

Om stödfunktioner för demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter



Bilden lånad från UNDP-rapport (2004a)

Ett underlag beställt av Sida/DESO/DESA

**Pär Sköld
Pnyx**

18 november 2005

Innehåll

Förkortningar.....	3
Sammanfattning	4
1 Bakgrunden.....	6
2 Uppdraget	7
2.1 Uppdragsbeskrivning	7
2.2 Metodologi.....	7
3 Behoven.....	9
3.1 DESA.....	9
3.2 Övriga Sida-Stockholm	9
3.3 Fältet	10
3.4 Slutsatser.....	13
4 Erfarenheterna	15
4.1 Helpdeskar och nätverk	15
4.2 Miljö	15
4.3 Konfliktantering.....	17
4.4 Gender	19
4.5 HIV/Aids	21
4.6 Anti-korruption.....	21
4.7 Huritalk.....	22
4.8 Governance Resource Centre	24
4.9 Slutsatser.....	26
5 Möjligheterna	28
5.1 Introduktion	28
5.2 Nätverkstanken	28
5.3 Helpdesktanken	32
6 Slutsatserna.....	36
Appendix 1 : Uppdragsbeskrivning	39
Appendix 2 : Enkät.....	43
Appendix 3 : Intervjuer	50
Appendix 4 : Skriftliga källor.....	52

Förkortningar

CGGS	Centrum för Globala Genusstudier, Göteborgs universitet
CMI	Chr. Michelsen Institute
DESA	Enheten för demokratisk samhällsstyrning
DFID	Department for International Development
D/MR	Demokrati/Mänskliga Rättigheter
EME	Enheten för miljöekonomi, Göteborgs universitet
GRC	Governance Resource Centre
IDS	Institute of Development Studies
LoU	Lagen om offentlig upphandling
MKB	Miljökonsekvensbedömningar
NPO	National Programme Officer
ODI	Overseas Development Institute
OGC	Oslo Governance Centre
Padrigu	Peace and Development Research Institute, Göteborg University
PCR	Peace and Conflict Research, Uppsala University
PGU	Politik för global utveckling
PK	Projektkommittén
RWI	Raoul Wallenberg Institutet
SLU	Sveriges Lantbruksuniversitet

Sammanfattning

Bakgrunden är den höga prioritet Riksdagen ger demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter i Sveriges utvecklingssamarbete. Kraven på Sida, och inte minst DESA, är höga. Frågan är vad Sida/DESA kan göra för att, inom ramen för tillgängliga resurser, stärka sin kapacitet att främja demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.

Uppdraget syftar till att utreda om det finns behov av någon form av stödfunktion och vari behoven i så fall består. Vidare ska erfarenheterna av existerande stödfunktioner, i form av helpdeskar och it-baserade nätverk, analyseras. Slutligen syftar studien till att rekommendera huruvida någon stödfunktion bör etableras och hur den eller de i så fall bör utformas. Huvuddelen av uppdraget genomfördes under september och oktober 2005. Inom ramen för studien intervjuades ett knappt 40-tal Sidamedarbetare (i Stockholm och i fält) samt ett drygt tiotal övriga personer. En enkät som sändes ut till ett drygt 60-tal Sidamedarbetare i fält, besvarades av 22 personer.

Behoven av ytterligare stöd i arbetet med att främja demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter uttrycks tydligt av berörda Sidamedarbetare. Intervjuer och enkätsvar visar att det finns en relativt stor samsyn inom Sida om att stödet framför allt behövs i arbetet med att inom beredningar bedöma projekt- och programförslag. Vidare identifieras landstrategi- och samarbetsstrategiprocesserna som områden där det finns ett otillfredsställt behov av ytterligare D/MR-stöd. Tillämpningen av rättighetsperspektivet tycks stå i centrum när respondenterna identifierar inom vilket kunskapsområde som man önskar ytterligare stöd. I övrigt spänner behoven och önskemålen över såväl specifika demokrati- och människorättsfrågor som förvaltningsfrågor.

Erfarenheterna av de stödfunktioner som idag finns är blandade men överlag positiva. Exempelen visar att såväl externa helpdeskar som faciliterade nätverk¹, rätt utformade, kan bidra väsentligt till ett bättre utvecklingssamarbete.

Möjligheterna som övervägs i denna studie är faciliterade, it-baserade, nätverk och/eller externa helpdeskar. Undersökningen visar att det finns ett stöd bland berörda Sidamedarbetare för tanken på att upprätta ett nätverk – genom vilket kunskap, idéer, information och erfarenheter kan delas. Det finns också ett stöd – om än något mindre – för tanken att komplettera ett nätverk med en eller flera

¹ För en beskrivning av hur ett faciliterat, it-baserat nätverk kan se ut, se kapitel 2.7.

externa helpdeskar inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter. Endast ett fåtal har fört fram önskemål om helpdesk utan ett nätverk.

Slutsatserna består huvudsakligen av följande:

- DESA bör i första hand föreslå upprättandet av ett sk faciliterat, it-baserat nätverk – med UNDPs Huritalk som förebild - inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.
- Sida bör fråga andra givare – inledningsvis föreslås Norad – om där finns ett intresse av att dela nätverket.
- Om det visar sig finnas ett intresse och en samsyn bör UNDP Governance Centre i Oslo tillfrågas om de mot ersättning är villiga att ta på sig ansvaret för att, å Sidas och dess ev. partners vägnar, upprätta, administrera och facilitera ett nytt nätverk, parallellt med Huritalk.
- Sida (och dess ev. partner) bör bjuda in ett antal utvalda resurspersoner inom universitet, enskilda organisationer, konsultfirmor, andra myndigheter och departement, samt kanske fd Sidamedarbetare, att (utan ersättning) aktivt delta i nätverket som resurspersoner.
- Nätverket har högsta prioritet men kommer inte att tillfredsställa hela behovet, varför det vore önskvärt om nätverket kunde kompletteras med en eller två helpdeskar.
- För att kunna erbjuda en kontinuerlig, högkvalitativ och snabb, samt en geografiskt och ämnesmässigt omfattande service, bör helpdesken ha en viss garanterad minimistorlek.
- Helpdesken kan företrädesvis organiseras med en ”huvudhelpdesk”, som är Sidas formella motpart, men som till sig knyter andra resurser genom underkonsultavtal.
- Det är önskvärt att en helpdesk inte blir en helt Sverige/Norden/Europa-dominerad angelägenhet, utan att kopplingar finns till Syd så att Sida genom helpdesken får tillgång till kompetens även på utomeuropeiska resurscentra.
- Vad gäller en ev. helpdesk bör Sida som förstahandsalternativ kontraktera en helpdesk i samarbete med någon annan likasinnad givare. U4+ skulle kunna användas som modell. En gemensam helpdesk har förutsättningar att bygga upp och säkerställa en större och stabilare bas för verksamheten och skulle kunna ge effektivitetsvinster. Minst lika viktigt är att en gemensam helpdesk skulle främja samarbete och koherens mellan de olika biståndsgivarna och deras olika policies, metoder och verksamheter. En tanke som kan utredas är att bygga vidare på samarbetet inom U4+. (Eller möjligen Nordic+ gruppen.) Om en mindre grupp visar sig mer praktiskt och geografiskt fördelaktigt kanske Norge kan vara ett alternativ. Informella kontakter med Norad har visat att ett visst intresse för samarbete kan finnas.

1 Bakgrunden

40 år har gått sedan Sida (SIDA) bildades. Till de viktiga förändringar som skett sedan 1965 hör den ökade betoningen av demokrati och mänskliga rättigheter som mål för utvecklingssamarbetet. 1998 fastslog Regeringen att:

”Främjande av demokrati och mänskliga rättigheter skall vara ett genomgående och centralt inslag i Sveriges utvecklingssamarbete.”

Speciell uppmärksamhet har de senaste 10 åren ägnats barnets rättigheter. I en separat skrivelse har Regeringen formulerat hur ett barnrättsperspektiv ska integreras i utvecklingssamarbetet.

I december 2003 antog Riksdagen propositionen Gemensamt ansvar: Sveriges politik för global utveckling (PGU). Med målet att främja en rättvis och hållbar global utveckling, fastslås i PGU att samtliga politikområden ska genomsyras av ett rättighetsperspektiv² och de fattigas perspektiv. Politikens innehåll formuleras i åtta huvuddrag av vilka två är Respekt för de mänskliga rättigheterna och Demokrati och god samhällsstyrning.

Aldrig har dessa mål varit så tydligt formulerade i svensk politik som idag.

I takt med att Riksdag och Regering stärkt betoningen av demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter, har kraven, förväntningarna och förhoppningarna på Sida ökat. Samtidigt har budgetanslagen höjts. Sidas enhet för demokratisk samhällsstyrning (DESA) har växt och utvecklats. Fortfarande är dock DESAs ambitioner, och efterfrågan på DESAs tjänster, högre än vad enheten idag har resurser att leva upp till. För att ytterligare stärka DESAs och Sidas kapacitet att på ett effektivt sätt främja demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter, har man inom enheten funderat på att inrätta någon form av stödfunktion. Om detta handlar denna rapport.

² Riksdagen menar att rättighetsperspektivet omfattar mänskliga rättigheter, barnets rättigheter, demokrati och jämställdhet.

2 Uppdraget

2.1 Uppdragsbeskrivning

Enligt bilagda uppdragsbeskrivning (se bilaga 1) syftar uppdraget till att i tur och ordning:

1. kartlägga Sida-Stockholms och fältets behov av en stödfunktion/helpdesk samt lärdomar av redan existerande stödfunktioner för andra tvärfrågor. UNDPs interna stödfunktion i form av nätbaserade diskussionsgrupper (Huritalk) skall också studeras.
2. föreslå hur en stödfunktion skulle kunna organiseras

Ev. utifrån resultatet av de första delarna av uppdraget

3. kartlägga resursbas och identifiera relevanta samarbetsparter för en ev. stödfunktion.

2.2 Metodologi

Denna rapport behandlar huvudsakligen uppdrag 1 och 2 ovan, även om en initial diskussion om potentiella samarbetspartners också förs.

Uppdraget genomfördes huvudsakligen under september och oktober 2005. Det påbörjades dock – informellt – redan ett år tidigare, men blev av olika skäl framskjutet. Som framgår av intervjuistan i bilaga 3 genomfördes ett antal intervjuer redan under 2004 och i början av 2005.

En stor del av den information på vilken rapportens slutsatser grundas, är inhämtad via ca 50 intervjuer med Sidamedarbetare (Stockholms- och fältstationerade), helpdeskmedarbetare, UNDP-tjänstemän och några övriga resurspersoner. Vissa intervjuer har rekommenderats av DESA, andra har valts ut på andra grunder. Ett fåtal personer, med vilka intervjuer önskades, gick inte att nå för samtal.

Viktiga data har också insamlats via en enkät som den 14 oktober sändes ut till ett drygt 60-tal Sidamedarbetare i fält. Enkäten utarbetades i samråd med DESA. Frågorna och en sammanställning av svaren redovisas i bilaga 2. Mottagarna av enkäten var utsedda av DESA. Svaren inkom under perioden 14-27 oktober. En påminnelse skickades ut den 23 oktober. Svarsfrekvensen var låg då endast 22 av

det dryga 60-talet svarade, 11 kvinnor och 11 män.³ Den låga svarsfrekvensen försämrar resultatets tillförlitlighet. Det är svårt att bedöma i vilken riktning resultatet påverkats, men det kan antas att de som svarat tenderar att vara mer positiva till inrättandet av stödfunktioner än de som inte svarat.

Den skriftliga dokumentation som använts i studien redovisas i bilaga 4.

³ En trolig orsak till den låga svarsfrekvensen är att enkäten sändes ut mitt under årets verksamhetsplanering.

3 Behoven

3.1 DESA

De intervjuer som gjorts med ett urval av DESAs medarbetare visar tydligt att det finns ett behov av ytterligare stöd i arbetet med att främja demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.

Enligt intervjuerna upplever många att de inte hinner med att fungera som rådgivare och bollplank till medarbetarna i fält, i den utsträckning som vore önskvärt. På motsvarande sätt upplever många att de inte har möjlighet att bistå övriga avdelningar och enheter på Sida-Stockholm med stöd i integreringen av rättighetsperspektivet/huvuddragen demokrati och god samhällsstyrning och respekt för mänskliga rättigheter, i den utsträckning DESA egentligen borde. Även när det gäller tillhandahållandet av, och deltagandet i, kurser och utbildningar om D/MR/barnets rättigheter, är ambitionerna högre än vad DESA idag har möjlighet att leva upp till. Samtidigt är trycket från fältet och övriga verket, t ex vad avser rådgivning, ojämnt fördelat inom DESA. Vissa medarbetare får många förfrågningar och andra få.

Flera DESA-medarbetare pekar på att man framför allt behöver avlastning med administrativa uppgifter, för att på så sätt få mer tid för rådgivning, inläsning, handläggning, metod- och policyarbete, etc. En sådan administrativ avlastning skulle, enligt medarbetarna, kunna ske såväl genom administrativ förstärkning inom enheten, som genom att övriga enheter/avdelningar på Sida-Stockholm erbjuder mer service i frågor som rör exempelvis personal, juridik, upphandlingar, kontraktsskrivande och information.

Jag tror dock inte att en ev. administrativ avlastning skulle medföra några avgörande förändringar vad gäller DESAs möjligheter att leva upp till de egna höga ambitionerna och övriga aktörers höga krav, förväntningar och önskningar om stöd och medverkan från DESA. Andra förändringar är nödvändiga.

3.2 Övriga Sida-Stockholm

DESA har ett stort ansvar vad gäller att bistå övriga verket med stöd, råd och utbildning. Det tycks som om DESA inte helt lyckas leva upp till förväntningarna. Från flera regionavdelningar finns ett önskemål om att DESA hade större

möjligheter att delta mer aktivt med sin specialistkompetens i landstrategi-/samarbetsstrategiprocesser. Den utsträckning i vilken DESA medverkar i dessa processer skiljer sig från fall till fall, och från land till land. Men det är ingen ovanlig uppfattning på regionavdelningarna att mer input i MR/D-frågor generellt sett vore önskvärt.

Den otillräckliga ”MR/D-inputen” i regionavdelningarnas strategiarbeten beror delvis på DESA-medarbetarnas tidsbrist. Men från flera regionavdelningar framförs också att DESA inte besitter den kompetens som skulle behövas. Detta sägs delvis bero på att DESA-medarbetarna i stor utsträckning är generalister som inte besitter den specialistkompetens som ibland efterfrågas. Men det nämns också att en hög personalomsättning och en förhållandevis ung personal kan tänkas försämra DESAs kapacitet.

Intervjuer pekar på att det från regionavdelningarna finns ett starkt stöd för etablerandet av någon form av stödfunktion. Det något bristfälliga stödet från DESA, samt behovet av specialistkompetens är argument som enligt regionavdelningarna talar för någon form av helpdesk-lösning. Vidare talar de signaler som regionavdelningarna får från fältet för att den service DESA tillhandahåller bör kompletteras med ytterligare stöd i D/MR-frågor.

De (fåtal) intervjuer som gjorts vid övriga ämnesenheter (dvs icke-DESA) och ämnesavdelningar visar på behov och önskemål även där för ytterligare stöd inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter. Stöd i tillämpningen av rättighetsperspektivet efterfrågas exempelvis i beredningar av projekt och sektorprogramstöd, i strategi- och landanalysprocesser, i uppföljningar av utvecklingssamarbete samt inför dialog med partners. Vidare efterfrågas ytterligare internutbildningar. Dessutom finns förhoppningar om att en helpdesk skulle kunna utnyttjas för utbildning av svenska partners, t ex i tillämpningen av rättighetsperspektivet och LFA samt genomförandet av en fattigdomsanalys.

Respondenterna menar att man inom deras enheter skulle ha nytta av någon form av helpdesk/ar. Man tror också på tanken på ett nätverk för bättre tillvaratagande av Sidamedarbetarnas egna kunskaper och erfarenheter, (även om frågor reses om hur många medarbetare som skulle ha tid att engagera sig aktivt i nätverket).

3.3 Fältet

Synpunkter från fältstationerad personal har framför allt hämtats in genom intervjuer och genom en enkät. Den första frågan i enkäten behandlar behovet av ytterligare stöd inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter. Frågan och fördelningen av de 22 inkomna svaren redovisas nedan.

Question 1

Do you think that you and your closest Sida colleagues are in need of additional support in the areas of democracy, human rights and the rights of the child? If so, do you think that such support can be provided within Sida (by better sharing of knowledge and experiences through a facilitated network) or is it necessary with support from external actors/institutions?

<u>Please mark <i>one</i> of the following answers:</u>	<u>Svar</u>	<u>Procent</u>
There is no great need for additional support.	0	0
There is a need for additional support and I believe that a more efficient sharing of knowledge and experience among Sida colleagues would make a great difference.	5	23
There is a need for additional support and I think it is advisable to look for such support outside Sida.	0	0
There is a need for additional support and I think that a combination of the two alternatives above is necessary if needs are to be met.	17	77
Don't know/don't want to answer.	0	0

Samtliga respondenter ser således ett behov av någon form av stödfunktion. Medan en fjärdedel av respondenterna ser ett internt nätverk som den främsta lösningen, menar tre fjärdedelar att det dessutom finns behov av en extern stödfunktion.

De intervjuer som gjorts i fält har inte givit något väsentligt annorlunda bild. Dock har ett par av de intervjuade uttryckt skepsis mot ett internt nätverk. Nätverket ses av dessa som ett långsammare, mer tidskrävande och mer otympligt sätt att få svar på frågor jämfört med om man vänder sig till en helpdesk. Vidare skulle någon uppleva det som opersonligt att "kasta ut en fråga i luften" när man hellre "vill veta vem man talar med". Dessutom finns en viss farhåga för att Sida är för litet för att kunna utgöra bas för ett livaktigt och engagerat nätverk. Några av de intervjuade har dock en stark tro på att ett nätverk skulle fungera och förordar bestämt att ett nätverk upprättas, med Huritalk som modell. Dock uttrycks att nätverket antagligen inte räcker till utan bör kompletteras med tillgång till externa stödfunktioner.

Graden av delegation tycks ha viss betydelse för det upplevda behovet av en stödfunktion. En ambassad med full delegation förefaller uppleva ett större behov av stöd från en potentiell helpdesk. Sidatjänstemän som arbetar utan delegation förlitar sig i större utsträckning på D/MR-stöd från DESA. Man tenderar då att hänvisa frågan om eventuella stödfunktioner till DESA, med argumentet att det är upp till DESA att bedöma på vilket sätt man tillförsäkrar sig kapacitet och kompetens, så länge man kan serva fältet på det sätt som är önskvärt.

Tillgången till regionala D/MR-rådgivare tycks även den ha viss betydelse för det upplevda behovet av en stödfunktion. Av de 11 enkätrespondenter som hade tillgång till en regional rådgivare (och valde att svara på frågan) svarade fem att detta faktum ”substantially” eller ”to some extent” reducerade behovet av ytterligare stödfunktioner. Sex av dessa 11 respondenter valde svarsalternativet ”Despite the support provided by the regional adviser, the need for additional support is great”.

En ytterligare enkätfråga (#3) gällde i vilka processer eller arbetsmoment som behovet av en stödfunktion upplevdes som störst. Nedan anges frågan och de svarsalternativ som fick minst fem svar. (Notera att respondenterna kunde välja högst tre svarsalternativ. Procenttalet nedan återger således andelen respondenter som valde att markera svarsalternativet ifråga. Övriga svarsalternativ återges i bilaga 2.)

Question 3		
In which processes, phases and tasks is the need for additional support the greatest, according to your experience?		
<u>Please mark <i>maximum three</i> of the following</u>	<u>Svar</u>	<u>Procent</u>
Development of the country strategy/development cooperation strategy.	12	55
Monitoring and follow-up.	8	36
Assessment of projects and programs and drafting of assessment memos.	18	82
Dialogue with counterparts/national authorities.	12	55
Training and capacity development activities.	7	32
Finding consultants and other contacts	8	36

De svarsalternativ som fler än hälften av respondenterna markerat gäller således 1) bedömningar av projekt och program, 2) utformning av samarbetsstrategier, samt 3) dialog med motparter och myndigheter.

Dessa prioriteringar får stöd i de intervjuer som gjorts på fältet samt i intervjuer där personal på Sida-Stockholm bedömer fältets (och sina egna) behov av ytterligare stöd.

En ytterligare fråga i enkäten (#4) gällde inom vilket specifikt fackområde som behovet av ytterligare stöd upplevdes som störst. Frågan, samt de svarsalternativ som valdes av minst fem respondenter återges nedan:

Question 4

In which specific fields of expertise is the need for additional support the greatest, according to your experience?

<u>Please mark <i>maximum three</i> of the following</u>	<u>Svar</u>	<u>Procent</u>
Using the rights based approach/any sector.	17	77
Rule of law/the legal sector (including the police)	6	27
The political system/parliamentary support/political parties/civil and political rights/participation and political accountability	5	23
Good governance/anti-corruption/public financial management/accountability/openness and transparency	8	36

Den stora majoriteten respondenter har markerat att tillämpningen av rättighetsperspektivet, oavsett sektor, är den fråga i vilken man upplever det största behovet av ytterligare stöd.

3.4 Slutsatser

Undersökningen visar att berörda Sidamedarbetare upplever ett klart behov av ytterligare stöd i arbetet med att främja demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.

En av orsakerna är att DESAs kapacitet i dagsläget inte anses räcka till för att serva övriga verket, fältet och partners med stöd och råd av olika slag, i den utsträckning som önskas. Ett stärkande av DESAs egna kapacitet skulle alltså kunna tillfredsställa en del av de behov som idag anses otillfredsställda. (Det har dock inte ingått i detta uppdrag att utreda förutsättningarna för en intern resursförstärkning och kapacitetsutveckling inom DESA.) Vissa av behoven är dock av sådan art att de knappast helt kan tillfredsställas genom ett starkare DESA. De stödfunktioner som utreds i denna studie – nätverk och externa helpdeskar – får anses vara rimliga och lämpliga metoder för att bättre leva upp till de behov som identifierats. Utan en förstärkning av DESAs interna kapacitet framstår de som än mer relevanta och angelägna.

Intervjuer och enkätsvar visar att det finns en relativt stor samsyn bland de mest berörda inom Sida om att ytterligare stöd behövs i arbetet med att inom beredningar bedöma projekt- och programförslag. Vidare identifieras landstrategi- och samarbetsstrategiprocesserna som områden där det finns ett otillfredsställt behov av ytterligare D/MR-stöd. Dialogfrågor, uppföljning av utvecklingssamarbetet, identifieringen av konsulter m fl, samt utbildnings- och kapacitetsutvecklingsfrågor, är ytterligare områden som ofta nämns.

Tillämpningen av rättighetsperspektivet tycks stå i centrum när respondenterna identifierar inom vilket kunskapsområde som man önskar ytterligare stöd. I övrigt spänner behoven och önskemålen över såväl specifika demokrati- och människorättsfrågor som förvaltningsfrågor. Svaren i enkätfråga fyra (se ovan) visar att frågor om rättssäkerhet, det politiska systemet och god samhällsstyrning alla figurerar bland de specifika ämnen där ytterligare stöd önskas. Utöver tillämpningen av rättighetsperspektivet inom dessa områden, framförs önskemål om tillgång till specifik fackkompetens och tillgång till information om ”best practice” och ”lessons learnt”.

Undersökningen visar att det finns ett stort stöd bland berörda Sidamedarbetare för tanken på att upprätta ett nätverk – genom vilket kunskap, idéer, information och erfarenheter kan delas. Det finns också ett stöd – om än något mindre – för tanken att komplettera ett nätverk med en eller flera externa helpdeskar inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter. Endast ett fåtal har fört fram önskemål om helpdesk utan ett nätverk.

De specifika behoven av ytterligare stöd är naturligtvis präglade av vilka ansvarsuppgifter man själv har och var man sitter i organisationen. Med detta i åtanke finns dock en relativt stor samsyn kring slutsatserna ovan. Som ovan nämnts finns en viss skillnad i upplevda behov beroende på om man arbetar på en ambassad med full delegation eller på ett kontor utan delegation. Vidare påverkar tillgången till regional D/MR-rådgivare i någon mån behovet av ytterligare stöd.

4 Erfarenheterna

4.1 Helpdeskar och nätverk

En del av detta uppdrag är att kartlägga “lärdomar av redan existerande stödfunktioner för andra tvärfrågor. UNDPs interna stödfunktion i form av nätbaserade diskussionsgrupper skall också studeras.”

Sida har idag egna helpdeskar inom områdena miljö, gender, konflikthantering samt HIV/Aids. I frågor rörande korruptionsbekämpning delar Sida en helpdesk med fem andra givarorganisationer.

Inom Sida finns ett antal, mer eller mindre livaktiga, e-postbaserade nätverk inom vilka information sprids och frågor diskuteras. Inget är dock av samma karaktär som UNDPs interna nätverk. Huritalk är namnet på det specifika UNDP-samordnade nätverk som behandlar MR-frågor.

Sidas nuvarande helpdeskar och erfarenheterna av dessa beskrivs i korthet nedan, liksom UNDPs MR-nätverk. Vidare beskrivs DFIDs helpdesk för samhällsstyrningsfrågor, Governance Resource Centre.

4.2 Miljö

Sida har tillgång till fyra externa helpdeskar inom miljöområdet:

- Enheten för miljöekonomi (EME), vid nationalekonomiska institutionen, Göteborgs universitet. Används för strategiska miljöanalyser i samarbetsstrategier och policydokument.
- MKB-centrum vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU). Används för frågor rörande miljökonsekvensbedömningar (MKB).
- SWEDBIO – som arbetar med frågor rörande ekologisk mångfald.
- Stockholm Environmental Institute (SEI) – som genomför sårbarhetsanalyser.⁴

⁴ Otterstedt, Annika och Segnestam, Mats (odaterad PM).

Samarbetet med helpdeskarna samordnas av miljöpolicyenheten. De två förstnämnda helpdeskarna är direkt tillgängliga för handläggare på Sida-Stockholm samt på ambassader. De två andra kontaktas via miljöpolicyenheten. Helpdeskarna är inte upphandlade i konkurrens utan är i stället resultatet av ett långt och förtroendefullt samarbete mellan parterna.

MKB-centrum har genom SLU och forskningsstöd långvariga kopplingar till Sida. Kopplingar finns även genom det faktum att före detta Sidamedarbetare anställdes för att arbeta på MKB-centrum som Sidas kontaktpunkter. MKB-helpdesken inrättades genom ett samarbetsavtal mellan SLU och Sida 1999. Nu gällande överenskommelse täcker perioden 2004-2006. Under 2004 hade helpdesken 3,5 heltidstjänster. Den årliga kostnaden är drygt 4 miljoner kronor.⁵

EME i Göteborg har byggts upp successivt som en utveckling av Sidas stöd till miljöekonomisk utbildning och forskning vid Göteborgs universitet. Samarbetsavtalet om helpdeskfunktionen slöts 1998. Nuvarande avtal med EME täcker perioden 2004-2006. Helpdeskfunktionen är en del av ett större samarbete mellan Sida och den nationalekonomiska institutionen som omfattar totalt 44 miljoner kronor för treårsperioden. Helpdesken har för närvarande 3 heltidstjänster. Kostnaden för helpdesken uppgår till 2,2 – 2,3 miljoner kronor per år.⁶

Inom Sidas miljöpolicyenhet är man mycket nöjda med samarbetet med helpdeskarna.⁷ Företrädare för EME intygar att samarbetet fungerar mycket väl.

Uppdragen till miljöhelpdeskarna kommer huvudsakligen från miljöpolicyenheten. Mitt underlag för att bedöma exempelvis fältpersonalens erfarenheter av dessa helpdeskar är alltför svagt för att kunna dra slutsatser. Den fråga som ställdes i enkäten (#5) visar framför allt att det stora flertalet saknar egen erfarenhet av att använda någon av Sidas helpdeskar – oavsett ämnesområde. De synpunkter som hämtats in under studiens gång – exempelvis via intervjuer - tycks dock visa att miljöhelpdeskarna är något mer kända än övriga helpdeskar, möjligen för att de funnits längst. De synpunkter som kommit fram under intervjuer är överlag positiva eller mycket positiva. Några pekar dock på fall där miljöhelpdeskarnas råd och kommentarer varit alltför akademiska och inte grundat sig i tillräcklig landkännedom.

⁵ Sida (2003a).

⁶ Nationalekonomiska institutionen, Göteborgs universitet (2003).

⁷ I en BPM från 2004 skriver miljöpolicyenheten: "Sidas erfarenheter från samarbetet med EME har varit mycket goda. EMEs helpdeskfunktion har utvecklats till ett väl fungerande stöd till Sida. EME har genom ett konstruktivt och konsekvent arbete med miljöanalys, utbildning, utveckling av indikatorer, rådgivning i olika processer, etc. bidragit till att Sida avsevärt kunnat höja ambitionen vad gäller strategisk miljö- och fattigdomsanalys i landstrategiprocesserna. EME har också genom att följa, och i vissa fall för Sidas räkning deltagit i, internationella processer och diskussioner inom en rad områden kunnat tillföra Sida information om internationell policy- och metodutveckling inom miljöområdet." (Sida, 2004a) På motsvarande sätt sägs om MKB-centrum: "Samarbetet med MKB-centrum och dess helpdesk har fungerat mycket bra (...) MKB-helpdesken har genom sin MKB-rådgivning m.m. väsentligt bidragit till en förbättring av miljö kvaliteten hos Sidas projekt och program."(Sida, 2003a)

Några av de faktorer som medarbetare på miljöpolicyenheten och på EME-helpdesken nämner som orsaker till att arrangemanget fungerar bra, är följande:⁸

- Samarbetet bygger på långsiktighet och ömsesidigt förtroende.
- Samarbetet främjas av de synergieffekter som uppstår genom att samarbetet inte endast är begränsat till helpdeskfunktionen utan också består av ett bredare program. Detta, tillsammans med det faktum att helpdeskarna är baserade i universitetsmiljöer, ger tillgång till breddad kompetens.
- Det finns inte bara stor akademisk utan även biståndskompetens inom helpdeskarna.
- Täta kontakter och en kontinuerlig dialog med Sida. Detta bidrar bl a till att helpdeskmedarbetarna får en bra förståelse för Sidas policier, metoder och arbetssätt.
- Helpdeskarna är lättillgängliga och enkla att använda sig av för Sidamedarbetarna. Tydlighet vad gäller helpdeskarnas ansvar och service.
- Sida avsätter tid och resurser för att leda och utveckla samarbetet med helpdeskarna.
- En viss storlek på helpdeskarna borgar för kontinuitet och minskar sårbarheten och personberoendet.

4.3 Konflikt hantering

År 2003 slöt Sida (SEKA/Hum) helpdeskavtal med två svenska universitetsinstitutioner: Institutionen för freds- och konfliktforskning (PCR) vid Uppsala universitet samt Institutionen för freds- och utvecklingsforskning vid Göteborgs universitet (Padrigu).

Helpdeskarnas tjänster är ej upphandlade i konkurrens utan betraktas som ett samarbete mellan Sida och institutionerna. Samarbetet syftar, enligt avtalet, till att ”ge Sida tillgång till särskilt kunnande kring frågor om fred, konflikt och utveckling och därigenom bidra till att genom konfliktanalyser och rådgivning ge Sida möjlighet till bättre planerings- och beslutsunderlag...”. Vidare syftar samarbetet till att ”öka den svenska resursbasens, inklusive institutionernas, kompetens avseende biståndets möjligheter att verka fredsfrämjande.”

Institutionerna får varsin grundersättning på 300 000 kronor per år för att genomföra sitt basuppdrag. Detta består i:

- ”att för varje år producera en mer omfattande rapport/analys på ett geografiskt eller ämnesmässigt område valt i samråd med Sida (inklusive uppföljningsseminarium),
- att bistå med en helpdesk-funktion som kan innebära kortare uppdrag på kort varsel samt telefonrådgivning, samt

⁸ Intervjuer samt Otterstedt, Annika och Segnestam, Mats (odaterad PM).

- att ge föreläsningar eller vara resursperson vid exempelvis kurser.”

Tidsmässigt beräknas basuppdraget motsvara 380 timmars arbete per år. I överenskommelsen sägs vidare att ”Institutionen förväntas vara tillgänglig för att på kort varsel och högst inom fyra veckor kunna utföra korta uppdrag samt stå till tjänst med telefonrådgivning för att besvara frågor inom högst en vecka”.

Överenskommelsen fastställer också veckoarvodet för sk särskilda uppdrag som ligger utanför basuppdraget men som Sida kan beställa med hänvisning till överenskommelsen.

Under våren 2005 lät Sida (SEKA/FoS) göra en översyn av helpdesk-samarbetet. En enkätundersökning genomfördes vid bägge institutionerna. Resultatet var relativt nedslående. Översynen visade att ”få anställda på respektive institution har blivit kontaktade av Sidapersonal. Slutsatsen är därmed att helpdeskfunktionen är underutnyttjad.”⁹

I ett Sida-PM från juni 2005 med titeln ”Möjligheter inför en revision av Helpdesk funktionen” sägs att ”Samarbetet med Padrigu och PCR fungerar inte så bra, det kunde varit mycket bättre vilket troligtvis beror på att Sida saknar en strategi för hur samarbetet skall se ut och vad som förväntas av universiteten.”¹⁰

I samma PM nämns följande förslag för att förbättra helpdesk-funktionen:

- ”Sida behöver göras mer uppmärksam på hur denna funktion skulle kunna vara till nytta.”
- ”Universiteten bör ha ett mer aktivt sökande efter kontakter inom Sida vilket kunde vara en del av help-desk funktionen.”
- ”Relationen mellan Sida och universiteten bör förbättras. Detta skulle kunna göras genom att ha årliga möten på plats i Uppsala och Göteborg...”
- ”Sida måste ge institutionerna kontinuerlig information om helpdesken då personal tillkommer och andra försvinner.”
- ”Ett stort forskningsprojekt, finansierat av Sida, om utvecklingssamarbete och konflikt skulle öka kunskaperna och intresset för Sidas verksamhet på institutionen...”
- ”Ett nätverk med deltagare från både Padrigu och PCR samt Sida, vilket skulle ge en mer intensiv kommunikation och kanske underlätta Sidas arbete med båda institutionerna. Nätverket skulle gemensamt kunna ha ansvar för help-desken och dess utformning.”

Trots bristerna visar översynen att bägge universitetsinstitutionerna tror på idén att fungera som helpdeskar. Få uppdrag har genomförts inom ramen för helpdeskuppdraget, men de universitetsanställda som fått uppdrag uppger att de är mycket nöjda med de svar de kunnat ge Sidahandläggarna.¹¹

⁹ Sida (2005b).

¹⁰ Sida (2005c).

¹¹ Sida (2005d).

Som ett komplement till de två ovan nämnda helpdeskarna har SEKA/FoS ambitionen att utöka antalet stödfunktioner. Ett antal internationella NGOs, med vilka Sidasamarbete redan finns, anges som potentiella helpdeskar.¹²

4.4 Gender

Ett samarbetsavtal slöts mellan Sida (POLICY/Jämställdhetsgruppen) och Göteborgs universitet (Centrum för globala genusstudier – CGGS- vid Institutionen för omvärldsstudier av människans villkor) i slutet av 2003.¹³ CGGS verksamhet som helpdesk kom i gång först under våren 2004.

Samarbetsavtalet föregicks inte av någon upphandling utan slöts efter det att en inventering av möjliga aktörer gjorts, där CGGS funnits vara den lämpligaste kandidaten. Eftersom ett viktigt syfte var att bygga upp den svenska resursbasen fanns inga tankar på att gå utanför Sverige i sökandet efter denna helpdesk.

I det samarbetsavtal som Sida har med den regionala afrikanska organisationen FEMNET, ingår att FEMNET skall erbjuda stöd till ambassaderna i regionen omfattande 30 dagar per år. Detta arrangemang har inneburit att CGGS ansvar för Afrika är något mindre än som annars vore fallet.

Samarbetet med CGGS syftar enligt avtalet till ”att ge Sida tillgång till särskilt kunnande inom jämställdhetsområdet och därvid bidra till:

- att ge Sida möjlighet till bättre planerings- och beslutsunderlag för biståndet samt till att integrera jämställdhet i biståndet,
- att höja Sidas kompetens på jämställdhetsområdet,
- att öka den svenska resursbasens kompetens avseende jämställdhetsperspektiv i utvecklingssamarbetet.”

CGGS får en grundersättning på 1 020 000 kronor per år för att genomföra sitt basuppdrag.¹⁴ Detta består i:

- Rådgivning, kommentarer, granskning (ge råd till handläggare i Stockholm och i fält, särskilt i samband med landstrategiprocesser. Granska och kommentera de ca 20 dokument som årligen granskas av Sidas projektkommitté, samt andra rapporter, utvärderingar etc.)
- Utbildning, information, kurser, seminarier
- Omvärlds- och konferensbevakning
- Kunskaps- och metodutveckling (innebär också författandet av en årlig analytisk rapport om ett område valt i samråd med Sida.)
- Koordinering, förmedling, rapportering.

¹² I en PM nämns Collaborative for Development Action (CDA), Conciliation Resources (CR), FAST International, International Alert, samt Saferworld. Sida (2005e).

¹³ Sida (2003b).

¹⁴ I avtalet sägs dock att ”Medel som inte använts före den 31 oktober varje år för aktiviteter enligt detta avtal, skall återbetalas till Sida...”

Överenskommelsen innebär också att Sida kan beställa sk särskilda uppdrag som ligger utanför basuppdraget.

En första uppföljning av samarbetet gjordes i juli 2004, dvs redan efter några månaders verksamhet.¹⁵ I detta tidiga skede föreföll samarbetet fungera väl. På några månader fick CGGS in 18 uppdrag från Sida, av vilka 11 var uppdrag från Sidas projektkommitté. Sekreteraren i PK skriver i ett e-brev i maj 2004: ”Sammanfattningsvis kan jag säga att jag tycker att genderhelpdesken hittills gjort mycket bra ifrån sig.”¹⁶

2005 visade sig dock bli ett besvärligt år med mycket friktioner mellan Sida och CGGS. En av orsakerna var oklarheter kring redovisningen av medlen, där CGGS inte kunde leva upp till Sidas önskemål. Delvis pga att dessa inte stämde överens med Göteborgs universitets centrala redovisningsrutiner. Det fanns också oklarheter kring i vilken mån Sida fritt kunde redigera helpdeskens texter eller ej. Vissa Sidatjänstemän har också varit kritiska till den innehållsmässiga kvalitén i helpdeskens kommentarer/texter/rapporter. Oklarheter kring helpdeskens kompetens har också lett till enstaka besvikelser över CGGS, då de inte haft kapacitet att utföra uppdrag i vissa geografiska områden.¹⁷ Eftersom biståndserfarenheten bland de 12 personer som utgör CGGSs kärna är något svag, har även detta lett till att man inte alltid kunnat leva upp till förväntningarna. Samtliga CGGS medarbetare är för övrigt kvinnor, vilket i sig anses mindre lämpligt av Sida.

Ovanstående källor till friktioner ledde, i samband med personalomsättning bland Sidas genderrådgivare, till att samarbetet mellan CGGS och genderrådgivarna i princip stoppades. Sida begärde en extern revision som i skrivande stund ännu ej är avslutad. Efter att uppdragen från genderrådgivarna upphörde, hade genderhelpdesken fortsatt fasta kostnader. Dessa utgifter, som ej motsvarar levererade tjänster, är i sig en orsak till friktioner och oklarheter.

Ovanstående visar att det är viktigt att vara mycket tydlig med vilka regler som gäller, t ex vad avser redovisning, datum för leverans av tjänster, fasta kostnader, geografisk kompetens, rättigheter till texter, osv.

Det skall slutligen sägas att vid de intervjuer som gjorts av Sidatjänstemän – i Stockholm och i fält – ges en övervägande positiv bild av genderhelpdeskens arbete. Efterfrågan har dock i princip uteslutande kommit från Sida-Stockholm och inte från ambassaderna.

¹⁵ Sida (2004a).

¹⁶ Se Sida (2004a).

¹⁷ I uppdragsbeskrivningen sägs att ”Samarbetet täcker Afrika, Asien samt Central- och Sydamerika.” (Sida, 2003c) I praktiken förmår inte CGGS leva upp till en hög kompetensnivå i alla regioner.

4.5 HIV/Aids

HIV/Aids-helpdesken är den senaste i raden av Sidahelpdeskar. Ett samarbete med Lunds universitet inleddes i september 2005 och skall pågå i en första försöksperiod om sju månader.

Syftet med samarbetet är att ”förse samtliga Sidas avdelningar och aidsfokalpunkter med bättre planerings- och beslutsunderlag och därmed bidra till att hiv/aids bättre integreras och utvecklas i biståndet.”¹⁸

Helpdesken skall serva Sida-Stockholm, men i en ev. fortsättning av samarbetet kan mandatet utökas till att även omfatta stöd till det regionala AIDS-teamet i Lusaka, AIDS-rådgivarna i New Delhi och Phnom Penh, samt ambassaderna.

Det totala uppdraget under sju månadersperioden beräknas uppgå till åtta veckor och ersätts med knappt 500 000 kronor. Huvuddelen av arbetet skall ägnas åt rådgivning. Därutöver ingår anordnandet av en eller två *workshops*, författandet av en mer omfattande analys, samt hanteringen av en lista över resurspersoner.

Rådgivningen kan ske i samband med land- och samarbetsstrategiprocesser, projektberedningar, utarbetandet av policier och riktlinjer och i samband med dokument som skall granskas i PK. Vidare ska helpdesken kunna granska utvärderingar, bistå med utvecklingen av metoder, samt kunna tillhandahålla resurspersoner vid utbildningar.

Helpdesken utgörs av en kärna på fyra i uppdragsbeskrivningen namngivna personer (av bägge könen), alla verksamma vid Lunds universitet.

4.6 Anti-korruption

Biståndsministrarna från Storbritannien, Nederländerna, Tyskland och Norge träffades norska Utstein i juli 1999 för att diskutera strategier för samarbete och koordinering av ländernas utvecklingssamarbete.¹⁹

Bekämpandet av korruption (liksom stärkandet av demokrati och god samhällsstyrning) hörde till de frågor som diskuterades. Diskussionerna resulterade bl a i utvecklandet av en gemensam strategi för korruptionsbekämpning samt upprättandet av ett resurscentra för anti-korruptionsarbete. Resurscentrat fick namnet U4 efter de fyra nationer som träffades i Utstein.

Efter ett upphandlingsförfarande placerades U4 vid Chr. Michelsen Institutet i Bergen, Norge. Centrets arbete stöds av *Transparency International Centre for Innovation and Research*.

¹⁸ Sida (2005f).

¹⁹ Norges utrikesministerium (1999).

Sverige och Kanada anslöt sig till samarbetet 2003, varför U4 nu ofta kallas U4+.

Kärnan i U4+ i Bergen består av ca sju personer. Bland de tjänster de erbjuder finns en helpdeskfunktion, som innebär att tjänstemän vid biståndsmyndigheterna i de anslutna länderna via e-post har möjlighet att få snabba och tillförlitliga svar på frågor rörande korruption och korruptionsbekämpning. U4+ har en hemsida som i sig erbjuder svar på många av de frågor som man inom biståndsmyndigheterna ställer sig. Hemsidan har en offentlig del och en del som är öppen för de anslutna länderna/myndigheterna. U4+ erbjuder även kurser inom sitt ämnesområde.

Samtliga intervjuade inom ramen för denna studie, som haft kunskaper om och synpunkter på U4+ och dess verksamhet, har varit mycket positiva. Det gäller såväl de resurser som hemsidan erbjuder, de svar som ges via helpdesken, som de kurser som genomförts. Många är de som hänvisar till U4+ som ett föredöme vad gäller helpdeskar.

4.7 Huritalk

Huritalk är UNDPs webbaserade nätverk för utbyte av information, erfarenheter och idéer om mänskliga rättigheter i utvecklingsarbetet. Nätverket hanteras från UNDPs Oslo Governance Center.

1999 etablerade UNDP globala, tematiska nätverk inom sina sex ”thematic priority areas”. Dessa nätverk har institutionaliserats och är idag delar av UNDPs *Knowledge Management Strategy*.²⁰ I takt med att UNDPs *Democratic Governance Practice Network* växte, utvecklades mer specialiserade sub-nätverk som t ex *the Parliamentary Support Network*, Huritalk, m fl. Inom området *democratic governance* finns idag åtta nätverk - vissa globala, andra regionala.

Huritalk har tre, delvis sammanlänkade, verksamhetsområden:

- **Förfrågningar** (*query/concerns*). Alla medlemmar har möjlighet att göra förfrågningar som på något sätt berör mänskliga rättigheter i utvecklingsarbetet. Frågan går först till nätverkets facilitator. Denne hjälper vid behov till att redigera frågan, eller hänvisar till tidigare svar om relevanta sådana redan finns. Därefter sänds frågan ut till övriga medlemmar i nätverket. Facilitatorn kan också sända frågan till de övriga personer som hon/han tror besitter lämplig kunskap. Frågan kan också spridas i ett systemnätverk, om frågan är av relevans även för andra grupper. De mottagare som har något relevant att bidra med, svarar. De kan bidra med egna synpunkter, erfarenheter eller tips på dokument. Facilitatorn sammanställer därefter frågan och samtliga svar i ett sk *consolidated reply*. Detta innehåller ett sammanfattande

²⁰ UNDP (2004a).

svar med ytterligare information om relevanta länkar och resurser. På detta sätt besvaras ett 25-tal förfrågningar per år.

- Tematiska diskussioner. Allmänna tematiska diskussioner genomförs regelbundet via Huritalk. Teman introduceras av centrala MR-rådgivare eller av enskilda medlemmar med inlägg på max två sidor.
- Information. Nätverket används för regelbunden spridning av information om aktiviteter, initiativ, publikationer, utbildningar, osv.

För de inom UNDP som har tjänster som rådgivare ingår det i arbetet att vara aktiva i nätverket. Även för yngre UNDP-tjänstemän är det en del av arbetsbeskrivningen att delta aktivt. Ett ytterligare incitament är att deltagandet i nätverk noteras då UNDP gör sk *result and competence assessments* av de anställda.

Erfarenheterna av Huritalk visar att där finns en livlig debatt och att det inte finns något stort behov av att stimulera debatten. Många har insett nätverkets möjligheter. Vidare stärker ett aktivt deltagande personens anseende inom organisationen. Chefers aktiva deltagande har också visats sig vara mycket positivt för de övriga medarbetarnas deltagande.

Det finns exempel på att en UNDP-policy kan utarbetas som ett resultat av en fråga på nätet. UNDPs förhållande till politiska partier är ett område där en policy saknades men där en fråga och efterföljande diskussion genom Huritalk (där för övrigt högste UNDP-chefen aktivt deltog) ledde till att ett policyutkast nu föreligger.

Huritalk hade från början ca 100 medlemmar men har idag växt till ca 650 medlemmar utspridda i över 70 länder.²¹ Ursprungligen var Huritalk ett internt nätverk inom UNDP. Idag ses Huritalk som en Action 2-angelägenhet och är öppet för tjänstemän från alla FN-organ. Fortfarande är dock det stora flertalet medlemmar från UNDP. Av de ca 650 kommer ca 40 från OHCHR och 50-60 från andra FN-organ, inklusive UNICEF. Därutöver finns ett 50-tal externa personer anslutna till nätet. De är i princip handplockade personer från universitet, konsultvärlden, andra biståndsmyndigheter²² och enskilda organisationer.

En extern utvärdering av UNDPs nätverk som genomfördes i november 2004 drar följande slutsatser:

”The group was particularly impressed with the energy and responsiveness of the networks. Indeed, we believe that UNDP has something unique going on: when a question is posed on a discussion forum not only do people share their experience from around the world, but also their regional teams have experts with local context that collate what is already known and published. Within a few days a consolidated response is produced that synthesizes expertise and experience. The evidence supplied to us suggests

²¹ Under 2002 drabbades Huritalk av en nedgång, mycket beroende på att facilitatorn slutade. Huritalk fick nytt liv efter att Oslo Governance Centre tog initiativet och satsade mer resurser på det.

²² Två Sidamedarbetare är anslutna till Huritalk.

that user feedback on the system is generally very positive. Overall, the system is remarkable, and indicative of a culture that cares passionately about development issues and knowledge. The initial focus of the program on 'connection' (connecting people with knowledge who want to share it), as opposed to 'collection' (compiling knowledge in online repositories), is the reverse of what many organizations have taken, but certainly the most important of the two emphases."²³

De intervjuer som, inom ramen för denna studie, gjorts med UNDP-tjänstemän i fält, bekräftar helt utvärderingens positiva omdöme.

Huritalk har ingen UNDP-extern helpdesk att vända sig till för ytterligare sakkunskap. Dock vänder sig facilitatorn ibland till personer utanför nätverket med frågor och ber om stöd. Ofta svarar akademiker m fl trots att de inte får någon ersättning. Erfarenheten är att de ofta har intresse av goda relationer och samarbete och gärna bidrar till att sprida sina kunskaper (och sitt namn).

4.8 Governance Resource Centre

Storbritanniens Department for International Development (DFID) har tillgång till fler än tio helpdeskar inom olika områden. Inom samhällsstyrningsområdet finns sedan 2000/2001 ett avtal med Governance Resource Centre (GRC) vid School of Public Policy, University of Birmingham.

GRC har stora likheter med anti-korruptionshelpdesken U4+. Några viktiga skillnader är följande:

- GRC har DFID som ende uppdragsgivare.
- GRC har ett betydligt bredare mandat.
- Detta innebär i sin tur att personalen är mer generalister än specialister.
- GRC hanterar ett internt DFID-nätverk som påminner om UNDPs Huritalk.
- GRC lokaliserar, rekommenderar och handlar – i eget namn men å DFIDs vägnar – upp korttidskonsulter då DFID så önskar.

Helpdesken GRC har idag en chef, tre forskare, en informationsansvarig, 1,5 tjänst som webbredaktör, samt lite deltidshjälp av några ytterligare personer. En av forskarna är placerad vid Institute of Development Studies (IDS) vid University of Sussex. Genom kopplingen till IDS är helpdesken ett samarbete mellan universiteten i Birmingham och Sussex.

Forskarna är ej disputerade, utan är yngre akademiker på masternivå med stor generalistkompetens. Ingen av dagens forskare har någon bakgrund inom DFID.

GRC kommer troligen att inom kort utöka personalstyrkan med en ytterligare medarbetare. Detta är resultatet av ett nytt avtal med DFID där mandatet vidgats. (GRCs gamla avtal löpte ut i början av oktober 2005 och en ny budget är under beredning.)

²³ UNDP (2004b).

Från att tidigare arbetat med samhällsstyrnings- och konfliktfrågor, kommer GRC framöver att arbeta även med social utveckling.²⁴ Bland de frågor som GRC idag ansvarar för finns:

- *Political systems*
- *Public financial management & accountability*
- *Service delivery*
- *Safety, security and access to justice*
- *Conflict*
- Samt ett stort antal *cross-cutting topics*

Enligt uppdragsbeskrivningen för den nya avtalsperioden blir GRC ansvarig helpdesk även för följande teman:²⁵

- *Aid instruments for poverty reduction (including budget support, PRSPs, SWAPs),*
- *Human rights and development,*
- *Social exclusion,*
- *Collective action and social mobilisation,*
- *Social protection*
- *Working in fragile states,*
- *Measuring governance.*²⁶

GRCs hemsida har, liksom U4+, en öppen del och en del som vänder sig till DFID-medarbetarna. Den DFID-interna hemsidan har i snitt 622 besök per månad. GRCs regelbundna nyhetsbrev har knappt 400 prenumeranter inom DFID.²⁷

GRCs helpdesktjänster har varit uppdelad på miniförfrågningar (*mini-queries*) och hela förfrågningar (*full queries*). Minivarianten skall ta ca en halv dags forskningstid att åtgärda, medan en hel förfrågan är beräknad till fyra dagars forskning. Minivarianten har varit gratis för beställaren medan en hel förfrågan kostade 800 pund och måste interndeberas inom DFID.

Enligt det nya avtalet kommer gränsen för interndebering i stället att gå vid två dagars arbete. Alla beställningar som understiger två dagars arbete blir därmed kostnadsfria för beställaren och täcks i stället av grundbidraget från DFID.²⁸

²⁴ GRC kommer därmed att tjäna som helpdesk för tre av DFIDs sk *Advisory Groups*, nämligen *Social Development, Governance* och *Conflict*. Akronymen GRC blir GSDRC.

²⁵ DFID (2005).

²⁶ Pga att det finns separata helpdeskar för anti-korruptionsarbete och genderfrågor är dessa inte inkluderade i GRCs nya mandat. Men de ska naturligtvis behandlas som *cross-cutting issues* och integreras i övrigt arbete.

²⁷ Den öppna hemsidan har ca 20 000 besök gjorda av ca 5 000 besökare per månad. Antalet externa prenumeranter på GRCs nyhetsbrev uppgår till knappt 2 000. GRC (2005a).

²⁸ Grundbidraget beräknas täcka 100 av dessa förfrågningar per år.

Vid en förfrågan ber GRC ofta olika utomstående experter om råd och information. Erfarenheten är att man ofta får hjälp trots att ersättning inte utgår. Många är beredda att dela med sig av sin kunskap och sin forskning – och ser gärna att deras namn sprids inom DFID. Möjligen fungerar det faktum att GRC bistår DFID i att handla upp konsulter, som ett incitament. De flesta kontakterna finns i Nord även om GRC uttrycker en ambition att utveckla sitt nätverk i Syd.

GRC poängterar att man serverar DFID med högkvalitativ och relevant information och sammanställningar av befintlig kunskap och beprövad erfarenhet. GRC försöker tillhandahålla detta i en operationell form, men får ibland höra att man är alltför akademiska. GRC undviker dock att ge direkta råd. Man bistår inte heller med direkta skrivförslag, eller granskar och lämnar synpunkter på texter. Dock kan man inom ramen för samarbetet handla upp konsulter som kan bistå DFID med detta.

GRC deltar relativt ofta som resurspersoner vid DFID-möten och *retreats*. GRC gör också regelbundna fältbesök.

Det DFID-interna nätverk som GRC introducerade i november 2004 påminner om Huritalk. Under perioden november 2004 – augusti 2005 ställdes 10 frågor vilka fick 52 svar från 38 respondenter. En uppföljning visar att det ännu är väl tidigt att dra några bestämda slutsatser men att nätverket förefaller lovande och att responsen varit huvudsakligen positiv.²⁹

4.9 Slutsatser

Utifrån exemplen ovan kan man spekulera i följande generella slutsatser:

- De etablerade helpdeskarna fungerar bättre än de nyare. En förklaring skulle kunna vara att det tar tid att etablera en väl fungerade helpdesk. Men det är inte säkert att det statistiska sambandet också är ett orsakssamband.
- De större helpdeskarna fungerar bättre än de mindre. Detta kan delvis hänga ihop med punkten ovan. Men det är också troligt att en viss storlek på helpdesken borgar för en kritisk massa och en kontinuitet samt minskar sårbarheten och personberoendet, vilket sammantaget befrämjar en högkvalitativ och tillförlitlig service.
- Exemplet U4+ visar att en helpdesk kan fungera väl trots att den ligger i ett annat land och delas med flera andra aktörer.
- Exemplet GRC visar att en helpdesk kan fungera väl trots att den har ett mycket brett mandat och mer generalist- än specialistkompetens. Exemplet miljöhjelpdeskarna visar att det kan fungera väl att ha flera specialiserade helpdeskar inom samma sektor. Avgörande för vilken modell som väljs i det enskilda fallet är möjligen den utsträckning i

²⁹ GRC (2005b).

vilken uppdragsgivaren önskar att helpdesken intervenerar *hands-on* med specifika råd eller insatser i enskilda ärenden.

- Klara och tydliga regler och en öppen redovisning av behov, förväntningar och kompetenser, förbättrar förutsättningarna för ett gott samarbete.
- Som ett viktigt syfte med anskaffande av helpdesk, har Sida i flertalet fall valt att betona uppbyggnaden av svensk kompetens. Man har därför huvudsakligen riktat sig till svenska universitet. På detta sätt har Sida också undvikit ett tidskrävande upphandlingsförfarande, såväl på den svenska som på den internationella marknaden.
- Det finns många incitament, andra än direkt ekonomisk ersättning, som gör att människor delar med sig av erfarenheter och kompetens.
- De flesta beställningarna som riktas till helpdeskarna tycks komma från högkvarteren. Möjligen förväntar sig fältet att högkvarteret skall tillhandahålla det stöd de behöver. Möjligen upplevs det, ur fältets perspektiv, som alltför omständligt och tidskrävande att vända sig direkt till en extern helpdesk. Möjligen når information om helpdeskarna svårligen ut till fältet.
- Helpdeskarna tycks generellt sett ha svaga direkta kopplingar till resurscentra i Syd vad gäller t ex underkonsulter och erfarenhetsinhämtning.
- Flertalet helpdeskar har en manlig dominans i ledningen även om det finns en viss genderbalans bland personalen som helhet. En helpdesk saknar helt genderbalanserad sammansättning.
- Ovan redovisade exempel visar att såväl helpdeskar som faciliterade nätverk, rätt utformade, kan bidra väsentligt till ett bättre utvecklingssamarbete.

5 Möjligheterna

5.1 Introduktion

I kapitel 3 beskrivs att såväl medarbetarna vid Sida-Stockholm som de i fält upplever ett behov av ytterligare stöd inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter. I kapitel 4 redogörs för en del erfarenheter som Sida och andra organisationer har av några olika varianter av stödfunktioner. I fokus för denna studie finns två huvudsakliga varianter: nätverkstanken och helpdesktanken. Nedan diskuteras hur dessa skulle kunna användas av Sida.

5.2 Nätverkstanken

Som redovisas ovan finns det bland berörda Sidamedarbetare ett stort stöd för tanken på att upprätta ett nätverk – genom vilket kunskap, idéer, information och erfarenheter kan delas. Inom UNDP har dessa faciliterade nätverk visat sig fungera ypperligt. Exemplet från DFID och GRC är så färskt att inga bestämda slutsatser kan dras. Det visar dock snarare att motsvarande nätverk kan ha potential även inom andra organisationer, än motsatsen.

Tanken bakom nätverksmodellen är onekligen attraktiv – att ta tillvara den kunskap som finns inom en organisation på bästa sätt. En central fråga i detta sammanhang är dock om de behov som Sidamedarbetarna har kan tillfredsställas inom organisationer eller ej. I enkätfråga #1 svarar alla att ett nätverk åtminstone tros kunna tillfredsställa en del av behoven. Även om den totala svarsfrekvensen var dålig, ger svaren ändå en tydlig indikation. Om man ser på de frågor som ges högst prioritet rankas tillämpningen av rättighetsperspektivet mycket högt. Detta är en fråga där en betydande kunskap och relevanta erfarenheter sannolikt snarast står att finna bland kollegor än vid en extern helpdesk.

Några frågor man bör ställa sig är följande:

Finns underlag?

Finns det ett tillräckligt stort underlag av intresserade och kvalificerade medarbetare inom Sida för att en livaktig och intellektuellt stimulerande debatt, och ett givande erfarenhetsutbyte, ska kunna uppstå?

Kommentar

Det starka stöd för ett nätverk som ändå tycks finnas, (trots ett begränsat antal intervjuer och en dålig svarsfrekvens), är en mycket bra utgångspunkt. Enligt en uppskattning från Huritalks facilitator är det knappast lönt att starta ett faciliterat nätverk med färre än 30 medlemmar. Min gissning är att det inom Sida finns fler än 30 medarbetare som skulle vara intresserade av att ansluta sig till ett nätverk inom området demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter. Men det finns förstås inga garantier för ett livaktigt och produktivt erfarenhetsutbyte.

Fråga #7 i enkäten behandlar huruvida ett ev. nätverk bör vara Sidainternt eller öppet för deltagande från fler aktörer. Svaren återges nedan.

Question 7		
In case Sida will decide to launch a support function in the form of a facilitated network (similar to the UNDPs Huritalk), do you think it ought to be exclusive to Sida or more open?		
<u>Please mark the one statement that you <i>most</i> agree with</u>	<u>Svar</u>	<u>Procent</u>
The network ought to be internal.	1	5
The network could very well include/serve some selected NGOs, consultants and experts. (However, there should also be means for some Sida internal services and correspondence.)	3	14
The network could very well include/serve other donor agencies in addition to Sida. The participation from donor agencies in like-minded countries would be an asset. (However, there might also be a need for some Sida internal services and correspondence.)	10	45
The network could very well include/serve other donor agencies in addition to Sida AND selected NGOs, consultants and experts. (However, there might also be a need for some Sida internal services and correspondence.)	7	32
Don't know/don't want to answer.	1	5

Som framgår av svaren finns det ett stort stöd bland respondenterna för ett nätverk som är öppet för fler aktörer än Sidamedarbetarna. Nära hälften av respondenterna ser gärna ett nätverk som delas med andra likasinnade givare. Ytterligare en tredjedel av respondenterna ser gärna att ett ev. nätverk delas med såväl andra

givare som med utvalda företrädare för enskilda organisationer, konsulter och experter. Endast en respondent av 22 vill se ett helt Sidainternt nätverk.

Ett större nätverk skulle förbättra förutsättningarna för ett livligt och givande menings- och erfarenhetsutbyte. Det skulle också kunna främja förståelse och samarbete mellan olika aktörer.

Ett sådant mer öppet nätverk utesluter inte att vissa delar kan vara interna. Det är exempelvis fullt möjligt att man vid referenser till dokument som inte bör spridas utanför Sida, kan lägga in länkar till intranätet.

Finns incitamenten?

För många inom UNDP betraktas det som en del av arbetet att delta aktivt i olika nätverk. Många är rådgivare till yrket. Dessutom ses det som en viktig merit. Att visa sig aktiv inom ett eller flera nätverk kan visa sig nyttigt om man vill göra karriär. Finns dessa eller andra incitament inom Sida?

Kommentar

Det finns betydligt färre rådgivare inom Sida än inom UNDP. Och de meritbaserade incitament som troligen verkar inom UNDP har knappast samma styrka inom Sida. Om nätverket visa sig fungera som tänkt, är detta förstås ett viktigt incitament i sig självt. Men kanske kan inte nätverket visa sin rätta potential utan incitament i utgångsläget. Chefernas agerande och attityder skulle säkerligen spela en viktig roll. Uppmuntrande chefer som själva deltar i erfarenhetsutbytet och visar uppskattning för deltagande vore viktigt. Kanske finns också möjligheter att mer formellt värdera deltagandet i form av meriter. Kanske kan ett aktivt deltagande i viss omfattning göras obligatoriskt för fler än Sidas rådgivare.

Om ett ev. nätverk skulle inkludera även vissa utvalda representanter för konsultfirmor, akademiska institutioner, enskilda organisationer, före detta Sidamedarbetare (och kanske även representanter för UD och andra relevanta myndigheter och departement), skulle de möjligen ha incitament att visa sig aktiva. Goda förbindelser, ett gott anseende och möjligheten till konsultjobb skulle möjligen stimulera ett aktivt deltagande, och därmed dra med sig en förhöjd aktivitet även bland andra medlemmar.

Även om Huritalk och andra exempel visar att kollegor är villiga att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter, finns forskning som visar att det inte är någon självklarhet. En rapport från ODI, publicerad 1999, beskrivs enligt följande:

”The paper highlights the difficulties in assuming that people in an organisation are willing to share their knowledge freely with other organisational staff. The paper suggests instead that it is more realistic to assume that actors will not be prepared to reveal the knowledge from which they derive their power.”³⁰

³⁰ ODI (2003). Den refererade rapporten är följande: Baumann, Pari (1999), *Information and Power: Implications for Process Monitoring. A Review of the Literature*, ODI Working Paper 120.

Vilket språk?

Skulle ett helt engelskspråkigt nätverk fungera eller verkar det hämmande på deltagandet.?

Kommentar

Det är oundvikligt att engelska i någon mån verkar hämmande för dem som inte har engelska som förstaspråk. Detta gäller såväl svenska Sidatjänstemän som nationella programhandläggare (NPOs). Men för att ge bägge kategorierna möjlighet att delta, och för att även kunna ansluta andra medlemmar och experter, som inte behärskar svenska, är det nödvändigt att kommunikationen sker på engelska. Det är inget som hindrar att nätverkets facilitator erbjuder viss översättningsservice (vilket i någon mån sker inom Huritalk), men detta är en resursfråga.

Passar nätverket in i Sidas organisation?

Kommentar

Sida har idag inga nätverk av detta slag och ev. initiativ bör tas i samråd med avdelningen för personal- och organisationsutveckling (PEO). Ett nätverk inom DESAs ansvarsområde³¹ skulle möjligen kunna fungera som en pilot, som kan vara intressant även för övriga verket. De preliminära tankar som finns inom PEO på att inrätta ett sk *Yellow Pages*-system³² för Sidatjänstemännen, är relevant att ta hänsyn till i samband med att ett nätverk diskuteras.

Finns resurserna?

En av erfarenheterna inom UNDP är att ju mer resurser som avsätts för att facilitera deltagande och stimulera debatt, desto bättre fungerar det. Är Sida berett av avsätta nödvändiga resurser?

Kommentar

Det ligger utanför mitt mandat att bedöma detta.

I detta sammanhang kan dock sägas att Sida inte med nödvändighet själv behöver ansvara för hanteringen av nätverket. Det är sannolikt möjligt att köpa in denna tjänst. I händelse av att Sida bestämmer sig för att handla upp en helpdesk, skulle denna med fördel även kunna ansvara för etableringen, administrationen och den fortlöpande hanteringen av nätverket.

³¹ Vare sig nätverk eller helpdesk bör strikt begränsas till DESAs formella ansvarsområden utan även inbegripa närliggande områden som det civila samhället och media.

³² Men detta uttryck åsyftas ett intranätbaserat register över medarbetarna innehållande sökbar information om deras erfarenheter och kompetenser. Registret underlättar sökning efter kollegor med en viss kompetens som därefter kan kontaktas för rådfrågning etc.

5.3 Helpdesktanken

Det förefaller också finnas ett stöd bland berörda Sidamedarbetare för tanken att komplettera ett nätverk med en eller flera externa helpdeskar. Stödet är möjligen något mindre än för ett nätverk. Endast ett fåtal har fört fram önskemål om helpdesk utan ett nätverk.

Den grundläggande tanken med en extern helpdesk är god: Eftersom Sidas möjligheter att själv besitta önskvärd kompetens är begränsad och det finns mycket kompetens utanför Sida, är det befrämjande för Sidas verksamhet om man på ett enkelt sätt kan knyta önskad extern kompetens till sig och utnyttja denna för att effektivisera sitt arbete.

Att handla upp och administrera en helpdesk kostar pengar och tar tid i anspråk, och det är upp till Sida (och i förlängningen Riksdag och Regering) att bedöma hur mycket ytterligare resurser man vill och kan avsätta för att stärka sin kapacitet inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.

En risk med ett ökat utnyttjande av externa helpdeskar är det faktum att det kan leda till en urholkning av kompetens inom Sida. I någon mån är det ett val mellan att bygga upp kompetens inom eller utanför Sida. Men detta är långtifrån hela bilden. Dels finns inte alltid valet, utan det ena är ibland det enda praktiskt genomförbara alternativet. Men erfarenheten tycks också visa att utnyttjandet och uppbyggandet av kompetens utanför Sida snarast kan bidra till att kompetensen förstärks också inom Sida. Utökade möjligheter för Sidamedarbetare att interagera med expertis utanför Sida bidrar i sig till egen kapacitetsuppbyggnad. I den mån helpdesken används för Sidas egen kompetensutveckling, t ex genom utbildningsinsatser, bidrar den självklart till att stärka Sidas kompetens.

Då det redan finns ett flertal helpdeskar knutna till Sida, är det snarast en verksövergripande fråga att se till att floran inte blir alltför vildvuxen, heterogen och disparat. DFIDs utveckling går från flera till färre helpdeskar, som i stället ges ett bredare mandat. Det är inget självändamål att ha många helpdeskar, utan om ett fåtal helpdeskar kan tillfredsställa behovet, är detta att föredra. Det finns sannolikt effektivitetsvinster att göra om antalet helpdeskar begränsas, såväl inom helpdeskarna själva som för beställaren Sida. Förutom dessa rent administrativa/ekonomiska effektivitetsvinster, kan större och sammanhållna helpdeskar sannolikt bidra till en mer samordnad, koherent, ”mainstreamad” och driftsäker/kontinuerlig service.

Vid ett ev. beslut om att inrätta helpdeskar för D/MR och barnets rättigheter bör utgångspunkten vara att man bör begränsa antalet helpdeskar till högst två: En MR-helpdesk (som då inkluderar barnets rättigheter) och en Demokratihelpdesk. Möjligheterna till en sammanhållen helpdesk bör dock inte uteslutas.

Här är det viktigt att notera att ”sammanhållen helpdesk” inte nödvändigtvis syftar på en fysiskt sammanhållen organisation. Det skulle kunna vara en

”huvudhelpdesk”, som är Sidas formella motpart och därmed ansvarig för att beställda tjänster levereras, men som till sig knyter andra resurser genom underkonsultavtal eller motsvarande arrangemang. Sida skulle därmed kunna vända sig till en helpdesk med beställningar samt begränsa upphandling och administration till en motpart. I den mån ”huvudhelpdesken” inte har egen kapacitet att leverera avtalade tjänster, är det dess ansvar att knyta sådan kapacitet till sig. Om arrangemanget blir alltför nätverksliknande uppnås dock inte alla de ovan nämnda effektivitetsvinsterna. Kontinuiteten kan bli lidande liksom samordningen/koherensen och kvalitetssäkringen. Detta talar för att ”huvudhelpdesken” bör ha en viss storlek.

Trots det ovan sagda är det av flera skäl önskvärt att en helpdesk inte blir en helt Sverige/Norden/Europa-dominerad angelägenhet, utan att kopplingar finns till Syd så att Sida genom helpdesken får tillgång till kompetens även på utomeuropeiska resurscentra. Detta sker lämpligen genom underkonsultavtal. Sådana underkonsulter i Syd skulle kunna fungera som stöd för Sidas regionala MR/D-rådgivare samt naturligtvis även för övriga Sidamedarbetare i fält.

Om det visar sig önskvärt skulle kanske även den nu befintliga genderhelpdesken på sikt kunna inordnas som underkonsult åt en MR- eller MR/D-”huvudhelpdesk”. Möjligen även konflikthanteringsfunktionen.

Vilka arbetsätt man vill att helpdesken/-arna ska använda och vilka frågor man vill den/de ska prioritera, beror bl a på vilka övriga förändringar som Sida avser genomföra. Om ett faciliterat nätverk inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter framgångsrikt etableras, skulle detta till viss del kunna fylla det behov som en helpdesk annars skulle åläggas. Som ovan nämnts är tillämpningen av rättighetsperspektivet en högt prioriterad fråga. Här skulle nätverket kunna få en viktig roll inom ett område där det sannolikt är svårare, men ändå fullt möjligt, för en helpdesk att bidra.

Som också nämnts ovan spänner behoven och önskemålen i övrigt över såväl demokrati- och människorättsfrågor som förvaltningsfrågor. Intervjuer och enkät ger knappast stöd för att säga att det ena området bör prioriteras framför det andra om man beslutar att handla upp en helpdesk. Möjligen pekar Riksdagens starka prioritering av rättighetsperspektivet på att MR-frågor, i bred bemärkelse, bör prioriteras.

Fråga #8 i enkäten behandlar hur Sidamedarbetarna ställer sig till större tillgång till information och praktiska råd via Sida Inside:

Question 8		
Would web-based assistance be helpful, i.e. guidelines and best practice examples and frequently asked questions posted on Sida Inside? Or easily accessible e-learning modules?		
<u>Please mark <i>one</i> of the following answers:</u>	<u>Svar</u>	<u>Procent</u>
Yes, I think I would have much use of such facilities.	13	62
No, I do not think I would use it very much.	8	38

Som synes fördelar sig de 21 svaren relativt jämnt mellan dem som tror att mer nätbaserad information är en bra idé och de som är mer skeptiska. Till detta skall sägas att denna slags information mycket väl kan tillhandahållas av en helpdesk om en sådan finns och sådan service önskas av beställaren.

Vad beträffar språk, gäller detsamma som sades angående nätverket ovan. Utöver engelska är det angeläget att ev. helpdeskar har kompetens även i spanska. Kunskaper i svenska, franska m fl språk får ses som konkurrensfördelar.

En fråga som ställdes i enkäten (#6) gällde huruvida en ev. helpdesk idealt borde ha sin hemvist i eller utanför Sverige. Frågan och fördelningen av svaren anges nedan:

Question 6		
In case Sida will decide to contract an external actor/institution (or several) to serve as HelpDesk/s, do you think the geographic location is important?		
<u>Please mark the one statement that you <i>most</i> agree with</u>	<u>Svar</u>	<u>Procent</u>
The HelpDesk/s ought to be based in Sweden. It must have very close and frequent contacts with Sida, and knowledge of the Swedish language is a prerequisite for a solid understanding of Sida. Furthermore, Sida is supposed to strengthen the Swedish resource base.	8	40
The geographic location, and knowledge of the Swedish language, is not that important. If better resources and expertise can be found at an appropriate institution outside Sweden, there is no reason to exclude it. It is not impossible for non-Swedish actors to keep abreast with Swedish policy development and Sida's management structure and routines.	12	60

De 20 svaren är relativt jämnt fördelade mellan dem som föredrar en lokalisering till Sverige och de som menar att den geografiska placeringen och svenskkunskaperna är av mindre betydelse.

Om DESA, liksom de enheter som redan slutit samarbetsavtal med helpdeskar, menar att ett viktigt syfte med helpdeskavtalen är att stödja utvecklingen av den svenska resursbasen, är det givet att svenska helpdeskar skall kontrakteras.

I uppdragsbeskrivningen för denna studie sägs dock inget om detta syfte. Tvärtom talas uttryckligen om en ev. kartläggning av potentiella helpdeskkandidater även utanför Sverige. Jag tolkar detta som att DESA tänker sig detta som upphandling av tjänst, vilket innebär att LoU skall tillämpas.

Intervjuerna har visat att många medarbetare inte ser det som självklart eller nödvändigt att helpdesken blir Sidaexklusiv, utan mycket väl kan tänka sig att dela en helpdesk med andra aktörer. De som känner till och haft erfarenhet av

U4+ nämner denna variant som ett föredöme. En gemensam helpdesk har förutsättningar att bygga upp och säkerställa en större och stabilare bas för verksamheten. Den kritiska massan skulle möjligen bidra till högre och jämnare kvalitet i servicen. Effektivitetsvinster skulle kunna göras om flera likasinnade parter går samman om en upphandling. Minst lika viktigt är att en gemensam helpdesk skulle främja samarbete och koherens mellan de olika biståndsgivarna och deras olika policies, metoder och verksamheter.

Detaljkunskapen om de olika biståndsgivarna skulle rimligen minska med avståndet, men genom underkonsultavtal skulle möjligen stödpunkter kunna upprättas i det egna landet.

Vilken konstellation som skulle sökas för ett ev. helpdesksamarbete är naturligtvis både en praktisk och en politisk fråga. En tanke som kan utredas är att bygga vidare på samarbetet inom U4+. Eller möjligen Nordic+ gruppen.³³ Om en mindre grupp visar sig mer praktiskt och geografiskt fördelaktigt kanske Norge kan vara ett alternativ. Informella kontakter med Norad har visat att ett visst intresse för samarbete kan finnas. Önskas en större grupp kanske DAC-kretsen eller EU-kretsen kan vara alternativ.

Om DESA beslutar att söka internationellt samarbete kring frågan om en eller flera helpdesk/-ar, måste Sida naturligtvis vara berett att kompromissa i frågan om vilka precisa arbetsmetoder helpdesken ska använda, vilka kvalifikationer den ska uppvisa, och vilken service den förväntas leverera.

Vid en mer detaljerad formulering av ett ev. helpdeskarrangemang kan man också ha i åtanke en ev. framtida utvidgning av antalet utnyttjare. Det skulle t ex kunna visa sig attraktivt även för andra myndigheter och departement i Sverige att få tillgång till stöd i tillämpningen av rättighetsperspektivet.

³³ De nordiska länderna, Irland, Nederländerna och Storbritannien.

6 Slutsatserna

Den ovan redovisade genomgången av:

- huruvida det finns behov av någon form av stödfunktion/-er inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter;
- hur behoven ser ut;
- vilka helpdeskar Sida har tillgång till idag och hur detta fungerar;
- vilka erfarenheter som finns av sk faciliterade nätverk;
- hur DFID valt att använda sig av sitt Governance Resource Centre;
- hur berörda Sidamedarbetare ser på det ev. etablerandet av nätverk och/eller helpdesk;
- vilka möjligheter och risker som finns med ett nätverk, samt;
- vilka olika former helpdeskar kan ta sig och vissa för- och nackdelar med dessa,

leder till följande huvudsakliga slutsatser:

Behov

1. Det finns ett behov av någon form av stödfunktion/-er inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.

Nätverk

2. DESA bör i första hand föreslå upprättandet av ett sk faciliterat nätverk – med Huritalk som förebild - inom områdena demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter.
3. Innan ett ev. nätverk upprättas bör ett antal intresserade Sidamedarbetare (kanske 10-15, från Sida-Stockholm och från fältet) under ett par månaders tid, och efter godkännande från UNDP, anslutas till Huritalk för att lära känna och pröva på hur det fungerar och dra slutsatser inför ett ev. Sida/DESA- beslut.
4. Under tiden bör Sida fråga andra givare – inledningsvis föreslås Norad – om där finns ett intresse av att dela nätverket på jämbördiga villkor.
5. Om det visar sig finnas ett intresse och en samsyn bör UNDP Governance Centre i Oslo tillfrågas om de mot ersättning är villiga att ta på sig ansvaret för att, å Sidas och Norads vägnar, upprätta, administrera och facilitera ett nytt nätverk, parallellt med Huritalk.³⁴

³⁴ Huri-Si-No? Fast andra frågor än just ja- och nejfrågor måste förstås tillåtas inom nätverket©

6. Chefer inom Sida bör uppmärksammas på det stora ansvar de har för att genom uppmuntran och incitament och genom att föregå med gott exempel, främja ett aktivt deltagande i ett ev. nätverk.
7. Sida (och dess ev. partner) bör bjuda in ett antal utvalda resurspersoner inom universitet, enskilda organisationer, konsultfirmor, andra myndigheter och departement, samt kanske fd Sidamedarbetare, att (utan ersättning) aktivt delta i nätverket som resurspersoner.
8. Även om externa personer ansluts till nätverket bör det finnas tekniska möjligheter till Sidaintern korrespondens i de fall detta är önskvärt.
9. Kommunikationen inom nätverket bör ske på engelska.

Helpdesk

10. Nätverket har högsta prioritet och det kommer sannolikt att tillfredsställa en del av behovet av stödfunktion och samtidigt bidra till kapacitetsuppbyggnad inom Sida. Men ett nätverk kommer inte att tillfredsställa hela behovet, och för att ytterligare stärka Sidas kapacitet att på ett effektivt sätt främja demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter vore det önskvärt om nätverket kunde kompletteras med en eller två helpdeskar.
11. Om Sida väljer två helpdeskar bör en täcka demokratifrågor och en täcka MR-frågor. Väljer Sida en helpdesk bör den täcka bägge ansvarsområdena.
12. I händelse av att Sida väljer att etablera en helpdesk som ska täcka endast ett område bör MR-frågorna ges högsta prioritet.
13. För att kunna erbjuda en kontinuerlig, högkvalitativ och snabb samt en geografiskt och ämnesmässigt omfattande service, bör helpdesken ha en viss garanterad minimistorlek.
14. Utöver den traditionella frågor-och-svar-servicen bör helpdesken ansvara för en webbsida med tillgång till relevant information och material.
15. Helpdesken bör även kunna erbjuda föreläsarservice och skraddarsydda utbildningar inom sitt område.
16. Helpdesken kan möjligen också ges mandat att, å uppdragsgivarens vägnar, lokalisera och handla upp korttidskonsulter som ställs till uppdragsgivarens förfogande, men för vilka helpdesken har det formella ansvaret.
17. Helpdesken kan företrädesvis organiseras med en "huvudhelpdesk", som är Sidas formella motpart och därmed ansvarig för att beställda tjänster levereras, men som till sig knyter andra resurser genom underkonsultavtal. Sida skulle därmed kunna vända sig till en helpdesk med beställningar samt begränsa upphandling och administration till en motpart. I den mån "huvudhelpdesken" inte har egen kapacitet att leverera avtalade tjänster, är det dess ansvar att knyta sådan kapacitet till sig.
18. Det är önskvärt att en helpdesk inte blir en helt Sverige/Norden/Europadominerad angelägenhet, utan att kopplingar finns till Syd så att Sida genom helpdesken får tillgång till kompetens även på utomeuropeiska resurscentra.
19. Sida bör ha som förstahandsalternativ att kontraktera en helpdesk i samarbete med någon annan likasinnad givare. U4+ skulle kunna användas

som modell. En gemensam helpdesk har förutsättningar att bygga upp och säkerställa en större och stabilare bas för verksamheten och skulle kunna ge effektivitetsvinster. Minst lika viktigt är att en gemensam helpdesk skulle främja samarbete och koherens mellan de olika biståndsgivarna och deras olika policier, metoder och verksamheter. En tanke som kan utredas är att bygga vidare på samarbetet inom U4+. (Eller möjligen Nordic+ gruppen.) Om en mindre grupp visar sig mer praktiskt och geografiskt fördelaktigt kanske Norge kan vara ett alternativ. Informella kontakter med Norad har visat att ett visst intresse för samarbete kan finnas.

20. Ett samarbete med DFID om GRC bör inte uteslutas. Ett samarbete skulle möjligen kunna inkludera såväl helpdeskdelen som nätverksdelen. Men GRCs arbetsmetoder, uppbyggnad och ansvarsområden är inte riktigt anpassade till Sidas behov, varför detta inte är någon idealisk lösning.
21. Kommunikationen med helpdesken bör huvudsakligen ske på engelska. Helpdesken bör dock även ha spanskspråkig kompetens. Fler språk är högst önskvärda men inget absolut krav.

Appendix 1: Uppdragsbeskrivning

DESO/DESA
Helena Bjuremalm/Lisa Fredriksson/Birgitta Jansson

2005-09-16

Tel: +46 (0)8 +46 (0)8 698 5278
Fax: +46 (0)8 +46 (0)8 698 5643
E-mail: lisa.fredriksson@sida.se

Diarienummer:

Er ref:

Uppdragsbeskrivning – 1) kartläggning av Sidas behov av stödfunktion inom demokrati, mänskliga rättigheter och barnets rättigheter, 2) förslag på upplägg av stödfunktion samt 3) ev. kartläggning av resursbas

Bakgrund

”Främjande av demokrati och mänskliga rättigheter skall vara ett genomgående och centralt inslag i Sveriges utvecklingssamarbete”. Det anges i regeringens skrivelse Demokrati och mänskliga rättigheter i Sveriges utvecklingssamarbete³⁵. Uppdraget till Sida bekräftas i regeringens skrivelse Mänskliga rättigheter i svensk utrikespolitik³⁶. Riksdagen har dessutom antagit en nationell strategi för att förverkliga barnkonventionen i Sverige. Strategin föreskriver att alla svenska myndigheter i sin verksamhet ska integrera ett barnrättsperspektiv grundat i FN:s konvention om barnets rättigheter (barnkonventionen), och att barnkonsekvensanalyser ska göras för alla beslut som berör barn.³⁷ Därutöver har regeringen i separat skrivelse formulerat hur ett barnrättsperspektiv ska integreras i utvecklingssamarbetet.³⁸ Än mer tyngd får alla dessa uppdrag genom Riksdagens antagande i december 2003 av regeringens proposition Gemensamt ansvar (PGU) som stipulerar att ett fattigdoms- och rättighetsperspektiv skall prägla politiken för global utveckling, inklusive Sveriges utvecklingssamarbete.³⁹

Rättighetsperspektivet skall tolkas i bred mening. Förutom mänskliga rättigheter ingår en särskild betoning på dels barnets rättigheter, dels demokrati och jämställdhet.⁴⁰ Till bilden

³⁵ (SKR 1997/98:76)

³⁶ (1997/98:86 samt 2003/2004:20)

³⁷ (prop. 1997/98:182)

³⁸ (SKR 2001/02:186)

³⁹ (2002/2003:122)

⁴⁰ (2003/2004: UU3)

hör också att PGU ger Sida en stark styrsignal att fortsätta arbetet med att främja för demokrati och mänskliga rättigheter, centrala principer och processer som *deltagande, öppenhet och insyn, ansvarsutkrävande och maktfördelning och icke-diskriminering*.⁴¹ Sidas internutbildning i rättighetsperspektivets tillämpning utgår från dessa principer. Kursupplägget har fått god respons i utvärderingar och har bidragit till att avmystifiera och konkretisera rättighetsperspektivet.

På Sida är det DESO/DESA som har ansvaret för att bistå resten av verket i integreringen av demokrati-, människorätts- och barnrättsperspektiven⁴². DESA har sedan länge haft planer på att inrätta någon form av stödfunktion som skulle kunna stödja DESA samt övriga Sida-Stockholm och fältet med såväl utveckling av metoder som faktisk integrering av ett människorätts-/demokrati- samt barnrättsperspektiv i utvecklingsarbetet.

Uppdraget

Uppdraget syftar till att i tur och ordning:

4. kartlägga Sida-Stockholms och fältets behov av en stödfunktion/helpdesk samt lärdomar av redan existerande stödfunktioner för andra tvärfrågor. UNDPs interna stödfunktion i form av nätbaserade diskussionsgrupper skall också studeras.
5. föreslå hur en stödfunktion skulle kunna organiseras

Ev. utifrån resultatet av de första delarna av uppdraget

6. kartlägga resursbas och identifiera relevanta samarbetsparter för en ev. stödfunktion.

1 A) Kartlägga Sida-Stockholms och fältets behov av stödfunktioner/helpdesk samt 1 B) lärdomar av redan existerande stödfunktioner för andra perspektiv

Vad som fattas är dels en behovsinventering av Sida-Stockholms samt fältets behov: vem behöver hjälp med vad och i vilka skeden? Vilket stöd tillhandahålls idag t ex via DESAs handläggare och regionala rådgivare och hur upplevs det? Vilka behov tillgodoses ej för närvarande? Inventeringarna skall också inkludera de intervjuades erfarenheter avseende integrering av rättighetsperspektivet (avser särskilt fältet inkl. NPOs). DESA kommer att bistå konsulten med uppgifter om kontaktpersoner:

- DESO/DESA, enhetschef och ett flertal handläggare, inkl. Helena Bjuremalm, Lisa Fredriksson och Birgitta Jansson (DESAs tematiska grupper bör besökas),
- Samtliga DESA-personer på fältet; regionala rådgivare, handläggare och NPOs som arbetar med MR-/demokrati- och barnrättsfrågor. (Genom enkät och vissa uppföljningsintervjuer)
- DESO: 6 representanter på övriga enheter (2 UND, 2 Hälso, 2 Kultur);
- Regionavdelningar, inkl. EUROPA (kontakta resp. person i demo/MR nätverket för resp. avdelnings input);
- Andra ämnesavdelningar, NATUR, SAREC mfl, ex vis genom demo/MR/barn nätverket;
- SEKA/EO; ec Svante Sandberg samt CS-ansvarig på enheten,

⁴¹ PGU sid. 24

⁴² jmf Sidas och DESO:s besluts och arbetsordningar

- Huvudmännen för existerande stödfunktioner, dvs miljöpolicy-enheten, jämställdhetsrådgivare samt konfliktrådgivare.

2. Förslag på hur en sådan/sådana stödfunktioner skulle kunna organiseras

Det finns alltså erfarenheter av stödfunktioner/helpdeskar hos andra i huset – dessa erfarenheter skall beaktas innan DESA bestämmer sig för att eventuellt upprätta en egen helpdesk. Likaså bör UNDPs erfarenhet av det nätbaserade HuRiTALK tas tillvara (via UNDPs governance center i Oslo).

Blir slutsatsen av behovsinventeringen att en helpdesk bör etableras så behöver *alternativa uppläggs för- och nackdelar analyseras* – ska hela paketet läggas på en eller två institutioner/organisationer (såsom jämställdhetsrådgivarnas, miljørådgivarnas och konfliktrådgivarnas stödfunktioner), ska en konsult ta på sig att mäkla kontakt mellan behövande Sidait och den mest relevanta experten, ska Sida sluta avtal med ett nätverk eller ska stödfunktionerna bestå av ett internt nätverk?

3. Eventuellt kartlägga och identifiera relevanta samarbetspartners i en stödfunktion

Uppdraget som gäller denna kartläggning kan komma att ändras efter avrapporteringen av behovsinventeringen, eftersom kartläggningen påverkas av vilka behoven är. Visst kartläggningsarbete av den svenska resursbasen har redan gjorts av DESA. Konsulten skall bygga vidare på detta arbete. Omfattande samtal har förts med Sarec/Tema samt med de Sidakollegor som ansvarar för integrering av andra perspektiv och som redan har egna stödfunktioner – miljö-, konflikt- och jämställdhetsrådgivarna. Konsulten skall genomföra en mer systematisk genomgång av den i Sverige och i Norden verksamma resursbasen. Internationell resursbas bör inkluderas om relevanta organisationer/institutioner och resurspersoner nämns i intervjuerna.

Slutprodukt: lista med experter/forskare, konsulter, tankesmedjor och NGOs. Exempel på NPOs, utsända och Stockholmsbaserad Sidapersonal kan även nämnas. Kontaktdetaljer och verksamhetsområden (tematiskt och geografiskt sökbara) skall framgå. Konsulten behöver inte kartlägga FN-systemet och andra bilaterala givare.

Kartläggning av expertis - frågor av särskild vikt:

- *Mänskliga rättigheter*⁴³: t.ex kvinnor, barn, funktionshindrade, minoriteter/urbefolkningar, HBT mm;
- *Demokrati*: partisystem; t.ex parlament, valprocesser, verkställande makt, lokal demokrati och politik; kommunalt självstyre/lokal förvaltning,
- *God samhällsstyrning*: (förvaltning, offentliga system, statistik mm) –
- *Civila samhället, internationella organisationer* – aktörer i demokratisk samhällsstyrning;⁴⁴
- *Mainstreaming* – särskild tonvikt på ”HRBA programming”

4 principer:

⁴³ Både medborgerliga och politiska rättigheter samt ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter är relevanta i kartläggningen.

⁴⁴ SEKA/EO har kartlagt resursbas för CS-frågor i Sverige samt CS-ansvariga på ambassader.

- *Deltagande;*
- *Ansvarsutkrävande;*
- *Öppenhet och insyn;*
- *Icke-diskriminering*

Endast forskare och resurspersoner som är inriktade på utvecklingsfrågor och utvecklingssamarbete skall ingå i kartläggningen. Kartläggningen skall delas in i följande listor:

1. Externa resurspersoner/institutioner/organisationer;
2. Interna resurspersoner/institutioner/organisationer (en separat lista för fältet och en för Sida-Sthlm).

För samtliga resurspersoner/institutioner/organisationer bör geografisk inriktning framgå förutom temat i fråga

Relevans

I och med DESO/DESAs ansvar att bistå resten av Sida i ”mainstreaming” av rättighetsperspektivet i bred mening dvs integrera jämställdhet, demokrati-, människorätts- och barnrättsperspektiven i allt utvecklingssamarbete, uppkommer frågan om behov av stöd, internt eller externt, dels för DESA, dels för övriga Sida och fältet.

Krav och kvalifikationer

Konsulten skall ha en akademisk examen eller ha uppnått motsvarande kunskap på annat sätt, i demokrati och mänskliga rättigheter inkl. barns rättigheter. Konsulten skall även ha dokumenterad erfarenhet av hur Sida arbetar. Konsulten skall ha dokumenterad erfarenhet av metoder för lärande i en geografiskt och tematiskt spridd organisation.

Tidsplanering, uppföljning och rapportering

Uppdragets omfattning:	Max 5 veckor (4 veckor för del 1-2 + ev. 1 vecka för del 3).
Start:	7 september 2005
Deadline:	21 november 2005

Eventuell enkät bör utarbetas i samråd mellan konsulten och Sida.

Slutrapport: 1 rapport om högst 15 sidor exklusive ev. bilagor med kartläggning av resursbas.

Avrapportering på DESO/DESA, Sida.

Kontaktpersoner: Helena Bjuremalm, Lisa Fredriksson, Birgitta Jansson

- Utkast till Delrapport 1 om behovsinventering och förslag på om och hur en intern eller extern stödfunktion skall organiseras, skall vara Sida tillhanda senast 31 oktober 2005.
I samband med detta datum skall konsulten få besked om hur del 3 i uppdragsbeskrivningen skall hanteras.
- Sidas kommentarer på utkastet skall vara konsulten tillhanda senast 7 november 2005.
- Slutrapporten (Delrapport 1 + eventuellt bilagor med kartläggning av resursbasen) skall vara Sida tillhanda senast 18 november 2005.

Appendix 2: Enkät

QUESTIONNAIRE

On the possible establishment of a support function in the fields of democracy, human rights and the rights of the child

Summary of Responses

Number of completed forms:	22
Female respondents:	11
Male respondents:	11

Question 1

Do you think that you and your closest Sida colleagues are in need of additional support in the areas of democracy, human rights and the rights of the child? If so, do you think that such support can be provided within Sida (by better sharing of knowledge and experiences through a facilitated network) or is it necessary with support from external actors/institutions?

Please mark *one* of the following answers:

- 0 There is no great need for additional support.
- 5 There is a need for additional support and I believe that a more efficient sharing of knowledge and experience among Sida colleagues would make a great difference.
- 0 There is a need for additional support and I think it is advisable to look for such support outside Sida.
- 17 There is a need for additional support and I think that a combination of the two alternatives above is necessary if needs are to be met.
- 0 Don't know/don't want to answer.

Comments:

1. There is a special need for knowledge on how to mainstream all the different priorities and ALSO special knowledge on "interculturalidad y generacionalidad" (sorry cannot find the right words in English) in countries where 60 % of the

population are indigenous and over 50% of the population are children, youths and older-adults.

2. Sida has great knowledge regarding HR within development cooperation. Very often the HR issues are rather practical and related to development cooperation – it is therefore important that Sida keeps resources for exchange of HR experiences within Sida. This should however be complemented with an external helpdesk with a broad mandate.

3. The need for extra input in this field is apparent – however, I do feel that the first step or level here would be to facilitate sharing of experience within Sida itself. Here, extra resources would probably have to be allocated. We often tend to quickly look beyond our own competence and go for consultancies – this does not promote learning in our own organisation.

One possibility for an external function would be to get more in-depth analyses relating to HR/demo etc. However, in application of the RBA I believe this is something, which needs to be developed within the organisation.

4. Gaps within Sida in terms of competence (caused by staff turn over etc) could be filled through external support.

Question 2

In case you are working in the field and have access to a regional adviser for democracy and human rights, to which extent does he/she provide the support you need?

Please mark *one* of the following answers:

- 9 Not stationed in the field/no access to regional adviser/I am a regional adviser.
- 3 The regional adviser provides a great deal of the support I need and thus reduces substantially my need for any additional support function.
- 2 The support provided by the regional adviser to some extent reduces my need for any additional support function.
- 6 Despite the support provided by the regional adviser, the need for additional support is great.
- 1 Don't know/don't want to answer.

Comments:

1. Helpdesk is another function which would be more cost-efficient

2. The problem is that the Regional Adviser-RA has direct contact with the Programme Officer for Democratic Governance at the Embassy. All communication and expressed needs has to go through that channel and it is sometimes confusing. In order to make maximum use of the RA – she/he should create a proactive mechanism to have access to all officers in the region.

3. Time constraints are of course an important factor for support to specific countries/programmes officers.

4. Generally the regional advisor has his own field of competencies. There are some areas in which he may also need support.

5. The regional advisor doesn't necessarily have the capacity/competence to support the Embassy in how to apply the rights based approach to programming of cooperation interventions. Many regional advisors are lawyers and I think you need the combination of knowledge of the legal framework AND programming/development cooperation procedures.

Question 3

In which processes, phases and tasks is the need for additional support the greatest, according to your experience?

Please mark *maximum three* of the following

- 12 Development of the country strategy/development cooperation strategy.
- 8 Monitoring and follow-up.
- 18 Assessment of projects and programs and drafting of assessment memos.
- 12 Dialogue with counterparts/national authorities.
- 7 Training and capacity development activities.
- 1 Representation at, and reporting from, conferences and seminars.
- 8 Finding consultants and other contacts.
- 0 Other (please specify)

Comments: (No comments from the respondents)

Question 4

In which specific fields of expertise is the need for additional support the greatest, according to your experience?

Please mark *maximum three* of the following

- 17 Using the rights based approach/any sector.
- 3 The rights of the child.
- 2 The rights of the disabled.
- 3 The rights of women/gender issues.
- 2 The rights of ethnic, religious, sexual or other minorities/groups.
- 6 Rule of law/the legal sector (including the police)
- 2 Land rights/labour rights/economic and social rights
- 5 The political system/parliamentary support/political parties/civil and political rights/participation and political accountability
- 2 Local democracy and politics/decentralisation/ deconcentration
- 1 Civil society
- 2 Media/openness and transparency/freedom of expression, including culture (music, arts, writers etc)
- 8 Good governance/anti-corruption/public financial management/accountability/openness and transparency

- 2 Other (please specify)
 1. Methodology of mainstreaming, regardless of the specific subject.
 2. Alternative attention for domestic family victims that face the justice.

Comments:

1. Important to add that in my country Indigenous people are not a minority but a majority and therefore there is a special need of how to involve this theme in all of our projects and programs. Also would like to say one important area of support is missing HOW TO MAINSTREAM efficiently and how to do it methodically and how to combine all the main mainstreaming areas!! I could have marked at least 5!

2. In Lao PDR the more general issues and overriding principles are the most important ones – feeding into the ongoing dialogue more important than specific issues.

3. I wonder who would have enough experience to make this assessment/selection, even if I understand the point. I seriously doubt that there would be any single (or two) sector that would be extra difficult and thus in extra need of assistance. However, I think it is safe to say that all the mentioned sectors/areas are relevant for the kind of support you are asking for.

4. There is need for support in understanding (simplifying) all the UN mechanisms and how to mainstream all these in development cooperation. (Holistic approach to development cooperation.)

5. In fact, I think support is needed in all fields since Embassy staff does not yet possess the capacity and necessary competencies to apply the Rights based approach in the day-to-day programming work. All of the above mentioned fields are relevant to our work and we feel that we are rather weak in all of them! However, Regarding Good Governance & Anti-corruption I think that the U4 helpdesk works very well and that Sida should encourage staff to use that since we're now a member of that network.

Question 5

Do you have any personal experience of using any of Sida's present external HelpDesks (environment, conflict management, gender)? If so which experiences do you have?

Please mark *one* of the following answers:

- 14 No experience.
- 5 Very mixed experiences.
- 2 Generally very good experiences.
- 0 Not quite satisfied with the support.
- 1 Don't know/don't want to answer.

Comments and information on which HelpDesks are referred to:

1. Conflict management and environment (very good)

2. How can I have access to them? I didn't have the information.
3. Conflict (very mixed)
4. Gender, conflict, HIV/AIDS (very mixed)
5. The help desk needs to be linked and updated to Sida development cooperation and practically oriented - not an external theoretical extremist.
6. I am generally somewhat reluctant to helpdesks as the questions in the field are often specific to the situation prevailing locally, and a helpdesk often offer sweeping answers.
7. In one extensive assessment of support to the environmental sector, the helpdesk for environment was used. This particular experience was good. This is my only experience.

Question 6

In case Sida will decide to contract an external actor/institution (or several) to serve as HelpDesk/s, do you think the geographic location is important?

Please mark the one statement that you *most* agree with

- 8 The HelpDesk/s ought to be based in Sweden. It must have very close and frequent contacts with Sida, and knowledge of the Swedish language is a prerequisite for a solid understanding of Sida. Furthermore, Sida is supposed to strengthen the Swedish resource base.
- 12 The geographic location, and knowledge of the Swedish language, is not that important. If better resources and expertise can be found at an appropriate institution outside Sweden, there is no reason to exclude it. It is not impossible for non-Swedish actors to keep abreast with Swedish policy development and Sida's management structure and routines.
- 0 Don't know/don't want to answer.

Comments:

1. Important to know the Swedish policy and Sida policies but not necessarily the Swedish language. Important that the helpdesk has knowledge of different languages!
2. Important that provider of the service is totally familiarized with Swedish/Sida policy.
3. Ett alternativ som bör undersökas är att stärka de regionala rådgivarna (skapa sekreteriat) och koppla konsulter till dem. Det är ett förslag som flera ambassader i Östafrika nämnt.
4. I think knowledge of Sweden and Sida etc. is very relevant but I don't understand why this has to mean that the person has to be based in Sweden

because just as important is the geographical location since specific regions have specific needs - for ex. South America - indigenous children, elders etc.

5. As I mentioned above, I am not at all convinced it should be an external facilitator/resource. I think the ways to accommodate this within Sida should be explored.

However, if there is a decision to go outside Sida for the support, there are different ways of looking at it. I often feel that analyses of human rights are shallow, and this would then point us in the direction of solid human rights expertise. To get this kind of analyses, there is basically no need for a Swedish resource – since human rights norms are international, simply the best institution should be selected.

However, if we need help on application of RBA (which I think we do), and ultimately that this knowledge should help Sida in the future as well, then I think it would be more convenient with Swedish resource. Not necessarily because a Swedish resource would be more qualified, but I think that there are still too many at Sida that would hesitate due to the language barrier.

6. The current field vision is emphasising more on driving away from the HQ most activities need to be in the field. The field is made up both English and Swedish speaking colleagues that should be considered.

7. I think it is important that the help desk really understands what Sida means with a Rights Based Approach and that Sida-staff and the Help Desk staff “speak the same language” and have the same basic frame work as a reference.

Question 7

In case Sida will decide to launch a support function in the form of a facilitated network (similar to the UNDPs Huritalk), do you think it ought to be exclusive to Sida or more open?

Please mark the one statement that you *most* agree with

- 1 The network ought to be internal.
- 3 The network could very well include/serve some selected NGOs, consultants and experts. (However, there should also be means for some Sida internal services and correspondence.)
- 10 The network could very well include/serve other donor agencies in addition to Sida. The participation from donor agencies in like-minded countries would be an asset. (However, there might also be a need for some Sida internal services and correspondence.)
- 7 The network could very well include/serve other donor agencies in addition to Sida AND selected NGOs, consultants and experts. (However, there might also be a need for some Sida internal services and correspondence.)

1 Don't know/don't want to answer.

Comments:

1. Like U4 on Anti-corruption

2. In the name of harmonization and alinement I think this should be coordinated with other donors - a system like the U4 Utstein for example!

3. The answer is given in the spirit of the Paris declaration...

4. HURITALK offers participation ON A LIMITED BASIS for outsiders of the UN system. I think this would be recommended. We do not want just another discussion group – more focus is needed. The facilitator(s) also needs to be carefully chosen. I also think there must be opportunity for communication in Swedish.

5. I think the U4 concept is a good one.

Question 8

Would web-based assistance be helpful, i.e. guidelines and best practice examples and frequently asked questions posted on Sida Inside? Or easily accessible e-learning modules?

Please mark one of the following answers:

13 Yes, I think I would have much use of such facilities.

8 No, I do not think I would use it very much.

0 Don't know/don't want to answer.

Comments:

1. Yes, but in combination with personal support.

2. It is always good in theory, but in practice, used very little I think

3. Förmodligen ok, men kanske inte Lösningen

4. It is of outmost importance that the helpdesk is interactive so programme officers can ask any question and get a quick response!

5. Look for example to the experience-gathering in SE Asia for support!!

6. The U4's set-up is a good model I think. They have a lot of web-based support but do also carry out training in the field and do consultancies.

Appendix 3: Intervjuer

Sidatjänstemän

<i>Namn</i>	<i>Avdelning/enhet/ambassad</i>	<i>Intervjudatum</i>
Arneback, Jessica	DESA	19 oktober 2005
Axell, Inger	PoM	21 oktober 2005
Andersson, Tomas	Miljöpolicyenheten	19 september 2005
Bergenholtz, Tomas	ASIEN	20 september 2005
Berglöf, Paulos	DESA	25 oktober 2005
Birkoff, Carl-Fredrik	AFRA	26 oktober 2005 (per telefon)
Bjuremalm, Helena	DESA	3 oktober 2005
Boström, Mikael	DESA	25 oktober 2005
Brundin, Tomas	SEKA/EO	3 oktober 2005
Engstrand, Pia	HIV/AIDS-sekretariatet	5 oktober 2005
Falkenberg, Eva	DESA	5 oktober 2005
Hallenborg, Johan	Amb Vientiane	18 november 2004
Hedlund Thulin, Kristina	Amb Bangkok	11 oktober 2004
Holmberg, Björn	SEKA/FOS	3 december, 2004
Holmertz, David	KULTUR	5 oktober 2005
Illes, Erik	Biståndssek. Phnom Penh	29 september 2004
Leijon, Claes	Biståndssek. Phnom Penh	29 september 2004
Lindström, Camilla	ASIEN	20 september 2005
Mellgren, Eva M	Amb Bangkok	11 oktober 2004
Nilenfors, Emma	RELA	21 oktober 2005
Nordström, Lennart	DESA	5 oktober 2005
Sandberg, Svante	SEKA/EO	3 oktober 2005
Sevastik, Per	DESA	5 oktober 2005
Svensson, Mats	Konsulatet Jerusalem	12 januari 2005
Swartling, Peter	PEO	20 september 2005
Sörman Nath, Ylva	Jämställdhetsenheten	2 februari 2005
Thorselius	JUR	20 september 2005
Vähämäki, Janet	UND	3 oktober 2005
Zitouni, Sofia	Konsulatet Jerusalem	12 januari 2005
DESAs MR-grupp		19 oktober 2005
EUROPA-avdelningens MR/D-grupp		25 oktober 2005

Övriga

<i>Namn</i>	<i>Organisation</i>	<i>Intervjudatum</i>
Batley, Richard	Governance Resource Centre, Birmingham	14 oktober 2005
Dash, Bikash	UNDP Laos	18 november 2004
Eile, Johannes	RWI	27 september 2005
Ferrer Olivella, Sara	UNDP Kambodja	8 oktober 2004
Hansén, Jesper	MR-fonden	4 oktober 2005
Kazi, Jamshed	UNDP Laos	10 maj 2005
Lucas, Brian	Governance Resource Centre, Birmingham	14 oktober 2005
McClimans, Else Leona	UNDP Oslo Governance Center	30 september 2005
Ring, Rolf	RWI	27 september 2005
Schlyter, Ann	Genderhelpdesken, CGGS	21 september 2005
Slunge, Daniel	Miljöhelpdesken – EME, Göteborgs universitet	15 september 2005

Appendix 4: Skriftliga källor

CGGS (2005), *Annual Report 2004*, Centre for Global Gender Studies, CGGS Paper Series, No. 3

DFID (2000), *Doing the Knowledge, How DFID Compares with Best Practice in Knowledge Management*, final draft, 1 August 2000

DFID (2005), *A resource centre for the social development, governance and conflict advisory cadres of DFID, Terms of Reference*, March 2005

GRC (2005a), *Governance Resource Centre, Progress Report, January-May 2005*, 17 June 2005

GRC (2005b), *Review of Network Queries*, September 2005

Norges utrikesministerium (1999), *Four Development Ministers on a Common Course*, pressmeddelande, 26 juli 1999.

ODI (2003), *Knowledge Management and Organisational Learning: An Intentional Development Perspective. An Annotated Bibliography*, ODI Working Paper 224, Ingie Hovland, August 2003

Otterstedt, Annika och Segnestam, Mats (odaterad Sida-PM), *NATUR/Miljöpolicyers erfarenheter med sin help deskfunktion*

Proposition 2002/03:122, *Gemensamt ansvar: Sveriges politik för global utveckling*

Proposition 2005/06:1, *Budgetpropositionen för 2006*, utgiftsområde 7, internationellt bistånd

Sida (2003b), *Samarbetsavtal mellan Sida och Centrum för globala genusstudier vid institutionen för omvärldsstudier av människans villkor*, Göteborgs universitet.

Sida (2003c), *Uppdragsbeskrivning för Global Gender Studies helpdesk-funktion*, Peter Sjöberg, 2003-09-05

Sida (2004a), *Uppföljning helpdesk jämställdhet*, Ylva Sörman Nath, 2004-07-16

Sida (2004b), *Uppdragsbeskrivning – ramavtal med externa rådgivare på området mänskliga rättigheter och demokrati*, Lina Röine, 2004-11-17

Sida (2005a),

Sida (2005b), *Översyn av samarbetet med PCR och PADRIGU (Helpdeskfunktionen) 2003-2004*, Charlotte Moberg och Kerstin Lundgren, 2005-08-09

Sida (2005c), *Möjligheter inför en revision av Help-desk funktionen*, Charlotte Moberg, 2005-06-02

Sida (2005d), *Sammanställning: PADRIGUs och PCRs översyn av särskilda uppdrag och helpdesk-funktionen*, Charlotte Moberg, 2005-02-11

Sida (2005e), *External Support to Sida Staff Regarding Peace and Security Issues. Alternatives for Help Desk Function, Information Sources and Partner Organisations*, Kerstin Lundgren, 2005-08-25

Sida (2005f), *Uppdragsbeskrivning mellan Sida och LU för helpdeskfunktion*, 2005 09 01 – 2006 03 31.

Sida (2005g), *Årsredovisning 2004*

UNDP (2004a), *Knowledge Management Roadmap, A Strategy for Deploying Knowledge Management within UNDP*, April 2004

UNDP (2004b), *Review of UNDPs Networks and Communities*, Report of the Review group, Davenport/Denning/Parcell/Prusak, November 2004

UNDP (2005), *Annual Report 2004*, UNDP Oslo Governance Centre

Ett urval internetlänkar

www.u4.no

www.cggs.gu.se

www.padrigu.gu.se

www.handels.gu.se/econ/EEU

www-mkb.slu.se

www.undp.org/oslocentre

www.grc-exchange.org