

RIKTLINJER FÖR STRATEGIER INOM SVENSKT UTVECKLINGSSAMARBETE OCH HUMANITÄRT BISTÅND



Riktlinjer för strategier inom svenskt utvecklingsamarbete och humanitärt bistånd

1 Inledning och syfte

Riktlinjer för strategier är avsedda för Regeringskansliet, Styrelsen för internationellt utvecklingsamarbete (Sida), Folke Bernadotteakademien (FBA), utlandsmyndigheter och i tillämpliga delar även för andra myndigheter som ges i uppdrag av regeringen att genomföra strategier för utvecklingsamarbete.

I riktlinjerna anges utgångspunkter som är gemensamma för allt svenskt utvecklingsamarbete. Riktlinjerna är styrande för strategiprocessens olika steg. De ska tillämpas på verksamhet som styrs av strategier och finansieras från utgiftsområde 7, Internationellt bistånd.¹

Strategier är ett av regeringens instrument för styrning av utvecklingsamarbetet och det humanitära biståndet. De styr utvecklingsamarbetet som genomförs geografiskt, i enskilda länder eller regioner, genom multilaterala organisationer och inom tematiska områden. Strategierna anger mål för det svenska utvecklingsamarbetet, d.v.s. *vad* samarbetet ska bidra till under en angiven strategiperiod, och mål för det humanitära biståndet. Strategierna styr användningen av medel inom respektive anslagspost under utgiftsområdet. Flera strategier kan styra medel inom samma anslagspost.

I genomförandet av geografiska och tematiska strategier ansvarar den eller de myndigheter som får i uppdrag att genomföra strategin för *hur* detta ska ske inom ramen för strategier. Flera myndigheter kan bidra till genomförandet av enskilda geografiska och tematiska strategier.

Huvudmannaskapet för genomförandet av multilaterala strategier ligger hos det departement som ansvarar för respektive multilateral organisation. Flera departement och myndigheter kan bidra till genomförandet av enskilda multilaterala strategier.

Utvecklingsamarbetets resultat följs upp mot vad som anges i strategier och andra styrinstrument som t.ex. myndigheternas instruktioner och regleringsbrev och rapporteras årligen till riksdagen i budgetpropositionens resultatredovisning och i skrivelser.

¹ Riktlinjerna kan även tillämpas på Sveriges multilaterala engagemang som utöver utgiftsområde 7 också finansieras av andra utgiftsområden.

2 Utgångspunkter

Det övergripande målet för svenskt internationellt bistånd är att skapa förutsättningar för bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck.

I policyramverket (Skr. 2016/17:60) redogör regeringen för sin övergripande inriktning för svenskt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd och hur detta förhåller sig till Agenda 2030, åtaganden från den tredje internationella konferensen om utvecklingsfinansiering² och klimatavtalet från Paris. Inriktningen ska ligga till grund för och konkretiseras i strategier för utvecklingssamarbetet. Nya prioriteringar kan även anges i andra styrdokument såsom budgetproposition eller regleringsbrev och konkretiseras i strategier för utvecklingssamarbete.

Utvecklingssamarbetet ska ha sin utgångspunkt i och präglas av fattiga människors perspektiv på utveckling och ett rättighetsperspektiv. Dessa två övergripande perspektiv ska analyseras och integreras genomgående i svenskt utvecklingssamarbete.

Utvecklingssamarbetet ska utgå från och integrera tre tematiska perspektiv: ett *jämställdhetsperspektiv*, ett *miljö- och klimatperspektiv* samt ett *konfliktperspektiv*.

Samtliga perspektiv ska integreras i beslutsfattande, planering, genomförande och uppföljning av utvecklingssamarbetet.

Det humanitära biståndet utgår från internationell humanitär rätt och de humanitära principerna om humanitet, opartiskhet, neutralitet och oberoende. Det humanitära biståndets fördelning utgår från humanitära behov i ett globalt perspektiv. Politiken vägleds också av principerna om gott humanitärt givarskap.

2.1 Ett flexibelt och ändamålsenligt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd

Utvecklingssamarbetet och det humanitära biståndet ska anpassas till de rådande omständigheterna i syfte att nå uppsatta mål. Tillämpningen av riktlinjer och genomförandet av strategier för utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd ska därför vara flexibel och ändamålsenlig. En viktig del av detta är en konstruktiv, strategisk och löpande dialog mellan Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) och ansvarig myndighet om de förändringar i förutsättningar för genomförande som kan komma att ske under strategiperioden.³ Detta inkluderar beredskap för anpassning av, former för och inriktning på utvecklingssamarbetet vid en oroande negativ utveckling av den politiska situationen.

För att kunna möta nya utmaningar ska utformning, genomförande och finansiering av utvecklingssamarbetet och det humanitära biståndet vidareutvecklas. En viktig del i detta är att pröva olika arbetssätt och metoder i syfte att förbättra möjligheterna att nå önskade resultat. Verksamheten ska lära av erfarenheter och tillämpa evidensbaserade metoder. Det handlar också om att verka genom kostnadseffektiva kanaler och samarbetspartners, nya tekniska lösningar samt att använda finansieringslösningar som kan bidra till att stimulera andra finansiella resurser.

2.2 Ett resultatinriktat utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd

Sveriges utvecklingssamarbete och humanitära bistånd ska vara relevant och effektivt. Utvecklingssamarbetet ska bidra till långsiktigt hållbara resultat vilket ställer krav på uppföljning,

² Addis Ababa Action Agenda.

³ I de fall myndigheter med huvudman på annat departement inom Regeringskansliet har ett uppdrag från regeringen att genomföra en strategi, eller del av en strategi, för utvecklingssamarbete eller humanitärt bistånd ska Utrikesdepartementet och berört departement tillsammans genomföra dialog och samråd.

utvärdering och resultatredovisning. Det humanitära biståndet ska bidra till resultat som ska utvärderas och redovisas med utgångspunkt i verksamhetens förutsättningar.

Huvudansvaret för ett lands utveckling ligger på respektive regering och andra nationella aktörer. Sverige bidrar till en positiv samhällsutveckling tillsammans med dessa och andra aktörer. Sådan utveckling är ofta resultatet av komplexa processer. Utvecklingssamarbetets effekter ska därför ses i ett brett och långsiktigt perspektiv.

Ett effektivt utvecklingssamarbete och välgrundade beslut kräver kunskap om problem och om vad som bidrar till verksamhetsresultat och hållbara förbättringar för människor som lever i fattigdom. Analys, lärande och erfarenhetsåterföring ska genomsyra utvecklingssamarbetet. Dialogen mellan utvecklingssamarbetets aktörer i genomförandet av strategier är central. Även det humanitära biståndet ska präglas av dialog och anpassas efter lärdomar.

Det ska finnas ett fokus på resultat i strategiprocessens samtliga steg. Det innebär att strategierna ska vara tydliga med uppföljningsbara mål anpassade efter den specifika verksamhetens förutsättningar. Målen ska operationaliseras av ansvariga myndigheter och det är centralt att verksamheten aktivt styrs mot dessa samt att faktiska resultat följs upp utifrån målen. Resultatinformation ska användas för beslutsfattande, lärande, ansvarsutkrävande och för att säkerställa transparens gentemot allmänheten. Uppföljningen ska ge tillförlitlig och användbar information om resultat på såväl kortare som längre sikt genom både kvalitativ och kvantitativ information, där så är möjligt. Resultatuppföljning ska i första hand svara på frågan om verksamheten gjort skillnad, hur och för vem. Uppföljningen ska med utgångspunkt i de förutsättningar som finns svara på i vilken omfattning utvecklingssamarbetet gjort skillnad.

Metoder och ansatser för uppföljning ska vara flexibla, ändamålsenliga och anpassade till syftet och sammanhanget. Samarbetsländernas och samarbetspartners egna system för styrning, uppföljning och utvärdering ska utnyttjas i den mån det är möjligt. Indikatorer bör i första hand vara ländernas och multilaterala organisationers egna eller sådana som är internationellt överenskomna.

2.3 Ett effektivt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd

Sverige har åtagit sig att följa internationella överenskommelser om ett effektivt bistånd- och utvecklingssamarbete i enlighet med Parisdeklarationen (2005), Handlingsplanen från Accra (2008), Partnerskapet om ett effektivt utvecklingssamarbete från Busan (2011), samt slutdokumentet från det andra högnivåmötet för det Globala partnerskapet för ett effektivt utvecklingssamarbete i Nairobi (2016). Inför Världstoppmötet för humanitära frågor (2016) bidrog Sverige till den s.k. *Grand Bargain*-överenskommelsen vilken syftar till att göra det humanitära biståndet mer transparent, effektivt och inkluderande.

I Busan åtog sig Sverige också att följa överenskommelsen om stöd till sviktande och konflikt-drabbade stater, i vilken fem freds- och statsbyggande mål och principer anges för utvecklingssamarbetet⁴.

Sverige ska värna att principer om ett effektivt utvecklingssamarbete följs och vidareutvecklas i det svenska utvecklingssamarbetet som en viktig förutsättning för planering, genomförande och uppföljning.

Detta är också viktigt i Sveriges bidrag till EU:s utvecklingssamarbete. Tillsammans med EU och EU:s medlemsländer har Sverige åtagit sig att medverka i och bidra till EU gemensamprogrammering i syfte att bidra till ökad utvecklingseffektivitet och förbättrad arbetsfördelning inom utvecklingssamarbetet.

⁴ New Deal for Engagement in Fragile States.

Ett sätt att åstadkomma detta är att Sverige ska delta i framtagandet av en gemensam strategi för utvecklingsarbetet i ett visst land tillsammans med EU-delegationen och övriga EU-medlemsstater. Strategin ska i sin tur utgå från samarbetslandets egna prioriteringar, utvecklingsstrategier eller motsvarande. Processen är fältstyrd och ska drivas lokalt av EU-delegationen tillsammans med EU:s medlemsstater. När så är möjligt kan en gemensam strategi ersätta EU:s eller respektive medlemsstaters bilaterala strategidokument. Sverige kan därmed, när så är lämpligt, helt eller delvis ersätta en bilateral strategi med en EU-gemensam strategi.

2.4 Ett riskmedvetet utvecklingsarbete och humanitärt bistånd

Sverige bedriver utvecklingsarbete och humanitärt bistånd i riskfyllda miljöer. I det humanitära biståndet är det särskilt viktigt att genomförandet inte uppfattas som partiskt. Risktagande är ofta en förutsättning för att nå resultat. Risk måste vägas mot de resultat som skulle kunna uppnås. Det kan därför ibland vara befogat att stödja en insats även om riskerna är höga t.ex. genom att hantera och dela risker.

Riskbedömning ska ske i genomförandet både på insats- och strateginivå och vara en integrerad del i beredning, genomförande och uppföljning. För risker som i utgångspunkten inte kan accepteras kan kontrollåtgärder föreslås i syfte att hantera risken. Riskbedömningar och åtgärder ska regelbundet följas upp. Dialog och konsultation mellan intressenter ska ske, särskilt gällande riskvärdering och risktolerans, med beaktande av dem som berörs av riskernas utfall.

2.5 Ett sammanhållet utvecklingsarbete och humanitärt bistånd

Samordning och synergier mellan verksamhet inom olika områden i en strategi eller mellan olika strategier ska eftersträvas. En integrerad verksamhet, där samordning sker och synergier tas tillvara, bidrar till effektivitet och kvalitet.

En integrerad verksamhet inom en strategi kan exempelvis bidra till flera mål inom olika verksamhetsområden. En helhetssyn på det samlade svenska stödet till ett land eller en region i genomförandet och uppföljning av verksamheterna ska eftersträvas. Det gäller bland annat verksamhet inom ramen för en bilateral strategi och tematiskt inriktad verksamhet i samma land eller region.

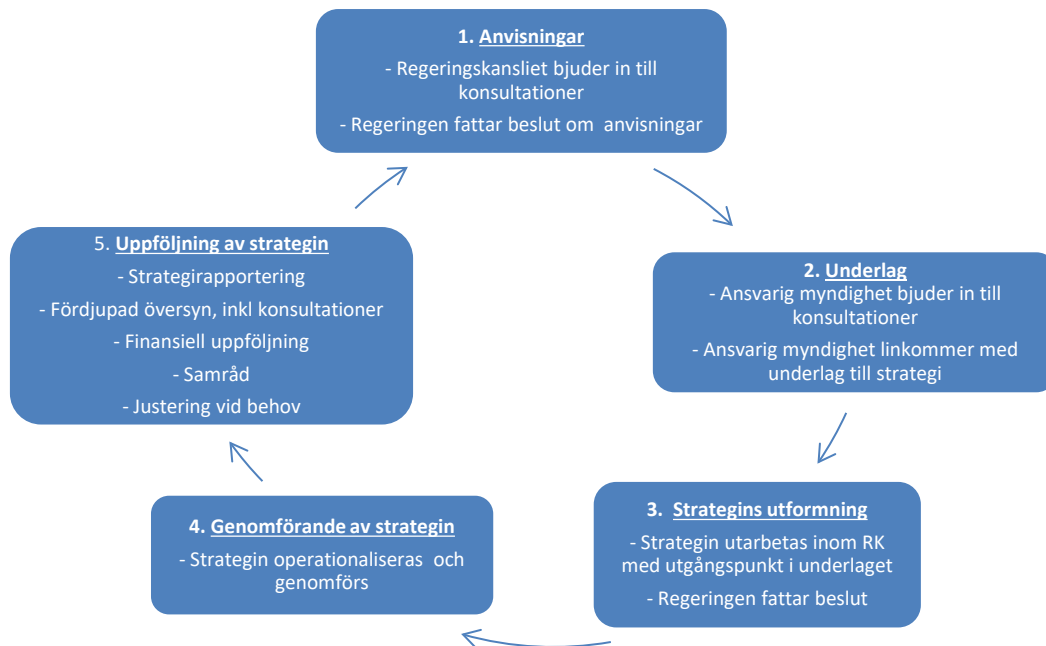
Det kan även gälla samverkan mellan och synergier med verksamhet som genomförs inom ramen för regionala och globala strategier och synergier med utvecklingsrelaterad verksamhet som genomförs av andra myndigheter. Det stöd som förmedlas av Sida och andra myndigheter genom multilaterala organisationer, det så kallade multi-bi-stödet, ska stå i samklang med svenska prioriteringar och förhållningssätt visavi de multilaterala organisationerna.

2.5.1 Humanitärt bistånd och långsiktigt utvecklingsarbete

I situationer med utdragna humanitära kriser, eller i situationer där humanitära kriser riskerar att utvecklas, ska det långsiktiga utvecklingsarbetet och det humanitära biståndet tillsammans utveckla former för att stärka samverkan. Det är av yttersta vikt att de humanitära principerna respekteras. Möjligheter till samverkan kan exempelvis innefatta gemensam analys, gemensam planering och gemensamma målformuleringar. Inför framtagandet av nya strategier ska i relevanta fall samverkan mellan humanitärt bistånd och långsiktigt utvecklingsarbete ingå. I genomförandet ska synergier mellan relevanta strategier sökas.

3 Process för geografiska och tematiska strategier

Processen för att ta fram, genomföra och följa upp en strategi åskådliggörs nedan. Strategiprocessen är cyklisk och ska präglas av dialog och lärande. Inför framtagandet av en ny strategi ska erfarenheter från innevarande strategiperiod och relevanta analyser utgöra grund för det fortsatta arbetet. De olika stegen kan vid behov anpassas och enskilda moment kan utgå om det bedöms lämpligt.



3.1 Steg 1 - Anvisningar

Anvisningarna utgörs av ett kort dokument (1-2 sidor) där regeringen anger den övergripande inriktningen för utvecklingsarbetet i det aktuella sammanhanget. Ansvarig enhet på UD utarbetar anvisningarna i samråd med enheten för internationellt utvecklingsarbete (IU). De erfarenheter och resultat som dokumenterats under genomförandet av en strategi (bland annat i årliga strategirapporter eller i fördjupad strategirapport) utgör en viktig grund för framtagandet av nya anvisningar.

Konsultationer i samband med framtagandet av anvisningar ska inkludera berörda enheter och departement inom Regeringskansliet och de myndigheter som förväntas få ett uppdrag av regeringen om genomförande av strategin. Vid behov kan konsultationer i bredare krets genomföras och inkludera andra berörda myndigheter, civilsamhällesorganisationer, fackföreningsrörelsen, forskarsamhället, näringslivet och andra aktörer.

I det geografiska utvecklingsarbetet ska landets egna prioriteringar, uttryckta i relevanta dokument eller av en bredd av nationella aktörer, utgöra en central utgångspunkt för inriktningen.

I de länder där EU-gemensamprogrammering pågår kan beslut om anvisningar utgöra utgångspunkt och inriktning för Sveriges medverkan i processen. Eftersom processen ska ledas lokalt av EU-delegationen tillsammans med medlemsstaterna i samarbetslandet kan den se olika ut i olika länder. Sverige ska därför ha ett flexibelt tillvägagångssätt och anpassa det svenska bidraget till det aktuella sammanhanget.

Anvisningarna ska i normalfallet innehålla:

1. *Relevans och motivering.* Kort redovisning av det aktuella sammanhanget och den tänkta inriktningens relevans.
2. *Inriktning och målgrupper.*
3. *Utgångspunkter.* Vägledning om centrala utgångspunkter av vikt i det aktuella sammanhanget.
4. *Vägledning om risker.*
5. *Indikativ volym för strategiperioden.*

3.2 Steg 2 – Underlag

För geografiska och tematiska strategier utarbetar den myndighet som fått ett uppdrag i form av anvisningar ett underlag till strategin. Berörd myndighet får i normalfallet två till fyra månader för att ta fram underlaget. I vissa sammanhang kan den kortare tiden vara motiverad, exempelvis om det rör sig om verksamhet som är mindre i omfattning (i volym eller bredd). Det kan också vara motiverat när en relativt liten förändring förutses i förhållande till pågående inriktning.

Ansvarig myndighet ska bjuda in en bredd av aktörer, exempelvis myndigheter, civilsamhällesorganisationer, fackföreningsrörelsen, forskarsamhället, näringslivet eller andra till konsultationer inför framtagande av underlaget. I förekommande fall ansvarar utlandsmyndigheten för konsultationer i samarbetslandet. I länder där EU:s gemensamma programmering är relevant ska underlaget utgöra ett viktigt bidrag också i framtagandet av en EU-gemensam strategi i syfte att möjliggöra att programmeringen av svenska medel görs i enlighet med en EU-gemensam strategi. I de fall flera myndigheter berörs av uppdraget ska samordning ske dem emellan under framtagande av underlaget.

Underlaget ska i normalfallet omfatta 15-20 sidor (inklusive sammanfattning) och innehålla:

1. *Förslag till mål för strategin.*
2. *Redogörelse för sammanhanget.* Redovisning av förutsättningar för verksamheten att bidra till målen, inklusive slutsatser från en mångdimensionell fattigdomsanalys. I underlag för bilaterala strategier ska landets egna prioriteringar kortfattat redovisas. Det svenska utvecklingsarbetets bidrag till Agenda 2030 och bistånds- och utvecklingseffektivitetsagendan i det aktuella sammanhanget ska i sammandrag redovisas. Övergripande information om andra givare ska också ingå.
3. *Kortfattad beskrivning av hur de fem perspektiven planeras att omhändertas i verksamheten.*
4. *Synergier.* Möjliga synergier med i första hand svenska strategier för utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd ska redovisas.
5. *Risker, riskhantering och möjligheter.* Riskanalysen ska bl.a. inkludera identifiering av faktorer som kan påverka genomförandet av strategin och dess måluppfyllelse. Risknivå ska beaktas och vägas mot möjliga resultat.
6. *Genomförande, uppföljning och lärande.* Underlaget ska övergripande redovisa förutsättningarna för genomförande och hur uppföljning är tänkt att ske i det aktuella sammanhanget.

3.3 Steg 3 – Strategins utformning

Med utgångspunkt i anvisningar och underlag utarbetar ansvarig enhet inom Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) ett förslag till strategi för utvecklingssamarbetet som sedan beslutas av regeringen. I normalfallet ska geografiska och tematiska strategier gälla i fem år och riktas efter beslut till Sida, FBA eller andra myndigheter som ges i uppdrag att genomföra hela eller delar av strategin.

Utvecklingssamarbetet ska alltid ytterst bidra till målet för utgiftsområdet: *att skapa förutsättningar för bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck.* Strategierna ska utformas

så att utvecklingssamarbetet blir fokuserat och effektivt. I strategin anges ett övergripande syfte och ett begränsat antal mål för Sveriges samarbete med landet, regionen eller verksamhet inom det tematiska området. Med mål avses det önskvärda framtida tillstånd som samarbetet ska bidra till.

Målen ska vara uppföljningsbara och ange vad som ska uppnås under strategiperioden. De ska också vara anpassade till det aktuella sammanhanget och uttrycka utvecklingspolitiska prioriteringar. Målen ska vara tillräckligt precisa för att ge styrning och möjliggöra uppföljning och samtidigt tillräckligt vida för att ge ansvarig myndighet möjlighet att utforma verksamheten utifrån det rådande sammanhanget och flexibilitet att göra justeringar om förutsättningarna ändras. I det geografiska utvecklingssamarbetet ska målen i möjligaste mån knyta an till landets egna prioriteringar. Särskilda målgrupper bör i förekommande fall framgå.

För utvecklingssamarbete med inriktning mot länder med stor osäkerhet kan mer kortfattade strategier med en mer övergripande och flexibel ansats övervägas. Det kan exempelvis gälla länder i en konfliktsituation eller länder där det råder en stor politisk osäkerhet.

Bilaterala strategier bör tidsmässigt anpassas efter samarbetslandets nationella utvecklingsplan och i förekommande fall EU:s gemensamprogrammering. I de fall det är möjligt ska det övervägas att ersätta den svenska bilaterala strategin med en EU-gemensam strategi. I dessa fall tas en övergripande strategikappa fram och beslutas av regeringen med den gemensamma EU-strategin som bilaga. Strategikappan anger strategiperiod, volym och prioriteringar i Sveriges bidrag till den EU-gemensamma strategin och styr användningen av medel inom relevant anslagspost.

Strategierna finansieras genom regeringens beslut om tilldelning till olika anslagsposter i regleringsbrevet. I de geografiska strategierna anges en totalvolym för hela strategiperioden. De tematiska strategier som delar anslagspost har även de i likhet med de geografiska strategierna en angiven total volym för hela strategiperioden. Tematiska strategier med egen anslagspost saknar angiven total volym för hela strategiperioden. Istället beslutar regeringen för dessa strategier årliga belopp i regleringsbrevet för kommande år.

I normalfallet ska en strategi innehålla:

1. *Inriktning*. Ska bl.a. innehålla övergripande syfte, strategiperiod, volym och specifika mål.
2. *Kontext*.
3. *Verksamhet*. Denna del ger vid behov vägledning vad gäller:
 - a. specifika utgångspunkter som gäller i det aktuella sammanhanget;
 - b. prioriteringar eller begränsningar för verksamheten med utgångspunkt i de målsättningar som anges;
 - c. förutsättningar för och eventuella begränsningar i samarbetsformer, aktörer och kanaler för genomförande;
 - d. Uppföljning.

3.4 Steg 4 – Operationalisering och genomförande av strategin

Den verksamhet som stöds inom ramen för en strategi ska bidra till strategins övergripande syfte och de angivna målen. Myndigheten ska ha en flexibel och ändamålsenlig ansats i genomförandet i syfte att löpande anpassa verksamheten inom ramen för strategin till ändrade förutsättningar. I samband med beslut om en ny strategi ska ansvarig myndighet operationalisera verksamheten och utarbeta en förändringsteori och plan för genomförande och uppföljning.

En kontinuerlig dialog med relevanta aktörer i det aktuella sammanhanget är avgörande för att säkerställa ett brett och långsiktigt ägarskap. Detta gäller inte minst dialog med statliga aktörer, när så är möjligt, i genomförandet av geografiska strategier.

3.5 Steg 5 – Uppföljning av strategin

Strategins genomförande och resultat följs upp på flera nivåer. Organisationer med operativt genomförandeansvar, vanligtvis i samarbetsländerna, ansvarar för uppföljning av sin egen verksamhet.

Myndigheter med uppdrag att genomföra strategier ansvarar för löpande uppföljning av den verksamhet som finansieras över strategin och återrapporterar resultat till regeringen i förhållande till strategimålen.

Regeringen följer upp myndigheternas sammantagna strategigenomförande och återrapporterar till riksdagen mot målet för utgiftsområdet. En strategi kan vid behov ändras efter regeringsbeslut.

3.5.1 Strategirapporter

För varje geografisk och tematisk strategi ska en rapport utarbetas årligen av ansvarig myndighet. När flera myndigheter har uppdrag att genomföra en strategi ska separata rapporter utarbetas.

Den årliga strategirapporten utgör underlag till det samråd som normalt hålls under våren. Rapporten utgör även en del av underlaget till Regeringskansliets (Utrikesdepartementet) resultatrapportering. Strategirapporten ska vara Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) tillhanda senast den 15 april (om inget annat överenskommit).⁵

När en ny strategi beslutats ska den första strategirapporten redogöra för den förändringsteori som tagits fram, centrala överväganden och planen för hur verksamheten ska genomföras och följas upp. Samma årsrapport ska också bland annat kortfattat sammanfatta slutsatser från genomförandet av föregående strategi och de förändringar som skett sedan den fördjupade översynen.

Den årliga strategirapporten ska vara övergripande och bland annat innehålla en redovisning, analys och bedömning av resultaten av verksamheten i förhållande till angivna mål. Ansvarig myndighet ska resonera kring omfattningen av Sveriges bidrag till förändringar, exempelvis i förhållande till andra givares bidrag eller externa faktorer som inflytande. Rapporten ska i förekommande fall redovisa förändringar i förutsättningarna för genomförande och vid behov en uppdaterad förändringsteori.

3.5.2 Fördjupad översyn

Under näst sista året, ersätts den årliga strategirapporten av en fördjupad översyn som ska sammanfatta genomförandet av strategin och ge tydliga rekommendationer inför kommande strategiperiod. Konsultationer med berörda myndigheter, civilsamhällesorganisationer, fackföreningsrörelsen, forskarsamhället, näringslivet och andra kan vid behov hållas. I översynen av geografiska strategier ska i normalfallet ansvarig myndighet eller utlandsmyndighet hålla konsultationer med relevanta aktörer i landet eller regionen. Innehållet i den fördjupande strategirapporten anpassas efter behov men ska i normalfallet innehålla:

- 1) En redovisning och analys av måluppfyllelsen.
- 2) Ett resonemang om Sveriges bidrag till förändringar.
- 3) Ett resonemang om hur de fem perspektiven har genomsyrat verksamheten.
- 4) En analys av relevanta förändringar i sammanhanget. Här kan även förändringar inom givarsammansättningen eller verksamma aktörer ingå.
- 5) En analys om vad som har fungerat bra och mindre bra i genomförandet av strategin, samt vilka åtgärder som vidtagits för att komma till rätta med problem som identifierats under strategiperioden.

⁵ I de fall myndigheter med huvudman på annat departement inom Regeringskansliet har ett uppdrag från regeringen att genomföra en strategi, eller del av en strategi, för utvecklingsarbete eller humanitärt bistånd ska berört departement också ta del av strategirapporten.

- 6) Rekommendationer inför kommande strategiperiod som är tydligt framåtblickande.
- 7) Slutsatser från uppföljning, utvärderingar och analyser som genomförts under perioden såsom halvtidsöversyn eller portföljanalys.

Vid en oroande negativ utveckling bör ansvarig myndighet kontakta Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) för diskussion om potentiella effekter för utvecklingssamarbetet. Vid behov bör en översyn av samarbetet tas fram.

3.5.3 Samråd

Samråd om strategier är en del av den strategiska och löpande dialogen mellan Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) och ansvarig myndighet.⁶ Samråd hålls två gånger om året, i normalfallet under våren och hösten. I vissa fall kan det finnas behov för mer regelbundet samråd. I den mån flera myndigheter har uppdrag inom ramen för samma strategier bör gemensamt samråd hållas. Deltagande av relevanta utlandsmyndigheter bör eftersträvas. I förekommande fall ska även annan enhet eller annat departement med ansvar för strategigenomförande myndighet delta. Syftet med samråden är en strukturerad dialog på strategisk nivå exempelvis om förändringar i förutsättningarna för strategins genomförande. Till samrådet under våren ska den årliga strategirapporten användas som underlag.

3.5.4 Finansiella förutsättningar

För de geografiska och vissa av de tematiska strategierna anges ett totalt belopp för hela strategiperioden. För de tematiska strategier som saknar ett totalbelopp för strategiperioden ges en årlig tilldelning av budgetmedel via respektive anslagspost. Det innebär att de årliga utbetalningarna kan anpassas efter omständigheter och behov under hela strategiperiodens längd. De årliga samlade utbetalningarna till genomförandet av strategierna ska dock alltid rymmas inom tillgängliga medel inom respektive anslagspost. För en avvikelse på mer än +/- 10 procent från de totalt beslutade strategibeloppen för en enskild strategi krävs ett nytt regeringsbeslut.

I genomförandet av en strategi kan användning av garantiinstrumentet övervägas i syfte att bidra till strategins mål.

3.6 Ändring av en pågående strategi

En strategi kan vid behov ändras om förutsättningarna för genomförande av strategin förändras. Ändring i strategin kan göras på initiativ av regeringen.⁷ Även ansvarig myndighet kan föreslå att ändring av en strategi bör göras. Beslut om ändrad inriktning eller omfattning av en strategi fattas av regeringen. I första hand bör förändrade förutsättningar för genomförande tas upp under de samråd som hålls mellan Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) och ansvarig myndighet.

En ändring av strategin kan göras med utgångspunkt i tillgänglig dokumentation, t.ex. strategirapporter, fördjupad översyn eller andra analyser. Om behoven av ändringar är omfattande kan det istället vara lämpligt att ta fram en ny strategi i enlighet med processens olika steg.

⁶ I de fall myndigheter med huvudman på annat departement inom Regeringskansliet har ett uppdrag från regeringen att genomföra en strategi, eller del av en strategi, för utvecklingssamarbete eller humanitärt bistånd ska Utrikesdepartementet och berört departement tillsammans genomföra dialog och samråd.

⁷ I de fall myndigheter med huvudman på annat departement inom Regeringskansliet har ett uppdrag från regeringen att genomföra en strategi, eller del av en strategi, för utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd kan också berört departement föreslå att strategin revideras.

4 Process för multilaterala organisationsstrategier

Nya globala utmaningar ställer stora krav på det multilaterala systemet och ger möjlighet att skapa ett starkare, mer sammanhållet system. Sverige ska verka för att stärka och effektivisera det multilaterala humanitära- och utvecklingssystemet för att uppnå bättre resultat. Svenskt stöd till multilaterala organisationer, med undantag för uttaxerade bidrag, ska baseras på en bedömning av varje enskild organisations relevans och effektivitet. Sveriges arbete med multilaterala organisationer inom utvecklingssamarbetet och det humanitära biståndet beskrivs i Strategi för multilateral utvecklingspolitik (UD2017/21055/FN).

Sverige ska verka för att de multilaterala organisationerna har ändamålsenliga resultatramverk och arbetar resultatfokuserat.

I syfte att fokusera det svenska engagemanget i det multilaterala utvecklingssamarbetet och humanitära biståndet ska de för Sveriges del prioriterade multilaterala organisationerna identifieras. Samarbetet med dessa prioriterade organisationer ska styras av organisationsspecifika strategier.

Identifieringen av prioriterade organisationer bereds på vanligt vis och ska i ett tidigt skede stämmas av med ansvarigt statsråd. En löpande bedömning ska göras av vilka organisationer som det svenska engagemanget ska fokuseras till. I den årliga budgetpropositionen anges, när så är lämpligt, för vilka organisationer som regeringen avser utarbeta nya organisationsspecifika strategier.

Identifiering av prioriterade organisationer ska baseras på följande:

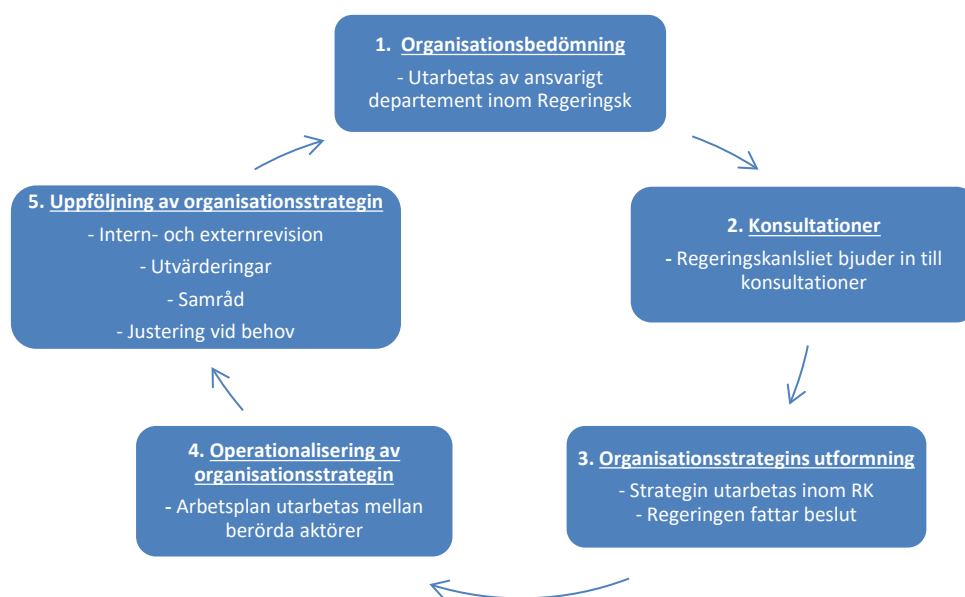
1. Organisationens relevans för Sveriges internationella utvecklings- och biståndspolitiska mål samt mål för det humanitära biståndet.
2. Organisationens förmåga att effektivt bidra till resultat inom utvecklingssamarbetet och/eller det humanitära biståndet.
3. Storleken på Sveriges sammanlagda stöd som kan kvalificeras som bistånd⁸ till organisationerna (kärnstöd och multi-bi).⁹

För multilaterala organisationer som också stödjer andra utrikespolitiska och sakpolitiska målsättningar, ska organisationernas relevans och effektivitet även bedömas utifrån dessa målsättningar.

Strategier och bedömningar för andra än de mest prioriterade multilaterala organisationerna kan i vissa fall tas fram. Processen för att genomföra en bedömning, skriva en strategi och genomföra organisationssamarbetet kan i sådana fall förenklas och anpassas till sammanhanget.

⁸ I enlighet med kriterierna för bistånd (*Official Development Assistance, ODA*) från OECD:s biståndskommitté DAC.

⁹ Kärnstöd avser icke öronmärkt stöd direkt till organisationens centrala budget, såsom basbudgetstöd, årligt basbidrag, bidrag som lämnas efter påfyllnadsförhandlingar, uttaxerat bidrag/medlemsavgift samt ägarkapital. Hit räknas även det statliga garantikapital som utställs till de multilaterala utvecklingsbankerna. Multi-bi är den del av det bilaterala utvecklingssamarbetet som kanaliseras genom multilaterala organisationer och är vanligtvis öronmärkt för specifika ändamål såsom ett projekt, program, samarbetsland, region, sektor eller tema.



4.1 Steg 1 – Organisationsbedömning

En organisationsbedömning ska utarbetas av ansvarigt departement inom Regeringskansliet och utgör det huvudsakliga underlaget för strategin. En mall ska för detta ändamål användas där en bedömning görs av organisationens uppnådda resultat, relevans och intern och extern effektivitet.

Sverige är medlem i MOPAN (*Multilateral Organisations Performance Assessment Network*) som är ett nätverk av givare som genomför gemensamma bedömningar av multilaterala organisationer. MOPAN:s bedömningar är omfattande och spelar en central roll för svensk bedömning av en organisations relevans och effektivitet. I de fall en MOPAN-bedömning nyligen gjorts av en organisation kan den, efter granskning, användas som svensk bedömning av organisationens effektivitet kompletterat med en svensk bedömning av dess relevans gentemot svenska utvecklingspolitiska målsättningar.

Utifrån organisationsbedömningen förslås en inriktning som efter beredning på vanligt vis och efter avstämning med ansvarigt statsråd utgör grund för det fortsatta strategiarbetet.

4.2 Steg 2 – Konsultationer

I Sverige ska konsultationer i samband med framtagandet av organisationsstrategin inkludera berörda enheter och departement inom Regeringskansliet och relevanta utlandsmyndigheter och myndigheter. Vid behov kan även en bredd av andra aktörer konsulteras.

4.3 Steg 3 – Organisationsstrategins utformning

Med utgångspunkt i organisationsbedömningen och den föreslagna inriktningen utarbetas ett förslag till en organisationsstrategi som beslutas av regeringen och riktas till Regeringskansliet och ansvarigt departement.

I organisationsstrategier anges respektive organisations egna mål och hur de relaterar till det övergripande målet för Sveriges internationella bistånd. Möjlighet finns att lyfta fram vissa mål som är av särskilt intresse för Sverige att följa. Organisationsstrategierna ska även inkludera mål för svensk dialog och påverkansarbete, avseende såväl organisationens verksamhet som dess interna arbetssätt.

Strategiperioden för multilaterala organisationer bör i så stor utsträckning som möjligt anpassas till organisationens egen strategiperiod och centrala planeringsverktyg som t.ex. påfyllnadsförhandlingar.

En organisationsstrategi bör vara kortfattad (ca 10 sidor) och i normalfallet innehålla följande huvudrubriker:

1. *Strategins omfattning*
2. *Organisationens uppdrag och verksamhet*
3. *Inriktning och tematiska prioriteringar*
4. *Prioriteringar gällande organisationens arbetsätt*
5. *Påverkansarbete och former för samverkan*
6. *Uppföljning*

4.4 Steg 4 – Operationalisering av organisationsstrategin

Strategier för multilaterala organisationer operationaliseras i arbetsplaner som utarbetas mellan berörda aktörer under ledning av ansvarig enhet inom Regeringskansliet. Arbetsplanerna utgår ifrån de prioriterade områdena i strategin och syftar till att koordinera de svenska aktörernas påverkansarbete gentemot respektive organisation

4.5 Steg 5 - Uppföljning av organisationsstrategin

I det svenska multilaterala samarbetet är betoningen av relevans och effektivitet en del i kraven på uppföljning, utvärdering och resultatredovisning. Sverige ska verka för att de multilaterala organisationerna har en ändamålsenlig resultatstyrning och resultatramverk och arbetar med inriktning mot resultat. Det innebär bl.a. att planeringen utgår från de resultat som ska uppnås, att verksamheten löpande följs upp och utvärderas såväl kvantitativt som kvalitativt samt att resultatinformation används för lärande, ansvarsutkrävande och kommunikation. Vid behov kan en organisationsstrategi ändras genom ett nytt regeringsbeslut.

De multilaterala organisationerna har system för intern- och externrevision, vars rekommendationer Sverige ska följa upp. De flesta organisationerna har vidare någon form av utvärderingsfunktion. Sverige ska vara en aktiv kravställare, driva på förbättringar och säkerställa att gjorda erfarenheter återförs i verksamheten. Sverige ska verka för att organisationernas revisions- och utvärderingsverksamheter ges adekvat finansiering i organisationens reguljära budget.

Mot slutet av strategiperioden utarbetar ansvarigt departement en förnyad organisationsbedömning. Bedömningen ska också dra slutsatser om vad som fungerat och inte fungerat i genomförande av strategin, samt vilka åtgärder som vidtagits för att komma till rätta med problem som identifierats under strategiperioden.

4.6 Samråd

Ansvarigt departement ansvarar för organisationssamråd med deltagande av berörda enheter, departement och myndigheter.

UD ansvarar för multisamråd. Vid multisamråden, som hålls minst en gång per år, diskuteras strategiska multilaterala utvecklingsfrågor och syftar till att stärka det övergripande samarbetet inom det multilaterala utvecklingssamarbetet mellan berörda departement och Sida.

Sida ska samråda med berörda departement inför myndighetens beslut som avser större finansiellt bidrag i förhållande till Sveriges kärnstöd till organisationen, eller stöd till strategisk policyutveckling eller tematiskt område.