR (MFS, praktikantprogrammet och Linnaeus-Palme)	73	
UNV, UNSSC	9	
Internships, Training Grants, Kursgård SPF	4,5	
Kapacitetsutveckling av svenska parter inom biståndet (inklusive Svenska FN-förbundet)		17,4
Kapacitetsutveckling av svenska parter inom biståndet	4,4	
Svenska FN-förbundet)	13	
Metodutveckling		13
Metodutveckling (innovativa biståndsformer)	12,8	
Metodutveckling (strategiska utvärderingar)	0,2	

59 % av det totala utfallet 2017 gick till resursbasutveckling medan 32 % har allokerats till internationella kapacitetsutvecklingsprogram och 9 % till övriga stöd samt kapacitetsutveckling av svenska parter inom biståndet (inklusive kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser för svensk resursbas) och metodutveckling. Sida konstaterar att denna fördelning återspeglar prioriteringar och satsningar som har gett utslag på 2017 års utbetalningar.

2 Resultatredovisning

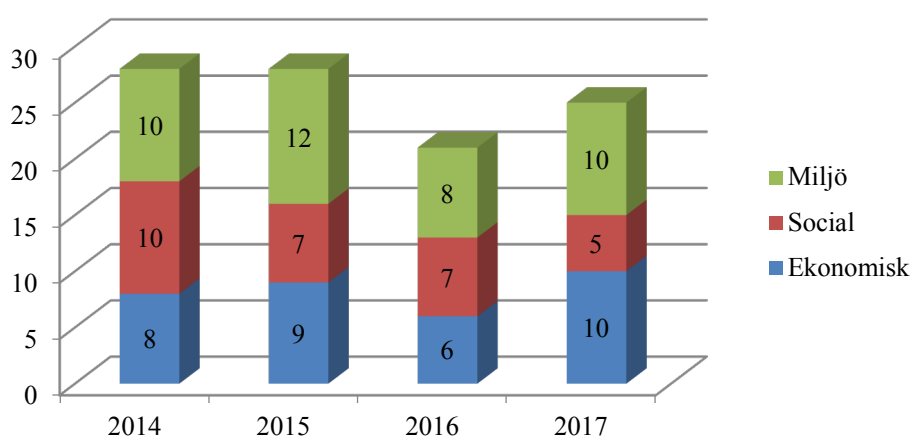
2.1 Stödområde 1: Internationella kapacitetsutvecklingsprogram

Utveckling mot strategimålen 

Portföljnivå 

Sidas bedömning är att utvecklingen mot strategimålen går i önskvärd riktning och att portföljen har genomförts enligt plan.

**ITP-programomgångar
2014-2017**



2.1.1 Mål 1.1

Ökad kompetens på individnivå och stärkt kapacitet hos organisationer att driva förändringsprocesser för en effektiv fattigdomsminskning, ett stärkt rättighetsperspektiv och långsiktigt hållbar utveckling

Arbetet med att utveckla de internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen fortskred under 2017. Portföljen består till största delen av International Training Programmes (ITP), som mestadels genomförs av svenska partners inom områden där Sverige antas kunna bidra med kompetens och egna erfarenheter. För att öka lärandet kring metodutveckling genomfördes en oberoende utvärdering av ITP som instrument för kapacitetsutveckling. Syftet med utvärderingen var bland annat att analysera de senaste årens metodutveckling och att ge rekommendationer rörande ITP:s framtida utformning. Utvärderingen visade att ett ökat fokus på att skapa en kritisk massa av förändringsagenter på landnivå, i de program där detta tydligt implementerats, har påvisat ett skifte i fokus från individ till organisation. Att metodutvecklingen inte till fullo implementerats under strategiperioden gör dock att ITP fortsatt har haft störst effekt på individnivå. Det finns goda exempel som präglas av ett långsiktigt samarbete med återkommande organisationer och en mer systematisk och riktad rekryteringsprocess, vilket bidragit till ett skifte från individ till organisation och vidare mot utveckling av institutionell kapacitet i länderna.³

För att skapa goda förutsättningar för effektiv fattigdomsbekämpning behöver kapacitet stärkas på olika nivåer. Förändring, även inom organisationer, drivs oftast av individer, men för att åstadkomma varaktig

³ Evaluation of Sida's ITP approach to Capacity Development, Sida Decentralised Evaluation 2017:34.

förändring över tid behövs organisatoriska och institutionella förändringar. För att insatsernas design ska vara ändamålsenlig förutsätts god förståelse av den kontext de verkar i. En tydligare förankring i organisationerna, framför allt på ledningsnivå, är en annan aspekt som bör integrerats för att få effektspridning bortom den deltagande individen. Flexibilitet och anpassningsförmåga ökar möjligheterna för att insatserna ska ligga i linje med kontexten. På basis av detta ligger den metodutveckling för ITP som har skett under strategiperioden i linje med *best practice* inom kapacitetsutveckling, en bild som bekräftades i en givargemensam utvärdering av Sveriges, Norges och Danmarks stöd till kapacitetsutveckling.⁴

Utvärderingen av ITP-instrumentet lyfte även fram vikten av att Sida stödjer svenska myndigheter i hur de mer effektivt kan adressera frågor som rör korruption som utvecklingshinder ur ett kontextanpassat systemperspektiv. Genom ett ökat partnerskap på genomförandesidan; fortsatt integrering av olika aktörer på deltagarsidan; ökad dialog med samarbetsparter samt kapacitetsutveckling av svenska myndigheter kan en tydligare integrering av systemperspektivet och en mer effektiv institutionsutveckling ske.

2.1.2 Mål 1.2

Ökade kontaktytor och etablerade relationer mellan individer, organisationer och institutioner i andra länder och Sverige

ITP-programmen syftar till stor del att skapa ett lärande mellan länder och mellan *peers*, aktörer med samma funktion inom t.ex. en förvaltning. Utan undantag samlas deltagare från tre eller flera länder för att skapa förutsättningar för detta och även i programgenomförandet ges stort utrymme för att utbyta erfarenheter. I avtal och dialog med samarbetsparter fokuserar Sida på att programmen ska skapa professionella nätverk. Att få dessa att bestå efter avslutat deltagande och i ännu högre grad, efter avslutat genomförande av program som ges i många omgångar under flera år, har visat sig vara svårt.

Givet att ITP-programmen hittills i huvudsak har genomförts av samarbetsparter baserade i Sverige och att samtliga deltagande individer stannar en period om 2–4 veckor i Sverige skapas relationer mellan svenska och utländska individer och organisationer. Ofta engageras en bred skara av individer inom en myndighet till exempel som mentorer, andra svenska aktörer medverkar i regel och studiebesök anordnas. I linje med Agenda 2030, och ambitionen om partnerskap för global utveckling och utveckling på landnivå, inklusive i Sverige, har Sida för avsikt att förstärka denna dimension av ömsesidigt lärande. Genom programmen bildas även en stor massa av alumni med en mycket positiv bild av Sverige som potentiellt skulle kunna engageras mer än vad som görs idag t.ex. i utökat samarbete med Svenska Institutet.

2.1.3 Insatsportföljens genomförande

För närvarande erbjuder Sida 17 ITP-program inom verksamhetsområdet internationella kapacitetsutvecklingsprogram (finansierade på anslagspost 28) med en jämn tematisk fördelning. I nedan tabell listas dessa program utifrån en grov tematisk uppdelning. Det bör dock noteras att väldigt få av programmen är renodlade inom sina kategorier utan sammankopplar ofta flera områden.

⁴ Joint Scandinavian Evaluation of Support to Capacity Development - Synthesis Report, Sida Joint Evaluation 2016:1.

Bedömningen är att portföljens tematiska sammansättning är relevant och motsvarar ambitionen att genomföra verksamhet som kompletterar det övriga utvecklingssamarbetet.

Pågående ITP-program

Tematisk inriktning	Titel	Genomförare
Miljömässig	Strategic Environmental Assessment	Niras-Indevelop
	Mining Water Management	Sveriges geologiska undersökning
	Climate Change	SMHI
	Healthy Livestock – Safe Food	Statens veterinärmedicinska anstalt
	Developing Strategies for National Chemicals Management	Kemikalieinspektionen
	Sustainable Urban Water and Sanitation	Niras-Indevelop
Social	Sexual and Reproductive Health and Rights	Lunds universitet
	Gender Statistics	Statistiska centralbyrån
	Applied Land Governance	Lantmäteriet
	Self-regulatory Frameworks for Democratic Media Development	Niras-Indevelop
	Prevent and Respond to Gender-Based Violence	Polisen
Ekonomisk	Quality Infrastructure Development	Swedac
	Quality Infrastructure for Food Safety	Swedac
	Intellectual Property for Development	Patent- och registreringsverket
	Intellectual Property and Genetic Resources	Patent- och registreringsverket
	ICT Regulation	SPIDER/Post- och telestyrelsen
	Productive Employment and Decent Work	Arbetsförmedlingen
Totalt	17	14 tjänsteköp – 3 upphandlade

Sida har under 2017 engagerat ytterligare myndigheter som genomförare i de internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen. Svenska expertmyndigheter har spetskompetens inom många av de områden som efterfrågas i Sidas samarbetsländer och det finns ett starkt svenskt mervärde inom vissa tematiska områden. Samtidigt finns det ett behov av att komplettera denna expertis med kontextuell förståelse och fördjupad behovsanalys på landnivå. För att ytterligare utöka repertoaren av olika kapacitetsutvecklingsprogram och samarbetspartners har så kallade designstöd använts i syfte att ta fram nya efterfrågestyrda insatser. Designstöd har främst använts av svenska myndigheter bl.a. för att skapa klustersamarbeten mellan myndigheter eller av andra myndigheter med begränsad erfarenhet av internationellt utvecklingssamarbete.

En strategisk rekrytering av deltagande organisationer har som nämnts ovan visat sig vara en förutsättning för kapacitetsutveckling på den institutionella nivå som ITP-programmen strävar efter. Tillsammans med en grundläggande landanalys utgör detta en god grund för genomgripande institutionsutveckling på lång sikt. Ett exempel på när det fallit väl ut är rekryteringen av Kenyan Association of Manufacturers som samlar 40 % av tillverkningsindustrin i Kenya. Deras deltagande inom programmet ITP 291 Private Sector Growth Strategies har lett till positiva effekter på den inhemska marknaden. Programmet utvärderades under hösten 2017 och det framgick bland annat att Kenyan Association of Manufacturers lyckats stärka samarbetet med 20 företagarsorganisationer och efter medlemsundersökning förbättrat den rådgivning som ges till medlemsföretagen. Detta har bland annat skett genom skapandet av en kontaktpunkt för rådgivning för små- och medelstora företag.

Ett tydligt exempel på stärkt kapacitet hos organisationer är det förändringsarbete som representanter för Union of Ethiopian Women Charitable Associations (UEWCA) drivit inom ramen för ITP 309 Climate Change – Mitigation and Adaptation, East Africa 2015. UEWCA samlar 70

kvinnorganisationer i landet och ITP-deltagandet stödjer processer för hushållens anpassning till ett förändrat klimat. På basis av en omfattande enkätundersökning gavs UEWCA stöd att på djupet analysera hur kvinnor på landsbygden påverkas av klimatförändringar vilket sedan låg till grund för förslag på institutionella åtgärder för klimatanpassning. Tack vare programmet som lett till stärkta kontaktytor med inhemska ministerier, UN Women och African Development Bank kunde UEWCA få genomslag för dessa frågor på nationell nivå.

Under 2017 har Sida ytterligare stärkt sitt fokus på främjande av partnerskap och ökade kontaktytor mellan deltagande individer såväl som genomförande parter. Ett nytt program inom könsrelaterat våld avtalades med Polisen och Kvinna till Kvinna som genomförare. Sida ser att dessa två parter kompletterar varandra väl och bidrar till att ett brett urval aktörer som arbetar med olika typer av samhällsaktörer deltar i programmet.

ITP-formatet medger stor flexibilitet gällande upplägg och angreppssätt, något som kan ses av den stora bredd portföljen för närvarande erbjuder. ITP som instrument har dock volymmässiga begränsningar som på grund av samarbetsparter kapacitet och antal deltagare i varje omgång. Sida behöver hitta sätt att nå ut till en bredare massa, till exempel genom online-lösningar och mobilisera en större bredd av kompetenser. Som en del av Sidas ambition att diversifiera metoderna och skala upp verksamheten (med fler deltagare till en lägre kostnad) har dialog inletts med internationella aktörer som Världsbanken, United Nations Development Programme (UNDP), och United Nations Institute for Training and Research (UNITAR) som förväntas resultera i avtal som kan bredda portföljen av kapacitetsutvecklingsprogram under 2018.

2.2 Stödområde 2: Resursbasutveckling

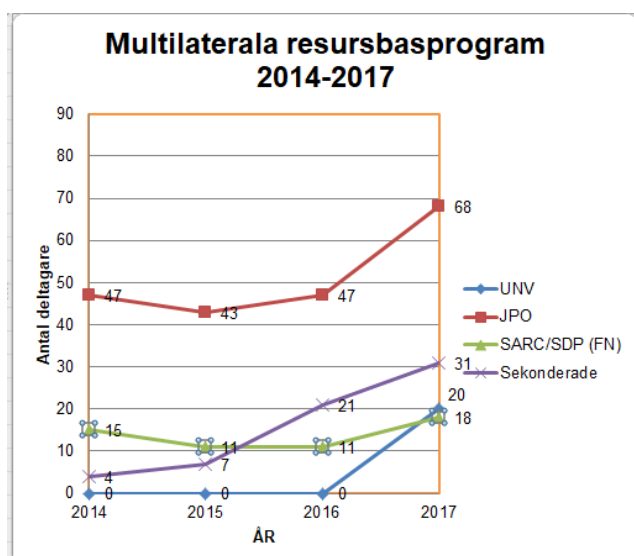
Utveckling mot strategimålen 

Portföljnivå 

2.2.1 Mål 2.1

Ökat antal kvalificerade svenskar i av regeringen prioriterade internationella och regionala organisationer och institutioner

En allt större del av det svenska biståndet kanaliseras via det multilaterala systemet och Sida ser därför ett behov att öka antalet svenskar inom detsamma för att därigenom få ökat genomslag för svenska prioriteringar. Såväl de juniora som de seniora programmen har ökat under året. Sida har ökat antalet personer inom miljö/klimat och fred och mänsklig säkerhet till följd av de allt större utmaningarna inom dessa tematiska områden. Sekonderingsprogrammet har också haft en fortsatt stark prioritering på jämställdhet.



Samtliga resursbasprogram som bidrar till att nå detta mål har genomförts enligt plan under 2017. Sida har rekryterat fler Junior Professional Officers (JPO) än tidigare år, och både sekonderingsprogrammet och Nationella experter (NE) har ökat antal utsända jämfört med föregående år.⁵ Programmen har också breddats genom att nya organisationer har tillkommit, bland annat Världsbanken, IOM, EBRD, UN Women och OECD för sekonderingsprogrammet och DG ECHO (Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations) för NE. Den tematiska breddningen är i linje med de övergripande tematiska prioriteringarna

för det svenska utvecklingssamarbetet.

Under 2017 har Sida genomfört aktiviteter för att utveckla verksamheten och öka kvaliteten i programmen. Inom sekonderingsprogrammet görs detta bland annat genom utrese- och hemkomstprogram och mer systematiserad återföring av lärande. Fem sekonderade återvände till Sida under året och har på så sätt bidragit till att öka kunskapen om det multilaterala systemet på myndigheten, vilket är ett av sekonderingsprogrammets huvudsyften. De nationella experterna får stärkt stöd genom ökad kontakt med tematiska ämnesföreträdare och nätverk i Sverige samt stöd från den nya EU-samordnaren för utvecklingssamarbetet på Sveriges EU-representation i Bryssel. Sida har även utvecklat ett karriärseminarium för JPO och SARC (Special Assistant to the Resident Coordinator) i samarbete med FN:s eget utbildningscenter (United Nations Systems Staff College) för att stödja deras övergång till en reguljär anställning inom FN-systemet.

Tio Junior Professionals in Delegation (JPD) rekryterades 2017 och placerades på EU:s delegationer i Nord-, Central- och Sydamerika, Afrika och Östeuropa.

Inom FN-resursbasprogrammen (Junior Professional Officer, Special Assistant to the UN Resident Coordinator, Specialist Development Program samt United Nations Youth Volunteers) har Sida under 2017 finansierat 110 unga svenskar vilket bidrar till ett ökat antal kvalificerade svenskar inom FN (en ökning jämfört med 2016 då Sida finansierade 67 tjänster). Sverige är den största givaren till SARC-programmet (P-3 nivå) och stödjer därmed FN:s Resident Coordinator-system med personal i form av Special Assistant to Resident Coordinator (SARC)-tjänster. Av de 21 JPO och SARC som avslutade sina placeringar under 2017 har 13 fortsatt inom FN-systemet och 2 har fortsatt inom internationellt bistånd.

Genom Sidas multilaterala sekonderingsprogram bidrar Sida till att bredda den svenska resursbasen för det multilaterala utvecklingssamarbetet. Ett av de främsta syftena med sekonderingsprogrammet är att öka kunskapen om det multilaterala systemet, då Sverige kanaliserar 60% av det samlade biståndet via multilaterala organisationer. Totalt har 13 personer rekryterats till prioriterade organisationer. Fyra personer till Världsbanken (varav en fred och mänsklig säkerhetsexpert), två till UNCHR samt en till

⁵ 31 JPO rekryterades under året (mål i VP 20–25); NE ökade från 5 till 8 utsända; 13 nya sekonderade har rekryterats.

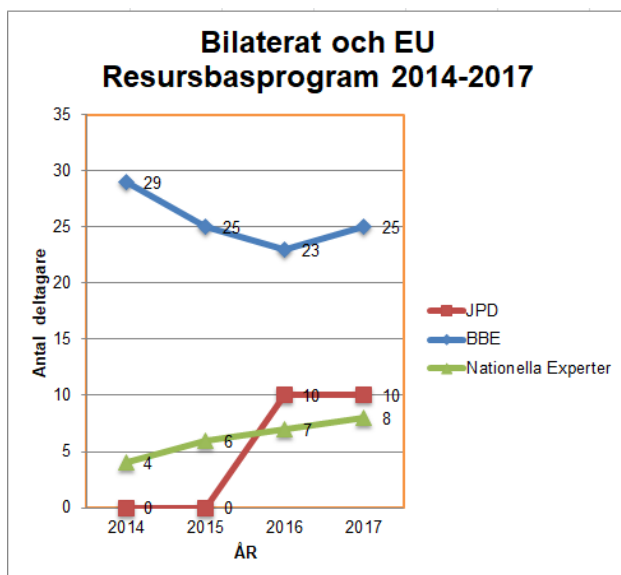
UNICEF. Likaså sekonderade Sida en *Antimicrobial resistance*-expert till FAO i Rom. Dessa placeringar väntas ge ökad tematisk kunskap såväl som ökad kunskap om organisationerna.

Under 2017 genomförde Sida en enkät riktad till alla FN-svenskar (ca 550 personer). Syftet med enkäten var att kartlägga vägarna till en FN-karriär samt undersöka hur Sverige mer effektivt kan arbeta för att utöka antalet svenskar som vill arbeta inom FN. Enkäten visade att runt en av fem FN-svenskar deltagit i JPO-programmet och programmet bedöms som ett fortsatt viktigt verktyg för att öka antalet svenskar inom FN-systemet. Andra centrala rekommendationer är att Sverige bör arbeta aktivt med att informera svenskar om vägarna till en FN-karriär, hur man skriver sin ansökan och hur man förbereder sig för FN-intervjuer. Sida anser att mer stöd bör ges till svenskar som på eget initiativ söker tjänster inom FN på professionell nivå (och inte enbart genom resursbasprogrammen). Dessa sökande kan antas vara mer motiverade att stanna kvar i FN-systemet.

2.2.2 Mål 2.2

Breddad svensk resursbas för det multilaterala, bilaterala och regionala biståndet genom särskilda kompetensutvecklings- och utbildningsprogram för yngre personer

Portföljen av resursbasprogram anses ha bra förutsättningar för att uppnå strategimålet och samtliga i verksamhetsplanen planerade aktiviteter och insatser har genomförts, med endast små avvikelser.



För att möta framtidens kompetensbehov arbetar Sida med att rekrytera unga personer för utlandstjänstgöring inom en rad olika områden. Sidas tolkning av en breddad resursbas är tudelad och ambitionen är att bredda den med avseende på tematisk inriktning såväl som på mångfald (etnicitet, kön, mm.) Genom den särskilda satsning på miljö/klimat som genomförts under 2017 har Sida till exempel rekryterat fler personer med naturvetenskaplig bakgrund, vilket är en underrepresenterad kompetens inom det svenska biståndet. Satsningen har inneburit att Sida rekryterat 9 bilaterala biträdande experter (BBE) och 13 personer till FN-systemet och Världsbanken

(JPO och UN Youth Volunteers) inom bland annat klimatförändringar, energi, lantbruk, urban utveckling och marina resurser. Sida antog 2017 en ny mångfaldsplan där resursbasprogrammen identifieras som ett viktigt instrument för att öka mångfalden i Sidas framtida rekryteringar. Sida ser fortsatt en stor övervikt av kvinnor med svenskt ursprung bland deltagarna i resursbasprogrammen.⁶

Under 2017 gjorde Sida flera satsningar på outreach för att nå ut med information om resursbasprogrammen till bredare målgrupper. Bland annat inleddes ett samarbete med Ingenjörer utan gränser, som informerar sina medlemmar om relevanta tjänster. Den externa kommunikationen har stärkts med webbaserat informationsmaterial om inriktningen på de olika programmen. I samarbete med

⁶ 72% av BBE i januari 2018 är kvinnor.

kommunikationsavdelningen används sociala medier i större utsträckning för resursbasprogrammets räkning. Bland annat används Sidas LinkedIn-konto, där Sida länkar till lediga tjänster och artiklar med deltagare i resursbasprogrammen. Samtliga dessa aktiviteter förväntas leda till att fler personer får kännedom om resursbasprogrammen.

Sidas förhoppning är att outreach-aktiviteterna ska ge ett större rekryteringsunderlag även för framtida tjänster inom naturvetenskapliga områden, då satsningen på miljö och klimat 2017 visade att många av dessa tjänster generellt sett har lägre antal sökande än samhällsvetenskapligt inriktade tjänster, vilket kan innebära att urvalet inte är tillräckligt stort för att täcka behoven på längre sikt.

För att ytterligare stärka och bredda kandidatpoolen till JPO- och BBE-programmen initierade Sida 2017 ett nytt program med UNV, UN Youth Volunteers. Programmet ger unga akademiker med lite arbetslivserfarenhet ett års fälterfarenhet inom FN-systemet. Under året finansierade Sida 20 UN Youth Volunteers inom miljö/klimat, fredsbyggande och Monitoring & Evaluation. Kopplingen mellan långsiktigt utvecklingssamarbete och humanitärt arbete är prioriterat.

Mångfaldssatsningen inkluderar även Sidas samarbetspartner som på uppdrag av Sida arbetar direkt med yngre målgrupper, t.ex. studenter. Som ett led i detta arbetar Universitets- och högskolerådet (UHR) med att ta fram en egen mångfaldsplan för Minor Field Studies (MFS), Praktikantprogrammet och Linnaeus-Palme. Föreningen för utvecklingsfrågor (FUF) har redan påbörjat ett arbete med att öka mångfalden inom sina program, Sommarakademien och FUF:s praktikantprogram. Alla ansökningar till MFS sker numera centralt genom universiteten, vilket förbättrar förutsättningarna att nå ut till en bredd av kompetenser.

För att nå en bredd av unga inom det mest juniora resursbasprogrammet Sommarakademien riktar sig FUF framförallt till yngre vuxna i socioekonomiskt utsatta områden.

2.3 Stödområde 3: Kapacitetsutveckling av svenska parter inom biståndet

Utveckling mot strategimålen 

Portföljnivå 

För att stärka svenska aktörers kapacitet att bidra till Sveriges internationella utvecklingsarbete genomför Sida kompetens- och kapacitetsutveckling kring aktuella och prioriterade tematiska områden och metoder inom det internationella utvecklingssamarbetet på SPF i Härnösand. På SPF genomför Sida även förberedelseutbildning och kompetensutveckling av den svenska resursbasen. Genom att erbjuda en mötesplats och arena för aktörsgrupper inom biståndet möjliggör Sida samarbeten och erfarenhetsutbyten över aktörsgränser (civilsamhälle, myndigheter, akademi och näringsliv).

Bedömningen är att utvecklingen mot strategimålen och insatsportföljens genomförande går i önskvärd riktning.

2.3.1 Mål 3.1

Ökade synergier mellan biståndets svenska aktörer och andra internationella aktörer

Verksamheten på SPF riktar sig främst till svenska samarbetsparter inom utvecklingssamarbetet med fokus på civilsamhälle, myndigheter, akademi och näringsliv. Dock verkar alla svenska partners i en global kontext, vilket innebär att SPF har som målsättning att när det är möjligt och lämpligt även inkludera internationella partners.

Synergier mellan Sida, myndigheter och civilsamhällesorganisationer har stärkts ytterligare under året, bland annat genom dialogmöten, Myndighetsforum och särskilt efterfrågade tematiska kurser. För att möta behov och förväntningar hos näringslivet, som är en underrepresenterad aktörsgrupp, har kontakter med näringslivet intensifierats under 2017. Detta har gett resultat och Sida har sett ett ökat intresse från näringslivet att delta i kapacitetsutvecklingsprogrammen på SPF. Deltagande av olika aktörsgrupper har inneburit ökade möjligheter till dialog och erfarenhetsutbyte. Kontakter med universitet och högskolor har inletts och kommer att intensifieras under 2018. På så sätt kommer även akademien att kunna bidra med sitt perspektiv i utvecklingssamarbetet.

Sida har ett väl upparbetat samarbete med civilsamhällesorganisationer och myndigheter och det är de aktörsgrupperna som utnyttjar SPF mest. För att utveckla relationer med underrepresenterade partners och möjliggöra fler partnerskap, synergier och erfarenhetsutbyten mellan aktörer inom biståndet behöver Sida utveckla program som matchar de underrepresenterade aktörernas efterfrågan.

Sida kan se ökade synergier i och med fler samarbeten och ett ökat intresse hos aktörsgrupperna att utbyta erfarenheter, till exempel genom projektet Hållbara innovationer i kris och katastrof där bland annat Sida, UD, olika näringslivsaktörer och civilsamhället deltog inom ramen för två workshops under 2017. Mötena gav tillfällen till erfarenhetsutbyte och dialog mellan privata och offentliga aktörer där möjliga samarbeten diskuterades.

Sida initierade vidare ett samarbete genom SPF mellan We Effect, Lantmäteriet och deras internationella samarbetspartners om jämställdhet, ”Gender Perspectives on Land Management”. Sida höll även en nätverksträff för mottagande och sändande organisationer inom det internationella praktikantprogrammet för att utbyta erfarenheter och få en bättre förståelse för deras respektive utmaningar.

2.3.2 Mål 3.2

Ökad kapacitet hos svenska aktörer att bidra till målen för Sveriges internationella bistånd

För att kunna erbjuda ett relevant och kvalitativt kursutbud på SPF tar Sida, förutom strategiska prioriteringar, även hänsyn till efterfrågan från partners i val och utformning av kurser och innehåll. Under strategiperioden har tematiska ämnen som konfliktkänslighet, digital säkerhet, kvinnor, fred och säkerhet samt kopplingen humanitärt – långsiktig utveckling varit efterfrågade.

Under 2017 har arbetet med att ytterligare höja kvaliteten inom kapacitetsutvecklingsprogrammen varit i fokus. Ett grundutbud bestående av relevanta teman och metoder har utvecklats i enlighet med Sidas prioriteringar och efterfrågan från partners inom miljö/klimat, jämställdhet, anti-korruption,

resultatstyrning, humanitärt arbete, säkerhet samt utvecklingssamarbete specifikt för myndigheter. Agenda 2030 har i högre utsträckning än tidigare integrerats i programmen. Sida noterar mot bakgrund av detta också ett ökat intresse från aktörsgrupperna att stärka sin kapacitet inom Agenda 2030. Utveckling av innehåll med kopplingen mellan humanitärt bistånd och långsiktig utveckling har påbörjats och är fortsatt prioriterat.

I syfte att stärka den interna pedagogiska kapaciteten och introducera innovativa metoder som främjar hållbar kompetens- och kapacitetsutveckling, påbörjades en satsning att vidareutveckla SPF:s pedagogiska plattform i linje med modern forskning inom vuxenpedagogik. Förutsättningar för att mäta inläring och kunskapsökning, som är en viktig förutsättning för tillämpning och förändring på organisationsnivå, har förbättrats både internt och externt genom stärkt resultatstyrning och en tydlig flerårig plan för stärkt kvalitetsarbete. Genom att lägga större vikt vid effektutvärdering istället för att utvärdera prestationer samt att fokusera på organisationsstärkande kursupplägg ökar kapaciteten hos svenska partners.

Framsteg har gjorts under strategiperioden genom att påbörja etableringen av en plattform för gemensamt lärande (resultatlabb). Syftet är att utveckla arbetet med flexibla och adaptiva/anpassade metoder i resultatstyrningsarbetet för medverkande organisationer, främst Sidas ramorganisationer från det civila samhället.

Två nya efterfrågade kurser som Sida utvecklade under 2017 var ”Results-Based Management” för svenska och internationella humanitära aktörer och ”Integrera ett konfliktperspektiv” för svenska aktörer inom utvecklingssamarbete.

2.3.3 Mål 3.3

Bidra till att utveckla svensk resursbas genom kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser

Sida har bidragit till att utveckla den svenska resursbasen genom att erbjuda förberedelseutbildning och kompetensutveckling inom ramen för resursbasprogrammen. En ökning av rekryteringar till internationella och multilaterala organisationer har ställt krav på en ökad volym av förberedande utbildningar för JPO, UNV, SARC, BBE och JPD, vilket SPF har kunnat svara upp mot.

Utbildningsinsatserna för den svenska resursbasen handlar främst om förberedelsekurser och karriärplanering som anpassas efter deltagarnas behov. Deltagarna får ta del av möjligheter och utmaningar i att arbeta inom internationellt utvecklingssamarbete. Under 2017 har fokus i kurserna varit på fysisk och psykisk hälsa, personlig säkerhet och metoder för praktiskt fältarbete. Agenda 2030 har integrerats i alla utbildningar via kursinnehåll och utbildningsmaterial.

Arbetet med den pedagogiska plattformen har bidragit till att tydliga läromål kunnat formuleras för att utvärdera effekt istället för prestation.

2.4 Stödområde 4: Metodutveckling

Utveckling mot strategimålen 

Portföljnivå 

2.4.1 Mål 4.1

Breddat utbud av innovativa biståndsformer för användning i Sidas verksamhet

Sida startade under 2014 *programmet för utvecklingsfinansiering* för att skapa större utväxling i biståndet. Detta genom att utveckla Sidas roll att agera som katalysator i relation till internationella finansieringsströmmar från privata sektorn, filantroper och privatpersoner; genom att öka den nationella kapitalbildningen i samarbetsländerna; samt genom att skapa ökad effektivitet i användandet av biståndsresurser. Den samlade bedömningen vid programmets avslut (2017) av det utforskande och utvecklande arbete som har genomförts under strategiperioden är att Sida och Sverige genom programmet har kunnat inta en ledande roll inom det internationella arbetet med utvecklingsfinansiering.

Med projekten inom programmet för utvecklingsfinansiering har Sida haft utrymme att identifiera och etablera samarbete med nya partners, samverka med nya aktörsgrupper för att öka engagemanget för hållbar utveckling och Agenda 2030, utveckla flexibla och innovativa lösningar för användning av garantiinstrumentet samt mobilisering av institutionellt kapital. Till exempel har Sida kunnat engagera flera stora svenska företag i ett nätverk (Swedish Leadership for Sustainable Development) för att samarbeta kring näringslivets roll för en hållbar utveckling och uppfyllandet av de globala målen. Projekten har frigjort resurser i linjeverksamhet för att kunna driva utveckling av nya metoder, inhämta lärdomar och erfarenheter från olika aktörer, testa metoderna, etablera relationer med en breddad grupp av aktörer med relevans för utvecklingssamarbetet, informera och engagera aktörer och mobilisera kapital för att genomföra Agenda 2030.

Projektet *Svenska myndigheter för hållbar utveckling* har svarat mot uppdraget att informera och engagera svenska aktörer i genomförandet av Agenda 2030. 59 myndigheter har antagit en gemensam avsiktsförklaring om att integrera de tre dimensionerna av hållbar utveckling (ekonomisk, social och miljömässig) som en del av sina kärnupdrag. Genom projektet har myndigheternas förmåga till samverkan för genomförandet av Agenda 2030 stärkts, liksom förutsättningarna att långsiktigt kunna stötta låg- och medelinkomstländerna i sina åtaganden enligt Parisavtalet.

Genom att arbeta i partnerskap har Sida fått möjlighet att lära, utveckla sin egen kompetens och erhållit värdefull erfarenhet. I till exempel partnerskapet med USAID har Sida kunnat lära och dra nytta av en mycket större organisation och tillgång till deras resurser och kompetenser (detta innefattar också möjligheter för ömsesidigt lärande). Övergripande lärdomar från att arbeta i partnerskap har också visat att en partnerskapsmåkande roll kräver personalresurser som inte nödvändigtvis genererar utbetalning av sakanslag. Detta eftersom arbetet handlar om att etablera relationer och föra dialog med organisationer och individer i organisationer som i sin tur agerar genom sina respektive kärnverksamheter.

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, som var ett av de projekt som togs fram inom ramen för programmet för utvecklingsfinansiering. Åtagandet har gjorts inom Sidas befintliga strategier, budgetar och instrument. Power Africa har möjliggjort nya sätt att arbeta. Under 2017 beslutades om ett femårigt stöd till Africa Enterprise Challenge Fund och dess fönster för förnybar energi (REACT). Stödet innefattar sju länder och en regional komponent och har en budget på totalt 400 miljoner kronor. Det syftar bland annat till att etablera en marknad som erbjuder fattiga hushåll på landsbygden el via solceller för belysning, mobilladdning mm genom avbetalning via mobiltelefon.⁷ Ett annat exempel är fonden Beyond the Grid Fund for Zambia, som förväntas ge cirka tre miljoner människor tillgång till el. Det svenska bidraget ska mobilisera tre gånger så mycket pengar från de företag som får stöd genom fonden.

2.4.2 Mål 4.2

Ökad kunskap om biståndets genomförande, resultat och effektivitet baserat på genomförda strategiska utvärderingar

Sidas strategiska utvärderingar syftar till att utveckla metoder och kunskap om biståndets genomförande, resultat och effektivitet. Under 2017 uppdaterades Sidas strategiska utvärderingsplan till att innehålla fyra kategorier: strategiska centrala utvärderingar, strategiska decentraliserade utvärderingar, klusterutvärderingar, och interna undersökande studier. Enbart den första finansieras under strategin för kapacitetutveckling, medan övriga belastar anslag för de strategier inom vilka de utvärderade insatserna genomförs.

2017 års centrala utvärdering fokuserar på arbetssätt och söker dra lärdomar om *adaptive management* från Sidas handläggning av program med en marknadssystemansats⁸. Utvärderingen handlades upp i slutet av året och genomförs under första halvåret 2018.

Tre strategiska decentraliserade utvärderingar handlades upp under året, med extra stöd av utvärderingsgruppen: globala challenge funds, fredsbyggande i konflikt och post-konflikt områden samt ITP-verktyget. De två förstnämnda kommer att slutföras under första halvåret 2018. Utvärderingen av ITP-instrumentet syftade till att dra aggregerade lärdomar om ansatsen, och att ställa dessa i relation till metodutveckling inom kapacitetsutveckling mer generellt. Utvärderingen visar att ITP-modellen effektivt har stärkt kapacitet på individnivå, men varit svagare på organisationsnivå. Man konstaterar att senare års förändringar av instrumentet ligger i linje med kunskap om vad som fungerar och metoduveckling inom kapacitetutveckling.

3 Implikationer för det fortsatta strategigenomförandet

Det finns flera lärdomar som Sida tar med sig in i en ny strategiperiod.

⁷ <http://www.sida.se/Svenska/aktuellt-och-press/Medieservice-och-presskontakt/pressmeddelanden/2017/innovativt-bistand-ger-tva-miljoner-zambier-tillgang-till-el/>, samt kontrakt med ESP och Informationsbroschyr från oktober 2017

⁸ *Market Systems Approaches, Market Systems Development, Making Markets Work for the Poor (M4P)* är synonyma begrepp som används om olika former för fattigdomsbekämpning som fokuserar på sätt som människor som lever i fattigdom agerar inom olika marknader.

Ett ökat fokus på institutions- och organisationsnivå inom de internationella kapacitetsutvecklingsprogrammen har successivt stärkts och ett fördjupat analysarbete har lett till ett tätare samarbete mellan genomförarna och strategiskt utvalda deltagarorganisationer. För att nå utveckling bortom individen krävs ett fortsatt utökat fokus på att skapa kritisk massa av förändringsagenter inom organisationerna.

Ansatsen om lärande och inkluderande processer mellan aktörsgrupper och länder är i fas med det fokus på partnerskap som lyfts fram under Agenda 2030. Sida kommer därför även i fortsättningen att skapa plattformar som möjliggör detta. Valfungerande institutioner är en förutsättning för hållbar utveckling, god samhällsstyrning och effektiv fattigdomsbekämpning inom de flesta områden och ökar sannolikheten för att resultat blir bestående. Även i genomförandet av insatser kommer Sida att verka för partnerskap mellan olika aktörer samt ett mer uttalat fokus på ömsesidigt lärande mellan avtalsparter/genomförare och deltagande organisationer.

Att kunna mobilisera en bredd av olika aktörer, inklusive svenska, för detta syfte ser Sida som ett givet utvecklingsområde under den kommande strategiperioden. Den svenska resursbasen kommer att kunna engageras på ett systematiskt sätt under strategin men kommer även framöver vara i behov av kompetens- och kapacitetsutveckling för att till fullo kunna bidra till det globala genomförandet av Agenda 2030. För att Sida ska kunna leda detta arbete när världen förändras i snabb takt behöver utrymme att utveckla innovativa metoder finnas.

En viktig utgångspunkt är att problemlösning behöver utgå från en gemensam förståelse av grundorsakerna till utvecklingsutmaningarna för att vara relevant och effektiv. Eftersom utveckling av nyskapande lösningar bäst sker i samarbete mellan en mångfald av aktörer ska Sida fortsätta att utveckla samarbets- och finansieringsformer, metoder och arbetssätt i samarbete med andra och stimulera motsvarande arbete hos samarbetsparter.

Den kommande strategins mervärde som ett komplement och i synergi med Sidas övriga strategistyrda samarbete kommer bland annat kunna vara att använda och stärka den svenska resursbasen för kapacitets- och institutionsutvecklande insatser, att finansiera och delta i ömsesidiga partnerskap och gemensamt lärande för genomförandet av Agenda 2030, samt bidra till samverkan mellan olika kategorier av samhällsaktörer för att arbeta med institutionell förändring för ekonomisk, social och miljömässigt hållbar utveckling.