



Utrikesdepartementet

Styrelsen för internationellt
utvecklingssamarbete (Sida)
Box 2025
174 02 Sundbyberg

Folke Bernadotteakademin (FBA)
102 51 Stockholm

Svenska Institutet (SI)
120 30 Stockholm

Uppdrag om genomförande och uppföljning av landstrategier och andra strategier inom biståndet

Regeringens beslut

Regeringen ger Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida), Folke Bernadotteakademin (FBA) och Svenska Institutet (SI) i uppdrag att genomföra och följa upp landstrategier och andra strategier inom biståndet enligt vad som anges i *bilagan*.

Uppdraget gäller tills vidare. Myndigheterna ska senast den 1 september 2027 lämna en redovisning av erfarenheter och lärdomar från det nya arbetssätt som följer av uppdraget.

Genom detta beslut upphävs Riktlinjerna för strategier inom svenskt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd (UD2017/21053).

Ärendet

Styrningen av svenskt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd utvecklas för att genomförandet av alla biståndsstrategier i ökad grad ska utgå från regeringens reformagenda Bistånd för en ny era: Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt (UD2023/17726).

coll. A

Uppdraget till myndigheterna är en del av regeringens reformering av styrningen av internationellt bistånd. Beslutet baseras bland annat på översyner och granskningar som har gjorts av myndigheter såsom Ekonomistyrningsverket (ESV), Statskontoret och Riksrevisionen (RiR).

På regeringens vägnar


Benjamin Dousa


Jon Hedenström

Kopia till

Statsrådsberedningen / EU
Justitiedepartementet / IM, PO, SSK
Utrikesdepartementet / AF, AL, MENA, BK, FH, FMR, FN, IU, HI, MH, MP
Försvarsdepartementet / SI, EIR, SP, CF
Socialdepartementet / EIS
Finansdepartementet / BA, SFÖ, IEA
Utbildningsdepartementet / AI, UH
Klimat- och näringslivsdepartementet / E, EUI, KI, KL, NM
Kulturdepartementet / LSI
Arbetsmarknadsdepartementet / EUI, JÄM
Landsbygds- och infrastrukturdepartementet / EUI

**Kopians överensstämmelse med
originalet intygas:**

2(2)

.....


Utrikesdepartementet

Uppdrag om genomförande och uppföljning av landstrategier och andra strategier inom biståndet

1. Inledning och syfte

Regeringens Uppdrag om genomförande och uppföljning av landstrategier och andra strategier inom biståndet syftar till att öka transparensen, främja kvaliteten och stärka effektiviteten i det svenska strategistyrda biståndet. Uppdraget är bland annat baserat på iakttagelser och rekommendationer i översyner och granskningar som har gjorts av myndigheter såsom Ekonomistyrningsverket (ESV), Statskontoret, Riksrevisionen (RiR) och Expertgruppen för biståndsanalys (EBA).¹

Det nya uppdraget ersätter tidigare gällande Riktlinjer för strategier inom svenskt utvecklingssamarbete och humanitärt bistånd (UD2017/21 053/IU).

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.

Strategierna är – tillsammans med förordningar och regleringsbrev – grundläggande verktyg för regeringens styrning av svenskt bistånd, och genomförandet av strategierna utgör en del av utrikespolitiken. Strategierna ska därför genomföras och följas upp i nära dialog med berörda utlandsmyndigheter och i löpande samråd med Regeringskansliet (Utrikesdepartementet).

¹ Exempelvis *Verksamhetsanpassad styrning – en översyn av regeringens styrning och Sidas interna effektivitet, ledning och uppföljning*, av Ekonomistyrningsverket och Statskontoret (ESV dnr. 2019-01212 och Statskontoret 2020:22 och dnr. 2019/185-5), och *Sveriges internationella bistånd – uppföljning, utvärdering och rapportering*, av Riksrevisionen (RiR 2024:4, dnr. 2022/1053), *Det är resultatet som räknas: För en bättre resultatredovisning av biståndet* av Expertgruppen för biståndsanalys (EBA 2023:04), och *Vem, hur och varför – Sidas val av samarbetspartner och biståndsform* av Riksrevisionen (RiR 2022:9, dnr 3.1.1-2021-0057).

Strategierna kan vara landspecifika, regionala eller tematiska. De anger mål, löper över flera år och styr användningen av medel inom respektive anslag och anslagspost under utgiftsområde 7 Internationellt bistånd. Flera strategier kan styra hur medel används inom samma anslagspost.

Genomförandet av strategierna ska utgå från regeringens reformagenda *Bistånd för en ny era: Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt* (UD2023/17726).

Utvecklingssamarbetet ska, tillsammans med andra finansieringsformer, samtidigt stärka ägarskap och understödja partnerländers egen strävan att gå från fattigdom till välstånd och uppnå de globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030, Parisavtalet om klimatförändringarna, samt Kunming-Montreal-ramverket om biologisk mångfald.

I det följande anges vad som ska gälla när myndigheterna planerar, genomför och följer upp strategier:

2. Genomförande av strategier

2.1 Operationalisering

Som ett första steg när regeringen har fattat beslut om ny strategi ska var och en av berörda myndigheter ta fram en plan för genomförande och uppföljning för hela strategiperioden. Planen ska ta sin utgångspunkt i strategimålen och beskriva hur genomförandet bidrar till den samlade svenska politiken i förhållande till det aktuella landet, regionen eller tematiska området.

Strategins genomförande ska således kopplas till aktuella utrikespolitiska prioriteringar och svenska intressen. Synergier ska identifieras (exempelvis med områden såsom handelsfrämjande, internationell klimatpolitik eller migrationspolitik). Vid framtagandet av genomförandeplanen ska myndigheterna i processen för land- och regionstrategier därför särskilt inhämta synpunkter och analys från berörda utlandsmyndigheter för att ta del av aktuella svenska prioriteringar i förhållande till landet eller regionen. För tematiska strategier ska synpunkter även inhämtas från andra berörda myndigheter.

För att identifiera möjligheter till synergier mellan utvecklingssamarbete, främjande, handelspolitik och grön omställning ska dialog eftersträvas även med andra centrala svenska aktörer inom *Team Sweden*, inklusive representanter för svenskt näringsliv.

EU:s Team Europa-metod inkluderar att gemensamt identifiera viktiga faktorer som hämmar utvecklingen i ett visst land eller en viss region, och utforma en samordnad och enhetlig *Team Europe*-ansats. Utifrån denna ansats ska de strategigenomförande myndigheterna verka för ett effektivt

genomförande av EU:s internationella grannskaps- och samarbetsinstrument *Global Europe* (NDICI).

Planen för genomförande och uppföljning ska ta sin utgångspunkt i en utvecklad verksamhetslogik som bland annat baseras på beprövad erfarenhet och evidens, inklusive från forskning och egna och andras utvärderingar. Av planen ska framgå vilka identifierade och sakligt motiverade strategiska och kostnadseffektiva vägval som myndigheten har gjort samt vilka typer av verksamheter, metoder, målgrupper och samarbetspartner som särskilt ska prioriteras. Planen ska därutöver bland annat inkludera det följande.

Effektivitet och kvalitetssäkring

- Delmål och/eller resultatindikatorer ska identifieras för uppföljningen av strategin och bidra till att specificera strategimålen och göra dem mät- och uppföljningsbara. Olika typer av resultatindikatorer kan bli aktuella beroende på strategins inriktning – såväl prestationsnära indikatorer som indikatorer för att mäta effekter. En struktur för att särskilt dokumentera och redovisa långsiktiga resultat (effekter) ska säkerställas och redovisas i genomförandeplanen.
- Insyn och transparens ska säkerställas vad gäller urval av samarbetspartner och finansiering av verksamheter. Urval ska ske utifrån i förväg etablerade och tydligt kommunicerade kriterier. Utifrån dessa ska ansvarig myndighet kunna motivera hur och varför samarbetspartner och verksamheter väljs ut.
- Riskanalys och åtgärder för riskhantering ska genomföras systematiskt, inklusive identifiering och minskning av korruptionsrisker. För strategier som genomförs i konfliktkontexter eller i situationer där samarbete med staten i verksamhetslandet är begränsat krävs särskilda analyser. Risktagande kan i vissa fall vara en förutsättning för att nå goda resultat, men riskerna måste vägas mot kostnaderna och de resultat som skulle kunna uppnås.
- Åtgärder som ska vidtas för att säkerställa lärande, evidensbaserad styrning och uppföljning av långsiktiga effekter, exempelvis genom användande av utvärderingar, vetenskapliga forskningsrapporter och multilaterala bankers analyser och evidens.

Synergier, samverkan och samordning

De delar nedan som rör dialog och samverkan med näringslivet och länken till handelsfrämjande rör i första hand Sida, gäller till del för Svenska Institutet, och berör FBA i mer begränsad omfattning. Myndigheterna får

således tillämpa nedan vägledning inom ramen för det verksamhetsuppdrag som finns i respektive förordning med instruktion.

- Synergier mellan bistånd, handel och främjande och grön omställning ska eftersträvas och stärkas där det är relevant, i synnerhet i samarbeten inom *Team Sweden*. Särskilda överväganden ska också göras om hur den svenska resursbasen kan nyttjas och bredare relationer skapas, såväl inom den privata som offentliga sektorn för att uppnå biståndets mål.
- Bidrag från andra myndigheter som av regeringen har bemyndigats att bedriva verksamhet inom Sveriges internationella utvecklingssamarbete, och som effektivt kan bidra till resultat i strategins genomförande, ska beaktas, i syfte att främja samordning, kompletterande roller och synergier.
- Samordning ska främjas, dels mellan potentiellt överlappande strategier, dels med viktigare multilaterala organisationer och andra givare, inklusive Europeiska unionen (EU), Internationella finansiella institutioner (IFI), och Förenta nationernas (FN:s) organ – då sådana aktörer bedöms vara relevanta inom strategins målområden och geografiska inriktning. Detta för att säkerställa effektivitet, mervärde och kompletterande roller. Samarbeten som rör EU:s globala investeringsprogram *Global Gateway* och initiativ i *Team Europa* ska särskilt lyftas fram.
- Myndigheterna ska säkerställa att stöd till multilaterala organisationer bidrar till regeringens prioriteringar och förhållningssätt gentemot aktuella organisationer.
- Samarbeten med multilaterala utvecklingsbanker bör särskilt övervägas på landnivå i syfte att använda deras förmåga till systemförändringar och strukturella reformer.
- Relevanta synergier ska eftersträvas med FN:s och verksamhetslandets (i förekommande fall regionens) arbete för att stödja genomförandet av internationella överenskommelser som Agenda 2030, Parisavtalet och Kunming-Montreal-ramverket.
- Möjligheter och planerade åtgärder ska identifieras för att stärka partnerskap mellan det offentliga och privata i verksamhetslandet eller regionen, i syfte att katalytiskt öka både inhemsk och internationell resursmobilisering, till exempel genom skatteintäkter och kapital från andra aktörer, inklusive från den privata sektorn.
- Åtgärder ska vidtas för att främja en extern målinriktad kommunikation i de länder och regioner där strategin genomförs, i

syfte att bidra till strategimålen, främja svenska utrikespolitiska prioriteringar och en faktabaserad och positiv Sverigebild.

2.2 Genomförande, uppföljning och redovisning

2.2.1 Genomförande med resultat i fokus

Sveriges utvecklingssamarbete ska vara resultatorienterat, långsiktigt och effektivt. Genomförandet av landstrategier och andra strategier inom biståndet ska ta avstamp i den inriktning som regeringen anger i *Reformagenda för biståndet*. Kontinuerlig dialog om verksamheten i respektive land ska föras med den berörda utlandsmyndigheten.

Genomförandet ska dessutom ta avstamp i en analys av de resultat som tidigare har uppnåtts. De myndigheter som får i uppdrag att genomföra landstrategier och andra strategier inom biståndet ska därför:

- Följa upp verksamheten systematiskt, sakligt och objektivt.
- Redogöra för resultat i form av prestationer, effekter och finansiellt utfall av biståndsverksamheten. Dessa redovisade resultat ska vara evidensbaserade och väl dokumenterade. Även uteblivna, oväntade och oönskade resultat ska lyftas fram och förklaras. Den redovisade resultatinformationen ska koncentreras till strategiskt viktiga områden.
- Bidra till lärande, både för Regeringskansliet (Utrikesdepartementet), för de strategigenomförande myndigheterna och andra intressenter. Uppföljning, utvärdering och forskning ska användas systematiskt för att samla kunskap om verksamhetens genomförande och resultat. Denna analys av verksamhet och resultat, inklusive långsiktiga effekter, ska användas för att löpande kunna anpassa styrningen och inriktningen på genomförandet, och även utgöra underlag för resultatredovisningen till regeringen.

2.2.2 Årliga rapporter om verksamhet och resultat

För varje land med bilateralt utvecklingssamarbete och för varje strategi ska ansvarig myndighet årligen senast den 15 mars lämna en redovisning till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet). För bilaterala verksamhetsländer ska en särskild landrapport inlämnas, med ett separat avsnitt där även resultat och verksamhet genom andra svenska strategier summeras i syfte att ge en helhetsbild av det svenska stödet som hanteras av den genomförande

myndigheten. Ett resonemang om synergier mellan strategierna ska också inkluderas.

Redovisningen ska innehålla en analys av den genomförda verksamheten som bland annat omfattar följande:

- En redovisning av hur verksamheten i landet och/eller inom strategin har genomförts, med bedömning av status i genomförandet per mål.
- Finansiellt utfall och motivering av strategibudgetens fördelning (så långt möjligt per mål).
- Lärdomar och viktigare vägval av betydelse för genomförandet.
- Resultat per mål och exempel på viktiga verksamheter. Även uteblivna, oväntade och oönskade resultat ska lyftas fram och förklaras. Dokumenterade effekter är av särskilt intresse.
- Summering av viktigare utvecklingstrender och aktuella utvecklingshinder som berör målområden och verksamhet. I landrapporter och regionala strategirapporter ska det även ingå en kortfattad analys av de berörda ländernas ägarskap över sin egen utveckling inom strategiernas målområden.
- Viktigare frågor som myndigheten vill diskutera med Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) under kommande samråd.
- Kortfattad redovisning av hur verksamheten bidrar till genomförandet av Agenda 2030 och verksamhetslandets nationellt fastställda bidrag till Parisavtalet (NDC), relaterat till strategins prioriteringsområden.

Könsuppdelad statistik ska ingå i redovisningen av verksamheten där så är möjligt, och tas tillvara för att synliggöra ojämställdhet, samt främja ett mer effektivt arbete för jämställdhet.

Rapporteringen för om länder och regional verksamhet ska inkludera uppdaterad och överblickbar information om myndighetens samlade strategistyrda biståndsverksamhet i landet eller regionen.

2.2.3 Fördjupade rapporter

Under strategins näst sista år ska myndigheterna utarbeta en fördjupad rapport, som ska lämnas till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) senast den 15 mars under sista strategiåret. Den fördjupade strategirapporten ska i normalfallet innehålla en redovisning som avser hela strategiperioden fram till rapporteringstillfället och även inkludera en mer omfattande

resultatredovisning, inklusive dokumenterade finansiellt utfall och långsiktiga effekter av verksamheten, samt övergripande lärdomar.

Baserat på evidens och en tydlig analys ska strategigenomförande myndigheter inkludera ett underlag för framtagande av en ny strategi, inklusive förslag till inriktning, prioriteringar och mål.

Vid framtagandet av den fördjupade strategirapporten ska Sida bjuda in berörda myndigheter och andra relevanta svenska aktörer för att informera om strategigenomförandet, utbyta erfarenheter, och diskutera centrala frågor som kan bidra till utveckling analys och identifiering av risker och möjligheter inför en ny strategi.

Genomförande myndigheter bör också genomföra konsultationer med expertis, viktigare aktörer i givarkretsen (såsom med EU), aktörer inom civila samhället, svenskt näringsliv och akademien.

Den fördjupade strategirapporten ska även relatera biståndets genomförande till aktuella svenska utrikespolitiska prioriteringar, samt till synergieffekter som uppnåtts eller kan uppnås med andra områden, såsom handelsfrämjande och migrationspolitik.

2.3 Samråd

Samråd ska hållas om bilaterala verksamhetsländer och om respektive strategi mellan de myndigheter som ansvarar för genomförandet och Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) minst två gånger per år, i normalfallet ett samråd på våren (som Sida ska bjuda in till) och ett på hösten (som Utrikesdepartementet ska bjuda in till).

Samrådet är konsultativt och utgör ett tillfälle för genomförande myndigheter och Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) att utbyta information och diskutera aktuella bedömningar om läget i verksamhetskontexten, genomförandet och lyfta fram eventuella förändrade utrikespolitiska prioriteringar och svenska intressen. Även andra departement som är särskilt berörda av ämnesområdet ska ges möjlighet att delta vid samråden.

Samråd ska hållas för varje strategi, men vid samråd om landstrategier (landsamråd) ska en uppdaterad helhetsbild av det samlade svenska biståndet i det specifika landet ges av genomförande myndigheter.

I landkontexter som präglas av instabilitet, risk eller hög närvaro av aktörer som finns med på EU:s sanktionslistor, ska Utrikesdepartementet och berörda ambassader särskilt informera myndigheterna om eventuella nya hänsyn som behöver tas för att säkerställa att biståndet inte riskerar att direkt eller indirekt gynna icke-demokratiska aktörer (radikaliseringsprocesser i någon del av landet, eller liknande).

För att säkerställa ett samstämmigt och strategiskt svenskt agerande i förhållande till de multilaterala organisationerna ska myndigheterna hålla Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) löpande informerat om sina stöd till och samarbete med dessa. Sida ska föra dialog med Utrikesdepartementet inför beredning och beslut om större finansiella bidrag till multilaterala organisationer, i enlighet med gällande samrådsrutin inför beredning och beslut om Sida-finansierade biståndsinsatser genom multilaterala organisationer (så kallade multi-bi-stöd).

Genomförande myndigheter eller Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) ska kalla till extra samråd om situationen i strategisammanhanget och förutsättningarna att genomföra strategin förändrats påtagligt.

3. Myndigheternas bidrag till underlag för ny strategi

Myndigheternas bidrag till landstrategier eller andra strategier inom biståndet sker i normalfallet i två steg:

- **Startsignal.** Under strategins näst sista år kan Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) meddela berörda myndigheter om avsikten är att ta fram en ny strategi (eller fasa ut den pågående strategin). Detta kan exempelvis ske vid samråd. Samtidigt kan medskick om politiska prioriteringar och eventuella ingångsvärden förmedlas;
- **Framtagande av underlag.** Berörda myndigheter inkluderar framtagande av underlag för nya strategier som en del av den fördjupade strategirapporteringen. Detta underlag ska bygga på evidens och dokumenterade lärdomar och bland annat föreslå 3–6 välmotiverade målsättningar med uppföljningsbara resultatindikatorer och övergripande vägval som myndigheten föreslår ska prioriteras inom en ny strategi. Även risker och resonemang om synergier och svenskt mervärde bör inkluderas. Knäckfrågor, målområden och avgränsningar kan sedan diskuteras vid höstsamrådet. De fördjupade strategirapporterna med underlag för nya strategier ska inlämnas den 15 mars under strategins sista år.

Därefter ansvarar Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) för att inhämta kompletterande underlag och utarbeta förslag till strategi, med utgångspunkt i prioriteringarna i reformagendan, utrikespolitiska prioriteringar, tillgängliga resurser och information om tidigare resultat. Regeringen beslutar sedan om en ny strategi.

Vid framtagande av helt nya strategier kan processen se annorlunda ut. Myndigheterna kan då komma att konsulteras, bland annat för inhämtning av analys och förslag.

4. Revidering eller utfasning av strategier

Utvecklingssamarbetet är bland annat avhängigt verksamhetsländernas reformansträngningar, och möjligheterna att nå rimliga resultat beror på en rad externa faktorer. Om stora förändringar sker i verksamhetslandet, eller om inte tillräckliga framsteg görs inom strategins specifika målråden kan strategin som helhet eller specifika verksamhetsområden behöva ses över, revideras eller avslutas.

När regeringen beslutat om utfasning av en strategi ska berörda myndigheter ta fram en utfasningsplan. Utfasningen ska vara ordnad, kostnadseffektiv och ansvarsfull för att värna om uppnådda resultat och relationen till mottagande land och samarbetsparter.

Utfasningsplanen ska ta fasta på eventuella medskick och prioriteringar i utfasningsbeslutet, inkludera en tidsplan för viktigare utfasningsåtgärder, samt beskriva hur strategisk kommunikation ska användas för att främja en smidig och ansvarsfull utfasning, minska risker och ta hänsyn till Sveriges intressen i sammanhanget och i förhållande till berörda aktörer.

Vid utlandsmyndigheter i länder där biståndet håller på att fasas ut och Sida inte längre planerar att ha personal, ska det i god tid även göras en gemensam planering för utfasning av Sidas kostnader i det aktuella landet.

Planen bör även innehålla en analys av möjligheter till fortsatta eller utvecklade relationer med strategiska aktörer i landet efter utfasningen. En dialog om planens utformning bör föras med Regeringskansliet (Utrikesdepartementet).

Genomförd utfasning ska sammanfattas i den sista strategirapporten, inklusive viktigare slutsatser och lärdomar.

