



VERKSAMHETSPLAN

2021–2023

”Varje människas rätt och möjlighet att leva ett värdigt liv”



Innehåll

A.	Generaldirektören har ordet	3
B.	Omvärldsanalys	4
C.	Sidas verksamhetsmål 2021–2023	8
	1. Vi möjliggör utveckling som prioriterar de allra fattigaste.....	8
	2. Vi driver svenska prioriteringar och universella normer inklusive jämställdhet, miljö och klimat.....	9
	3. Vi mobiliserar engagemang samt möjliggör innovativa och lokalt förankrade lösningar	10
	4. Vi stärker vår förmåga att verka i konfliktmiljöer	11
	5. Vi är en lärande organisation	11
	6. Vi är en modern myndighet med effektiv styrning och ett tillitsbaserat ledarskap	12
D.	Strategigenomförandet	14
E.	Strategiska utvecklingsprogram	16
F.	Särskilda uppdrag	18
G.	Budget	19
H.	Risk	23
I.	Uppföljning och utvärdering.....	26
J.	Bilagor	29

A. Generaldirektören har ordet

2020 inleddes "the Decade of Action" för att uppnå de Globala målen. Det blev minst sagt en tung start. När genomförandet av Agenda 2030 var tänkt att accelerera slog coronapandemin till. Den globala hälsokrisen ledde snabbt till en ekonomisk kris och en kris för demokrati och mänskliga rättigheter. Målet för Sida om att människor i fattigdom ska kunna höja sig ur fattigdom och förtryck, samt vår vision att varje människa ska kunna leva ett värdigt liv, är viktigare än på länge.

Vi behöver ha beredskap att hantera både de konsekvenserna av covid-19 som vi ser nu och de som kan komma. Det gör att vi alla måste prioritera och sekvensera vårt arbete.

Också vikten av våra tre prioriterade metoder är tydlig. Sidas breddade roll, utvecklade arbetsätt och digitalisering har fått extra fart av krisomställningen. Dessa metoder är fortsatt särskilt viktiga på Sida när vår förändringsresa fortsätter. Verksamhetsplanen och de sex målen anger riktningen: de uttrycker vart vi vill nå, vilka vi vill vara och hur vi ska stärka fokus på de allra fattigaste människorna och bidra till en hållbar utveckling. Genom att omsätta målen och förflyttningar i verksamheten skapar vi bättre förutsättningar för strategigenomförandet och möjliggör ett effektivare och mer relevant bistånd.

Vi ska verka för att **bredda Sidas roll** – ytterligare stärka rollen som dialogdrivare, innovatör, katalysator och facilitator av partnerskap som mobiliserar aktörer och resurser. Nu är det viktigare än någonsin att vi finns på plats i nära dialog med partners och andra aktörer. I ljuset av snabba omvärldsförändringar främjar vi anpassning och justerar våra angreppssätt efter sammanhang och behov och stärker därmed det lokala ägarskapet.

Vi ska **utveckla våra arbetsätt** för att möjliggöra den breddade rollen, vara en modern biståndsmyndighet och en attraktiv arbetsplats. Det är nu vi ska fullfölja den förändring i arbetsätt som vi påbörjat, som innebär en ökad helhetssyn och strävan mot förenkling. Vi ska bli ännu bättre på att förstå, rapportera, analysera och lära av de resultat som Sidas arbete ger för människor i fattigdom. Vi integrerar kommunikation och strategisk dialog i samarbeten med partners och i uppföljningen av insatser. Vi bygger starka arbetslag, en kultur som främjar innovation och satsar på att mobilisera välbehövligt kapital för hållbar utveckling.

Vi ska **använda digitaliseringens möjligheter** för att driva på utvecklingen, effektivisera vårt arbete och nå bättre biståndresultat. Under den senaste tiden har vi raskt lärt oss om digital samverkan – detta tar vi med oss och vi låter digital teknik hjälpa oss att minska vårt klimatavtryck.

Vi tar oss också an två särskilda uppdrag: demokrati och biologisk mångfald. Dessa områden kommer vi i ökad grad integrera i verksamheten och göra särskilda satsningar kring. Vi etablerar även en särskild funktion som ska underlätta samverkan med en mycket viktig del av den svenska resursbasen: myndigheterna. Tillsammans stärker dessa satsningar våra möjligheter att bidra till målen i Agenda 2030.

Jag vill avsluta med att rikta ett stort tack till alla Sidas medarbetare som bär vår verksamhet framåt med professionalism, tillit och mod, även i utmanande tider. Covid-19-krisen är sanningens minut för "leaving no one behind". Världen ska återuppbyggas bättre och mer jämlik. Inkluderande och hållbar. Om de Globala målen "Decade of Action" ska lyckas krävs en stor gemensam ansträngning, i olika partnerskap. Vår verksamhetsplan ska bidra till just detta.

B. Omvärldsanalys

Under 2019-2020 drabbades världen av covid-19 pandemin som inte bara har lett till förödande hälsokonsekvenser och höga dödstal, utan också enorma ekonomiska och sociala konsekvenser. Världens samlade BNP förväntas krympa med 5.2 procent under 2020, en global tillbakagång flera gånger värre än den finansiella krisen 2008.¹ Detta har inte bara skapat stora behov av humanitärt stöd, utan påverkat både förväntad takt och inriktning vad gäller utvecklingen i världen och för människor som lever i fattigdom. Detta bakslag kommer i en tid då redan pågående kriser, såsom klimatkrisen och det minskade demokratiska utrymmet, utmanar världens utveckling och fattigdomsminskning.

Resursfattigdom och inkomstojämlikhet

Det har under flera decennier skett en fantastisk minskning av resursfattigdomen i världen men på grund av konflikter har denna trend redan brutits i MENA-regionen och på grund av covid-19 förväntas en ökning av fattigdomen i alla regioner. Världsbankens projektioner visar på en ökning av antalet extremt fattiga (de som lever under 1.90 dollar om dagen) med 88-115 miljoner jämfört med ett scenario utan covid-19, något som skulle sätta framgångarna inom global fattigdomsminskning tillbaka med minst tre år.² Den största ökningen av antalet extremt fattiga kommer sannolikt att ske i Sydasien och Afrika, men med en något högre fattigdomslinje (de som lever under 3.20 eller 5.50 dollar per dag) är majoriteten av fattiga i Sydasien och även Ostasien ser en kraftig ökning av antalet fattiga. Detta bekräftar att många som har tagit sig ur extrem fattigdom fortfarande lever i en sårbarhet att falla tillbaka. Covid-19 krisen förväntas spå på inkomstojämlikheten inom länder då arbetslösheten främst drabbar de grupper med låg inkomst eller de med begränsade skyddsnet.³ Utvecklingen av den globala inkomstojämlikheten är mer osäker då rikare länders BNP påverkas proportionellt mer än fattigare länders BNP men fattiga länder har begränsade sociala trygghetssystem och möjlighet till stimuleringsåtgärder.⁴

Ekonomisk transformation, innovation och digitalisering

Nittio procent av de fattiga lever i länder där antalet i arbetsför ålder ökar i förhållande till de som är beroende av de som arbetar.⁵ Det har potential att leda till en rad positiva effekter så länge det skapas jobb, men bara under den första halvan av 2020 har covid-19 och dess effekter lett till en minskning i antalet arbetade timmar med 8.8 procent i låginkomstländer och 12.5 procent i lägre medelinkomstländer.⁶ Många länder har fastnat i fattigdom trots många år av tillväxt och saknar möjligheter och strukturer som skulle underlätta för låginkomstarbetare att byta till mer produktiva, inkomstskapande jobb. Detta gäller inte minst i Afrika söder om Sahara, som genomgått en begränsad strukturell transformation av de produktiva sektorerna och istället fastnat i en sårbar ekonomisk struktur ofta beroende av naturresurser.⁷ Den begränsade transformationen innebär att dessa länder riskerar att fortsätta att drabbas hårt av kriser, inte minst covid-19 krisen, men också att de är begränsade att dra nytta av de möjligheter som finns kopplat till t.ex. nya teknologier och digitalisering med nya jobb och möjligheter inom t.ex. tjänstesektorn. Istället blir digitaliseringen en riskfaktor som gör lågproduktiva automatiseringsbara jobb obsoleta.

Covid-19 och den sociala distanseringen som följde har triggat en massförflyttning från analogt till digitalt och tydliggjort vikten av internettillgång för social och ekonomisk inkludering. Digitaliseringen rör alla dimensioner av fattigdom – brist på resurser, möjligheter, makt och inflytande, samt mänsklig säkerhet. Över

¹ Global Economic Outlook, World Bank, June 2020.

² Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversal of Fortune, World Bank, October 2020.

³ Ibid.

⁴ G20: Enhancing access to opportunities, IMF and World Bank, May 2020. Global Economic Outlook, World Bank, June 2020.

⁵ World Development Indicators, World Bank.

⁶ ILO, Maj 2020.

⁷ World Development Indicators, World Bank.

4 miljarder människor saknar tillgång till internet och riskerar att hamna i ett växande utanförskap.⁸ Tekniska lösningar och innovation skapar nya utvecklingsvägar och förutsättningar för fattigdomsbekämpning i stor skala. Digitaliseringen kan såväl lyfta människor ur fattigdom och förtryck, som öka klyftorna i samhällen och accelerera negativa trender.

Utveckling inom planetens gränser

Klimatförändringarna samt utarmningen av den biologiska mångfalden förväntas omvandla den globala ekonomin och utgör idag de största riskerna för utvecklingen i världen.⁹ Utvecklingsländerna kommer att drabbas värst i denna utveckling - medan de utvecklade länderna åtminstone delvis kommer att kunna anpassa sig till miljö- och klimatkriserna. Klimatförändringarna förutses därmed bidra negativt till att den globala ojämlikheten mellan länder men även inom länder, då man har olika förutsättningar att möta kriserna inom olika samhällsgrupper. Enligt nya beräkningar av Världsbanken riskerar ytterligare 132 miljoner människor hamna i extrem fattigdom 2030 på grund av de multipla effekterna av ett förändrat klimat.¹⁰ OECD har uppmärksammat givare på vikten av ett klimatanpassat bistånd för att undvika att länder låser in sig i system och lösningar som riskerar att bidra till ökad fattigdom¹¹. Ekosystemen som människan och alla andra arter är beroende av försämras snabbt, och covid-19 pandemin ses som ett exempel på effekter av utarmning av ekosystemen.¹² The Global Environment Outlook – GEO-6 visar att dagens negativa trender för biologisk mångfald och ekosystemtjänster kommer undergräva möjligheterna till framgång med globala mål om fattigdom, hunger, hälsa, vatten, städer, klimat, hav och land och understryker vikten av samordnade transformativa insatser¹³. Samtidigt visar forskning att stöd till en inkluderande, grön ekonomisk återhämtning från covid-19 kan ge positiva effekter vad gäller både jobb möjligheter och klimat.¹⁴

Urbanisering och sociala trygghetssystem

Den globala fattigdomsreduceringen har till viss del påverkat "fattigdomens ansikte". En majoritet av människor som lever i extrem fattigdom bor i medelinkomstländer, då tidigare låginkomstländer har blivit medelinkomstländer. Majoriteten bor också på landsbygden, men många av de extremt fattiga eller de sårbara som just tagit sig ur den extrema fattigdomen bor i snabbt växande urbana miljöer. Dessutom, ny data kring de "nya fattiga" från covid-19 pekar på att de främst bor i urbana miljöer.¹⁵ En utmaning med fattigdom i urbana miljöer, där nu över hälften av jordens befolkning bor, är att den kräver lösningar som spänner över en bredd av frågor såsom t.ex. sysselsättning, stadsplanering, klimatanpassning och inkludering av kvinnor, barn, unga och funktionsnedsatta. Covid-19 har avslöjat sårbarheten hos de som lever i extrem fattigdom, eller under stor risk att falla in i i extrem fattigdom, i urbana miljöer och intensifierat diskussioner om behovet av t.ex. sociala trygghetssystem och diversifiering av ekonomin för att bättre motstå kriser. Covid-19 krisen har också tydliggjort ett fortsatt behov av mer resilienta basala system inom hälsa, utbildning och institutionsuppbyggnad mer generellt.

⁸ We are social, The Global State of Digital 2019.

⁹ World Economic Forum, The Global Risk Report 2020

¹⁰ Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversal of Fortune. World Bank, Oktober 2020.

¹¹ OECD (2019), Aligning Development Co-operation and Climate Action: The Only Way Forward, The Development Dimension, OECD Publishing, Paris.

¹² Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.

¹³ UN Environment (2019). Global Environment Outlook – GEO-6: Summary for Policymakers. Nairobi. DOI 10.1017/9781108639217

¹⁴ Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, J., and Zenghelis, D. (2020), Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?, Smith School Working Paper 20-02.

¹⁵ Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversal of Fortune. World Bank, Oktober 2020.

Demokrati och kvinnors och flickors rättigheter

I många av Sidas samarbetsländer har det demokratiska utrymmet krympt under det senaste decenniet.¹⁶ Vi har sett en ökad eller vidmakthållen statlig repression mot såväl civilsamhället som oberoende medier och politisk opposition samt urholkning av rättsstatens principer, demokratiska institutioner och brott mot de mänskliga rättigheterna. Med covid-19 kommer nu indikationer på att den kraftiga ökningen av länder som autokratiseras, d.v.s. rör sig mot diktatur, kan påskyndas av regeringars åtgärder för att stoppa coronaviruset. Det gäller t.ex. införande av undantagstillstånd och nedstängning av samhällen med bl.a. uppskjutna allmänna val som följd.¹⁷ Det krympande utrymmet i många samarbetsländer för det civila samhället, inklusive kvinnorättsorganisationer, miljöorganisationer och fackliga representanter, har försvårat arbetet med jämställdhet och kvinnors och flickors rättigheter. I många av de länder där Sida bedriver utvecklingsarbete är korruptionen utbredd och finns på samhällets alla nivåer. Två tredjedelar av världens länder står stilla eller backar när det gäller arbetet mot korruption.¹⁸

Utvecklingen av kvinnors och flickors sexuella och reproduktiva hälsa går framåt i världen.¹⁹ Men samtidigt hotas de sexuella och reproduktiva rättigheterna av konservativa krafter som vinner allt större mark i vissa länder.²⁰

Konflikt och migration

2020, innan covid-pandemin levde 76.5 procent av de fattiga i i sårbara miljöer såsom konfliktmiljöer och humanitära kriser.²¹ Hela sextio procent av Sidas partnerländer anses sårbara i en eller flera dimensioner²² med ökad risk för att fler människor faller tillbaka i fattigdom. Drygt 70 miljoner människor är enligt FN på flykt världen över och av dessa är runt 40 miljoner internflyktingar, alltså människor på flykt i sitt eget land. Den största delen av världens flyktingar tas emot av utvecklingsländer i närområdet (80 procent). Flyktingsituationerna är i dag allt mer utdragna och varar ofta över fem år, vissa över 20 år.

Globala nyttigheter, finansiella flöden och biståndets roll

Många av de utmaningar världen står inför är kopplade till gemensamma globala nyttigheter, där lösningen inte bara ligger på landnivå utan kräver gränsöverskridande eller multilaterala överenskommelser och gemensamma planer. Detta gäller inte minst klimatfrågan, men även t.ex. hälsosystem vilket covid-19 pandemin har tydliggjort.

Biståndet (153 miljarder dollar 2019²³) utgör en relativt liten del av de totala finansiella flödena till utvecklingsländer men förblir en viktig finansiär och katalysator för både globala och nationella frågor, särskilt i de minst utvecklade och fattigaste länderna och i länder som drabbas av kriser och konflikter. OECD uppskattar att de privata flödena till utvecklingsländerna kommer att minska med 700 miljarder under 2020, vilket understryker vikten av mer stabila flöden.²⁴ Samtidigt finns en strävan att öka den privata andelen av de totala flödena av utvecklingsfinansiering, en nödvändighet på grund av begränsade offentliga resurser, såväl inom partnerländerna (såsom skatter, andra intäkter, lån, etc.) som inom biståndet. Mobilisering av privat kapital är inte bara nödvändigt för att uppnå de globala målen utan även för att skapa en långsiktigt hållbar

¹⁶ Freedom House, Freedom in the World 2020.

¹⁷ Varieties of Democracy, Democracy Report 2020; Pandemic Backsliding: Does Covid-19 Put Democracy at Risk? Policy Brief, nr. 23 april 2020

¹⁸ Transparency International, Corruption perception index, 2019

¹⁹ UNFPA, State of the World Population Report, 2019.

²⁰ RFSU, Oppression and Opportunity: A Study on SRHR and Shrinking Space, 2019.

²¹ States of Fragility 2020, OECD, 2020.

²² OECDs "fragility framwork" definierar fem sårbarhetsdimensioner: Ekonomisk, miljömässig, politisk, social och säkerhetsmässig.

²³ OECD-DAC data

²⁴ OECD Development Cooperation Profile, OECD-DCD (2020)

utveckling och fattigdomsminskning. Den privata sektorn är dessutom central för direkta inkomster och fattigdomsreducering, och en förutsättning för skatteinkomster och därmed en fungerande offentlig sektor. Pandemin har kraftigt förändrat tillgången till både offentlig och privat utvecklingsfinansiering, och därmed behovet av ett än mer effektivt bistånd i strävan mot en återhämtning som samtidigt möter klimatutmaningarna.

C. Sidas verksamhetsmål 2021–2023

Målkartan nedan sammanfattar Sidas förändringsagenda och de sex verksamhetsmålen. I detta kapitel beskrivs varje verksamhetsmål med en inledande förklarande text till "varför" Sida fokuserar målet, "vad" målet handlar om samt vilka förflyttningar Sida strävar efter att göra.



1. Vi möjliggör utveckling som prioriterar de allra fattigaste

Varför: Agenda 2030 är vår gemensamma globala agenda och överenskommelsen om att *ingen ska lämnas utanför* är en central utgångspunkt. Givet detta måste vi kraftsamla för att nå de allra fattigaste.

Fattigdom i fokus



Vad: Vårt bistånd ska bli bättre på att ge resultat för människor som lever i fattigdom utifrån deras olika förutsättningar och behov. Principen om att ingen ska lämnas utanför omsätts i praktiken genom att Sida sätter ett tydligare fokus på att förstå utmaningar och möjligheter för de allra fattigaste – kvinnor och män, flickor och pojkar – i den multidimensionella fattigdomsanalysen, och anpassar biståndet utifrån denna kunskap. För att förbli relevanta i en komplex och föränderlig värld måste vi kontinuerligt förbättra vår förståelse för det sammanhang som människor i fattigdom lever i samt de underliggande orsakerna till fattigdom, både direkta och systematiska. Särskild hänsyn måste tas till de samhällen och människor som är eller riskerar att bli drabbade av kriser och konflikter som hotar fattigdomsminskning och hållbar utveckling. På så sätt kan strategigenomförandet såväl inom utvecklingsarbetet och i det humanitära biståndet bättre möta dessa människors olika behov.

Strategiplanering och -uppföljning ska utgå från slutsatser från en multidimensionell fattigdomsanalys. Detta gäller även när vi jobbar med systemförändringar och institutionell utveckling. Vi ska förstärka vår förmåga att sätta samman en relevant insatsportfölj och identifiera de allra fattigaste.

Allt Sidas arbete ska utgå från och genomsyras av fattiga människors perspektiv på utveckling och av ett rättighetsperspektiv. Därtill ska de tre tematiska perspektiven; konflikt, jämställdhet och miljö och klimat integreras i beslutsfattande, planering, genomförande och uppföljning av verksamheten. Genom att aktivt styra mot att Sidas långsiktiga utvecklingssamarbete ska utgå från en multidimensionell fattigdomsanalys säkerställer Sida att verksamheten omhändertar de fem perspektiven samt bidrar till målsättningen i Agenda 2030 "End poverty in all forms everywhere".

Vi ska även förbättra vår förståelse för hur risker och stressfaktorer är sammankopplade och hur de påverkar människor, samhällen och fattigdomsminskning i särskilt sårbara och sköra stater samt i konfliktmiljöer.

I konfliktmiljöer och humanitära kriser ställs extra höga krav på Sidas förmåga att etablera ett effektivt samspel mellan humanitärt bistånd och långsiktigt utvecklingssamarbete. Samspelet ses som en viktig del av Sidas arbete med att stärka resiliens, skapa förutsättningar för hållbara lösningar och minska beroendet av humanitärt bistånd.

Förflyttningar:

- 1.1 Vi har en ökad andel insatser som explicit prioriterar – med effekt på kort eller lång sikt, direkt eller indirekt – de allra fattigaste.
- 1.2 Vår insatsportfölj bygger på en multidimensionell fattigdomsanalys inklusive hur risker och stressfaktorer är sammankopplade och hur de påverkar de mest sårbara.
- 1.3 Vår strategirapportering och strategiunderlag till regeringen bygger på en multidimensionell fattigdomsanalys och förståelse för risk och sårbarhet.
- 1.4 Vi har utvecklat metoder, arbetsformer och rutiner som möjliggör ett effektivt samspel mellan humanitärt bistånd och långsiktigt utvecklingssamarbete, inklusive fredsbyggande insatser.

2. Vi driver svenska prioriteringar och universella normer inklusive jämställdhet, miljö och klimat

Varför: Vi vill att fler aktörer ska arbeta tillsammans för att stärka universella normer, genomföra de globala målen och stärka de mänskliga rättigheterna och främja de humanitära principerna.

Genom ett samlat svenskt ledarskap i det globala påverkansarbetet för dessa frågor får Sverige och Sida ett större genomslag och når fler fattiga och sårbara människor.

Vad: Vi ska påverka multilaterala aktörer liksom internationella, regionala och nationella samarbetspartner genom att bidra med våra erfarenheter, kunskap, instrument, metoder och analyser. Vi utvecklar strategiska partnerskap och allianser med nyckelaktörer på global, regional och nationell nivå. Tillsammans med våra partner bidrar vi till att driva normativt förändringsarbete inom svenska prioriterade områden. Vi är beredda att vid behov stå ensamma och driva motvindsfrågor och agera för svenska prioriteringar och universella normer såsom jämställdhet, miljö- och klimat, konflikt, internationell humanitär rätt, de mänskliga rättigheterna och principen om alla människors lika värde samt driva frågor rörande minskande demokratiskt utrymme och anti-korruption.



Det finns ett starkt stöd för dessa prioriteringar i Sverige vilket ger Sida en trovärdig röst i globala fora. Det globala påverkansarbetet kräver ett nära samarbete med Regeringskansliet och ett integrerat arbetssätt på de svenska utlandsmyndigheterna (UM) för att förankra, identifiera och driva olika prioriterade frågor. Det globala påverkansarbetet kräver också spetskompetens och en väl utvecklad och strukturerad omvärldsanalys samt förmåga till internt lärande. Strategisk kommunikation är ett verktyg för att stödja verksamhetens mål.

Förflyttningar:

- 2.1 Vi har bidragit till ett samlat svenskt ledarskap genom stärkta arbetssätt och rutiner för samordningen.
- 2.2 Vi har använt vår spetskompetens och strategisk kommunikation för att bedriva normativ dialog på den globala nivån.
- 2.3 Strategisk kommunikation har blivit en integrerad del av strategigenomförandet och förstärkt den normativa dialogen.



3. Vi mobiliserar engagemang samt möjliggör innovativa och lokalt förankrade lösningar

Varför: Agenda 2030 är en ambitionshöjning och en breddning av de existerande globala målsättningarna om att främja en hållbar utveckling. Vi behöver engagera fler aktörer, mobilisera mer resurser samt möjliggöra nya innovativa lösningar för att nå de allra fattigaste och svara upp mot ambitionshöjningen. Vi vet att lösningar alltid måste ägas och drivas av de aktörer som är lokalt förankrade i den aktuella utvecklingskontexten för att vara relevanta och hållbara.

Vad: I takt med att omvärlden förändras behöver Sida kontinuerligt se över att vi agerar i rätt roll, väljer rätt partner och att de partner vi väljer har utrymme att tänka och testa nytt (innovation) och anpassa sin verksamhet utifrån rådande förutsättningar (lokalt förankrade lösningar/ägarskap) för att bidra till hållbara resultat. I detta anpassningsbara stöd är Sidas roll inte enbart att vara finansiär av andras verksamhet. Sida har också en ökad ambition att facilitera partnerskap mellan andra aktörer och mobilisera engagemang hos andra i syfte att öka ansträngningarna för genomförandet av Agenda 2030 och att bidra till varje människas rätt och möjlighet att leva ett värdigt liv. Sida ska verka för att utvecklingssamarbetet är katalytiskt, dvs genererar mer än de resurser som sätts in och mobiliserar annat kapital och aktörer. Allt detta kräver en effektiv insatshantering och en meningsfull och tydlig dialog och interaktion med samarbetspartner och andra aktörer. Sida behöver justera arbetssätt och metoder och använda sina egna resurser på ett annat sätt, till exempel frigöra tid för handläggare att arbeta med dialog och interaktion med partner och andra aktörer. Det anpassningsbara stödet och den faciliterande rollen innebär också att Sida t. ex. kan arbeta med mindre insatser.

Förflyttningar:

- 3.1 Vi har utvecklat metoder och arbetssätt som bidrar till innovativa och lokalt förankrade lösningar för utvecklingssamarbetet.
- 3.2 Vi har genom digitalisering, strategisk kommunikation samt ändamålsenliga metoder förbättrat vår dialog och interaktion med partner.
- 3.3 Vi har utvecklat struktur och arbetssätt för att i högre grad kunna arbeta med att mobilisera kapital och engagemang.



4. Vi stärker vår förmåga att verka i konfliktmiljöer

Varför: Sida har i uppdrag att stödja utvecklingsarbete och humanitärt bistånd i ett ökande antal stater och områden som präglas av väpnad konflikt.

Strategigenomförande och uppföljning i dessa miljöer medför särskilda utmaningar relaterade till tillträde, risk för väpnat våld eller hot om våld och andra säkerhetsrisker samt svag infrastruktur.

Vad: Vi stärker förmågan att verka i konfliktmiljöer genom närvaro, relevant kompetens och anpassade arbets sätt. Vår organisation och våra arbets sätt ska säkerställa bemanning, med önskvärd kompetens och kontinuitet, god säkerhet för vår personal samt att vi har arbets sätt som medger tillfredsställande uppföljning och intern styrning och kontroll också i dessa miljöer. Genom att arbeta med en särskild handlingsplan för detta verksamhetsmål kommer Sida att bidra till förflyttningarna nedan.

Förflyttningar:

- 4.1 Vi har närvaro av rätt kompetens på rätt plats, med kontinuitet.
- 4.2 Vi har ett aktivt säkerhetsarbete där våra medarbetare känner sig trygga att arbeta i konfliktmiljöer.
- 4.3 Vi har gjort väl avvägda anpassningar av regelverk och instrument för intern styrning och kontroll för denna typ av miljöer. I vår uppföljning har vi god kunskap om möjliga uppföljningsinstrument anpassade till dessa miljöer och är kompetenta att bedöma när och hur de bäst utnyttjas.

5. Vi är en lärande organisation

Varför: Kunskap om vad som genererar utveckling är en av våra största tillgångar. Vi ska stärka vår förmåga att omsätta lärdomar och kunskap i välgrundade val och beslut för att bättre bidra till utveckling för de allra fattigaste.

Vad: Idag kräver lösningar på fattigdoms- och hållbarhetsproblem ett angreppssätt som är multidisciplinärt och där vi ständigt anpassar och förbättrar lösningar. För att göra detta med kvalitet grundar vi våra val i eget lärande, erfarenheter, analys och evidens. Vi bidrar därför till att bygga upp evidens, stödja andra som bygger upp evidens samt nyttja effektiva system för att hämta in och tillgängliggöra evidens.

Vår organisation stöts av ett ledarskap som främjar och efterfrågar arbets sätt som möjliggör lärande både internt och externt. Det förutsätter mer arbete i team och att vi ständigt utvecklar vår förmåga att lära av den egna verksamheten, reflektera och förändra vårt arbets sätt efter nya förutsättningar. Genom att jobba gränsöverskridande (till exempel genom att bygga på redan etablerade former såsom vår nätverksmodell och att uppmuntra nya arbetsformer och tvärfunktionella grupper) så kan ett ökat kollegialt stöd och samarbete utvecklas. Det gynnar både organisation och individ.

Genom att vara en myndighet som lär av det vi och andra gör bygger vi också grunden för att kunna vara ledande och drivande i utvecklingsfrågor. Vi delar våra egna erfarenheter och kan tillgodogöra oss andras analyser och expertis. Det ska finnas former och utrymme för medarbetare att ta till sig ny kunskap samt använda och kommunicera den så att biståndet blir innovativt, effektivt och når resultat. Vi ska fortsätta att utveckla vår förmåga att bedriva



strukturerad omvärldsanalys på olika nivåer i organisationen för att på så sätt också bidra till ett helhetsperspektiv och lärande.

För att ständigt utvecklas med hela vårt uppdrag planerar vi strategiskt för att vidareutveckla vår samlade kompetens, förbättra våra förmågor och attrahera rätt kompetenser för framtidens myndighet.

Förflyttningar:

- 5.1 Vi har en kultur och ett ledarskap grundade i nyfikenhet där lärande och kunskap prioriteras, efterfrågas och delas.
- 5.2 Vi utvecklar arbetssätt som möjliggör anpassning av verksamheten utifrån såväl egna erfarenheter som av att använda utvärdering, forskning och annan evidens.
- 5.3 Vi tar helhetsansvar för vilken kunskap och vilka kompetenser som vi behöver i framtiden. Vi låter kompetensutveckling och rekrytering utgå från det.
- 5.4 Vi har system och processer för att enkelt tillgängliggöra kunskap och där det är lätt att hitta information och tillgodogöra sig kunskap.



6. Vi är en modern myndighet med effektiv styrning och ett tillitsbaserat ledarskap

Varför: En tydlig styrning och ett tillitsbaserat ledarskap ger förutsättningar för en lärande kunskapsorganisation och bidrar till att vi kan genomföra vårt uppdrag med hög kvalitet och effektivitet.

Vad: Sida är en modern myndighet som vilar stadigt på den statliga värdegrunden. Vi ska främja reflektion och lärande och arbeta effektivt och resultatorienterat för att ständigt utveckla verksamheten och leverera vårt uppdrag med hög kvalitet. Sida har dessutom ett särskilt ansvar att vara en god förebild i sin egen verksamhet genom att hushålla med resurser och verka för en minskad miljö- och klimatpåverkan.

För Sida innebär arbetet med effektivitet och kvalitet ett fokus på styrning, ändamålsenliga processer och kontroller, arbetssätt, digital omvandling, informationssäkerhet, ledarskap, kultur, samarbete och strategisk kommunikation. Ett led i att effektivisera och jobba med ständiga förbättringar är att satsa på digitalisering. För Sida innebär digitalisering möjligheter till att vidareutveckla och effektivisera sin egen verksamhet för att möjliggöra ökad nytta av utvecklings- och biståndseffekter som kan bidra till att minska fattigdom och förtryck i en allt mer digitaliserad värld.

Kulturen och ledarskapet på Sida är också avgörande för att vi ska vara effektiva, skapa resultat och lyckas med vårt uppdrag. Vi har en organisationskultur och en arbetsmiljö som sätter uppdrag och värdeskapande i fokus och som baseras på helhetssyn, öppenhet, och tillit. Vi har ett ledarskap som aktivt lever våra värderingar och som skapar utrymme för medarbetare att växa och leda sig själva.

Vi arbetar aktivt med jämställdhet och mångfald samt inkludering för att främja mod, nytänkande, innovation och ett positivt samarbetsklimat. Vi motverkar självklart all form av diskriminering såväl internt som inom utvecklingsarbetet.

Förflyttningar:

- 6.1 Vi har genom tydlig styrning, ändamålsenliga processer och kontroller samt gemensamma arbetssätt höjt kvaliteten i vår verksamhet.
- 6.2 Vi förstår digitalisering, använder data strategisk och med integritet samt automatiserar processer och utvecklar det digitala kontoret.
- 6.3 Vi har en kultur som främjar helhetssyn på alla nivåer i organisationen, stimulerar till samarbete och gemensamt ansvar för hela vårt uppdrag.
- 6.4 Vi har ett tillitsbaserat ledar- och medarbetarskap som ökat medarbetares handlingsutrymme och möjliggör självledarskap på alla nivåer.
- 6.5 Vi är en miljömässigt hållbar, jämställd och inkluderande myndighet som främjar mångfald.

D. Strategigenomförandet

Strategigenomförandet och Sidas huvuduppdrag ska stå i centrum. Resultaten i biståndet, i form av de effekter på lokal, regional och global nivå, som Sidas aktiviteter i slutändan bidrar till längst ut i effektkedjan är den slutgiltiga markören för om vår förändringsresa och de sex verksamhetsmålen leder oss rätt.



För varje strategi finns en strategiplan som tydliggör vägval och prioriteringar för strategigenomförandet, hur portföljen ska utvecklas samt hur strategigenomförandet ska följas upp. Strategiplanen upprättas för minst tre år i taget. Den ses över årligen och uppdateras som del av den ordinarie verksamhetsplaneringsprocessen.²⁵

Lärande från strategigenomförandet återkopplas till verksamheten som del av avdelningarnas löpande uppföljning och rapportering. Fördjupad översyn och strategirapportering, strategiunderlagsarbetet och operationalisering är viktiga centrala strategiska planerings- och uppföljningstillfällen i strategicykeln. Analys och lärande avseende bistånds- och utvecklingsresultat samt de prioriteringar och vägval längs vägen som bidragit till dessa ska ges särskilt utrymme inom myndigheten. Dessa lärdomar ska sedan inspirera till att formulera/vässa befintliga verksamhetsmål.

Nedan följer en sammanställning av de mest strategiska planerings- och uppföljningstillfällen inom strategicykeln 2021.

²⁵ Detaljerade anvisningar och mallar för strategiplaneringen finns att hämta på Sidas intranät Inside: [Samarbetsyta för verksamhetsplanering](#)

Planerade arbeten inom strategykeln under år 2021

AVDELNING	Fördjupade översyner	Strategiunderlag ²⁶	Operationaliseringar ²⁷
AFRIKA	<ul style="list-style-type: none"> Uganda 	<ul style="list-style-type: none"> Regional SRHR SSA Regional SSA Zimbabwe Etiopien Moçambique 	<ul style="list-style-type: none"> Kenya Liberia Mali DRK
EUROLATIN			<ul style="list-style-type: none"> Bolivia Colombia Guatemala Kuba Regional LA Reform – EU Reform – EC
HUMASIEN		<ul style="list-style-type: none"> Irak Regional Asien och Oceanien 	<ul style="list-style-type: none"> Bangladesh Regional MENA HUM Afghanistan
INTEM		<ul style="list-style-type: none"> Demokratistöd genom svenska partianknutna organisationer 	
PARTNER		<ul style="list-style-type: none"> Forskningssamarbete 	

Totalt: 1

Totalt: 9

Totalt: 17

²⁶ Arbetet sker under hösten 2021 och dokumenteras i fördjupad strategirapporter mars 2022.

²⁷ Operationaliseringen kommer att genomföras under 2021 förutsatt att regeringen fattat beslut om ny strategi.

E. Strategiska utvecklingsprogram

I Sidas verksamhet, på operativa enheter och stödenheter, sker kontinuerligt utvecklingsarbete för att uppnå strategi- och verksamhetsmål. I tillägg till detta har Sida en strategisk utvecklingsportfölj av program. Dessa är Sidas verktyg för att driva, samordna och finansiera verksövergripande förändringsprojekt. Den ändring i styrmodell för utvecklingsportföljen som genomfördes under 2020 innebar att flera förändringsprojekt samlades i strategiska program. Inför 2021-2023 har Sida valt att fokusera och styra portföljen i fem program; digitalisering, utvecklade arbetssätt, Sidalabbet, Open Aid och Sidas flytt. Varje program har ett övergripande effektmål.

Den strategiska utvecklingsportföljen styrs av Utvecklingsrådet (UR) som är ett utskott till ledningsgruppen. UR utvecklar och justerar programportföljen för att säkerställa relevans och verksnytta. Vid beslut om verksamhetsplan 2021-2023 består portföljen för 2021 av nedanstående program.

Program	Beskrivning	Effektmål 2023
Digitalisering	Sidas digitaliseringsprogram ska initiera, driva och styra digitala utvecklingsaktiviteter för att realisera Sidas digitaliseringsstrategi.	<ul style="list-style-type: none"> - För myndigheten: Digitaliseringen har bidragit till att medarbetarna kan arbeta effektivare och med bättre kvalitet. - För partner: Digitaliseringen har förbättrat och förenklat för våra partners i samarbetet med Sida och mellan varandra. I biståndet: Integreringen av digitalisering i - - Sidas verksamhet har bidragit till ökade bistånds- och utvecklingseffekter samt till en inkluderande och rättighetsbaserad digitalisering av våra samarbetsländer
Utvecklade arbetssätt	Programmet utvecklar våra arbetssätt för att möjliggöra en breddad roll som dialogdrivare, innovatör och facilitator av partnerskap, vara en modern biståndsmyndighet och en attraktiv arbetsplats. Programmet fokuserar den verksgemensamma satsningen primärt på effektiva team och samarbeten under 2020-2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Vi har en nära relation till våra partners genom fokus på en öppen och resultatinkriktad dialog. - Vi utvecklar, innoverar och anpassar verksamheten kontinuerligt utifrån uppföljning, lärande och evidens. - Vi fokuserar och prioriterar kvalitet i uppföljning och dialog - Vi prioriterar aktivt utifrån risk och väsentlighet och använder resurser ansvarsfullt - Vi sätter samman fler kompetenser och tar ansvar för helheten genom att jobba i effektiva team -Vi strävar efter enkelhet
Sidalabbet	Sidalabbet ger stöd till experimentell utveckling av idéer, metoder och arbetsformer som kan skynda på genomförandet av agenda 2030 och modernisera vår	<ul style="list-style-type: none"> - Labbandet har skapat innovativa metoder och arbetsformer som skyndat på genomförandet av agenda 2030 och stöttat Sidas egen förändringsresa mot en mer modern myndighet.

	myndighet. Sidalabbet utvecklar, testar nytt och lär i högt tempo tillsammans med våra målgrupper.	
Open Aid	Programmet Openaid omfattar flera projekt som gemensamt syftar till att förstärka kvaliteten och informationssäkerheten på Openaid. För genomförandet krävs teknisk utveckling, ändrade rutiner och regelverk.	<ul style="list-style-type: none"> - Sida har en ökad informationssäkerhet och en förstärkt efterlevnad av transparensgarantin samt dataskyddsförordningen (GDPR). - Sida och övriga myndigheter kan i högre utsträckning realisera en avlastningspotential med en fungerande transparenstjänst.
Flytten	Sida planerar att flytta till Ursviks entré i Rissne våren 2022. Förberedelserna för flytt och arbetet med att utforma den nya lokalen för att passa våra arbetssätt kommer att fortgå under 2021.	- Vi ser flytten som en möjlighet för oss att skapa ett modernt kontor som stödjer vår verksamhet så att vi kan utföra vårt uppdrag med hög kvalitet, relevans, effektivitet och arbetsglädje. ²⁸

²⁸ Effektmålet för flytten ses över och beslutas under 2021.

F. Särskilda uppdrag

I detta avsnitt följer en beskrivning av särskilda uppdrag och åtgärder. Dessa har sin grund i regeringsbeslut som föranleder en särskilt insats under en definierad tidsperiod, ett beslut från generaldirektören som uttrycker en ambitionshöjning inom ett visst område eller kan härledas till olika typer av gransknings och utvärderingsuppdrag där vi i vår management respons konstaterat att åtgärder behöver vidtas. Avsnittet innehåller regeringsuppdrag, Sidas handlingsplaner, extern granskning och inspektionsverksamhet. För 2021 är det särskilt viktigt att prioritera och det gör att vissa uppdrag eller delar av uppdrag som tas upp i detta avsnitt kan behöva prioriteras ned, bort eller skjutas på i tid.

Regeringsuppdrag

De uppdrag som Sida får via regleringsbrev eller särskilda regeringsbeslut varierar i omfattning och innehåll från år till år och regeringsbeslut om uppdrag fattas löpande under året. Sida har beredskap att omhänderta dessa i verksamheten och uppdragen hanteras inom ramen för en gemensambereidningsprocess som omfattar dialog med UD vid framtagande av uppdrag, operationalisering av beslutat uppdrag och återrapportering på uppdrag.

Under 2021-2023 hanterar Sida två större uppdrag:

- uppdrag att utveckla arbetet med demokrati i utvecklingssamarbetet²⁹
- uppdrag rörande biologisk mångfald och ekosystem³⁰.

Handlingsplaner

Handlingsplanerna för jämställdhet, anti-korruption och miljö och klimat har beslutats av generaldirektören. De är en del av Sidas VP 2021-2023 och ska därmed integreras i planering och uppföljning av verksamheten.

Handlingsplanerna är avgränsade för en tidsperiod, uttrycker en ambitionshöjning samt behov att stärka verksamheten inom ett specifikt område. Givet situationen 2021 är det viktigt att vi kan sekvensera vårt arbete över åren. 2021 har ett särskilt fokus på anti-korruption. Inom ramen för avdelningarnas verksamhetsplanering och uppföljning samt i strategiplaneringen förväntas verksamheten planera och ta hänsyn till handlingsplanernas sekvensering för att genomföra aktiviteter samt följa upp de målsättningar som återfinns i respektive handlingsplan, inklusive de avdelningsspecifika målen för miljö.

Miljöledningssystemet, i vilken en handlingsplan och policy är ett krav, är inte ett tillfälligt uppdrag utan förordningsstyrt. Enligt förordningen om miljöledning i staten (2009:907) ska alla svenska myndigheter inom sitt ordinarie uppdrag ha ett miljöledningssystem som integrerar miljöhänsyn i myndighetens verksamhet så att man tar hänsyn till verksamhetens direkta och indirekta miljöpåverkan på ett systematiskt sätt. Målet med miljöledningssystemet är att genom ett systematiskt och långsiktigt miljöarbete förbättra myndighetens miljöprestanda.

För perioden 2021–2023 finns följande aktiva handlingsplaner:

- Sidas miljömål och handlingsplan 2017-2020 samt förlängning 2021
- Sidas jämställdhetsplan 2021-2023
- Sidas handlingsplan för Anti-korruption 2020-2023

²⁹ UD2020/13611/FMR Uppdrag till Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete att utveckla arbetet med demokrati i utvecklingssamarbetet, Ärendenummer: [20/001459](#)

³⁰ UD2020/14831 Uppdrag till Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete rörande biologisk mångfald och ekosystem år 2020-2023, Ärendenummer: [20/001462](#).

Riksrevisionens och internrevisionens granskningsrapporter

Riksrevisionen och internrevisionen genomför granskningar som resulterar i rapporter med förslag till utvecklings- och förbättringsåtgärder. Dessa följs upp och genomförs inom ramen för ett management respons (MR) som beslutas av Sidas ledning. Även dessa åtgärder kan behöva sekvenseras.

Rekommendationer från inspektionsverksamheten

Inspektioner sker regelbundet av Sidas verksamhet och kan inkludera såväl enheter/avdelningar i Stockholm som de utlandsmyndigheter som bedriver utvecklingsamarbete. För 2021 är fokus på inspektion av utlandsmyndigheterna. Inspektionsrapporter med rekommendationer överlämnas till chef för UM och respektive chef på ansvarig och annan berörd avdelning på Sida för beslut och genomförande om eventuella utvecklings- och förbättringsåtgärder. Även dessa åtgärder kan behöva sekvenseras.

G. Budget

Sida tilldelas i RB 2021 en höjning av förvaltningsanslaget. Totalt föreslås Sidas förvaltningsanslag uppgå till 1 583 miljoner kronor för 2021 och de disponibla medlen inklusive sparande och valutaförlustkompensation budgeterar vi till 1 633 miljoner kronor 2021.

Under 2020 gjorde vi en översyn av basbemanningen enligt den fördelningsmodell som togs fram under 2018 inom ramen för arbetet med Sidas utvecklade styrmodell. Översynen resulterade i en grundtilldelning för 2021 som har legat som en fast grund i budgetarbetet. Grundtilldelningen ska täcka såväl stödavdelningarnas som de operativa avdelningarnas basbemannning för det löpande operativa arbetet. För de operativa avdelningarna ingår även lön för utsända på UM.

Utöver grundtilldelningen tillkommer budget för gemensamma kostnader. Dessa är kostnader som allokteras till en avdelning, men som är av verksövergripande karaktär. Som exempel kan nämnas IT-drift och -förvaltning, central kompetensutveckling, UM-förberedelser, omställningsmedel, lokalkostnader, semesterlöneskuld och subvention av garantier.

I tillägg till grundtilldelningen möjliggör det höjda förvaltningsanslaget också en ytterligare fältförstärkning 2021. Förstärkningen ska bidra till att vi förflyttar oss i enlighet med våra verksamhetsmål och i enlighet med de principer som är vägledande för våra utvecklade arbetssätt. Den förväntade effekten av satsningen är att vi i ökad grad agerar i rollen som dialogdrivare, innovatör och facilitator av partnerskap, prioriterar uppföljning och anpassar verksamheten kontinuerligt, stärker relationen till våra partners och för en öppen och resultatinkriktad dialog. Satsningen kommande år innebär en ökning av antalet i fält fr.o.m augusti 2021. Då placeringen av UM-tjänster ännu inte är beslutad ingår medel för fältförstärkningen som en reserverad summa om 30 miljoner kronor i budget 2021, vilket motsvarar 22 utsända och 15 lokalanställda med en helårskostnad på cirka 80 miljoner kronor.

2021 fortsätter Sida också att investera i de utvecklingsprogram som bedrivs inom ramen för vår strategiska portfölj. Inför 2021 har vi arbetat för att få en mer fokuserad och sekvenserad portfölj och budgeten har dragits ned för några program. I portföljen ingår budget för Sidas flytt. Totalt budgeterar vi 38 miljoner kronor. Därutöver tillkommer 21 miljoner kronor som är beräknad investering med en avskrivningstid på 3-5 år.

I budget för 2021 ingår även medel för vissa långsiktiga prioriteringar och tillfällig resursförstärkning (som inte täcks in av grundtilldelningen) för att stödja avdelningarna i genomförandet av kärnuppdraget samt att realisera och accelerera Sidas förändringsagenda i enlighet med de sex verksamhetsmålen.

Inför 2021 prioriterar vi bland annat en stärkt funktion för myndighetssamarbete. Funktionen har till uppgift att stödja och förstärka svenska myndigheter i genomförandet av biståndsinsatser, så att deras potential kan

utnyttjas fullt ut. Inför 2021 prioriterar vi också långsiktigt fortsatt förstärkning av garantiverksamheten och säkerhetsfunktionen. Vi prioriterar också tillfälliga förstärkningar inom bland annat kommunikation, bredare relationer, sociala trygghetssystem och biologisk mångfald.

Tabell 1 nedan samt underliggande tabeller visar indikativa budgetramar för Sidas förvaltningsanslag för avdelningsramar och gemensamma kostnader.

Tabell 1. Budget för förvaltningsanslaget 2021 (tkr)			
Kostnadsslag	Budgeterade kostnader 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Ordinarie verksamhet /Avdelningsramar	755 110	769 300	783 400
Kostnadsdelning utlandsmyndigheter (UM) inkl utlandsförmåner	613 900	654 000	673 600
Gemensamma kostnader (inkl lönerevision)	228 160	219 500	227 200
Strategisk utveckling	37 400	35 900	33 900
- varav kontorsflytt	12 000	10 900	8 900
Summa budgeterade kostnader	1 634 570	1 678 700	1 718 100
Förvaltningsanslag enl BP21	1 583 000	1 662 000	1 740 000
Valutaförlustkompensation samt sparande	50 000		
Netto	-1 570	-16 700	21 900
	0	-1,0%	1,3%

Budgetramar 2021-2023 (tkr)

Avdelningar	Grundtilldelning	Prioriteringar tillfälliga	Prioriteringar långsiktiga	Budget 2021	Indikativ 2022	Indikativ 2023
GD-stab	11 400			11 400	11 400	11 400
Internrevision	5 300			5 300	5 300	5 300
Ledningsstöd	69 000	1 963		70 963	70 400	71 800
HR och kommunikation	44 700	6 263	713	51 676	46 300	47 200
Verksamhetsstöd	59 500	1 250		60 750	60 700	61 900
Avdelningen för Afrika	138 700	4 675	713	144 088	142 200	145 000
Avdelningen för Asien, Mellanöstern och humanitärt bistånd	123 900	3 500	713	128 113	127 100	129 600
Avdelningen för partnerskap och innovation	85 000	2 938	3 405	91 343	90 200	92 000
Avdelningen för Europa och Latinamerika	64 000	4 388	713	69 101	66 000	67 300
Avdelningen för internationella organisationer och tematiskt stöd	108 300	4 363	713	113 376	111 200	113 400
Avdelningsramar	709 800	29 340	6 970	746 110	730 800	744 900
Reserv fältförstärkningar		9 000		9 000	18 500	18 500
Reserv övriga förstärkningar					20 000	20 000
Totalt avdelningsramar exkl lönerrevision	709 800	45 310		755 110	769 300	783 400
UM kostnadsdelning med UD	417 200	13 000		430 200	456 500	470 200
Utlandsförmåner	175 700	8 000		183 700	197 500	203 400
Gemensamma kostnader (inkl lönerrevision)	226 920	1 240		228 160	219 500	227 200
Utvecklingskostnader/Digitalisering		37 400		37 400	35 900	33 900
Summa budgeterade kostnader	1 529 620	104 950		1 634 570	1 678 700	1 718 100

Gemensamma kostnader (tkr)

	Budget 2021
GD-stab	1 650
Ledningsstöd	99 400
LED / Sidafest	300
HR och kommunikation inkl traineeprogram (inkl lönerrevision ännu ej förhandlat)	55 600
Verksamhetsstöd	64 260
Avdelningen för partnerskap och innovation	5 920
Avdelningen för internationella organisationer och tematiskt stöd	1 030
Totalt inkl lönerrevision	228 160

Tabell 2 nedan visar Sidas SAK-anslag 2021. Denna tabell uppdaterar vi löpande vid ändring av regleringsbrev.

Tabell 2. Budget för sakanslag 2021 (tkr)

Utgiftsområde 7, anslag 1:1		2021 enl. RB
Ap.1	Humanitära insatser (ram)	4 225 000
Ap.2	Informations- och kommunikationsverksamhet (ram)	155 000
Ap.5	Stöd genom svenska organisationer i det civila samhället (ram)	1 875 000
Ap.6	Asien (ram)	2 000 000
Ap.7	Latinamerika (ram)	885 000
Ap.9	Afrika (ram)	7 700 000
Ap.13	Mänskliga rättigheter, demokrati och rättsstatens principer	1 000 000
Ap.17	Mellanöstern och Nordafrika (ram)	1 440 000
Ap.23	Reformsamarbete med Östeuropa, Västra Balkan och Turkiet (ram)	1 650 000
Ap.26	Hållbar fred (ram)	430 000
Ap.28	Kapacitetsutveckling och Agenda 2030 (ram)	710 000
Ap.32	Forskningssamarbete (ram)	920 000
Ap.34	Hållbar utveckling (ram)	3 720 000
		26 710 000
Utgiftsområde 5, anslag 1:11		
Ap.3	Samarbete med Ryssland (ram)	70 000

Risk







Sida genomför riskanalyser på olika nivåer i organisationen och riskanalyser är en integrerad del i myndighetens viktigaste processer. Det övergripande riskregistret tas fram och följs upp inom ramen för vår verksamhetsplanering och uppföljning. Under 2020 har stora omvälvande förändringar skett i vår omvärld. Vår organisation har också utvecklats och förändrats för att bemöta dessa förändringar. Detta innebär att vi även gjort ett större omtag i arbetet med riskanalysen och riskregistret har uppdaterats.

Arbetet med att identifiera, värdera, hantera och följa upp risker är en kontinuerlig process och det riskregister som beslutas som del av Sidas VP 2021-2023 kan uppdateras under året. I riskregistret ingår de risker som värderas högst och som Sida bedömer som de viktigaste att synliggöra och hantera på övergripande nivå.

Varje avdelning tar ställning till riskregistret, deltar i åtgärdshantering och följer och hanterar löpande även avdelningsspecifika risker. Från underliggande nivåer lyfts även risker upp. Detta medför en växelverkan mellan de olika nivåerna som stärker vår riskanalys och riskhantering.

Förslag till justeringar i riskregistret rapporteras till ledningen och styrelsen i samband med beslut om Verksamhetsplan och vid vår- och höstuppföljningen.

Sidas riskregister 2021 – 2023

Mål/uppdrag	Risk-ID	Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde	Hantering	Åtgärd
	R1	Risk att korruption som samhällsfenomen eller korrupt beteende i biståndsverksamheten försvårar uppfyllande av biståndsverksamhetens målsättningar	3	3	9	Begränsa risk	Utredningsgruppen utökas med en medarbetare 2021. En översyn kommer ske av sanktions- och exkluderingslistor. Förstärkning av fältbemanning pågår. Rådgivning och stöd till de enheter och UM som ska operationalisera nya strategier 2021 i syfte att stödja en systematisk integrering av anti-korruption från start. Handlingsplan för hur Sida ska motverka och hantera anti-korruptionsarbetet på Sida för perioden 2020–2023 vägleder åtgärder och aktiviteter på samtliga nivåer i verksamheten. Både för arbetet med korruption som utvecklingshinder och ur ett riskperspektiv
	R2	Risk att bristande informationssäkerhet leder till att skyddsvärd information blir tillgänglig för obehörig	2	4	8	Begränsa risk	Stärkt säkerhetsorganisation och arbetsplan kopplat till informationssäkerhet
	R3	Risken att vår personals liv och hälsa påverkas i samband med utlandsstationering eller resor i tjänsten	2	4	8	Begränsa risk	Stärkt säkerhetsorganisation inom Sida. Säkerställa utbildning och kompetens hos medarbetare kopplat till personlig säkerhet och kontextuell säkerhet i de länder de befinner sig, genom fortsatt genomförande av handlingsplan för att verka i konfliktmiljöer. Vidareutveckla samarbetet med MSB och UD. Fortsatt uppföljning av säkerhetsrutiner på utlandsmyndigheter, inkluderat men inte uteslutande gällande Covid-19 effekter. Covid-samordningsgrupp som har kontakt med utlandsmyndigheter
	R4	Risk att Sidas arbetsmiljö påverkas av t.ex. covid-19	3	4	12	Begränsa risk	Sida stärker det systematiska arbetsmiljöarbetet i nära samråd med ATO. Vi har särskilda insatser som rör den aktuella situationen (chefsstöd och direkt stöd till medarbetare avseende både fysisk och psykosocial arbetsmiljö). Vi har under hösten specifik arbetsmiljödialog på samtliga enheter som resulterar i aktiva åtgärder för att skapa god arbetsmiljö. Alla har ett särskilt uppdrag att arbeta med prioriteringar under 2021. Vi erbjuder avlastande samtal till alla medarbetare som har behov, både via vår psykolog och via företagshälsovården.
	R5	Risken att omfattande externa förändringar i världen, liksom covid-19 pandemin, påverkar Sidas förmåga att genomföra och följa upp biståndsverksamheten	3	3	9	Begränsa risk	Vi utvecklar och testar olika förhållningssätt och metoder för uppföljning, i konfliktmiljöer och andra sammanhang, där Sidas tillträde är begränsat. Vägledning "Hur förhåller sig Sida till samarbetspartners med anledning av corona-krisen". Nära dialog med partners, anpassad hantering av revisioner och beredskap från stödfunktioner att bistå i svårbedömda fall.
	R6	Risken att förtroendet för Sida försvagas och att allmänhetens stöd för biståndet minskar	3	3	9	Begränsa risk	Vi prioriterar kommunikation med målgrupper i Sverige som inte redan har en naturligt kontakt eller beröringspunkt till Sidas verksamhet. Under 2021 satsar vi särskilt på att utveckla tydligare synergier mellan kommunikation i sociala medier och press. Vi stärker kompetensen internt när det gäller strategisk kommunikation.

Konsekvens

Alvarlig

Betydande

Måttlig

Obetydlig

	R2 R3	R4	
		R1 R5 R6	

Osannolik

Möjlig

Sannolik

Nästan säker

Sannolikhet

H. Uppföljning och utvärdering

Sida utvecklar och stärker kontinuerligt sin uppföljning och analys av genomförande, relevans och resultat kopplat till kärnuppdraget i effektkedjans samtliga led. Det gäller allt ifrån budget och plan för de aktiviteter som initialt planeras för att facilitera bistånds- och utvecklingsverksamhet till de bistånds- och utvecklingsresultat som Sida bidrar till i strategigenomförandet

Vår uppföljning syftar också till att ge oss ökad förståelse och kunskap om hur vårt förbättrings- och utvecklingsarbete kopplat till de sex verksamhetsmålen och förändringsagendan framskrider och till att bekräfta verksamhetsmålen och förflyttningarnas fortsatta relevans och utformning.

Strategigenomförandet

Trafikljusen är ett signalsystem som sammanfattar vår nulägesbedömning av strategigenomförandet. Vi bedömer olika aspekter av strategigenomförandet för att identifiera vad som går bra och mindre bra och för att hantera rätt fråga i rätt fora. Utifrån bedömningen sätter vi en färg på trafikljuset som signalerar digniteten på det eventuella problemet samt anger till vem frågan ska lyftas. Delar av trafikljusen rapporterar vi även i årsredovisning och strategirapport. För Sidas uppföljning används följande trafikljus:

Strategimål. Strategimålen anger vad Sidas arbete ska bidra till under en angiven strategiperiod. Bedömningen för utveckling mot strategimål används för att få en uppfattning om utvecklingstrender i de kontexter där Sida är aktivt med sitt arbete och utgör därmed en viktig del av vår bredare omvärldsbevakning. Sida kan inte hållas ansvarig för utvecklingen men måste förhålla sig till denna.

Portföljens relevans. Med portfölj menas insatser och andra aktiviteter som genomförs i förhållande till strategin eller specifika strategimål. Bedömningen fokuserar på om Sida har satt samman en relevant och väl avvägd portfölj i förhållande till utvecklingsutmaningar i respektive strategikontext, strategins mål och Sidas ambitioner avseende förväntade förändringar och resultat.

Verksamhetens genomförande. Bedömningen fokuserar på om vi genomför planerade insatser och aktiviteter i portföljen enligt plan och budget.

I **Conclusion on Performance** i Sidas insatshanteringssystem Trac bedömer vi även sannolikheten för att målen i varje enskild insats uppnås, vilket sammanfattas genom ett trafikljus på insatsnivå.

Verksamhetsmål

Sida har utformat ett centralt uppföljningsramverk, med en baslinje i form av en nulägesbeskrivning för varje verksamhetsmål, för att vi årligen ska kunna analysera om förflyttning sker. För varje verksamhetsmål finns ett antal ömsesidigt kompletterande indikatorer och uppföljningsmetoder som tolkas, analyseras och sammanställs årligen och rapporteras till styrelsen.

Som ett komplement till det centrala uppföljningsramverket gör varje avdelning en löpande uppföljning av sin verksamhetsplan samt identifierade risker. Detta rapporterar avdelningarna i samband med vår- och höstuppföljningen i form av en övergripande bedömning på avdelningsnivå över hur arbetet med avdelningens bidrag till respektive verksamhetsmål och förflyttning går (trafikljus). Avdelningarna tar vid behov också fram reflektionsrapporter där det finns utrymme att bredare reflektera kring lärdomar och slutsatser. Avdelningschefer ansvariga för kontrollåtgärder i Sidas riskanalys redovisar även status och

analyserar om kontrollåtgärder har påverkat riskvärde (sannolikhet och konsekvens) samt följer upp avdelningsspecifika risker.

Särskilda uppdrag

I samband med vår- och höstuppföljningen rapporterar även avdelning hur det går i arbetet med särskilda uppdrag i förhållande till åtgärder eller uppdrag som avdelningen har kopplat till t.ex. rekommendationer och åtgärder från inspektions- och granskningsverksamhet samt övriga tidsavgränsade regleringsbrevsuppdrag.

När det gäller målstyrda handlingsplaner ansvarar varje avdelning för att planera, styra, sekvensera och följa upp sin verksamhet i förhållande till respektive handlingsplan. Förflyttningar och målsättningarna i handlingsplanerna följs löpande på olika nivåer i verksamheten men rapporteras också externt i samband med Sidas årsredovisning. Sidas Miljöledningssystem inklusive miljömål och handlingsplan rapporteras två gånger per år vid miljörevision och vid årsredovisning.

Vår- och höstuppföljningen innehåller även dialogmoment. Dialogen är till för att kunna gå på djupet inom ett särskilt prioriterat område eller inom ett urval av strategiska frågor som har identifierats i förväg. Dialogerna sker i mer eller mindre strukturerad form genom t.ex. analyshubbar, ALG (ledningsgrupp för avdelningen), miljödialog, anti-korruptionsdialog, finansiell uppföljningsdialog, dialoger mellan avdelningar och verksamhet samt ledningsgruppens internat.

Budgetuppföljning

Sida följer upp förvaltningsanslaget och sakanslaget löpande för att ha god kontroll på utfallet och för att vid behov kunna göra eventuella justeringar av budgeten i god tid. För att effektivisera genomförandet av kärnuppdraget, finns också en fortsatt ambition att utjämna utbetalningsprofilen när det gäller sakanslaget.

En samlad uppföljning av resursanvändning görs i samband med vår- och höstuppföljningen samt årligen inför ny budgetfördelning.

Centrala utvärderingar

De centrala utvärderingarna är ett viktigt verktyg i Sidas uppföljning som bidrar till lärande och informerar vårt utvecklingsarbete på kort- och lång sikt.

Nedan presenteras den centrala utvärderingsplanen bestående av pågående och planerade centrala utvärderingar. Planen ses löpande över och justeras vid behov i samband med vår- och höstuppföljning för att svara upp mot inkommande behov av centrala utvärderingar. Vid urval av utvärderingar beaktas följande tre aspekter:

- Användbarhet och nytta: Vem kommer ha nytta av utvärderingen och på vilket sätt? Ska utvärderingen användas som underlag för något beslut eller åtgärd (instrumentell användning) eller för att generera nya idéer, tankesätt och kunskap (konceptuell användning)?
- Genomförbarhet: Ägarskapet för utvärderingen ska ligga i den del av organisationen som har behov av resultaten. En beställare och mottagare av utvärderingen ska finnas utsedd och resurser avsatta för utvärderingsprocessen och management response. Ansvaret mellan olika enheter som deltar ska vara klargjort och finansieringen löst.

- Alternativ till central utvärdering: kan behovet av information/kunskap tillgodoses på annat sätt? Decentraliserad utvärdering? Studie? Kartläggning?

Kursiverade utvärderingar är planerade och genomförs efter en fördjupad bedömning av användbarhet/nytta, genomförbarhet och alternativ. Övriga utvärderingar i tabellen är pågående. Utöver listade utvärderingar kan ännu ej identifierade utvärderingar tillkomma inför 2022 respektive 2023. Behov av så kallade interna genomlysningar analyseras löpande.

Huvudansvariga och medansvariga avdelningschefer för respektive central utvärdering avsätter resurser i avdelningens verksamhetsplanering.

CENTRAL UTVÄRDERINGSPLAN 2021-2023					
Titel	Fokus	Huvudansvar	2021	2022	2023
Demokrati – förhållningssätt i skiftande landkontext	Relevans och effekter av den samlade ansatsen på landnivå. Hur samspelar utvecklings- och demokratistöd, kanaler och former?	UTV i samarbete med INTEM, EUROLATIN, HUMASIEN, AFRIKA			
<i>Fattigdomsfokus</i>	<i>Uppföljning av VP-förflyttning, vision</i>	<i>UTV i samarbete med INTEM</i>			
<i>Erfarenheter från Sidas stöd till tryggad livsmedelsförsörjning</i>	<i>Portföljutvärderingar, kritiska faktorer för hållbara livsmedelssystem, lärande.</i>	<i>UTV i samarbete med INTEM och arbets-utskottet för UN Food Systems Summit</i>			
Anti-korruption	Relevans, effekter; arbetssätt, metoder i förhållande till korruption som ett utvecklingshinder, lärande	INTEM i samarbete med UTV			
Långsiktiga effekter av stöd till grundutbildning	Långsiktiga effekter och bärkraft, modaliteter/systemansats	INTEM i samarbete med UTV			
<i>Sidas erfarenheter från landprogramstöd till FN-organ – särskilt UNFPA, UN Women och UNICEF</i>	<i>För-, nackdelar och förutsättningar för finansieringsformen, utvecklingseffektivitet, lärande.</i>	<i>INTEM (MULTI) i samarbete med INTEM/SOCIAL och TEMA samt UTV</i>			
<i>Normativ dialogpåverkan vis-a-vis den offentliga sektorn på bilateral nivå</i>	<i>Idéstadie. Konkretisering av utvärderingsförslag tas fram under 2021.</i>	<i>INTEM i samarbete med UTV</i>			
Miljö och klimat -integrering i praktiken	Intern genomlysning. Implementeringsfasen, relevans, effektivitet och genomslag.	UTVi samarbete med INTEM och miljönätverket			
<i>Nexus</i>	<i>Intern genomlysning. Uppföljning VP-förflyttning: samspel humanitärt – långsiktigt.</i>	<i>UTV</i>			

I. Bilagor

Bilaga 1. Sidas vision och verksamhetsidé