STYRNING I MULTIPROJEKTORGANISATIONER

En studie av biståndsmyndigheten Sida

Katrin Bilsteen & Therése Svensson
**Sammanfattning**

Sida är en organisation som på en övergripande nivå måste kunna hantera ett stort antal projekt och koordinera dessa så att de gemensamt bidrar till Sidas mål om fattigdomsbekämpning. Organisationer som, såsom Sida, utför en påtaglig del av sin verksamhet i projekt kallas för multiprojektorganisationer. Det har genomförts väldigt lite forskning om multiprojektorganisationer och det finns därför en bristande empirisk bas inom området och detta ser vi som ett problem då en stor del av alla projekt utförts just i en multiprojektkontext.

Vårt syfte är att utröna hur Sida styr sina projekt och på så sätt bidra till att öka förståelsen av styrningen i multiprojektorganisationer.

Utifrån vår studie av Sida anser vi oss kunna dra vissa slutsatser om styrningen av projekt i en multiprojektorganisation. Vi menar att ett sätt för en multiprojektorganisation att handskas med det faktum att deras projekt uppvisar både olikheter och likheter är att ha en matrisstruktur som handskas med olikheterna samtidigt som det finns generella modeller för projektstyrning. Slutligen har vi funnit att Sidas idé om partnerskap genomsyrar hela organisationens styrning och sätter ramarna för den styrning som Sida utövar gentemot sina projekt. Inom dessa ramar väljer Sida lämplig styrning av sina projekt utifrån graden av tillit till samarbetspartnern och grad av osäkerhet i projektet. Dessa två variabler ger olika styrsituationer som avgör vilken sorts styrning de ska utöva, vilken grad av styrning som är nödvändig och på vilken nivå detta ska ske.

**Nyckelord**

Sida, multiprojektorganisationer, projekt, styrning, projektstyrning, Jonas Söderlund
Innehållsförteckning

1 Inledning .................................................................................................................. 1
  1.1 Problemdiskussion .......................................................................................... 2
  1.2 Syfte ............................................................................................................... 4

2 Metod ....................................................................................................................... 5
  2.1 Vår syn på vetenskap och kunskap ............................................................... 5
  2.2 Studiens metodansats .................................................................................. 6
  2.3 Vägen fram till resultaten ........................................................................... 7
  2.4 Val av fallföretag ........................................................................................... 8
  2.5 Data och datainsamling .............................................................................. 9
    2.5.1 Dokument och manualer ...................................................................... 9
    2.5.2 Intervjuer ............................................................................................... 9
  2.6 Bearbetning av data .................................................................................... 12
  2.7 Generaliserbarhet ....................................................................................... 13
  2.8 Validitet och reliabilitet ............................................................................. 13

3 Teorier ................................................................................................................... 15
  3.1 Projektstyrning .............................................................................................. 15
    3.1.1 Olika former av styrning i olika faser ................................................. 16
    3.1.2 Tillit och dess relation till formell styrning .......................................... 20
  3.2 Styrning i multiprojektorganisationer ............................................................ 22
    3.2.1 Beroende ............................................................................................ 23
    3.2.2 Osäkerhet .......................................................................................... 24
    3.2.3 Styrsituationer i multiprojektorganisationer ......................................... 24

4 Empiri ...................................................................................................................... 27
  4.1 Sidans mål och policygrund .......................................................................... 27
  4.2 Sidans organisationsstruktur ......................................................................... 29
    4.2.1 Regionalavdelningar och ämnesområden ........................................... 30
    4.2.2 Fältvision och fältorganisation ............................................................. 32
  4.3 Insatser på olika nivåer ................................................................................ 34
    4.3.1 Skillnader projekt emellan ................................................................. 35
  4.4 Sidans roll och förhållningssätt ..................................................................... 36
    4.4.1 Roller och synsätt ............................................................................... 37
    4.4.2 Ett resultatorienterat bistånd .............................................................. 38
    4.4.3 En övergång till programstöd .............................................................. 40
    4.4.4 Ett ökat givarsamarbete ................................................................. 40
  4.5 Bidragsstyrning inom Sidan ......................................................................... 42
    4.5.1 Inledande förberedelser .................................................................... 43
    4.5.2 Fördjupande förberedelser ............................................................... 44
    4.5.3 Avtalsfasen ......................................................................................... 45
    4.5.4 Tillbakablickande uppföljning ........................................................... 47
5 Analys ................................................................................................................. 49
  5.1 Sidans matrisstruktur och fältorganisation ........................................... 49
  5.2 Policies och Styrdokument .................................................................... 51
    5.2.1 Policynivån ...................................................................................... 52
    5.2.2 Den operativa nivån ......................................................................... 53
  5.3 Faktorer avgörande för val av styrning ............................................... 57
6 Slutsats ........................................................................................................... 61
7 Källförteckning
8 Bilagor
INLEDNING

1 Inledning

Sveriges biståndsmyndighet Sida representerar Sverige i det globala samarbetet för att bekämpa fattigdomen och deras uppgift är att gynna uthållig social, ekonomisk och miljömässig utveckling inom fattiga områden. Under år 2002 handskades Sida med 6224 insatser inom olika verksamhetsområden och i över hundra olika länder. Dessa insatser kan innebära alltifrån vägbyggen i Laos, analys av rättssektorn i Vietnam till stöd av ombudsmannaämbetet för mänskliga rättigheter i Peru. (Sidas Årsredovisning 2002)


Sida handskas med ungefär tre fjärde delar av den budget som den svenska regeringen årligen sätter upp för Sveriges utvecklingssamarbete och under år 2002 uppgick Sidas utvecklingssamarbete till 11,4 miljarder kronor. För att ett svenskt utvecklingssamarbete ska vara motiverat är det av stor vikt att det svenska biståndet är effektivt likväl ur ett svenskt perspektiv som ur samarbetslandets perspektiv. Idag styrs det svenska biståndet på


1.1 Problemdiskussion

Sidastyrningen är en sådan art att det enda sättet för Sida att uppnå sitt övergripande mål om fattigdomsbekämpning är att stödja projekt vars mål går i linje med detta och säkerställa att dessa projekt genomförs på ett tillfredsställande sätt. Det bör därför vara viktigt för Sida att ha en noggrann

Inom en multiprojektorganisation vars projekt uppvisar en hög grad av olikheter bör det vara problematiskt att säkerställa att alla dessa projekt tillsammans bidrar till att uppfylla organisationens mål. Samtidigt som dessa olikheter finns det även likheter mellan projekten. Exempelvis har de ett gemensamt övergripande mål och även likheter som härrör från ett projekts natur, det vill säga att de alla ska genomföras under en begränsad tid och med begränsade resurser. Vi ser alltså att en multiprojektorganisation behöver kunna hantera inte bara olikheter utan även likheter mellan sina projekt. Detta leder fram till våra första problemfrågor: Hur hanterar Sida det faktum att projekten är olika i styrningen av sina projekt? Och hur behandlar de samtidigt likheterna mellan projekten?

Vi sade inledningsvis att Sidas utvecklingssamarbete ska karaktäriseras av en partnerskapsrelation gentemot samarbetspartnerna och att dessa ska äga sin egen fattigdomsutveckling genom att vara fullt ansvariga för genomförandet av projekten. Samtidigt poängteras det hur viktigt det är för Sida att styra sina projekt, det vill säga sina insatser. Här ser vi en problematik då vi ser en motsättning mellan Sidas strävan mot att låta samarbetspartnern vara fullt ansvarig och Sidas behov att styra projekten för att garantera måluppfyllelse och en effektiv resursanvändning. Vi frågar oss
därmed hur denna motsättning hanteras i praktiken vilket ger oss vår sista problemfråga: Hur väljer Sida lämplig styrning för sina projekt och hur ser denna styrning ut?

1.2 Syfte

Vårt syfte är att utröna hur Sida styr sina projekt och på så sätt bidra till att öka förståelsen av styrningen i multiprojektorganisationer.
2 Metod

I följande avsnitt redogör vi för vår syn på vetenskap och kunskap, vårt val av metod samt vårt tillvägagångssätt. Därför önskar vi göra det möjligt för läsaren att bedöma studiens trovärdighet.

2.1 Vår syn på vetenskap och kunskap


Givet vår syn på vetenskap anser vi att det inte går att erhålla kunskap genom att enbart objektivt studera ett fenomen. Istället anser vi det viktigt att hela tiden söka förståelse för, och ge mening åt, ett fenomen genom tolkning. I vår studie har det varit viktigt att ur vårt material uttolka vad som är viktigt för Sidas styrning av sina projekt och varför detta är viktigt. Detta tyder på att vi har ett förhållningssätt som kan liknas vid det som förespråkas av den hermeneutiska vetenskapsskolan som är inriktat på tolkning och förståelse (se Jacobsen, 2002). I tolkningen av vårt material utgick vi från vissa grundläggande antaganden som bygger på de erfarenheter och den kunskap som vi redan besitter och som därmed påverkar våra tolkningar. Dessa förutsättningar som våra tolkningar utgår ifrån kallas inom hermeneutiken för

2.2 Studiens metodansats


Fokus i studien har hela tiden legat på att analysera Sidas styrning av sina projekt men då Sida är en stor och komplex organisation har det också varit viktigt att förstå hur denna styrning hänger ihop med andra aspekter inom organisationen. Det har varit viktigt att skapa oss en förståelse för hur de hanterar styrningen av det stora antal projekt som finns och hur relationen till sina samarbetspartners påverkar styrningen et cetera. Detta har gjort att vi varit tvungna att ta hänsyn till flera olika faktorer inom organisationen för att skapa en förståelse för hur delarna hänger ihop med helheten. För att kunna få svar på våra frågeställningar såg vi det därför nödvändigt att studera Sida som organisation så ingående som var möjligt under vår begränsade tidsram. Då det saknas en empirisk bas inom forskningen av multiprojektorganisationer

2.3 Vägen fram till resultaten


Med den här studien vill vi med hjälp av Sida som fallorganisation bidra till att öka förståelsen av styrning av multiprojektsorganisationer. Detta innebär inte att det inte redan finns en förståelse för detta fenomen utan att vi med vår studie vill berika den förståelse som redan finns och bidra med nya aspekter till den förståelsen. Genom de resultat som vi erhållit kan vi bidra med analysverktyg till andra som studerar liknande fenomen inom multiprojektorganisationer. På samma sätt har existerande teorier hjälppt oss att
analysera vårt empiriska material genom att bidra med ett språk och en begreppsbild som har varit viktigt för att kunna komma fram till våra resultat. Vi ser därmed de existerande teorierna som ett stöd för att urskilja och uppmärksamma olika aspekter i vårt empiriska material. Det empiriska materialet utgör dock grunden i vår studie och vi har därmed inte utgått från en i förväg uppställd hypotes. Det är istället empirin som i många och mycket har styrt vilka teorier vi behandlar och det är därför vi drar våra resultat även om samspelet mellan teori och empiri varit viktigt.

2.4 Val av fallföretag

METOD

2.5 Data och datainsamling

Den empiriska delen av vår studie är baserad på manualer och dokument samt på intervjuer som vi genomfört med programhandläggare på Sidas huvudkontor i Stockholm. Vi började med att läsa in oss på manualerna och dokumenten för att kunna få kunskap och förståelse av Sida som organisation och av dess styrning. Även om vi redan hade en uppfattning om Sida så behövdes detta för att få en bra och rättvisande bild av Sidas styrning av deras projekt innan vi genomförde intervjuerna.

2.5.1 Dokument och manualer


2.5.2 Intervjuer

Vi genomförde fyra stycken intervjuer med relevanta personer på ämnesavdelningarna INEC och DESO2. Dessa intervjuer kompletterade det skrivna materialet genom att skapa ett samband i denna information och fördjupade vår förståelse av Sidas styrning av sina projekt.

1 För en fullständig förteckning över vårt tryckta material, se bilaga 1.
2 För en förkortningslista, se bilaga 2
METOD

Urval
Det viktiga i urvalsprocessen var att vi fick prata med personer som hade
gedigen erfarenhet av och kunskap om hur det handskas med projekt inom
Sida. Vi ville därför intervjua personal som i någon mening var i direkt
kontakt med Sidas projekt och/eller jobbade med styrning av Sidas projekt. Då
vi i inledningsskedet inte var så insatta i Sida organisation och ansvarsstruktur
kontaktade vi Sidas metodenhet efter inrådan av Sidas informationsavdelning.
Vid kontakt med Sidas metodenhet fick vi rekommendationen att tala med
programhandläggare inom någon av de fyra ämnesavdelningarna. Ämnesavdelningarna analyserar och bedömer projektförslag och ansvarar för
att de svenska insatserna utformas på ett ändamålsenligt sätt. För att komma i
kontakt med personer med gedigen erfarenhet var vi tvungna att välja ett
ämnes- respektive landområde som vi var intresserade av. Vi valde då
Kenya/Tanzania och olika ämnesområden inom detta område för att få en
förståelse av styrning av olika typer av projekt. Därefter fick vi
rekomenderat ett antal personer som ansågs lämpliga. Valet av
Kenya/Tanzania har alltså ingen betydelse i sig utan tjänade enbart till att
begränsa antalet personer att kontakta för vår kontakt på metodenheten.

Denna urvalsmetod kan liknas vid ett rekommendationsurval och i någon
mening även ett problemorienterat urval. Ett rekommendationsurval innebär
att olika aktörer får rekommendera andra intressanta aktörer. Med
problemorienterat urval menas att man väljer personer som på något sätt har
att göra med det undersökta problemet. (Arnbor och Bjerke, 1994) I vårt fall
valde vi först vilken vår intressegrupp var som vi ansåg kunde vara relevant
för att få information om det studerade problemet det vill säga någon form av
problemorienterat urval. Därefter rekommenderade personal på metodenheten
och regionavdelningen vilka personer som var lämpliga att intervjua, det vill
säga ett rekommendationsurval. Genom att göra denna typ av urval
garanterades vi att få prata med personer som var väl insatta i det studerade
ämnet vilket också ger en trovärdighet för våra resultat.

Vi bokade slutligen in fyra intervjuer med personal på INEC och DESO. Alla
 dessa personer har gedigen erfarenhet av Sidas arbete både i fält och på
huvudkontoret i Stockholm. Först talade vi med Mikael Söderbäck som är
Chief Policy Coordinator på INEC och sedan med Berit Rylander som är
Senior Programme Officer på DESO. Därefter träffade vi Carl Fredrik Birkoff,
Programme Officer, och slutligen Per Knutsson, Chief Advicer, som båda arbetar på DESO. Samtliga intervjuer bidrog till att öka vår förståelse av Sidas styrning av sina projekt. Dock märkte vi under vår tredje intervju att delvis samma information återkom och därför anser vi att våra fyra intervjuer tillfredställde vårt informationsbehov.

Förberedelser och utförande

Innan intervjuerna genomfördes förberedde vi oss inför intervju situationen genom att utarbeta en intervjuguide. Detta gjorde vi för att underlätta att intervjun skulle förflyta på ett så naturligt sätt som möjligt såväl för oss som för respondenten samtidigt som det var ett sätt för oss att garantera att vi täckte in alla problemområden som vi önskade få svar på. Även under intervjuerna försökte vi underlätta att intervjun förflyt på ett bra sätt genom att ta upp våra frågor i en naturlig ordningsföljd. I vår ambition att göra intervju situationen bekväm för respondenten fick denne själv välja var intervjun skulle hållas.

Under intervjun användes en bandspelare för att underlätta arbetet för oss samtidigt som vi kunde vara mer uppmärksamma på respondenten. Detta gjorde att vi lättare kunde ställa följdfrågor och därmed få fram mer information. Det gjorde också att vi kunde få med citat i empirin. Här vill vi dock poängtera att vi har gjort citaten läsvänliga genom grammatiska modifieringar men att citatens innebörd aldrig har ändrats.

I studien har vi valt att inte hålla de intervjuade personerna anonyma. Att öppet redovisa deras namn och funktion var något som samtliga respondenter godkände. Vi har gjort detta val för att vi anser att det också ger en viss trovärdighet i studien att visa på vilka personer som har uttryckt de redovisade åsikterna.

---

3 Intervjuguiden ligger bifogad i bilaga 3
2.6 Bearbetning av data

När alla intervjuer var genomförda transkriberade vi dem för att få ned all information på papper. Detta var nödvändigt för att få en översikt av all fakta och för att kunna läsa igenom intervjuerna fler gånger. Upprepad läsning av materialet gjorde det lättare för oss att välja ut vilken information vi ansåg relevant. Ju bättre vi kände vårt material desto enklare blev det även att urskönja mönster som var svårare att se vid den första genomläsningen. Även de dokument och manualer vi använt oss utav har gåtts igenom flera gånger av samma skäl. Vår analys började alltså redan under transkribering och sammanställning av allt material. Först var det viktigt för oss att förstå organisationen Sida och styrningen av projekt inom denna. Först därefter var det möjligt för oss att tolka materialet samt urskilja relevanta mönster och dra slutsatser om multiprojektorganisationen Sida.

Vi tror inte det är möjligt att förhålla sig helt objektivt till sitt material i en studie som vår, då tolkningar utgör ett betydelsefullt moment. Redan från första början sker en viss tolkning från vår sida exempelvis då vi väljer ut vilka data vi tycker är relevanta och genom vårt sätt att sammanställa denna information. Dock anser vi att vi har varit så neutrala som möjligt under vår studie. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997, s 37) menar att:

"…neutralitet innebär att utredaren inte medvetet undertrycker omständigheter som talar mot hans egen uppfattning eller överbetonar gynnsamma fakta."

Som vi nämnt tidigare påbörjade vi inte vår studie med en idé eller teori att testa utan hade mer av vissa frågeställningar vi ville ha svar på. Vi försökte helt enkelt få en bild av styrning av multiprojektorganisationer genom att studera Sida. Därför har vi inget att vinna på att förställa vårt material utan vi har hela tiden strävat efter att få en så verklig bild av vårt studerade område som möjligt då det är detta vi har mest att lära oss utav.
2.7 Generaliserbarhet


2.8 Validitet och reliabilitet

Vissa forskare menar att begreppen validitet och reliabilitet inte hör hemma i kvalitativa studier utan att de grundar sig på en kvantitativ logik (Jacobsen, 2002). Jacobsen menar dock att kritiskt bedöma studiens giltighet och tillförlitlighet inte innebär att underkasta studien den kvantitativa logiken utan att vi bara försöker förhålla oss kritisk till våra data vilket vi håller med och därför tar vi upp det för diskussion här.

Med validitet, eller studiens giltighet, menas att forskaren verkligen undersöker det som avses att undersökas (Jacobsen, 2002). Vi anser att vår studie har en hög giltighet då vi har utgått från relevant data. Dokument och manueraler beskriver det fenomen vi vill studera och anses högst relevanta då de framtagits av Sida och speciellt då våra intervjuer har bekräftat att det praktiska arbetssättet till stor del följer dessa.

Med reliabilitet, eller tillförlitlighet, menas att studien ska gå att lita på och att undersökningen är genomförd på ett trovärdigt sätt (Jacobsen, 2002). Vi är medvetna om att ett annat tillvägagångssätt som exempelvis att studera enbart externt publicerat material kan ha gett ett annorlunda resultat än vårat. Vi anser dock att den metod vi valt har varit den mest lämpade för att undersöka
METOD

problemområdet ur den synvinkel vi har. Då vi vill se hur Sida handskas med sin multiprojektorganisation anser vi det lämpligt att utgå från Sidas interna dokument och att tala med personer som arbetat med projekt inom Sida.

Reliabilitet innebär även att om en annan person skulle genomföra samma studie skulle denna få samma resultat. I fallstudier handlar det om att upprepa samma fallstudie och inte att ta resultaten från ett fall och få det upprepat genom att studera ett annat fall (Yin, 1994). Vi är av den åsikten att en annan person antagligen skulle få någorlunda samma bild av Sida och dess styrning av deras projekt om denna hade tillgång till samma material som vi. Däremot kan intervjuerna ha gett annorlunda information då en intervju är en interaktion mellan individer. Då två personer heller aldrig har samma förförståelse tror vi att analys och slutsatser skulle kunna se annorlunda ut. Enligt oss innebär dock inte detta att vår analys och våra slutsatser skulle vara felaktiga eller irrelevanta utan ger en av flera möjliga bilder av verkligheten.
3 Teorier

I denna del tar vi upp teorier om projektstyrning och multiprojektsorganisationer som hjälper oss under analysen av vårt empiriska material. Genom att ta upp teorierna nedan önskar vi inte ge någon heltäckande bild av vårt forskningsområde utan de tjänar till att förse oss med ett språk och begrepp samt utgångspunkter för vår analys.

3.1 Projektstyrning


3.1.1 Olika former av styrning i olika faser


Projektets livscykel är viktig för att hantera projektets ekonomistyrning, organisation och tidsplanering. Det finns två olika synsätt på projektets livscykel: det mekaniska och det organiska synsättet. I det mekaniska synsättet anses det finnas en logisk ordning mellan de olika faserna och att den ena fasen ligger till grund för den efterföljande. Synsättet bygger på att projektets riktlinjer bestäms redan i planeringsfasen och projektledningens huvudsakliga uppgift är att styra och kontrollera projektet. (Macheridis, 2001)

I det organiska synsättet är utgångspunkten att omvärlden är förändrlig och att projektet är en process som hela tiden förändras. Det viktiga i det organiska synsättet är att skapa förståelse för projektprocessen och dess sammanhang. Vidare är det viktigt med anpassning och flexibilitet för att behärska denna föränderlighet. I det organiska synsättet är inte det viktigaste för projektledningen att sätta upp specifika och mätbara mål utan de ska istället vara uppmärksamma på latenta mål och låta visioner utvecklas och bli verklighet under processens gång. (Macheridis, 2001)

Med bilden nedan önskar vi illustrera vår syn på projektlivscykeln. Vi utgår från Engwalls benämningar men i likhet med det organiska synsättet och Christensen och Kreiner (1998) menar vi att cykeln bör vara flexibel och att de olika faserna inte är klart åtskilda utan kan tänkas gå in i varandra.

![Projektlivscykeln](image)

**Figur 1: Projektlivscykeln (Källa: egen)**

För att fortsätta diskussionen om projektstyrningen delar vi in styrningen utifrån projektcykelnas olika faser. Ovan förklarade vi vår synpunkt att faserna inte behöver vara klart åtskilda utan kan gå in i varandra. Vi har dock ändå valt att göra denna inledning av pedagogiska skäl och vi har även valt att slå ihop målformulerings- och planeringsfasen till något vi istället kallar projektinledning.
Projektinledning

Det krävs vissa förberedelser innan det egentliga projektet sätts igång då organisationen på grund av projektets natur inte vet exakt hur den bör agera i den aktuella situationen (Christensen och Kreiner, 1998).


Projektgenomförande

Som ett resultat av planeringsprocessen får de flesta projekt en specificering av hur arbetet ska genomföras, en tidsram och vilka resurser som finns till hands. Under genomförandet går ansvaret för styrningen över på


Informationen som samlas in under bevakningen jämförs mot planerade nivåer och om verklig och planerad nivå skiljer sig tillräckligt vidtas åtgärder för att minska dessa skillnader. Allt detta är delar av styрprocessen. Styrning är handlingar för att reducera skillnaderna mellan planering och verklighet. De två huvudsakliga målen med denna styrning är reglering av resultat genom förändring av aktiviteter och förvaltning av organisatoriska tillgångar. (Meredith och Mantel, 2003)

**Projektavslutning**

För att lära sig något från sina erfarenheter är det nödvändigt att förstå dessa och denna förståelse kräver utvärdering. En väsentlig del av en projektutvärdering är projektgranskningen som i stort kan sägas vara en utredning av aspekter inom ett projekt. Det är en noggrann granskning av projektets styrning, dess metoder och procedurer, dess protokoll, dess budget och utgifter samt dess grad av fullständighet. (Meredith och Mantel, 2003)

3.1.2 Tillit och dess relation till formell styrning

Vi kommer här att redogöra för olika sorters tillit då vi anser att detta är en viktig aspekt inom vår studie. Vi kommer även att redogöra för diskussionen om relationen mellan tillit och formell styrning.


Slutligen talas det om goodwilltillit. Goodwill innebär att parterna förväntar sig att den andre parten är redo att göra mer än vad som är formellt överenskommet. Att ha tillit till någon leder till sårbarhet gentemot någon vars handlingar man inte kontrollerar. Någon som förtjänar goodwilltillit är någon som är pålitlig och som tar egna initiativ utan att bete sig opportunistiskt. Till


formella kontrollmekanismer för att koordinera de olika arbetsuppgifterna. (Dekker, 2003)

3.2 Styrning i multiprojektorganisationer


3.2.1 Beroende


3.2.2 Osäkerhet


3.2.3 Styrsituationer i multiprojektorganisationer

Nu när vi har förklarat begreppen beroende och osäkerhet kan vi gå vidare till Dahlgrens och Söderlunds matris om olika strategier för styrning inom multiprojektorganisationer. Författarna har identifierat fyra olika styrsituationer som baseras på graden av beroende och osäkerhet. Dessa situationer avgör i sin tur vilken styrning av projekten som är lämplig.
Projektosäkerhet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Låg</th>
<th>Hög</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(I) Rutinbaserad styrning</td>
<td>(III) Resursbaserad styrning</td>
</tr>
<tr>
<td>(II) Planeringsbaserad styrning</td>
<td>(IV) Programbaserad styrning</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 2: Styrsituationer (Källa: Dahlgren & Söderlund, 2003)


4 Empiri


4.1 Sidas mål och policygrund


Sida har i sin tur satt upp fyra handlingsprogram som är styrande för hur organisationen ska arbeta för att förverkliga de biståndspolitiska mål som riksdagen fastställt för det svenska utvecklingssamarbetet. Handlingsprogrammen är fattigdomsbekämpning, hållbar utveckling, fred, demokrati och mänskliga rättigheter samt jämställdhet. Dessa ses som mainstream områden eller tvärområden, vilket innebär att dessa områden ska integreras i all verksamhet.

"Exempelvis kan man se hur Etiopiens undervisningsprogram hanterar rättighetsperspektivet. Står det att det inte finns någon fri skolgång och de inte räknar med att ta bort avgifterna heller då
undrar jag varför och då tar vi upp det som en dialogfråga. Vi kan ju inte säga att de inte får stöd för att de inte har fri skolgång för då får de ju ännu mindre pengar, men det blir en fråga som vi kommer att ta upp två gånger om året.” (Berit Rylander, Senior Programme Officer, DESO)


"Popen [Perspectives on Poverty] är vår policygrund, vårt perspektiv på omvärlden, de glasögon vi tittar på omvärlden igenom, den analysas som vi har. Perspectives on poverty, det är vår mindmap, en tankekarta, men ingen vägkarta.” (Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)


4.2 Sidas organisationsstruktur


Sida som organisation är platt och karaktäriseras av mycket delegering av makt. Regeringen bestämmer hur stor del av budgeten som ska gå till de större områdena, exempelvis Afrika, men det är sedan Sida som bestämmer fördelningen på lands- och ämnesområde. Sida har alltså en hög grad av
frihet att bestämma hur de ska uppnå sina mål. Sidas arbete styrs övergripande av dess styrelse och generaldirektör som utses av regeringen.

### 4.2.1 Regionalavdelningar och ämnesområden

Sida är en matrisorganisation med fyra regionavdelningar och fem ämnesavdelningar. Utöver det finns två sekretariat och tre avdelningar för information, ekonomi och verksamhetsutveckling samt personal- och organisationsutveckling. Ansvaret för respektive verksamhetsgren följer i huvudsak Sidas organisatoriska indelning.

De fyra regionalavdelningarna Afrika, Asien, Latin Amerika och Östeuropa har det övergripande ansvaret för samarbetet med respektive regioner. Regionavdelningarna är ansvariga för att övervaka och analysera utvecklingen inom området och att utveckla, planera, koordinera och övervaka det svenska samarbetet i området. De är även ansvariga för utveckling och koordinering av Sidas kontakter med internationella organisationer och finansiella institutioner och för utvecklingen och koordineringen av fältoperationer samt för informationen och kommunikationen inom samarbetsområdet.


De policyområden eller ämnesområden som Sida anser vara viktigast för att bidra till fattigdomsminskning ligger inom de fem ämnesavdelningarna demokrati och social utveckling (DESO), infrastruktur och ekonomiskt samarbete (INEC), naturresurser och miljö (NATUR), forskningssamarbete (SAREC) och samverkan med enskilda organisationer samt humanitärt bistånd och konflikthantering (SEKA). De fem ämnesavdelningarna handskas med de olika projekten inom varje ämnesområde. Om Sida ska titta exempelvis på sociala faktorer, som hälsa, undervisning och kultur, är det de som jobbar med sådana frågor som gör de analyserna oavsett vilket land det gäller. Ämnesområdena utformar policy och metoder, samarbetar med ambassaderna i respektive land under projektens genomförande och de ansvarar för analys och bedömning av de olika förfrågningar om projektstöd som kommer in. De ansvarar även för att de svenska insatserna utformas på ett ändamålsenligt sätt.

"De [regionalavdelningarna] går aldrig in i våra jobb utan de litar på att vi [ämnesavdelningarna] kan våra saker så att det händer någonting och sen samarbetar vi och det är väl det viktigaste, att man samarbetar från regionavdelning till sektoravdelning och ambassad, att det blir som en triangel och att de på ambassaden också har en triangel, att de går ner och arbetar med de i fält."  
(Berit Rylander, Senior Programme Officer, DESO)

Sammanfattningsvis är regionområdena kunniga på ekonomi, politik och stora svep, det vill säga hur utvecklingen ser ut i ett land medan de fackkunniga finns på ämnesavdelningarna.
Förutom region- och ämnesområdena finns ett antal enheter som har strategiska- och koordineringsfunktioner såsom fältenheten som koordinerar administration och utveckling inom fältorganisationen, policy för övergripande utveckling och koordinering av policyfrågor samt metodenheten som ansvarar för utvecklingen av metoder.

4.2.2 Fältvision och fältorganisation


"Det kan ju vara så att ländernas styrning exkluderar jämställdhetsfrågor eller barnrättsperspektiv eller mänskliga rättigheter, då är det ju inte så att vi lägger oss platt inför den fattigdomsstrategin utan då jobbar vi utifrån den men jobbar även aktivt för att få in de här andra frågorna som är viktiga för Sverige, så att man kan säga svensk värdegrund.” (Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)

Fältvisionen gör det viktigt att resurser och makt delegeras till fältorganisationen. Fler utlandsmyndigheter ska få full beslutanderätt, fler

Figur 3: Sidas organisationsschema (Källa: www.sida.se)
4.3 Insatser på olika nivåer

De aktiviteter som Sida stödjer finansiellt kallas för projekt eller program. Vad som skiljer ett projekt från ett program är oftast storleken, där program ofta är mer komplexa medan projekt är en avgränsad aktivitet.

"Det är inte så enkelt att säga vad det ena är och vad det andra är. När man pratar om program så tänker man sig något som omfattar flera projekt, det är mer av ett system..." (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)

"Projekt är ju våra insatser helt enkelt." (Carl Fredrik Birkoff, Programme Officer, DESO)

Inom Sida ges stöd på olika sätt och på olika nivåer. De nivåer som Sida skiljer på är projekt, program, sektorprogram och rent budgetstöd. Projektinnivå är stöd till en särskild insats där verksamheten genomförs i aktiviteter, oftast så nära de som ska få ut något av biståndet som möjligt. exempel på detta är byggprojekt i brunnsutveckling eller teaterprojekt kring ungdomar i sexuell hälsa eller HIV/Aids. Sida relaterade till projekt i mycket större utsträckning för tio år sedan och bakåt då Sida hade en större grad av direktkontakt med projektet och då det också fanns risk för direktstyrning av projektet. Ett program omfattar oftast många projekt och ligger längre ifrån de som det berör. Även dialogen ligger längre ifrån de som det berör. På programnivå för Sida främst en dialog kring programmets styrning och så länge det fungerar åker Sida inte ut till de aktuella projekten inom programmen och kontrollerar. Om detta inte fungerar ökar dock kontrollen.

hierarki för att få en närmare kontakt med pengarna och insatserna och går därmed på programstöd. Projektstödsnivå går Sida främst ner på om det är korruption. Då går Sida själva in och tittar i verksamheten med hjälp av advokater och cetera.

Budgetstöd är stöd på landnivå det vill säga stöd till den nationella budgeten, som betalningsbalansstöd eller skuldlätnader vilket är den absolut högsta formen av stöd. Detta sker när Sida ger partnerlandet totalt ägarskap av pengarna för att Sida anser att landets PRSP har en bra inriktning och att Sida tycker att landets politik är tillräckligt sund. I dessa fall ser Sida även att det går att följa pengarna och att det inte finns konflikter inom budgeten som Sida behöver bli orolig för. Ett exempel på sådana konflikter är när ett land utkämpar krig eller väpnade konflikter i vissa delar av landet vilket gör att de kan byta Sidas pengar mot andra utgifter och på det sättet använda mer pengar till militären.

4.3.1 Skillnader projekt emellan


"Alltså, specialkompetensen måste ju finnas för att bereda projektet men det finns ju även många likheter. Ett projekt där du bygger ett kärnkraftverk i Tjernobyl eller en skola i Tanzania skulle se likadant ut." (Carl Fredrik Birkoff, Programme Officer, DESO)
"Det finns länder där det finns ett ganska stort utrymme för att påverka men det händer ytterst inget ändå. Det finns länder som gör saker och ting ganska bra från början till slut och där biståndet oftast fungerar mycket bättre. Fast det behövs ju allra mest i de svagaste länderna.” (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)

"Det är alltid beroende på vilken kapacitet som mottagarlandet har att genomföra program eller sektorprogram eller budgetstöd. Vi förändrar ju vår dialog beroende på deras kapacitet, vi ställer ökande krav när deras kapacitet minskar eller visar sig ha brister.” (Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)

4.4 Sidas roll och förhållningssätt

"Lämna över pengar det kan ju alla göra, men att bidra med goda idéer och kunskap det är mycket svårare. Om det bara handlar om pengar, då behövs ju inte Sida, det kan andra göra. Ska vår existens vara motiverad så måste vi kunna bidra med idéer [...] Om vi kommer med flera miljoner till ett land så måste vi se till att de används på ett bra sätt och att det inte sker något konstigt.” (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)


4.4.1 Roller och synsätt

Sida har olika roller och infallsvinklar inom interactionen mellan dem, samarbetspartners och andra parter. De tre huvudsakliga rollerna är analytiker, dialogpartner och finansiär.

På alla nivåer inom ett samarbete är det samarbetspartnern som är ansvarig för det analytiska arbetet. Exempelvis ska de ta fram strategier för fattigdomsbekämpning, de så kallade PRSP, och specifika projekt/program. Sida bedömer och drar nytta av dessa i första hand, men kan ibland också hjälpa samarbetspartnern med analytisk förmåga. Det finns även en del frågor som är centrala för fattigdomsbekämpning och som bör täckas av samarbetspartners analyser och strategier såsom miljö, jämvikt, mänskliga rättigheter/demokrati, fred och konfliktlösning, HIV/Aids, och villkor för ekonomisk tillväxt och social utveckling. Om dessa frågor inte tas upp av samarbetspartnern själv kan Sida besluta att ytterligare studier ska genomföras.

Överföring av resurser är Sidanering d’être och huvudroll. Formen för överföringen måste anpassas till ett antal faktorer. Den ska anpassas efter samarbetspartners behov och krav, utvecklingssituationen och alla de regler, policy och synsätt som styr det svenska utvecklingssamarbetet.

Det finns många olika faktorer som avgör vilket relation Sida har till ett projekt. Det kan bero på hur länge samarbetat har varat, vilket land det rör sig om, hur stort stöd landet har sedan tidigare, hur stort projektet är etcetera.

"Exempel, vi tar ett ministerium i Tanzania och där vi har haft ett stöd sen i mitten av 70-talet. Då blir det ju en väldigt speciell relation, vi har hjält till att bygga upp det ministeriet. Men går vi in i ett nytt samarbetsland och startar upp ett samarbete med ett ministerium där så får vi ju en helt annan roll då vi är en helt ny samarbetspartner, så det tror jag kan vara en väldigt stor skillnad.” (Carl Fredrik Birkoff, Programme Officer, DESO)

4.4.2 Ett resultatorienterat bistånd

I internationella sammanhang talas det mer och mer om att det finns fler områden än just utvecklingssamarbete som man kan satsa på för att bekämpa fattigdomen, exempelvis handel och migrationsmönster. Sida önskar dock hellre förstärka effekten av sina redan existerande utvecklingsinsatser genom resultatorienterad planering, ledning och uppföljning. En makroekonomisk debatt om detta har identifierat intressenternas ägarskap och engagemang som en grundläggande förutsättning för utveckling och nya procedurer har tagits fram för att öka de fattigas medverkan och för att bredda fattigdomsbekämpningens verkan. Exempelvis utarbetas strategier för fattigdomsbekämpning och till dessa kopplas särskilda utvecklingsprogram. Samtidigt har det insetts hur pass komplexa sådana program är och att det hela tiden måste tas hänsyn till ett mångfaseterat sammanhang inför varje operation. Denna utveckling har lett till en ökad fokus på sambandet mellan resurser och resultat samtidigt som detta samband har blivit svårare att se tydligt då bistånd och stöd har blivit mer process- och situationsbaserat. På grund av detta förfinas analytiska modeller för att kunna bryta ner de övergripande fattigdomsstrategierna i effektiva projekt eller program. Det
har därför introducerats resultatorienterade budgetar, styrning och metoder för att bättre kunna mäta resultat och effekten av biståndet. Det har blivit väsentligt med förfinade baseline-analysen, förbättrade övervaknings- och uppföljningsmetoder och mätbara och relevanta prestationssindikatorer. Gällande förbättring av planerings-, implementerings- och uppföljningsaspekter av projekt eller program bör huvudansvaret dock ligga hos samarbetspartnern.

Resultatfokusering kan innebära olika saker för olika arbetsområden då det inom vissa områden är lätt att mäta resultat medan det inom andra är svårare. Ofta finns det indikatorer i projektansökan som ska användas som mätinstrument.

"I vår verksamhet med tusentals projekt runt om i världen genom olika samhällsområden... hur man väger ihop allt det där, det är ju omöjligt. [...] x barn i skolan med y brunner med z kilometer väg, det går inte. Man måste utvärdera varje del av biståndet mot sina respektive mål. Sen kan man se på makroplanet hur enskilda länder utvecklas. Det går inte att koppla vad vi ha gjort där med landets utveckling i stort men det är klart, om vi håller på länge i ett land och gör bra saker där fast att det på den nationella nivån hela tiden går sämre och sämre då är det ju någonting fel.”

(Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)

Sida sätter upp nyckeltal eller indikatorer vilket lämpligen sker i överenskommelse med utvecklingspartnern. Ett exempel på detta är utbildningsprogrammet i Etiopien där Sida tittar på hur många sjuåringar som går i skolan, om de klarar skolproven så att de får börja i femman, hur många som går vidare så de får börja sjuan, hur många flickor och pojkar som går i skolan, om det är färre flickor än pojkar, hur många elever det är per lärare och så vidare.

---

4 Baseline-analys är att ta reda på hur situationen ser ut i det aktuella landet innan projektets början för att sedan kunna bedöma dess effekter
4.4.3 En övergång till programstöd

Arbetet på Sida har påverkats av dess strategi att effektivisera biståndet genom resurssnålare arbetsformer och metoder. Bland annat har Sida minskat antalet insatser då man har valt att koncentrera sina resurser på ett mindre antal insatser och höja deras kvalitet. Detta för att kunna öka biståndsvolymen trots att de administrativa resurserna inte ökar. Sida har även ökat andelen programstöd eller programstödsliknande samarbeten då det på projektivå blir en väldigt hög arbetsintensiv kostnad. Den ökade andelen programstöd har också ökat behovet av dialog med samarbetslandet och andra givare.

Det ökade programstödssamarbetet är också en konsekvens av att det blir för jobbigt för ett partnerlands ministerium att hantera olika givare och deras olika projekt. Istället blir det en verksamhet som Sida och de andra givarna stödjer gemensamt, ett så kallat sektorprogram vilket även görs för att kunna uppnå en helhet i biståndet.

"Säg polisen i Nicaragua... man inser att man får en stor stark polis men när de har gripit någon och detta måste gå vidare och leda till åtal finns det inget fungerande domstolsväsende. Då spelar det inte så stor roll att vi har en fungerande polis för de kommer ändå att släppas. Det blir ju mer av en enhet än tidigare, mer från ax till limpa tycker jag, man stärker en hel sektor. Så jag tror att det är positivt.” (Carl Fredrik Birkoff, Programme Officer, DESO)

I ett programstöd finns det ofta många stora givare vilket kan innebära att det blir svårare för Sida att påverka ett stort program eftersom det är svårare att göra sig hörd. Insatser blir dessutom större vilket gör att det kan vara svårt att följa pengarna då de ofta inte öronmärks.

4.4.4 Ett ökat givarsamarbete

Enligt Sida har interaktionen i utvecklingsprojekt blivit mer komplex och att detta leder till att ingen kan agera ensam längre. Sida deltar därför i ett

"Här är vi i allmänhet både kritiska till andra för att vissa sätter sina resurser först men vi gör det också själva ibland. Här löper vi också risken att vi satsar på hjärtefrågor, att vi driver saker som vi själva tycker är oerhört spännande eller som vi tror att Sverige är väldigt bra på.” (Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)

Idén om sektorsamverkan kommer från insikten att det är omöjligt för ett partnerland att handskas med en stor mångfald av biståndsgivare och projekt. Det har uppkommit olika former av samverkan och även om man inte har gemensamma avtal kan givarna ha gemensamma rutiner, gemensamma mål, gemensamma utvärderingsrutiner och samma sorts rapporter vid samma tillfälle. Sådant kan underlätta för det aktuella landet men bli svårt för givarländerna då varje givarland ofta har sitt riksrevisionssverk och sina krav på hur rapporter ska se ut. Syftet med samordningen är därmed att minska transaktionskostnaderna för partnerlandet. För de olika givarländerna kan det även innebära att arbetet rationaliseras så att alla inte gör samma saker.

"Det enda som jag ser nu det är att Sida har varit väldigt bra på dialog och vi är kloka och sjysta i vår dialog och i vårt samarbete. Men nu kommer det in andra givare som är mycket hårdare och striktare och som ställer mer villkor och som ska gå in på detaljer och titta. Sida tycker istället att man ska se att pengarna kommer dit de ska, att man ser framgång, att det har hänt någonting och att de inte försvinner och att systemen för att hantera pengar är säkra.” (Berit Rylander, Programme Officer, DESO)
4.5 Bidragsstyrning inom Sida

"Det finns två huvudsakliga styrningar av biståndet, dels är det hur Sida styrs som verk och dels är det hur Sida som verk styr projekthanteringen.” (Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)


samarbetspartnern men ansvaret för dessa förberedelser ligger ytterst hos Sida. Då det beslutas att man ska bidra med stöd slutes ett avtal där de olika parternas åtagande vad gäller bidraget specificeras.

Som nämnts ovan ämnar Sida at Work till att guida personalen i dess arbete även om det inte alltid följer samma flöde som är angett i Sida at Work då verkligheten inte alltid ser ut som teorin.

”... man kanske följer en fas och sen kanske det är totalstopp under ett år därför att det är något ministerium som byter minister [...] Våra system och modeller kan fungera i en del av verkligheten ... det finns andra saker som tar hänsyn till det flexibla.” (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)


4.5.1 Inledande förberedelser

Bidragsstyrningen börjar då Sida får en förfrågan om stöd från en extern enhet såsom en regering, en institution/organisation eller en individ från det

---

5 För en mer utförlig beskrivning av LFA-metoden och The Rating Model, se bilaga 4 respektive 5
aktuella landet. För de flesta förfrågningar finns det inga regler uppsatta för vad de ska innehålla även om det finns undantag.

"Ibland så fungerar det ju så att vi får en förfrågan men i en stor del utav biståndet så handlar det om ett mer långsiktigt samarbete där man mer kan se det hela som en process. Visst kommer det där en förfrågan någonstans men då kan det komma ifrån att man har haft en utvärdering av något man gjort tidigare eller haft årsgenomgång, förhandlingar eller diskussioner och där kommer fram till att man ska göra en studie av något stort inom någon sektor.” (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)


4.5.2 Fördjupande förberedelser


I slutet av denna fas ska det utarbetas ett bedömnings-PM som lägger grunden för beslutet att godkänna bidraget eller ej. Parterna gör även ett utkast till ett avtal i fall att det blir ett godkännande och detta ska följas av en aktivitetsplan som ska underlätta implementeringen.

4.5.3 Avtalsfasen


Den kontinuerliga kontakten mellan Sida och samarbetspartnern under projektets gång sker framförallt genom ambassaderna, projektgenomgångar, års genomgångar, särskilda genomgångar och seminarier. Om ett projekt/program inte följer de planer som finns i avtalet förs det diskussioner om vad som ska göras. Här kan Sidás reaktioner till dessa avvikelser skifta.

"...från att man kommer överens om att man ska titta på någonting eller att Sida fördelar om resurser till att hela
programmet sätts i fråga och kan stoppas vid stora avvikelser eller konstigheter eller på grund av att förutsättningarna har ändrats för ett visst projekt.” (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)

En diskussion förs både med samarbetspartnern och inom Sida men alla beslut måste fattas nära och tillsammans med mottagaren. Under bevakning och utvärdering kan det vara ett problem om Sida är alltför involverad i själva genomförandet då Sida blir en spelare i det hela och då kan avvikelser eller försinkningar i projektet/programmet bero på dem. Dessutom kan det i dessa fall vara svårt för Sida att var helt objektiva och snabbt se om ett projekt avviker från plan eller om resurser används på ett ineffektivt sätt.

Vilken typ av rapportering som ska ske är inskrivet i avtalet. Rapporteringen sker vanligtvis kvartalsvis då det även hålls kvartalsmöten där det diskuteras hur långt projektet har fortskridit och hur det ligger till. Utöver kvartalsmöten finns det även årliga genomgångar där det diskuteras hur man ska lägga upp projektet i framtiden, om det är några ändringar et cetera. Här sker även en ekonomisk rapportering.

”Det beror på förhållandet till projektet och så vidare hur mycket man ska trycka på det. Det kan ju vara en institutionspartner som man arbetat med i flera år och som har fungerat väldigt bra. Då tycker jag att man kan tumma lite på rapporteringen och det räcker kanske med halvårsrapporter […] Problemet kan vara när du har mycket rapportering i ett projekt och det är tunga och krävande projekt att det tar väldigt mycket tid från projektet att skriva allt för att leva upp till givarnas krav […] vilket förtrörende du har för det [projektet] ska ju även vara en kontrollmekanism. Tror du att det kommer att fungera bra kanske du inte behöver ha så mycket rapportering.” (Carl Fredrik Birkoff, Programme Officer, DESO)

Slutförandefasen tjänar till att bedöma och summera erfarenheter från projektet/programmet. Här granskas återigen de grundläggande antaganden och strategier som varit utgångspunkten under planeringen och lärdmar

---

6 Se bilaga 6 för mer utförlig information om Annual Review Meeting

4.5.4 Tillbakablickande uppföljning

Efter avtalsfasen kan det ibland genomföras en retrospektiv uppföljning i de fall där Sida eller parterna tillsammans har identifierat frågor av speciellt intresse eller betydelse. Tillbakablicken ska ses som en begrundan av förberedelsefasen och är den största möjligheten till långsiktig uppföljning och lärande. En sådan uppföljning ska ske tillsammans med samarbetspartnern och ska mäta effekter, hållbarhet och den långsiktiga effektiviteten av interventionen.
Vi har i vår studie funnit tre aspekter gällande styrningen av Sidas projekt som vi anser särskilt viktiga. Dessa är Sidas organisationsstruktur, policies och styrdokument samt faktorer avgörande för val av styrning. Vi menar att dessa tre aspekter hanterar olika typer av svårigheter i styrningen av Sidas projekt. I diskussionen nedan utgår vi från dessa aspekter.


5.1 Sidas matrisstruktur och fältorganisation

Inom Sida menar vi att projektns olikheter hanteras genom att det finns specialkompetenser för varje region som Sida är verksamma i och för de verksamhetsområden som Sida anser vara viktiga för att bekämpa fattigdomen. Detta görs genom indelningen i regionavdelningar och ämnesområden samt genom att Sida har en fältorganisation som vi anser handskas i hög grad med de lokala olikheterna.

Regionavdelningarna anser vi handskas med de olikheter i projekten som är kopplade till att projekten utförs i olika länder såsom institutionella eller kulturella olikheter, nivå av osäkerhet et cetera. Dessa olikheter fångas upp i de olika ländernas landstrategier som sedan ligger till grund för val av projekt. Vi ser landstrategin som ett sätt att styra samtliga Sidas projekt i ett land då de
ANALYS

innehåller Sidas syn på utvecklingssamarbetet och dess inriktning i ett specifikt land.

Vi har sett att de olikheter som kopplas till projektets inriktning och som faller under de olika verksamhetsgrenarna, hanteras av ämnesområdena. Som vi nämnde i empirin är dessa demokrati och social utveckling, infrastruktur och ekonomiskt samarbete, naturresurser och miljö, forskningssamarbete och samverkan med enskilda organisationer samt humanitärt bistånd och konflikthantering. På ämnesområdena sitter programhandläggare som gör analyser och bedömningar av projekt. Här ser vi att styrningen främst sker på en lägre nivå, främst på det enskilda projektets nivå. Genom att ha specialkompetens för ett specifikt ämne blir det lättare för handläggare att ta välgrundade beslut om ett projekt ska genomföras eller ej och att avgöra exempelvis vilket angreppssätt som är lämpligt för det aktuella projektet.


Vi anser att ett av Sidas sätt att erhålla specifik kunskap om de aktuella länderna och deras kulturer är genom sin fältorganisation. Genom att fältorganisationen har en möjlighet att lära känna samarbetspartnern och därmed ha större möjligheter att kunna bygga upp en tillit kan de få kunskap om hur styrningen bör anpassas till de olika situationerna och för olika samarbetspartners.

Fältorganisationen har enligt Sida fått en utökad roll i och med fältvisionen som innebär att Sida försöker stärka partnerskapet, samarbetslandets ägarskap och biståndssamordningen. Vi anser dock att den utökade roll som

Givet idén om partnerskap anser vi att det därmed blir viktigare att även flytta organisationen närmre partnern. Som nämnts ovan anser vi att fältorganisationen är till hjälp för att uppmärksamma landsskillnader. Det bidrar till att Sida kan satsa på mer relevanta projekt då Sida med egna ögon kan bedöma vad som kan vara särskilt viktigt i det specifika landet. Ett led i detta skulle kunna vara den rekrytering som nu sker av lokala programhandläggare som har en kompetens som Sida gärna vill se i sin organisation. Om Sida inte är nära samarbetspartnern rent geografiskt anser vi också att det blir svårt att bygga upp en relation karaktäriserad av tillit.

5.2 Policies och Styrdokument

Medan organisationsstrukturen bidrar till att underlätta styrningen av projektens olikheter menar vi att de olika dokumenten bidrar till att bibehålla en konsekvens i styrningen av Sidans projekt. Detta anser vi vara ett sätt att även betona att det faktiskt finns likheter och inte bara olikheter mellan Sidas alla projekt, det vill säga att olika typer av projekt ändå kan angrivas på liknande sätt.
”Alltså, specialkompetensen måste ju finnas för att bereda projektet men det finns ju även många likheter. Ett projekt där du bygger ett kärnkraftverk i Tjernobyl eller en skola i Tanzania skulle se likadant ut”. (Carl Fredrik Birkoff, Programme Officer, DESO)


5.2.1 Policynivån

På den nivån som vi kallar policynivån har Sida en rad olika policydokument där Perspectives on Poverty är ett av de viktigaste då det i den står beskrivet Sidas syn på fattigdom och det perspektiv utifrån vilket Sida jobbar.

”Popen [Perspectives on Poverty] är vår policygrund, vårt perspektiv på omvärlden, de glasögon vi tittar på omvärlden igenom, den analysbas som vi har. Perspectives on poverty, det är vår mindmap, en tankekarta, men ingen vägkarta.” (Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)

Vi ser Perspectives on Poverty och andra policydokument som viktiga verktyg för att det inte ska råda några som helst tvivel bland personalen om vad Sida som organisation står för och vilka mål och delmål de strävar mot. Vi menar att då Sida bara kan nå sitt mål om fattigdomsminskning genom sina olika insatser, är det av yttersta vikt att personalen hela tiden ser till organisationens policies vid bedömningen av ett projekt och att se till hur väl projektet inrymer de olika målen. Vi hävdar alltså att policydokumenten är ett sätt för Sida att försöka arbeta mer fokuserat och samlat mot de givna målen. Vi tror annars att det finns en risk för att det arbetas alltför mycket utifrån hjärtat och
viljan att hjälpa och därmed godkännas projekt som kanske inte uppfyller de krav som Sida ställer på de projekt som ska godkännas bidrag till.

5.2.2 Den operativa nivån


I referensramen diskuterade vi att även om en organisation styr en stor mängd projekt inom en multiprojektorganisation såsom Sida, finns det alltid ett inslag av projektstyrning, det vill säga styrning på det enskilda projektets nivå. Vi anser att även om en multiprojektorganisationens problematik handlar om att styra och koordinera ett stort antal projekt så är fortfarande helheten beroende av delarna. Med andra ord anser vi att projektstyrning blir viktigt även inom en multiprojektorganisation.


I Sidans fall har vi sett att störst vikt ges åt den inledande fasen där bedömningen sker. Detta ser vi som en följd av att då samarbetspartnern ska vara ägare av projektet och fullt ansvarig för implementeringen har Sida också begränsad möjlighet att gå in och direkt styra projekten. Därmed ligger Sidas
främsta möjlighet till styrning i den inledande fasen där de kan bedöma hur väl ett projekt kan bidra till målet om fattigdomsbekämpningen. Det är också i denna fas som Sida kan göra en bedömning av osäkerheten i projektet och hur stor sannolikheten är att utfallet kommer att avvika från det planerade. Sida bevakar dock projektets utveckling under hela implementeringen med hjälp av årliga möten (Annual Review Meeting) och genom riskbedömning och dylikt med hjälp av Sidans Rating Model. Nedan kommer vi mer ingående analysera de olika faserna i vad vi anser vara Sidans projektlivscykel.

Projektinledning

"Ibland så fungerar det ju så att vi får en förfrågan men i en stor del utav biståndet så handlar det om ett mer långsiktigt samarbete där man mer kan se det hela som en process. Visst kommer det där en förfrågan någonstans men då kan det komma ifrån att man har haft en utvärdering av något man gjort tidigare eller haft års genomgång, förhandlingar eller diskussioner och där kommit fram till att man ska göra en studie av något stort inom någon sektor". (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)

Under de fördjupande förberedelserna utförs en beredning där det diskuteras hur ett eventuellt samarbete ska se ut och hur projektet bör genomföras för att Sida ska kunna ge sitt slutgiltiga godkännande. Detta kan liknas vid det som litteraturen menar att planeringsfasen ska innehålla men skillnaden är enligt oss att litteraturen förutsätter att det i denna fas redan är bestämt att projektet i
fråga ska genomföras medan det i Sidas fall handlar just om att förbereda det beslutet.


Genomförande och avslut


Då Sida under avtalsfasen mest handskas med bevakning och utvärdering påverkas deras arbete här enligt oss av den ökade resultatorienteringen. Fokuseringen på resultat innebär bland annat att bevakningen och utvärderingen av ett projekt görs med hjälp av nyckeltal som tas fram och som ska representera ett acceptabelt utfall av projektet. I empirin kommer det fram att detta är något som kan ställa till problem. Det ställs upp nyckeltal med
Vilkas hjälp det går att avgöra i fall ett enskilt projekts utfall är tillfredsställande. Däremot är det svårt att avgöra om, och i sådant fall i vilken utsträckning, ett enskilt projekt bidrar till Sidas övergripande mål att bekämpa fattigdomen. Meredith och Mantel menar att de viktigaste aspekterna att bevaka är prestation, kostnad och tid och vi kan se att dessa bevakas inom Sida genom den rapportering som kontinuerligt sker. Däremot anser vi att dessa tre inte verkar lika viktiga gällande Sidas utvärdering utan här koncentrerar man sig mer på aspekten prestation, dvs. om projektets bidrag till att minska fattigdomen verkar acceptabel, alltså dess kvalitet.

Det vi har sett som skiljer sig mest mellan Sidas projektlivscykel och den det talas om i litteraturen är just denna utvärdering av projektet. Inte bara för att det inom Sida läggs tyngd på bara en av de tre aspekterna det brukas diskuteras om inom litteraturen utan även den tyngd som ges åt utvärderingen i sig. I litteraturen får man en bild av att utvärderingar är något oumbärligt för en organisation. Inom Sida nöjer man sig dock oftast med informationen från bevakningen och en utvärdering utförs enbart om dess nytta överväger kostnaden och då bevakningen anses otillräcklig. Inom en utvärdering vill Sida att alla intressenters behov ska tillfredsställas och därför föredrar de utvärderingar som är gemensamma för givare och mottagare och de uppmuntrar samarbetspartnern till att ta initiativet och genomföra utvärderingen. Därför menar vi att även eventuella utvärderingar påverkas starkt av idén om partnerskap.

I stort har vi kunnat se att Sidas arbetssätt under projektstyrningen, så som den beskrivs i interna manualer, följer ett tydligt uttalat tillvägagångssätt under tydligt uppdelade faser som kan jämföras med teorier om projektcykeln och styrning i dess olika faser som diskuteras i litteraturen. Däremot är nog de olika faserna inte riktigt så tydligt särskilda i praktiken och detta kan liknas vid det som Christensen och Kreiner (1998) benämner det organiska synsättet.

"... man kanske följer en fas och sen kanske det är totalstopp under ett år därför att det är något ministerium som byter minister [...] Våra system och modeller kan fungera i en del av verkligheten ... det finns andra saker som tar hänsyn till det flexibla”. (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)
Även om manualer och beskrivningar ger en ganska strikt bild utav tillvägagångssättet under ett projekt anser vi att det ändå finns inbyggt flexibilitet och anpassning. Med detta menar vi att även då alla inom Sida arbetar enligt samma riktlinjer för varje projekt innebär detta en stor anpassning till varje ny projektsituation. Riktlinjerna är utformade på ett sådant sätt att flexibilitet och förändring blir automatiskt om man följer dem då reglerna säger att det hela tiden ska läggas tyngd på samarbetspartners behov och den miljö projektet utspelar sig.

5.3 Faktorer avgörande för val av styrning

Vi har sett att Sida kan styra sina projekt på ett antal olika sätt för att försöka säkerställa att de projekt de stödjer bidrar till organisationens övergripande mål om fattigdomsbekämpning. Styrningen av projekten kan skilja sig åt till formen och omfattningen och olika projekt styrs dessutom på olika nivåer. Här kommer vi att diskutera vad som är avgörande för vilken styrning Sida väljer i praktiken. Vi menar att den först påverkas av de riktlinjer som idén om partnerskap skapar. Inom dessa riktlinjer skapar sedan graden av osäkerhet inom projekten och Sidas tillit till samarbetspartnern vissa styrsituationer som avgör hur styrningen tar sig uttryck i praktiken.

En av de viktigaste grundprinciperna inom Sida är idén om partnerskap som genomsyrar hela Sidans arbete. Partnerskapsidén handlar om att samarbetspartnern ska äga sin egen fattigdomsutveckling och själv vara ansvarig för projektens implementering. Detta innebär att Sida inte kan vara direkt involverad under implementeringen och direkt styra utvecklingen av projekten. Därmed menar vi att idén om partnerskap ger Sida ett begränsat handlingsutrymme vad gäller deras styrning av projekten.

I likhet med Dahlgren och Söderlund (2003) har vi funnit olika typer av styrsituationer inom Sida och att styrningen av projekten väljs just beroende på i vilken av dessa situationer de befinner sig. Dessa författare menar att styrsituationerna i de forsknings- och utvecklingsföretag som de har studerat beror på faktorerna osäkerhet och beroende mellan projekten. Även vi kan se att det råder ett beroende mellan Sidan projekt. Detta beroende tar sig till
största del uttryck genom att alla Sidas projekt är beroende av samma resursbas. Därmed kan vi säga att det inom Sida existerar ett beroende av den typ som Thompson kallar gemensamt beroende. Emellertid är detta beroende ingen av de faktorer som vi ser som avgörande för Sidas val av styrning.


"Det finns länder där det finns ett ganska stort utrymme för att påverka men det händer ytterst inget ändå. Det finns länder som gör saker och ting ganska bra från början till slut och där biståndet oftast fungerar mycket bättre. Fast det behövs ju allra mest i de svagaste länderna." (Mikael Söderbäck, Chief Policy Coordinator, INEC)

Nivån av osäkerhet inom projekten påverkar valet av styrning på så sätt att då det råder låg osäkerhet låter Sida projektens implementering fortsätta med så lite styrning som möjligt. Här kräver Sida en lägre nivå av rapporter och möten och den kontinuerliga styrningen sker i huvudsak genom dialog med samarbetspartnern. Vid en hög nivå av osäkerhet inom projekten ökar behovet av formell styrning och det blir en högre nivå av bevakning genom kontinuerliga rapporter och möten.

”Det är alltid beroende på vilken kapacitet som mottagarlandet har att genomföra program eller sektorpåprogram eller budgetstöd. Vi förändrar ju våran dial og beroende på deras kapacitet, vi ställer ökande krav när deras kapacitet minskar eller visar sig ha brister.”

(Per Knutsson, Chief Adviser, DESO)

Därför hävdar vi att denna tillit är den andra faktorn som avgör vilken typ av styrning Sida har och på vilken nivå denna styrning sker. I en idealsituation där Sida har en hög grad av tillit sker styrningen på landnivå där landet ges fullt förfogande över resurserna. Här har vi även sett att det främsta verktyget för styrningen är dialog och att en mindre grad av formell styrning sker. I motpolssituationen har Sida en låg grad av tillit till samarbetspartnern och dess förmåga att utföra projekten på ett tillfredsställande sätt. I denna grad finner vi en hög grad av kontroll och det kan till och med bli aktuellt att Sida direkt styr på projektnivå.

Vi har nu identifierat och diskuterat de två faktorer vi ser som mest avgörande för den styrning Sida väljer för sina projekt. Genom att kombinera graden av osäkerhet inom projekten och nivån av Sidas tillit till samarbetspartnern har vi identifierat olika styrssituationer inom ramen för idén av partnerskap. Dessa illustreras i figuren nedan:

**Figur 4: Styrsituationer inom Sida (egen figur)**
6 Slutsats

Syftet med denna studie var att utröna hur Sida styr sina projekt och på så sätt bidra till att öka förståelsen av styrningen i multiprojektorganisationer. För att uppnå detta syfte utgick vi ifrån ett antal problemfrågor. I analysen framhävde vi vissa aspekter inom Sidans styrning som vi anser viktiga och diskuterade på vad sätt dessa behandlar den problematik inom Sidans styrning som vi diskuterade i vår problemdiskussion. Här nedan önskar vi lyfta fram de av våra poänger vi anser vara av störst intresse.

Vi har funnit att Sidas handskas med olikheterna som deras projekt uppvisar genom att organisationen har en matrisstruktur. Denna struktur tar sig uttryck i att det finns specialkompetenser för de ämnen och områden inom vilka Sidas projekt utförs och dessa förstärks i och med fältorganisationen. Vi hävdar att denna struktur syftar till att kunna bemöta så många olika svårigheter som möjligt i de situationer som kan uppstå. Sida hanterar likheterna projekten emellan genom att ha väl utarbetade policies och styrdokument. Vi gör gällande att dessa policies och styrdokument syftar till att framhäva den gemensamma fokuserde samt undvika slumpmässigt styrning. Utifrån detta anser vi oss kunna dra vissa slutsatser om styrningen av projekt i en multiprojektorganisation. Vi menar att ett sätt för en multiprojektorganisation att handskas med det faktum att deras projekt uppvisar både olikhet och likhet är att ha en matrisstruktur som handskas med olikheterna samtidigt som det finns generella modeller för projektstyrning.

Slutligen har vi funnit att idén om partnerskap genomsyrar hela Sidans styrning och sätter ramarna för den styrning som Sida utövar gentemot sina projekt. Inom dessa ramar väljer Sida lämplig styrning av sina projekt utifrån graden av tillit till samarbetspartnern och grad av osäkerhet i projektet. Dessa två variabler ger olika styrsituationer som avgör vilken sorts styrning de ska utöva, vilken grad av styrning som är nödvändig och på vilken nivå detta ska ske. Denna slutsats visar på att det, i likhet med tidigare forskningsresultat, även inom multiprojektorganisationen Sida finns styrsituationer som avgör val av styrning. Däremed menar vi att tanken av olika styrsituationer kan utvecklas genom studier av andra multiprojektorganisationer.
7 Källförteckning

Tryckta källor

Sida, 2002, ”Perspectives om Poverty”, Sida, Stockholm


Sida, 2003, ”Sida at Work”, Sida, Stockholm

Sida, 2003, Sida’s Guidelines for planning, reporting and audit, Sida, Stockholm

Sida, 2003, ”Sidå årsredovisning 2002”, Sida, Stockholm


Sida, 1997, ”Sida looks forward”, Sida Information Departement, Stockholm

Artiklar

Dekker, H.C., 2003 Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, Accounting, Organizations and Society Vol 29, No 1, sid. 27-49


**Böcker**


Arbnor, I. & Bjerke, B., 1994, ”Företagekonomisk metodlära”, Studentlitteratur, Lund

Christensen, S. & Kreiner, K., 1998 ”Projektledning – Att leda och lära I en ofullkomlig värld”, Jurist- och Ekonomförbundets Förlag, Köpenhamn


Gilje, N & Grimen, H 1992 ”Samhällsvetenskapernas förutsättningar”, Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg


Kvale, S., 1997, ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, Studentlitteratur, Lund

Lindholm, S., 1999 ”Vägen till vetenskapsfilosofin”, Academia adacta, Lund

Lundahl, U. & Skärvad, P.H., 1999, ”Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer”, Studentlitteratur, Lund


Sako, M., 1992 “Prices, quality and trust: Inter-firm relationships in Britain and Japan”, Cambridge University Press, Cambridge

Thurén, T 1991 ”Vetenskapsteori för nybörjare”, Runa förlag, Stockholm

Thurén, T., 1996, “Vetenskapsteori för nybörjare”, Liber, Malmö


**Internet**

[www.sida.se](http://www.sida.se) 2003-11-21

**Intervjuer**

Söderbäck, Mikael: Chief Policy Coordinator, INEC, 2003-11-26

Rylander, Berit: Senior Programme Officer, DESO, 2003-11-26

Birkoff, Carl Fredrik: Programme Officer, DESO, 2003-11-27

Knutsson, Per: Chief Advicer, DESO, 2003-11-28
8 Bilagor

Bilaga 1 - Dokumentförteckning

Logical Framework Approach (LFA) – En sammanfattning av LFA-teorin: Syftet med denna skrift är att ge en sammanfattning av teorin bakom LFA

Perspectives on Poverty: Detta är beskrivningen av den analytiska infallsvinkel som ska vägleda hela Sida för att fullgöra deras mål att hjälpa fattiga att minska fattigdomen.


Sida at Work: Dokumentet beskriver de principer och metoder som tillämpas för förberedelse, genomförande och uppföljning av utvecklingsinsatser.

Sida looks Forward: Detta dokument beskriver Sidas roll som utvecklingspartner.

Sida’s guidelines for planning, reporting and audit: Här anges riktlinjer för användandet av rapporter, arbetsplaner och granskning av projekt och program inom svenskt utvecklingssamarbete.

Så styrs Sida: Här beskrivs hur Sidas styrprocesser kuggar in i varandra och det ges en översiktlig bild över Sidas verksamhet.

Sidas årsredovisning 2002: Årsredovisningen tas fram för att ge en bild av organisationens resultat och verksamhet under det gångna året till de olika intressenterna

The rating model - Part I: Principles: Denna skrift förklarar de grundläggande principerna för Sidas värderingsmodell och användandet av denna.
Bilaga 2 - Förkortningar

DESO: Democracy and Social development
INEC: Infrastructure and Economic Cooperation
LFA: The logical Framework Approach
METOD: Metodenheten
NATUR: Department for Natural Resources and the Environment
POP: Perspectives on Poverty
PRSP: Poverty reduction Strategy papers
SAREC: Department for Research Cooperation
SEKA: Department for Cooperation with NGOs, Humanitarian Assistance and Conflict Management
Sida: Swedish International Development Authority
UD: Urikesdepartementet
Bilaga 3 - Intervjuguide

-Hur hänger mål, delmål, handlingsprogram och verksamhetsgrenar ihop? Varför har man gjort denna indelning?

- Vad innebär uppdelningen på land- och ämnesområde?

- Vad ses som ett projekt inom Sida?

-Hur vanlig är projektformen inom Sidans utvecklingssamarbete?

- När började Sida jobba i projekt? Varför gjorde man det?

- Vad karaktäriserar de projekt som du jobbar med i din avdelning?

- Hur långa brukar projekten vara?

- Finns det någon form av klassificering av olika projekt?
  → Vilka olika typer av projektsamarbete kan man identifiera inom Sida
  → Vilka olika roller har Sida inom projekten?

- Vad är det för skillnad mellan program och projekt?

-Kan du förklara den praktiska arbetsgången från det att man definierar en landstrategi till att man utvärderar ett enskilt projekts?

- Vad är Special Working Forums- vad är deras funktion och vad tillför de?

-Hur är projektkommitén organiserad, vad har den för roll och ansvar?

- Vad medför idén om partnerskap för arbetet inom Sida?

- Hur påverkas ert arbetssätt av det faktum att flera organisationer kan vara inblandade i ett projekt?
- Man kan läsa om att det anses viktigt med kontinuerlig övervakning (monitoring) av projekten? Vilka är de viktigaste formerna av detta? Vad görs med informationen?

- Vad är det viktigaste att tänka på när man är ansvarig för ett projekt?
  Vad innebär det i praktiken att vara projektansvarig?
  → Viktigaste dokument, styrinstrument och så vidare.

- Vad innebär det för ditt arbete att man fokuserar mer på programstöd?
  På vilket sätt menar ni att det är mer resurseffektivt?

- Sida menar att styrningen har blivit mer resultatorienterad. Hur märker du denna skiftning i ditt arbete?
  → Hur man mäter resultat och effekt av ett utvecklingsprojekt
Bilaga 4 - The Logical Framework Approach


En målstyrd projektplaneringsmetod som LFA är i korthet: (ur Logical Framework Approach s 3)

- Ett instrument för målstyrd planering, analys, bedömning, uppföljning och utvärdering av projekt och program.
- Ett hjälpmedel för logisk analys och strukturerat tänkande vid projektplanering, som stimulerar frågor om projektets relevans, genomförbarhet och uthållighet.
- Ett ramverk, ett frågebatteri som, om det används enhetligt, ger en struktur och är ett stöd i dialogen mellan olika intressenter i ett projekt.
- Ett planeringsinstrument som ramar in de olika elementen i en förändringsprocess (problem, mål, intressenter, plan för genomförande etcetera. Projektplanen kan sammanfattas i en matris.
- Ett hjälpmedel för att skapa deltagande, ansvar och ägarskap.

LFA metoden bör enligt Sida användas under projektcykelnets alla faser (förberedelser, genomförande och utvärdering). Det poängteras att metoden ska användas flexibelt och anpassat till varje enskild situation.

Grundtanken i LFA är att man inte talar i termer om vad som vill göras utan om vad som vill uppnås. Utvecklingsprojektet rättafördigas av att ”den service och de produkter som projektet levererar svarar mot människors (målgruppens) behov” (s 3). Det viktiga är inte vad resurserna, eller insatserna, används till utan det viktiga är vad de leder till, det vill säga det är målet med
resursanvändningen som är viktig. Exempel som Sida ger på detta är att färre barn insjuknar i malaria eller att småföretagare ges en möjlighet att utveckla sin verksamhet et cetera.

LFA bygger på erfarenheter av vad som gör att ett projekt lyckas eller inte. De faktorer som anges som avgörande för att ett projekt ska nå måluppfyllelse är: (ur Logical Framework Approach s 4)

- åtaganden och ansvarstagande från alla parter,
- realism, realistiskt och tydligt uppsatta mål,
- tydlig koppling mellan det som görs inom ramen för projektet (aktiviteter) och vad som skall uppnås (målen),
- kapacitet att hantera risker,
- tydliga roller (ansvarsfördelning), utövande av ägarskap hos rätt part
- flexibilitet att anpassa processer/projektplaner vid förändring,
- deltagande av målgruppen vid projektutformningen.

Sida menar att LFA har visat sig vara ett bra verktyg för att skapa struktur och tydlighet i projekt vilket också gör att det är en bra metod för att nå måluppfyllelse. Det som bör vara i fokus i en LFA process är att de som berörs av problemen själva ska styra utformningen och genomförandet av projektet.

LFA metoden innehåller nio olika steg: ( ur Logical Framework Approach s 5)

1. Analys av projektets kontext (sammanhang/omvärldsanalys)
2. Intressentanalys
3. Problemanalys/Situationsanalys
4. Målformulering
5. Aktivitetsplan
6. Resursplanering
7. Indikatorer, mått på måluppfyllelse
8. Riskanalys
9. Analys av förutsättningar för måluppfyllelse

Alla steg behöver nödvändigtvis inte genomföras vid alla tillfällen och analysen måste även här anpassas till den aktuella situationen. Det viktiga är
att rätt intressenter genomför rätt steg i analysen. Det är den som kommer att påverkas av projektet som ska göra intressentanalys, problemidentifiering, målformulering och riskanalys även om finansiären kan assistera i de första stegen i planeringsprocessen.
Bilaga 5 - The Rating Model


Värderingsinstrumentet utgör en regelbunden uppföljning av mål, risk, förutsättningar och förväntade resultat av projektet och programmet. Detta är ett sätt för den närmsta ansvariga att få en överblick och ligger till grund för intern reflektion, diskussion och slutsatser om uppföljningsåtgärder. Systemet bidrar också till att information, kunskap och erfarenheter sprids internt inom avdelningen eller enheten.

Värderingssystemet är främst ett instrument för Sida i fält och hemma men utvärderingsprocessen och slutsatser ska spridas till samarbetspartners för att ligga till grund för analys, uppföljning och dialog.

Bedömningen, som är baserad på identifierade resultat, består av ett poängvärde, kortfattade kommentarer och, om det förekommer, föreslagna åtgärder. Detta görs i ett datoriserat formulär och data registreras i en speciell databas. Värderingen ska göras regelbundet för de projekt som har ett bidrag från Sida som är större än SEK 3 miljoner och som har en löptid på över två år. Individuella avdelningar eller enheter kan dock välja att använda sig av detta instrument för mindre och kortare bidrag om de så önskar.
Bilaga 6 - Annual Review Meeting

Det årliga granskningsmötet (Annual Review Meeting) syftar till att granska de årliga rapporterna från föregående år och godkänna arbetsplanen för nästkommande år. Riktlinjerna används för förberedelser av rapportering och arbetsplaner och granskning av projekt och program i svenskt utvecklingssamarbete. I överenskommelsen mellan Sverige (Sida) och den implementerande enheten ska det ingå artiklar om planering, granskning och rapportering såväl som redovisning. I villkoren ska det också anges när de olika rapporterna ska lämnas in, när mötena ska hållas et cetera.


Completion Report är en sammanslagen rapport som täcker in hela projektet/programmet. Den innefattar både berättande- och finansiell

Revisionen (Audit) ska ske av oberoende och kvalificerade revisorer för att försäkra tillförlitligheten i de finansiella rapporterna och för att se att resurserna används för det överenskommna ändamålet.