

**Utvecklingssamarbete och näringsliv i samverkan
– förändrade arbetssätt inom UD, Sida och ambassaderna**

Håkan Åkesson

27 februari 2006

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
1. UPPDRAGET	3
2. MÅL FÖR ÖKAD SAMVERKAN	3
3. UTGÅNGSPUNKTER FÖR ÖKAD SAMVERKAN	4
4. OMRÅDEN FÖR ÖKAD SAMVERKAN	6
4.1 Dialog för att stärka biståndets kvalitet	6
4.2 Dialog och information om företagens möjligheter att konkurrera om biståndsfinansierade upphandlingar	7
4.3 Samverkan om kommersiella lösningar som är utvecklingsfrämjande	9
4.4 Samverkan om företags sociala och miljömässiga ansvar	10
5. HINDER FÖR ÖKAD SAMVERKAN	11
5.1 Parternas uppfattning om varandra	12
5.2 Brist på kunskap	14
5.3 Brist på fungerande mötesplatser	15
5.4 Brist på tydliga signaler	16
5.6 Några reflektioner	17

6. BESÖK I DANMARK OCH STORBRITANNIEN	18
7. FÖRSLAG	18
7.1 Allmänna förutsättningar	19
7.2 Utbildning och kompetensutveckling	20
7.3 Riktlinjer	23
7.4 Samverkan i Sverige	25
7.5 Samverkan i fält	28
7.6 Genomförande	31

Sammanfattning

Det finns idag bred samsyn om att ansvarstagande inhemska och multinationella företag kan ha stor betydelse för u-ländernas utveckling och att samverkan mellan statliga och icke-statliga aktörer, inklusive näringslivet, i hög utsträckning kan leda till en ökning av ansträngningarna att nå milleniemålen.

I regeringens proposition ”Gemensamt ansvar, Sveriges Politik för Global Utveckling” framhålls att det svenska näringslivet och fackföreningsrörelsen sammantaget kan göra mycket för att bidra till global utveckling genom att de har kunskaper och erfarenheter som kan vara en tillgång för svenskt utvecklingssamarbete.

Jag har mot denna bakgrund fått i uppgift att föreslå förändrade arbetssätt i Utrikesdepartementets, Sidas och ambassadernas löpande biståndsverksamhet i syfte att öka samverkan mellan utvecklingssamarbetet och det svenska näringslivet. Min utredning ska ses som ett komplement till Karin Rudebecks och Carin Walls utredning ”Utvecklingssamarbete och näringsliv i samverkan - dialog, arenor och instrument”.

Samverkan mellan utvecklingssamarbetet och näringslivet har ägt rum sedan det statliga biståndet startade för 50 år sedan. Det förekommer många exempel på samarbete som fungerat väl. Den inriktning som biståndet tagit under senare år med bl a ökad avbindning och mer programstöd har dock inneburit att kopplingen mellan parterna blivit svagare. Många inom näringslivet uttrycker missnöje över detta. De menar att det idag ofta brister i kontakterna mellan biståndet och företagen.

Det är angeläget att parterna åtgärdar detta och finner vägar som möjliggör ökad medverkan från svenska företag i biståndet. Det bör göras inom ramen för utvecklingssamarbetets mål och principer och med hänsyn till pågående förändringar i biståndet.

Jag pekar på fyra områden där det bör finnas möjligheter för ökat samspel: (1) dialog för att stärka biståndets kvalitet; (2) dialog och information om företagens möjligheter att konkurrera om biståndsfinansierade upphandlingar; (3) samverkan om kommersiella lösningar som är utvecklingsfrämjande; samt (4) samverkan om företags sociala och miljömässiga ansvar (CSR).¹

¹ Rudebeck/Wall lägger i sin utredning fram förslag för ökad samverkan avseende biståndsfinansierade instrument.

Jag lägger fram följande förslag för att underlätta samverkan:

Utbildning och kompetensutveckling

1. Inkludera näringslivssamverkan i UD:s och Sidas utresekurser och annan intern kursverksamhet
2. Utarbeta internt informationsmaterial
3. Förmedla kunskap om utvecklingsarbetet till näringslivet, arrangera kurser i multilateral upphandlingskunskap
4. Främja växel- och utbytestjänstgöring

Riktlinjer

5. Ta fram riktlinjer för biståndspersonal för förmedling av information om företagens möjligheter att konkurrera om biståndsfinansierade upphandlingar

Samverkan i Sverige

6. Skapa ett dialogforum
7. Bygg nätverk mellan Sida och det svenska näringslivet
8. Öka samspelet Sida-Exportrådet och Sida-Swedfund
9. Öka Sidas medverkan i Exportrådets konferenser, branschprogram och samverkansgrupper
10. Skapa en internetbaserad kontaktpunkt för näringslivssamverkan
11. Kombinera Sidas internationella kurser med individuella företagsprogram

Samverkan i fält

12. Skapa rutiner för samverkan i fält
13. Öka dialogen mellan ambassaderna och det svenska näringslivet
14. Använd biståndets lokala kontaktnät i handelsfrämjandet
15. Satsa på ökad fältbevakning av de multilaterala organisationerna
16. Förbättra ambassadernas information via internet

UD, Sida och Exportrådet bör under UD:s ledning utarbeta en handlingplan för att genomföra förslagen. Planen bör ha en långsiktig ansats och en realistisk ambitionsnivå. Vissa uppgifter kan göras utan personell förstärkning, medan andra erfordrar ytterligare resurser. Planen bör genomföras med hjälp av befintliga styrinstrument (regleringsbrev, samarbetsstrategier, verksamhetsplaner och arbetsordningar) och kräver aktiv styrning och uppföljning av berörda chefer inom respektive organisation.

1. Uppdraget

Regeringskansliet har utsett undertecknad att föreslå förändrade arbetssätt i Utrikesdepartementets, Sidas och ambassadernas löpande biståndsverksamhet i syfte att öka samverkan mellan utvecklingssamarbetet och det svenska näringslivet.

Denna utredning ska ses som ett komplement till Karin Rudebecks och Carin Walls utredning ”Utvecklingssamarbete och näringsliv i samverkan” (hädanefter kallad UNIS), vilken undersöker förutsättningarna för att förändra eller skapa nya formella samarbetsformer och -instrument mellan utvecklingssamarbetet och näringslivet.

Förslagen läggs fram under iakttagande av de mål, principer och riktlinjer som gäller för svenskt utvecklingssamarbete. Näringsliv ska tolkas i vid mening och avser svenska företag, näringslivsorganisationer och fackföreningar. Samverkan med lokalt näringsliv i utvecklingsländerna (dvs med företag som ej har svensk anknytning) ligger utanför utredningens mandat.²

Utredningen berör inte hur näringslivet i förekommande fall bör förändra sitt sätt att agera gentemot utvecklingssamarbetet – det får företagen själva ta ställning till.

2. Mål för ökad samverkan

Ökad samverkan mellan utvecklingssamarbetet och näringslivet kan stärka Sveriges arbete för att nå målet ”att bidra till en rättvis och hållbar global utveckling” i enlighet med propositionen om ”Sveriges Politik för Global Utveckling” (PGU). Samverkan kan också stärka målet för det svenska utvecklingssamarbetet som i enlighet med samma proposition är ”att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina levnadsvillkor”.

Båda dessa mål är relevanta för näringslivet - en positiv utveckling i u-länderna gynnar ju i förlängningen företag i Sverige. Näringslivet har dock i första hand en annan drivkraft bakom samverkan, nämligen att öka företagens handel med och investeringar i u-länderna. Sådan verksamhet kan indirekt

² Det har av tidsskäl inte funnits möjlighet att närmare gå in på samverkansmöjligheter mellan utvecklingssamarbetet och fackföreningsrörelsen. Denna samverkan sker idag i stor utsträckning inom ramen för det fackliga biståndet. Det har vidare inte varit möjligt att gå in på hur rapportens förslag ska anpassas till olika företagskategorier. Sådan anpassning får ske när förslagen genomförs.

bidra till att målen uppnås, men styrs först och främst (med rätta) utifrån företagens egna vinstintressen.

Är det ett problem att parterna går in i samverkan med delvis olika mål? Nej, inte om samarbetet sker under iakttagande av de principer som gäller för biståndet och resultatet blir att Sveriges arbete för att bidra till en rättvis och hållbar global utveckling stärks. En effektiv samverkan kan bara komma till stånd om båda parter känner att de har något att vinna på samverkan. De möts för att tillsammans, utifrån respektive parts unika kunskap och erfarenhet, finna samverkansmöjligheter i ömsesidigt intresse.

Ett exempel på en fungerande samverkan är en dialog där utvecklingssamarbetet får kunskap från näringslivet om företagsklimatet i ett givet u-land, vilket kan stärka det svenska stödet till exempelvis privatsektorutveckling i detta land, medan näringslivet i gengäld erhåller information från biståndet om vilka biståndsinsatser i landet som kan leda till upphandlingar.

Mycket samverkan kan ske utan biståndsfinansierade instrument, men inte all. Frågan om biståndsinstrument faller dock utanför denna rapport – den behandlas av UNIS. Jag inskränker mig här till att konstatera att sådana instrument endast kan bli effektiva om det finns väl fungerande löpande kontakter mellan parterna.

3. Utgångspunkter för ökad samverkan

Det finns idag bred samsyn om att ansvarstagande företag – inhemska och multinationella – kan ha stor betydelse för u-ländernas utveckling. De flesta utvecklingsaktörer är också överens om att samverkan och partnerskap mellan statliga och icke-statliga aktörer, inklusive näringslivet, i hög utsträckning kan bidra till en ökning av ansträngningarna att nå millenniemålen.

Regeringen konstaterar i politiken för global utveckling att ett livskraftigt näringsliv i u-länderna är av grundläggande betydelse för sysselsättning och -givet en god fördelningspolitik - för möjligheterna att minska fattigdomen. PGU betonar de multinationella företagens roll för investeringar i och handel med u-länderna samt framhåller att det svenska näringslivet och fackföreningsrörelsen sammantaget kan göra mycket för att bidra till PGU-målet genom att de har kunskaper och erfarenheter som kan vara en tillgång för svenskt utvecklingssamarbete.

PGU slår fast att ”*staten, det svenska näringslivet och fackföreningsrörelsen bör därför, även om verksamheterna styrs och drivs på olika sätt, kunna komplettera varandra väl i arbetet för utveckling. Formerna för samverkan bör utvecklas. Svenska myndigheters kontakter med näringslivet och fackföreningsrörelsen på utvecklingsområdet bör präglas av intresse och öppenhet och samarbetsmöjligheter bör tas tillvara i syfte att stärka fattigdomsbekämpningen.*” PGU framhåller vidare att samråd och samarbete ska ske mellan utvecklingssamarbetet och det statliga export- och importfrämjandet så att olika erfarenheter, kompetenser och resurser tillvaratas och kan samverka.

Det faktum att vi genom samverkan mellan utvecklingssamarbetet och näringslivet kan främja global utveckling är alltså den grundläggande utgångspunkten för denna rapport. Det bör vara en naturlig del av utvecklingssamarbetet att föra dialog med näringslivet i syfte att tillvarata de erfarenheter som näringslivet har av u-länderna för att höja kvaliteten i biståndet och samverka med näringslivet så att det kan bidra till att milleniemålen uppnås och att fattigdomen minskar i u-länderna.

När vi ser på förutsättningarna för ökad samverkan bör följande faktorer hållas i åtanke:

- att utvecklingsländerna själva under senare år fokuserar allt mera på tillväxt, handel och investeringar, vilket återspeglas i deras nationella strategier för fattigdomsbekämpning;
- att givarsamfundet som helhet lägger större tonvikt vid tillväxt, handel och investeringar inom det internationella utvecklingssamarbetet³;
- att Sverige i det bilaterala samarbetet satsar på stöd som direkt främjar privatsektorutveckling och handel samt i ökad utsträckning tar hänsyn till näringslivsaspekter i mottagarländerna när stöd ges inom andra sektorer. Detta görs samtidigt som allt mer bistånd går till de ”mjuka” sociala sektorerna och mindre till de dito ”hårda” (infrastruktur, naturbruk m m);
- att formerna för utvecklingssamarbete sedan en tid tillbaka håller på att förändras genom skapandet av en ny ”biståndsarkitektur”: fokus på nationellt ägarskap, ökad inriktning på sektor- och budgetstöd, avbindning, koncentration, givarsamordning och -anpassning samt ökad fältdelegering. Detta leder till delvis nya förutsättningar för svenska företags medverkan i utvecklingssamarbetet;
- att den svenska regeringen i enlighet med PGU önskar se ökad samverkan och samstämmighet mellan olika svenska politikområden samt fler svenska aktörer engagerade i arbetet för global utveckling;
- att den svenska regeringen i enlighet med PGU önskar stimulera bredare samarbete mellan Sverige och utvecklingsländerna i syfte att bygga upp mer

³ Se bl a FN-rapporten *Unleashing Entrepreneurship: Making Business for the Poor* från 2004.

jämbördiga bilaterala relationer, som bygger på ömsesidig nytta för båda parter; samt

- att den svenska regeringen önskar bidra till att svenskt näringsliv kan konkurrera på likvärdiga villkor med näringsliv i andra givarländer om deltagande i utvecklingsinsatser.

4. Områden för ökad samverkan

Samverkan mellan utvecklingssamarbetet och det svenska näringslivet har ägt rum sedan det statliga biståndet startade för 50 år sedan, främst genom att Sida och andra biståndsorgan finansierat ett stort antal insatser där svenska företag deltagit i planerings- och/eller implementeringsfasen, men även i viss utsträckning i projekt som finansierats av det multilaterala systemet.

Det förekommer många exempel på samverkan som fungerat väl. Samtidigt menar många, inte minst näringslivet, att det också finns problem (se vidare avsnitt 5). De efterlyser ökad samverkan. Med hänsyn till förändringarna i biståndet bör denna samverkan delvis ske i nya former. Nedan följer ett försök att beskriva fyra områden där det torde finnas möjligheter till ökat samspel⁴:

- dialog för att stärka biståndets kvalitet;
- dialog och information om företagens möjligheter att konkurrera om biståndsfinansierade kontrakt;
- samverkan om kommersiella lösningar som är utvecklingsfrämjande;
- samverkan om företagens sociala och miljömässiga ansvar (CSR).

Jag tror att det är relativt enkelt att utveckla samverkan inom de två förstnämnda områdena. Jag är mer osäker vad gäller de två andra: här är samverkan idag obetydlig, varför parterna förutsättningslöst får pröva sig fram.

4.1 Dialog för att stärka biståndets kvalitet

En slutsats i PGU är att Sverige bör fortsätta stödja u-ländernas ansträngningar att skapa gynnsamma förutsättningar för den privata sektorn. Sådant stöd kommer inte bara dessa länder utan också svenska företag till del, då det leder till tillväxt och bättre handels- och investeringsklimat i länderna och därmed till ökade affärsmöjligheter för företagen.

⁴ UNIS behandlar frågor om hur samverkan kan öka inom ramen för biståndsfinansierade instrument.

Sida arbetar sedan länge med bistånd som främjar privatsektorutveckling, och under 2004 antogs riktlinjer som fastslår att detta stöd ska fokusera på framväxten av företagsvänliga institutionella ramverk, skapandet av konkurrenskraftiga marknader och entreprenörsanda. Det inriktas i allt större utsträckning på att förbättra miljön för företagande och mindre på att stödja enskilda företag (denna senare stödtyp bedöms vara mindre effektiv).

Sida bedriver också utvecklingssamarbete på handelsområdet. Det omfattar bland annat bistånd för att stärka u-ländernas förmåga att delta vid internationella handelsförhandlingar och öka den inhemska kunskapen och kapaciteten som krävs för en fungerande handel. Regeringen aviserade i 2005 års regeringsförklaring en fortsatt ökad satsning på handelsrelaterat bistånd.

Sida och ambassaderna främjar därutöver privatsektorutveckling och handel genom att de har en löpande dialog med samarbetsländerna om deras politik på dessa områden. Sådan dialog blir en allt viktigare del av utvecklingssamarbetet genom den ökade inriktningen på sektor- och budgetstöd.

Mina egna och många andras erfarenheter av detta stöd och denna dialog är relativt goda. Det finns idag en betydande kunskap inom delar av Sida och vissa utlandsmyndigheter om hur utvecklingssamarbete inom områdena privatsektorutveckling och handel bör bedrivas. Det finns samtidigt stor kunskap på dessa områden inom näringslivet. Denna kunskap bör utnyttjas av biståndet. UD, Sida och ambassaderna bör i högre grad inbjuda företag att redogöra för näringslivets bedömningar av den ekonomiska utvecklingen och företagsklimatet i ett givet land eller region. (Företagen bör i gengäld få ökad möjlighet att erhålla information av UD och Sida om aktuellt land eller region, om pågående och planerat bistånd samt diskutera upphandlingar inom detta, se vidare nästa avsnitt.)

En sådan dialog torde vara av särskilt intresse inom områdena privatsektorutveckling och handel, men skulle med fördel kunna avse andra områden där näringslivet har insyn och kunskap. Den bör föras i Sverige mellan Sida och Sverigebaserade företag och inte minst i fält mellan ambassaderna och det lokala svenska näringslivet.

4.2 Dialog och information om företagens möjligheter att konkurrera om biståndsfinansierade upphandlingar

Svenska företag som är intresserade av göra affärer med ett utvecklingsland har ofta behov av råd och information om landet. Det kan gälla uppgifter om

den allmänna utvecklingen, om specifika affärsmöjligheter och om hur regelverket för investeringar och handel fungerar. Det kan också handla om praktisk hjälp med att t ex ordna besök av företagen och finna en affärspartner. En del företag har egna representanter på plats som kan ge dem detta stöd, medan andra behöver extern hjälp.

Flertalet ambassader som bedriver utvecklingssamarbete har en person som är ansvarig för handelsfrågor och exportfrämjande.⁵ Det är denna person som vid behov ger ovan assistans, ofta i samarbete med Exportrådet.⁶ Visst stöd ges därutöver av Sida och ambassadernas biståndssektioner som publicerar information om egna biståndsupphandlingar på Sidas hemsida och genom sedvanliga upphandlingskanaler. Vidare träffar biståndshandläggare då och då företag för att diskutera affärsmöjligheter inom ramen för biståndet. Inte minst de som arbetar i fält får genom sitt dagliga arbete och kontakter med beslutsfattare tillgång till värdefulla uppgifter om de insatser som givarsamfundet förväntas genomföra i ett land. De har dessutom ofta unik inblick i hur ekonomin och förvaltningen fungerar.

Biståndshandläggarnas inhämtning och förmedling av information till näringslivet om upphandlingar sker dock idag på ett relativt sporadiskt sätt. Uppgifter om samarbetsländernas upphandlingar, även när det sker inom ramen för svenskfinansierat bistånd, skickas sällan till Sidas hemsida, och ej heller till Exportrådet och företagen. Förmedling av information till näringslivet kring planerade insatser som i framtiden kan leda till upphandlingar förekommer nästan inte alls. Det är idag i stor utsträckning upp till den enskilde biståndshandläggaren att avgöra om det finns anledning att förmedla information om affärsmöjligheter. Några klara regler och rutiner om informationsförmedling finns inte utöver de som gäller Sidas egna upphandlingar. De senare utgör dock en minskande del av biståndet.

Det torde således finnas utrymme för en mer fokuserad och systematisk informationsförmedling från utvecklingssamarbetet till näringslivet kring biståndsfinansierade kontrakt. Det torde också finnas utrymme för biståndet att i högre grad ge företagen landrelaterad information som kan vara till nytta för dem, t ex gällande samarbetslandets ekonomiska läge⁷, landets budget och upphandlingsprocesser.

⁵ En ambassad i ett samarbetsland kan i många fall ha mellan fem och femton tjänstemän som arbetar med utvecklingssamarbete och som kan dela på uppgiften att inhämta information om upphandlingar, medan främjarna ofta består av en enda utsänd UD-tjänsteman (som vanligtvis på deltid är ansvarig för främjandet) samt en lokalanställd tjänsteman.

⁶ Exportrådet har, med några få undantag, inte handelskontor i länder med vilka Sverige bedriver traditionellt utvecklingssamarbete. Ambassadens främjare utgör i dessa länder Exportrådets förlängda arm.

⁷ Biståndsamministratörerna har ofta en Sida-utsänd ekonom.

Förmedlingen av information om upphandlingar bör avse såväl utvecklingsinsatser som finansieras av Sverige som av andra bilaterala givare och multilaterala organisationer. Den bör främst ske genom att biståndspersonal skickar information till ”Aktuella upphandlingar” på Sidas hemsida. För det fall informationen också bör gå direkt ut till företagen, bör den överlämnas till ambassadernas främjare som sedan vidarebefordrar den till Exportrådet, som torde vara den organisation som har den största kännedomen om svenska exportföretag och har de bästa kanalerna för delgivning av information till företagen.

Ett väl fungerande flöde med relevant information om kommande och existerande upphandlingar skulle öka näringslivets utsikter att vara verksamma i u-länderna. Det skulle både vara bra för de svenska företagen (och för näringslivets möjligheter att delta i globaliseringen) och för berörda länder: större konkurrens vid upphandlingar ger ju bättre pris och kvalitet. Informationsförmedlingen blir särskilt viktig med tanke på att vi avbinder biståndet och går mot ökat programstöd och harmonisering; vi bör finna nya vägar som möjliggör fortsatt och gärna ökad medverkan från svenska företag i det internationella utvecklingsarbetet.

Informationsgivningen bör vara proaktiv, men ej göras på sådant sätt att biståndspersonal kan uppfattas uppträda som ”främjare”. Denna senare uppgift bör även framgent utföras av de som ansvarar för den handelsfrämjande verksamheten.

4.3 Samverkan om kommersiella lösningar som är utvecklingsfrämjande

Ett tredje skäl för ökad samverkan är att ett antal svenska företag (i likhet med företag från andra länder) uppvisar ett allt större intresse för att själva eller tillsammans med andra bolag, myndigheter, biståndsgivare och det civila samhället ta fram kommersiella lösningar som är utvecklingsfrämjande och anpassade till de fattigas behov. Denna typ av samarbete, som ibland sker inom ramen för så kallade *public-private partnerships*, går företagen in i för att de insett att utvecklingsländerna utgör viktiga framtida marknader och att det i längden är kommersiellt intressant att utveckla sådana lösningar. Det handlar således inte om filantropi utan om långsiktiga vinstintressen.

Ett exempel är Ericssons projekt *Communication for all*, vilket syftar till att bygga telekommunikationssystem som är anpassade för fattiga konsumenter.⁸ Ett annat exempel är Dometic som producerar etanolugnar som kan användas i områden där det är ont om ved.

De utvecklingsfrämjande aspekterna är ofta uppenbara. Vad gäller Ericsson handlar det om att människor på landsbygden får råd att använda mobiltelefoni, vilket t ex ger jordbrukarna möjlighet att få adekvat information om priset på deras produkter på olika marknader.

Dessa företag har inte behov av att utvecklingssamarbetet går in och ”subventionerar” deras verksamhet genom gåvor eller förmånliga lån. Däremot behöver de ofta stöd av annat slag: information om regelverk och institutioner i berörda u-länder, kännedom om de lokala marknaderna, hjälp med att sammanföra ett företag med rätt partners, stöd till lokala institutioner för att genomföra studier samt visst kapacitetsstöd till institutioner i samarbetslandet. I Ericsson-fallet finansierade exempelvis Sida en socioekonomisk studie.

Detta område skulle kunna utgöra en arena där utvecklingssamarbetet och näringslivet kan samverka i ömsesidigt intresse. De båda parterna bör därför närmare undersöka hur de i praktiken skulle kunna gå tillväga. Som framgår kan mycket göras utan biståndsfinansiering. Om finansiering behövs, handlar det ofta om ett mindre stöd till samarbetslandet. I ett sådant fall bör biståndet noga överväga vad som ska vara företagets ansvar och vad som är lämpligt att biståndet stödjer. Regeln bör vara att biståndet endast ska stödja sådant som ökar samhällsnyttan av företagets satsning. Stödet bör kunna förenas med konkurrensneutralitet och med samarbetslandet och andra givare gjorda överenskommelser om hur utvecklingssamarbetet ska utformas.

4.4 Samverkan om företags sociala och miljömässiga ansvar

Ett fjärde skäl för ökad samverkan är att allt fler svenska företag i likhet med företag från andra OECD-länder arbetar för att stärka sitt ansvar för mänskliga rättigheter, grundläggande arbetsvillkor, bekämpande av korruption och en bättre miljö i sina verksamheter i utvecklingsländerna. Detta arbete, som ofta benämns *corporate social responsibility (CSR)* – hädanefter företagens sociala och miljömässiga ansvar – ger företagen i många fall konkurrensfördelar. Kraven på större ansvarstagande ökar från investerare,

⁸ Ericsson har fått stöd genom UNDPs facilitet *Growing Sustainable Business for Poverty Reduction*, som syftar till att öka samverkan mellan företag och bistånd om företagslösningar som är utvecklingsfrämjande.

konsumenter, anställda och kunder samtidigt som det främjar u-ländernas utveckling.

Den svenska regeringen tog för några år sedan initiativet till *Globalt Ansvar*, som syftar till att näringslivet, fackliga organisationer, enskilda organisationer och staten i samarbete främjar svenska företags ansvarstagande i ovan frågor. Svenska fackföreningar ger sedan lång tid tillbaka stöd för att stärka arbetsrättigheter och få till stånd bättre arbetsvillkor i utvecklingsländerna. Sida antog nyligen riktlinjer för hur myndigheten ska främja CSR i samarbetsländerna. Enligt dessa ska Sida främst stödja samarbetsländerna i deras ansträngningar att främja CSR. Därutöver ska man bli delaktig i det normativa arbete som pågår i internationella fora.

Samverkan mellan utvecklingsarbetet och det svenska näringslivet inom CSR har hittills varit relativt blygsam.⁹ Det finns anledning att undersöka huruvida det finns utrymme att öka denna samverkan; genomförandet av företagens arbete med CSR har ju i hög grad kopplingar till frågor som är utvecklingsrelaterade. Sida och ambassaderna skulle till företag som har CSR-program i högre utsträckning kunna dela med sig av relevant landkunskap samt erfarenhet av hur verksamhet kan utformas så att den får positiva utvecklingseffekter.¹⁰ De skulle vidare kunna främja CSR i allmänna termer i sina löpande kontakter med svenska företag samt använda svenska företags CSR-arbete som goda exempel - många har sannolikt kommit relativt långt inom detta område - i genomförandet av CSR-stöd i samarbetsländerna.

5. Hinder för ökad samverkan

Som tidigare nämnts anser båda parter att det finns utrymme för ökat samarbete. De konstaterar samtidigt att det finns vissa hinder för detta. Nedan görs ett försök att beskriva dessa. Jag delar för enkelhetens skull in dem i tre kategorier: 1) brist på kunskap, 2) brist på fungerande mötesplatser samt 3) brist på tydliga signaler. UNIS behandlar frågan om huruvida det finns brister som är kopplade till biståndsfinansierade instrument.

Min redogörelse baseras på möten som UNIS och jag haft med företrädare för UD, Sida, Exportrådet, Swedfund, näringslivsorganisationer, företag,

⁹ Sida/INEC planerar att arrangera ett CSR-seminarium med svenska företag under 2006. Sida stödjer också också programmet "Labor Market Dialogue" där LO-TCO och Näringslivets Internationella Råd (NIR) samarbetar med arbetsmarknadsparter i några samarbetsländer. Svenskt Näringsliv, som är NIRs huvudman, har nyligen beslutat avbryta sitt deltagande i programmet.

¹⁰ Det bör dock inte bli fråga om att Sida eller ambassaden ger sitt "godkännande" till ett företags CSR-arbete.

fackföreningar m fl.¹¹ Vad gäller näringslivets syn på samverkan har synpunkter inhämtats genom kontakter med såväl enskilda företag som personer från näringslivsorganisationer och det statliga främjandet, vilka i sin tur har många företagskontakter. De synpunkter som framförts av näringslivet har i de allra flesta fall gällt Sida och inte UD, vilket främst torde bero på att det är Sida som på biståndsområdet ses som näringslivets motpart.

De åsikter som framförts av respektive sida har i förvånande hög utsträckning varit samstämmiga. Min redogörelse torde därför ge en relativt god bild av hur de två parterna ser på dagens samverkan även om antalet möten i sig inte är tillräckligt stort för att utgöra ett statistiskt relevant underlag.

Synpunkterna och citaten är sådana som antingen getts av ett större antal personer eller på ett bra sätt sammanfattar vad som framförts i en viss fråga. Som framgår är näringslivets kritik gentemot biståndet starkare än biståndets kritik gentemot näringslivet.

5.1 Parternas uppfattning om varandra

De företag som haft möjlighet att konkret samverka med Sida i projekt har många gånger positiva erfarenheter av samarbetet. Många näringslivsföreträdare lyfter fram enskilda tjänstemän vid Sida som sägs ha en öppen och konstruktiv attityd gentemot företagen, men menar samtidigt att myndigheten som helhet ej kan anses ha en positiv inställning till näringslivet.

De företag som känner Sida väl framhåller att Sidas avdelning för infrastruktur och ekonomiskt samarbete (INEC) är välvilligt inställd till näringslivskontakter, men tillägger att denna avdelning förfogar över näringslivsinstrument som inte alltid är särskilt väl anpassade till de svenska företagens behov.

Både näringslivsföreträdare och Sida anser att det samarbete som ägt rum med företag inom ramen för stödet till Östeuropa överlag har fungerat väl.

Många företagsrepresentanter framhåller att de ofta har bra samtal när de träffar Sidas chefer ("de säger rätt saker och är positiva till kontakter"), men att mötena allt för sällan leder till samverkan pga att ansvarig Sida-handläggare inte visar samma förståelse som chefen när företaget går vidare med ett ärende.

¹¹ Här ingår möten med den referensgrupp som tillsatts med anledning av UNIS-utredningen.

Vissa företagsföreträdare säger att ”man gett upp” vad gäller samverkan med Sida och uttrycker allmän frustration över att Sida upplevs vara mer ”renlärt” än andra länders biståndsmyndigheter och gå före andra vad gäller avbindning och nya biståndsformer, varför företag från andra europeiska länder, inklusive övriga nordiska, sägs få konkurrensfördelar jämfört med de svenska företagen.

Flera näringslivsföreträdare menar att Sida har för liten personal i ett läge då biståndet ökar, vilket de anser leda till att regeringen väljer att kanalisera allt större belopp genom budgetstöd och via det multilaterala systemet och därmed ytterligare minskar företagets möjligheter till samverkan med Sida.

På fråga om hur näringslivet upplever sina kontakter med dem inom UD som ansvarar för utvecklingssamarbete är svaren föga uttömmande. Flertalet av mina samtalparter har mest kommit i kontakt med andra delar av UD, inte minst handelsfrämjandet, vilka man överlag säger sig ha goda erfarenheter av. Man välkomnar de initiativ som UD:s biståndsledning tagit det senaste året för att föra dialog med näringslivet.

Sida-företrädare framhåller att myndigheten har stor förståelse för näringslivets betydelse för tillväxt och utveckling och att man har en positiv inställning till svenska företag. Man känner sig orättvist utpekad som näringslivsfientligt och hänvisar bl a till Sidas privatsektorpolicy (som ska vara verksövergripande) samt det faktum att man sedan lång tid tillbaka ger stöd för privatsektorutveckling och handel i samarbetsländerna. Man lyfter vidare fram de olika instrument som finns för samverkan med svenska företag och pekar på den företagsmedverkan som finns inom ramen för ett stort antal projekt och program.

Många Sida-anställda välkomnar ett ökat samarbete med näringslivet, inte minst ett mer omfattande erfarenhets- och informationsutbyte. De konstaterar samtidigt att de konkreta samarbetsmöjligheterna med svenska företag inom ramen för Sida-upphandlade biståndsprojekt *de facto* håller på att minska genom att Sverige i likhet med andra givare går mot avbindning och nya former. Detta kan, enligt dem, vara en förklaring till företagets frustration.

De personer inom UD som arbetar med utvecklingssamarbete har överlag en positiv bild av företagsmedverkan i biståndet och understryker, med hänsyn till att biståndet förändras, behovet av att finna nya former för samverkan.

5.2 Brist på kunskap

Ett viktigt hinder för samverkan tycks vara att båda parter anser att den andra parten inte besitter tillräckliga kunskaper för att få till stånd en bra samverkan. Näringslivet framhåller att aktörer inom utvecklingssamarbetet inte förstår företagens förutsättningar och uttrycker irritation över att många biståndstjänstemän inte verkar inse vilken betydelse internationella företag har för utveckling i u-länderna. Röster inom biståndet menar å sin sida att företagen inte i tillräcklig utsträckning känner till utvecklingssamarbetets roll och spelregler. Båda parter konstaterar att det härigenom blir svårt att nå samsyn om förutsättningarna för samverkan - ”vi talar helt enkelt förbi varandra”.

Många företag anser att Sida bör anställa fler personer med erfarenhet från näringslivet och att myndighetens personal bör bli bättre på de svenska företagens produkt- och tjänsteutbud. De påpekar vidare att Sida har för långa handläggningstider; ”vi kan inte vänta flera månader på svar – då har vårt förslag redan blivit inaktuellt”.

En del företagsrepresentanter, inte minst på konsultsidan, menar att upphandlingskunskapen ej är tillräckligt god inom vissa delar av Sida och att detta kan försvåra upphandlingsprocesserna.

Sida-personal framhåller att svenska företag inte alltid förstår utvecklingssamarbetets förändrade roll. De menar att många företag lägger allt för stor tonvikt vid projektbiståndsformens fördelar när man talar om vilket bistånd som är mest effektivt. De framhåller vidare att företagen inte alltid verkar vara medvetna om att man inom utvecklingsforskningen sedan lång tid tillbaka är enig om att bundet bistånd ur mottagarlandets perspektiv är mindre effektivt än obundet. På tal om näringslivets kritik rörande långa handläggningstider påpekar de att företagen måste ha förståelse för att det ofta måste få ta viss tid att bereda biståndsinsatser i syfte att säkra dess kvalitet.

Inom båda sidor finns företrädare som uttrycker självkritik. Några röster inom näringslivet konstaterar att många svenska företag inte har lärt sig det internationella biståndets nya regler och därför felaktigt lever kvar i tron att det är ”business as usual”. Dessa röster menar vidare att företagen inte är tillräckligt aktiva i att söka information om vilka möjligheter som faktiskt finns för samverkan. Vissa personer inom Sida framhåller samtidigt att de till viss del kan ge företagen rätt i deras kritik om att myndigheten inte har tillräcklig kompetens i näringslivsrelaterade frågor och menar att biståndshandläggarna generellt borde förbättra sina kunskaper på området.

5.3 Brist på fungerande mötesplatser

Ett annat hinder synes vara att parterna inte träffar varandra i tillräcklig utsträckning och att de möten som äger rum inte alltid fungerar på ett tillfredsställande sätt. Företagsföreträdare uppger att Sidas möten främst verkar syfta till att ge information om i praktiken redan beslutade planer och att Sida verkar sakna intresse av att höra näringslivets syn på utvecklingsfrågor och ta del av företagens idéer, kunskap och erfarenhet. Företagen säger sig därmed sakna möjligheter att förutsättningslöst diskutera eventuella samverkansmöjligheter.

Flera företag framför synpunkter om de s k intressentmötena som äger rum när en ny samarbets- eller regionstrategi ska utarbetas.¹² De menar att mötena inte alltid blir särskilt konstruktiva. De säger sig få känslan av att de inte deltar i en process och att UD och Sida redan på förhand har bestämt sig för hur strategin ska utformas. De säger sig inte heller få feedback efter mötena. Några företag konstaterar att de av dessa skäl har slutat delta i dem. (UNIS lägger fram förslag om hur företagens deltagande i samarbetsstrategiprocesserna kan göras mer relevant för dem.)

På fråga om näringslivets behov av kontakter med de inom UD som ansvarar för utvecklingssamarbete är svaret från vissa, bl a konsulter, att fler möten vore önskvärda, både med departementets ledning och med enheten för Global Utveckling¹³, medan andra främst är intresserade av möten med Sida med hänsyn till att man i första hand önskar diskutera konkreta samverkansmöjligheter.

Vissa företagsföreträdare framhåller att det redan anordnas tillräckligt med möten med Sida och att bristerna i samverkan främst beror på att det inte finns väl anpassade biståndsfinansierade instrument kring vilka samarbete kan ske.

Sida-representanter menar att många företag endast deltar vid möten för att finna konkreta affärsmöjligheter (vilket anses vara naturligt) och att det därför ofta är svårt att föra mer principiella diskussioner om utvecklings- och biståndsrelaterade frågor. De håller med om att en del samtal inte blir så framgångsrika. De förklarar detta med att företagsrepresentanterna ofta

¹² Samarbets- och regionstrategierna är de strategier som styr det bilaterala biståndet till ett enskilt land eller region. UD eller Sida bjuder in näringslivet och andra externa aktörer till ett s k intressentmöte när det är dags att utarbeta en ny strategi. Det var tidigare Sida som bjöd in till detta möte. Enligt de riktlinjer för samarbetsstrategierna som antogs 2005 ska UD anordna mötet, men kan ge Sida eller annan myndighet i uppdrag att göra det i dess ställe.

¹³ Denna enhet är numera uppdelad i tre enheter.

framför önsknings om medverkan från Sida som med hänsyn till det ”nya” biståndets inriktning är omöjliga att gå till mötes och att samtalen därför snabbt låser sig.

Både UD, Sida och en del näringslivsrepresentanter säger sig sakna näringslivsorganisationer som kan sägas företräda hela näringslivet och som har vilja och kunskap att diskutera bredare frågor kring utveckling och bistånd. UD och Sida påpekar att det dessutom skett en minskning av antalet personer vid stora företag som har bevakat frågor som rör bistånd och biståndsupphandlingar och därmed av antalet personer med vilka man kan föra principiella diskussioner om biståndsrelaterade frågor.

UDs handelsfrämjare och Exportrådet efterlyser ett närmare samarbete med Sida i Stockholm och Sidas utsända i fält. Många inom Sida välkomnar sådant samarbete och säger sig vara positivt inställda till att myndigheten får en större roll i förmedlingen av information om affärsmöjligheter till näringslivet.

5.4 Brist på tydliga signaler

Ett tredje hinder synes vara att parterna uppfattar signalerna för samverkan mellan utvecklingsarbetet och näringslivet som motstridiga. De hänvisar till de delar av politiken för global utveckling som rör näringslivets roll där det framgår att regeringen önskar ökad samverkan mellan utvecklingsarbetet och näringslivet. De konstaterar att denna viljeförklaring görs samtidigt som de konkreta samverkansmöjligheterna *de facto* minskar genom den förändrade inriktningen på biståndet.

Många inom Sida framhåller att detta leder till att regeringen och tjänstemän från olika delar av regeringskansliet ger olika signaler om vad regeringen förväntar sig av Sida. De påpekar att PGU har skapat förväntningar hos företagen som biståndet ej kan uppfylla. De efterlyser därför klarare riktlinjer om vad regeringen förväntar sig av myndigheten vad gäller näringslivssamverkan.

Flera av mina samtalparter upplever att det inte finns klara riktlinjer om i vilken utsträckning företag kan få stöd av ambassader som inte har handelsfrämjare. Detsamma gäller för Sidas sk sektionskontor, vilka finns i vissa länder där vi bedriver bistånd men inte har ambassadnärvaro.¹⁴

Denna upplevda otydlighet torde inte kräva någon åtgärd annan än att UD gör existerande regler mer kända. Dessa säger att ”beskickningar och konsulat

¹⁴ Ett sektionskontor hör formellt till en ambassad i ett annat, ofta näraliggande land.

skall bidra till att uppfylla de av riksdagen fastställda målen att öka tillväxten och sysselsättningen i Sverige genom att främja Sveriges näringsliv och utrikeshandel, skapa intresse för svenska varor och tjänster samt projektexport, och i övrigt stödja svenska företag och det svenska näringslivets företrädare” (Förordning med instruktion för utrikesrepresentationen, para 6). Undantagna från denna regel är endast s k omvandlade ambassader och sektionskontor där endast utvecklingsarbete bedrivs. Dessa bör dock framöver i enlighet med vad som föreslås i denna rapport och i likhet med andra ambassaders bistandssektioner lämna information om upphandlingar inom biståndet.¹⁵ De bör i detta arbete samarbeta med Exportrådet och, vad gäller sektionskontoren, med överlydande ambassads handelsfrämjare.

5.6 Några reflektioner

Det är en omöjlig uppgift att avgöra huruvida den kritik som framförs av näringslivet är berättigad eller inte – jag har ju själv inte deltagit i de möten som parterna refererar till. En del kritik synes vara baserad på personliga erfarenheter, medan annan snarare verkar grundas på en allmän frustration över avsaknaden av samverkan mellan biståndet och företagen.

Denna frustration torde i många fall bero på att dagens bistånd är annorlunda gårdagens. Företagen har inte tillräcklig kunskap om villkoren för den nya biståndsagendan och har därför fel förväntningar på Sida. Sida-företrädare känner å sin sida att de inte har något att erbjuda företagen, vilket företagen ibland uppfattar som ovilja till samverkan. Med tanke på att regeringens signaler om näringslivssamverkan upplevs som motstridiga är Sidas tjänstemän måhända stundtals också osäkra på hur långt de kan sträcka sig gentemot företagen. De är rädda för att samarbete riskerar att ge företagen otillbörliga konkurrensfördelar (och att biståndet komprometteras) och intar av denna anledning en återhållsam hållning. Detta leder till att många möten mellan parterna inte blir särskilt konstruktiva.

Vidare kan avsaknaden av samverkan också till viss del bero på Sidas allmänt höga arbetsbelastning. Av den stora mängd uppgifter som åläggs handläggarna hinns främst de uppgifterna med som är prioriterade, och däri ingår vanligtvis inte samverkan med näringslivet.

Jag har själv inte erfart att Sida har en negativ inställning gentemot företag, och konstaterar att många Sida-tjänstemäns säger sig ha en öppen hållning till näringslivet och till ökade kontakter med svenska företag. Det borde därför

¹⁵ De s k omvandlade ambassaderna planeras att åter ges reguljära ambassaduppgifter och kommer då ha skyldighet att främja det svenska näringslivet.

finnas goda möjligheter att förbättra samarbetet. Detta förutsätter en rad åtgärder som jag utvecklar i förslagsdelen.

6. Besök i Danmark och Storbritannien

Jag har tillsammans med utredarna från UNIS besökt Köpenhamn och London i syfte att tala om samverkan mellan biståndet och näringslivet. UNIS redogör närmare för dessa besök, varför jag endast mycket kort redovisar mina intryck i denna rapport.¹⁶ Den information som framkom, särskilt i Köpenhamn, har varit till stöd när jag formulerat mina förslag.

I Danmark sägs både utvecklingssamarbetet och näringslivet vara nöjda med samverkan. Detta torde just bero på att de har en fungerande löpande dialog och därmed på ett enkelt sätt kan kontakta varandra när de ser att det finns samverkansmöjligheter (därmed inte sagt att alla kontakter fungerar väl). Det anses allmänt att parternas samarbete har underlättats av att Danida och det danska exportrådet båda ingår som avdelningar inom det danska utrikesministeriet. Genom den sedvanliga växeltjänstgöringen inom ministeriet har ett stort antal tjänstemän vid respektive avdelning fått kunskap om utvecklingssamarbetet respektive näringslivet. Biståndshandläggarnas erfarenhet av exportfrämjande och de kontakter som de härigenom fått med danska företag sägs ha lett till en positiv och öppen inställning till näringslivet.

I Storbritannien är kontakterna mellan biståndet och näringslivet inte vara så täta som i det danska fallet. Detta verkar uppvägas *dels* av att brittiska företag vid behov kan få stöd av ett omfattande nätverk av handelsfrämjare som är verksamma vid de brittiska ambassaderna i samarbetsländerna, *dels* av att brittiska företag generellt sett har en stark ställning på ett antal utländsmarknader och därmed ändå vinner många biståndsfinansierade kontrakt.

7. Förslag

Denna rapport inriktas på förslag för att öka samverkan i den löpande biståndsverksamheten, medan UNIS kommer att presentera en rapport som tar upp frågan huruvida det finns anledning att förändra eller skapa nya (formella) samarbetsformer och biståndsfinansierade instrument. De två rapporterna har nära koppling till varandra och bör läsas i ett och samma sammanhang. Förslag i den ena rapporten kommer i vissa fall endast att få full effekt om de genomförs tillsammans med förslag i den andra.

¹⁶ UNIS redogör även för samverkan bistånd-näringsliv i några ytterligare länder.

Många av förslagen berör Sida och Exportrådet. Båda dessa organisationer är relativt hårt arbetsbelastade. Vissa förslag torde kunna göras utan personell förstärkning, medan andra erfordrar ytterligare resurser.

Förslagen syftar till att visa på möjliga vägar att för att förändra utvecklingssamarbetets arbetssätt så att dess samverkan med näringslivet ökar. Det bör dock vara upp till parterna själva att närmare definiera hur en tätare dialog i praktiken ska organiseras.

7.1 Allmänna förutsättningar

Det måste finnas **förståelse för att båda parter spelar en viktig roll för u-ländernas utveckling**. Dels förståelse inom näringslivet för att biståndet (redan i dag) spelar en viktig roll för att främja tillväxt och god miljö för den privata sektorn. Dels förståelse inom utvecklingssamarbetet för att företag spelar en positiv roll för utveckling och att parterna genom samverkan inom vissa områden kan bidra mera effektivt till PGU-målen än om de agerar på egen hand – trots att de går in i samarbetet med delvis olika syften.

Det måste skapas en **dialog som präglas av öppenhet, lyhördhet samt respekt för varandras roller**. Det bör finnas klara syften med dialogen, den bör vara resultatriktad samtidigt som den främjar en förutsättningslös diskussion om samverkansmöjligheter. Den bör vara löpande, då det är viktigt att båda parter känner att de deltar i en process och inte bara ges tillfälle att delge sina åsikter vid något enstaka tillfälle.

Det måste finnas **samsyn hos båda parter om de områden/gränssnitt där det kan finnas ett ömsesidigt intresse av samverkan**. Jag har kortfattat redogjort för några områden inom vilka ökad samverkan ter sig önskvärd (i övrigt hänvisas till UNIS-utredningen). I slutändan är det parterna själva som tillsammans måste undersöka förutsättningarna för samarbete – med vetskap om att det endast fungerar om det ligger i bådars intresse. Jag inriktar mig därför i förslagsdelen på hur man på ett allmänt plan förbättrar förutsättningarna för samverkan och går inte närmare in på hur samverkan kan ske inom enskilda områden/sektorer.

Det måste skapas **acceptans hos båda parter för vissa principer för samverkan**. Annars kommer dialogen inte att fungera. Det bör vara självklart att samverkan endast kan ske inom ramen för utvecklingssamarbetets mål och inriktning. Det innebär att mottagarlandets behov, förutsättningar och prioriteringar ska vara ledande när biståndet går in i samverkan med näringslivet. Det bör vara lika självklart att utvecklingssamarbetet på ett proaktivt sätt ska förmedla information om biståndsfinansierade

upphandlingar och i övrigt föra en nära löpande dialog med näringslivet om samverkansmöjligheter.

7.2 Utbildning och kompetensutveckling

Kunskap utvecklas bäst genom interaktion mellan parterna. Det torde dock finnas skäl att i viss utsträckning även satsa på kurser och kompetensutveckling.

Förslag 1: Inkludera näringslivssamverkan i UD:s och Sidas utresekurser och annan intern kursverksamhet

Det är särskilt viktigt att det finns en väl fungerande samverkan i fält (se vidare avsnitt 7.5). Det är därför angeläget att de UD- och Sida-tjänstemän som ska utlandsstationeras får utbildning i hur samverkan med näringslivet bör ske och vilken roll de förväntas ha i detta sammanhang.

Denna utbildning bör inkluderas i befintliga utresekurser alternativt läggas i anslutning till dem. Ett utbildningsblock bör förberedas gemensamt av UD, Sida och Exportrådet och skulle bli kunna fokusera på:

- möjliga områden för näringslivssamverkan;
- instrument inom utvecklingssamarbetet som kan användas för näringslivssamverkan;
- det svenska exportfrämjandets organisation;
- hur samverkan med näringslivet bör ske vid en integrerad ambassad, inklusive tillvägagångssätt vid förmedling av information av affärsmöjligheter;
- upphandlingsfrågor, inklusive sådan upphandling som sker av samarbetslandet och av multilaterala organisationer;
- etiska frågor, inklusive korruption, som kan uppkomma i samband med företagskontakter; samt
- viktiga internationella instrument angående företags sociala och miljömässiga ansvar (CSR).

Utbildningsblocket bör kompletteras med individuella möten mellan de utresande och region-/landansvariga handläggare vid UD, Sida och Exportrådet.

Sida bör därutöver inkludera relevanta delar av ovan punkter i sin kursverksamhet för hemmastationerade chefer- och handläggare.

UD och Exportrådet bör i den löpande kompetensutvecklingen för främjande personal hemma och utomlands satsa mer på utbildning rörande företagets affärsmöjligheter inom utvecklingssamarbetet.

Sida bör intensifiera sin pågående satsning för att höja kunskapsnivån hos personalen vad gäller upphandlingsregler. Detta gäller inte minst ambassadernas biståndshandläggare som genom Sidas fältdelegering ansvarar för allt fler upphandlingar.

Vad gäller lärande om den svenska resursbasen, har jag genom mina samtal funnit att det råder delade meningar om huruvida det är möjligt att satsa på kurser med sådant syfte. Många anser att det skulle fungera, medan andra framhåller att det genom en kort utbildningsinsats inte är möjligt att få överblick över ett så stort område som hälsa, utbildning eller infrastruktur. De menar också att företagens utbud av varor, tjänster och projekt förändras snabbt över tiden, vilket gör att kunskap som erhålls vid ett och samma tillfälle snart blir inaktuell.

Det är likafullt angeläget att de som arbetar med utvecklingssamarbete får fördjupad kunskap om den svenska resursbasen inom den sektor inom vilken man verkar för att på ett ändamålsenligt sätt kunna samverka med näringslivet och förmedla information om affärsmöjligheter till företagen. Biståndshandläggare förväntas inte nödvändigtvis känna till enskilda företag, men bör åtminstone ha kunskap om vilken typ av lösningar som det svenska näringslivet kan erbjuda inom ett visst område och huruvida det finns intresse på området av att göra affärer i u-länder. Sida bör därför, trots dessa invändningar, tillsammans med Exportrådet undersöka förutsättningarna för att anordna sektorsvisa utbildningar i den svenska resursbasen för aktörer inom utvecklingssamarbetet. Sådana utbildningar skulle med fördel kunna läggas i anslutning till utresekurserna. Den kunskap som kursdeltagarna då inhämtar kan därefter kontinuerligt uppdateras genom den löpande dialogen med företagen och Exportrådet.

Förslag 2: Utarbeta internt informationsmaterial

Sida bör i nära samråd med UD, Exportrådet och andra berörda organisationer ta fram en kortfattad broschyr innehållande information för biståndshandläggare om hur man inom utvecklingssamarbetet kan samverka med näringslivet, inklusive allmänna riktlinjer för inhämtning och förmedling av information om affärsmöjligheter (bör också läsas av handelsfrämjande personal som arbetar med u-länder). Broschyren bör finnas tillgänglig på UD:s, Sidas och Exportrådets interna hemsidor.

Förslag 3: Förmedla kunskap om utvecklingssamarbetet till näringslivet, arrangera kurser i multilateral upphandlingskunskap

Företagsrepresentanter har sällan tid att delta i seminarier av utbildande karaktär. Det mest effektiva sättet för dem att få ökad kunskap om utvecklingssamarbetet torde vara genom interagerande med biståndet. Detta faktum bör dock inte hindra Sida, UD och Exportrådet att i samråd med företagsföreträdare undersöka förutsättningarna för att i Sidas eller annan organisations regi arrangera utbildningsseminarier. Om det visar sig att efterfrågan skulle finnas bör några seminarier anordnas med inriktning på

- vad politiken för global utveckling innebär för företagen;
- hur utvecklingssamarbetet fungerar och hur den nya biståndsarkitekturen påverkar förutsättningarna för samverkan;
- områden/arenor för samverkan;
- de biståndsinstrument som är specifikt riktade mot näringslivet; samt
- företags sociala och miljömässiga ansvar (CSR).

Seminarierna bör vara så kontextspecifika som möjligt och kan med fördel läggas i anslutning till olika dialogtillfällen mellan parterna. Kvaliteten på föredragshållarna bör vara hög och upplägget efterfrågestyrt – annars torde inte företagen anse det värt att delta. UDs främjare och Exportrådets personal bör inbjudas till seminarier.

Det torde finnas ett intresse från företagen att delta i kurser om hur man går tillväga för att vinna upphandlingar från viktiga multilaterala utvecklingsinstitutioner. UD och Exportrådet har vid ett par tillfällen arrangerat sådana kurser. Dessa kurser har varit uppskattade och bör göras på regelbunden basis. Sida bör som regel medverka i dem.

Förslag 4: Främja växel- och utbytestjänstgöring

UD bör i högre utsträckning uppmuntra och skapa incitament för sin personal med biståndsprofil att söka tjänster inom den främjande verksamheten samt för sin personal med främjarprofil att söka tjänster inom utvecklingssamarbetet.

UD bör vidare ge Sida-anställda möjlighet att söka tjänster inom UDs främjande och Sida bör ge UD-anställda ökad möjlighet att söka tjänster vid Sida (Sidas tjänster i fält är redan tillgängliga för UD-anställda).

UD och Sida bör som ett komplement till ovan anordna kortare utbytestjänstgöring/-praktik under två-tre månader. Detta skulle kunna genomföras enligt följande:

- UDs främjare och Exportrådets personal praktiserar vid Sida eller biståndsbassad;
- Personal vid UDs enheter för utvecklingssamarbete och Sida praktiserar inom UDs främjande, vid Exportrådet eller i näringslivet;
- Näringslivsföreträdare praktiserar vid Sida eller biståndsbassad.

7.3 Riktlinjer

Förslag 5: Ta fram riktlinjer för biståndspersonal för förmedling av information om företagens möjligheter att konkurrera om biståndsfinansierade upphandlingar

Sida bör i samråd med UD och Exportrådet utarbeta riktlinjer för inhämtning och förmedling av information som bör gälla såväl Sida-anställda hemma som myndighetens utsända i fält¹⁷. Riktlinjerna bör slå fast att denna verksamhet inom vissa rimliga och preciserade gränser ska vara en reguljär uppgift för Sida-personal.

Sida bör genom skapandet av dessa riktlinjer tillse att relevant information om biståndsfinansierade upphandlingar, inklusive föraviseringar om upphandlingar som kan komma att äga rum, görs tillgänglig för svenska företag på ett systematiskt sätt. Det gäller både upphandlingar som finansieras av Sverige – antingen direkt, via mottagarlandet eller multilateral kanal (s k multi-bi-bistånd) – och av andra bilaterala givare och multilaterala organisationer.¹⁸

Merparten av denna information torde komma från ambassaderna och sektionskontoren. Förmedlingen av information bör ske genom att biståndspersonal skickar förhandsaviseringar och upphandlingsuppgifter till

¹⁷ Ambassaderna bör därefter, på basis av dess riktlinjer, utarbeta rutiner för informationsinhämtning och –förmedling, se vidare förslag 12.

¹⁸ Vad gäller multilaterala projekt/upphandlingar, publiceras redan idag utförlig information på flertalet av de multilaterala organisationernas hemsidor. Här handlar det således främst om att ge information som ännu inte finns tillgängliga på dessa hemsidor.

”Aktuella upphandlingar” på Sidas hemsida. För det fall informationen också bör gå direkt ut till företagen, bör den överlämnas till ambassadernas främjare som sedan vidarebefordrar den till Exportrådet, som torde vara den organisation som har den största kännedomen om svenska exportföretag och har de bästa kanalerna för delgivning av information till företagen. Länkar mellan Sidas och Exportrådets hemsidor bör upprättas. De båda organisationerna bör diskutera hur de kan samarbeta kring internetbaserade lösningar i syfte att på bästa sätt ge företagen information om affärsmöjligheter i utvecklingssamarbetet.

Ambassadernas inhämtning av information torde endast ta en liten del av biståndshandläggarnas tid i anspråk – de får ju ofta i deras reguljära arbete information som kan vara intressant för företagen och som därför är enkel att föra vidare när väl ambassaden har etablerat rutiner härför. Totalt sett kan denna verksamhet dock leda till behov av vissa ytterligare personella resurser alternativt nedprioriteringar av annan verksamhet.

Biståndshandläggarna bör genom utbildning i den svenska resursbasen inom sina respektive ansvarsområden och genom löpande samråd med ambassadens främjare (och stöd från Exportrådet och UD:s främjare) kunna begränsa informationen till sådana affärsmöjligheter som bedöms vara av reellt intresse för näringslivet. Biståndshandläggaren bör i detta arbete bland annat uppmärksamma:

- att företagen ofta har större nytta av kortfattad och snabb information än den som är mer utförlig och därmed kan ta längre tid att förmedla. Om ett företag är intresserat av att veta mera kan det därefter be ambassadens främjare följa upp med ytterligare information (eller göra det själv);
- att den information som förmedlas inte bara bör gälla enskilda projekt utan också med fördel kortfattade uppgifter om områden/branscher där man förväntar sig att upphandlingar kommer att ske;
- att information om upphandlingar som *planeras* att genomföras kan vara lika intressant och även mer intressant än information om upphandlingar som i stort sett är klara att utannonseras eller redan har utannonserats. I de senare fallen finns ibland för lite tid för ett företag att förbereda anbud, särskilt om marknaden är ny eller upplevs som svår.

Som ett led i arbetet med att öka biståndshandläggarens möjligheter att inhämta information bör ambassadens handels- och biståndssektioner, i den mån detta inte skett, göra en enkel kartläggning av de kanaler som finns tillgängliga för inhämtning av information och på basis av denna besluta vilka kanaler som är relevanta för ambassaden och hur ansvarsfördelningen vad gäller informationsinhämtningen från respektive kanal ska se ut.

Det är viktigt att ambassaden har en realistisk ansats för informationsinhämtningen. Viss information om bilaterala givares bistånd är inte alltid lätt att erhålla, särskilt inte för det fall deras beredning av landets bistånd sker på huvudstadsnivå. Det kan vidare vara svårt att erhålla information om biståndsinsatser inom sektorer inom vilka ambassaden inte är aktiv.

Ambassaden bör under kartläggningen särskilt uppmärksamma hur information ska inhämtas om upphandlingar som planeras genomföras inom ramen för sektor- och budgetstöd. Den bör vidare, om inte detta redan gjorts, bilda sig en uppfattning om hur mottagarlandet genomför sina upphandlingar. Ambassaden kan i samverkan med andra givare föra en dialog med landet om dess upphandlingsförmåga och ge stöd för att förbättra landets upphandlingar för att säkerställa att de sköts på ett korrekt sätt.

7.4 Samverkan i Sverige

Förslag 6: Skapa ett dialogforum

UD och Sida bör under UD:s ledning en till två gånger per år arrangera möten med en utsedd grupp av representanter för näringslivet. Syftet med mötena bör vara

- att följa upp den handlingsplan för ökad samverkan som föreslås i denna rapport;
- att UD och Sida använder gruppen som referensgrupp när de utarbetar biståndspolicies, -riktlinjer och -handlingsplaner som berör näringslivet;
- att UD och Sida informerar om biståndspolitiska prioriteringar och trender inom internationellt utvecklingssamarbete samt diskuterar med näringslivet vad dessa prioriteringar och trender betyder för företagen;
- att parterna diskuterar samverkansmöjligheter¹⁹, inklusive principiella frågor kring privat-offentligt samarbete, samt näringslivets roll för att främja politiken för global utveckling och för att bidra till arbetet med millenniemålen; samt
- att parterna diskuterar hur de i olika sammanhang kan ge det svenska näringslivet en mer nyanserad bild av marknader som upplevs som ”svåra”.

Näringslivet skulle t ex kunna företrädas av Svenskt Näringsliv, Svensk Handel, Företagarna, NIR, SPE, Swedish Consultants, någon handelskammare och några enskilda företag (både stora och små). Vidare bör

¹⁹ Dock ej enskilda projekt, vilka bör tas upp i andra sammanhang.

Exportrådet, Exportkreditnämnden, Svensk Exportkredit, Swedfund och fackföreningsrörelsen delta.

Förslag 7: Bygg nätverk mellan Sida och det svenska näringslivet

Sida-INEC har regelbundna möten med Svensk Projektexport (SPE) och med sammanslutningen Swedish Consultants. Någon regelbunden dialog med andra delar av näringslivet synes däremot ej existera. Sidas avdelningar bör därför på skapa nätverk med de företag som är eller kan tänkas bli verksamma på marknader som berörs av Sidas verksamhet. Nätverken bör organiseras på ett sådant sätt att alla relevanta företagskategorier får möjlighet att föra dialog med myndigheten. Det är sannolikt lättast att skapa sektorspecifika nätverk. Det bör dock inte hindra de regionala avdelningarna från att pröva om det finns förutsättningar för att skapa regionala nätverk.

Sida bör därutöver skapa ett nätverk för frågor rörande företags sociala och miljömässiga ansvar (CSR) med fokus på genomförandet i u-länder. Detta bör vända sig till både företag och fackföreningar samt relevanta enskilda organisationer, och ha deltagande från UD:s Globalt Ansvar.

Nätverken kan vara mer eller mindre formaliserade och träffas mer eller mindre ofta beroende på parternas önskemål. Nätverkens allmänna syfte bör vara att öka kontakterna mellan Sida och företagen, diskutera samverkansmöjligheter samt sprida relevant information via mejl. Parterna får gemensamt avgöra hur ofta de bör träffas och vad de mer specifikt bör diskutera. Det är viktigt att ambitionsnivån är realistisk. Sida arbetar inom ett mycket stort antal områden. Det kommer ur kapacitetssynpunkt inte vara möjligt att skapa nätverk inom alla områden.

Förslag 8: Öka samspelet mellan Sida-Exportrådet och Sida-Swedfund

Sida och Exportrådet bör diskutera hur de skapar ett samspel som gör att tjänstemän inom respektive organisation automatiskt tar kontakt med varandra när de ser möjligheter för svenska företag att delta i en utvecklingsinsats. Det kan t ex vara lämpligt att region- och branschansvariga inom respektive organisation träffas med viss regelbundenhet, vid behov tillsammans med berörd främjare vid UD, för att upprätthålla kontakt och diskutera samverkansmöjligheter.

Sida bör öka samspelet med Swedfund. Detta torde bli särskilt angeläget om Swedfund i enlighet med förslag från UNIS får en större roll än idag. UNIS skriver mer om detta.

Förslag 9: Öka Sidas medverkan i Exportrådets konferenser, branschprogram och samverkansgrupper

Sida bör öka sin medverkan i Exportrådets konferenser och seminarier som vänder sig till exportföretag för att informera dem om vilka affärsmöjligheter som finns inom ramen för biståndet²⁰ inom en viss bransch eller marknad. Sida bör även öka sitt deltagande i Exportrådets branschprogram och samverkansgrupper.

Förslag 10: Skapa en internetbaserad kontaktpunkt för näringslivssamverkan

I Danmark har Danida, Danmarks Exportråd, Eksport Kredit Fonden, Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene och Investeringsfonden for Oestlandene tillsammans skapat en hemsida - www.GoGlobal.dk - som vänder sig till företag som är intresserade av handel och investeringar i u- och östländer. På hemsidan ges information om respektive organisations instrument för näringslivssamverkan, det stöd organisationerna kan ge företagen samt hur företagen kan kontakta dem. En broschyr om initiativet har tagits fram.

Sida och Exportrådet - i samråd med UD, Swedfund, Exportkreditnämnden och andra relevanta organisationer - bör undersöka förutsättningarna för en internetbaserad kontaktpunkt för svenska företag.

Förslag 11: Kombinera Sidas internationella kurser med individuella företagsprogram

De kurser som anordnas i Sverige inom ramen för Sidas internationella kursverksamhet är ett instrument som inte alltid utnyttjas till fullo i främjandet. Många av kursdeltagarna är högt uppsatta tjänstemän vid samarbetsländernas ministerier och myndigheter. De svenska kursarrangörerna och ambassaderna bör i samarbete med Exportrådet vid behov skraddarsy individuella företagsprogram för dessa personer under deras vistelse i Sverige. De skraddarsydda programmen skulle kunna utgöra ett värdefullt komplement till de redan anordnade (och uppskattade) företagsdagar, vilka vänder sig till en bredare deltagarkrets.

²⁰ Här avses bistånd från Sverige, andra länder samt multilaterala organisationer.

Ambassaderna bör tillse att deltagarna efter kursgenomförandet blir inbjudna till olika ambassadevenemang i syfte att upprätthålla kontakten med dem.

7.5 Samverkan i fält

Erfarenhet visar att det ofta är i fält som aktörer inom utvecklingssamarbetet och näringslivet kan finna konkreta möjligheter till samverkan. Ambassaderna i våra samarbetsländer bör därför ges en central roll i en satsning för ökad samverkan. Detta förutsätter att det *deles* finns ett väl fungerande samspel mellan handelsfrämjare och biståndshandläggare vid ambassaderna (vilket inte alltid är fallet idag)²¹, *deles* ett väl fungerande samarbete mellan ambassaderna och UD, Sida, Exportrådet med flera. Det är inte minst viktigt att Exportrådet kan ge ambassaderna ändamålsenligt stöd i deras arbete med inhämtning och förmedling av information om biståndsupphandlingar.

Förslag 12: Skapa rutiner för samverkan i fält

Varje ambassad bör på basis av de riktlinjer som avses i förslag 5 utarbeta rutiner som syftar till att säkerställa genomförandet av de förslag om ökad samverkan som berör ambassaden. Rutinerna bör läggas fast i ambassadens arbetsordning. De bör bland annat omfatta:

- samarbete och ansvarsfördelning mellan ambassadens handels- och biståndssektioner;
- ambassadens återkommande möten med näringslivet om utvecklings- och biståndsrelaterade frågor;
- biståndssektionens inhämtning och förmedling av information om upphandlingar och andra affärsmöjligheter; samt
- handelsfrämjarnas delgivning av information om upphandlingar och andra affärsmöjligheter till Exportrådet och andra intressenter (om sådana rutiner inte redan existerar).

Förslag 13: Öka dialogen mellan ambassaderna och det svenska näringslivet

En viktig del av ökad samverkan bör vara att föra dialog med det lokala svenskrelaterade näringslivet i samarbetslandet. Ambassadernas bör, i den

²¹ För det fall en ambassad eller sektionskontor inte har någon handelsfrämjare, bör direktkontakt etableras med berörda främjare vid UD och Exportrådet (sektionskontoren kan också vända sig till den ambassad till vilken kontoret hör).

mån det inte redan görs, ordna möten med företagen för att bland annat diskutera:

- den allmänna utvecklingen i landet;
- företagsklimatet och den privata sektorns förutsättningar;
- särskilda problem som företagen möter i sin verksamhet;
- hur företagen ser på det svenska utvecklingssamarbetet och hur den svenska regeringen kan bidra till landets utveckling, inklusive till ett förbättrat företagsklimat;
- affärsmöjligheter inom ramen för utvecklingssamarbetet (bistånd från Sverige, andra bilaterala givare samt de multilaterala organisationerna);
- företagens möjligheter att ta fram utvecklingsfrämjande kommersiella lösningar; samt
- företags sociala och miljömässiga ansvar (CSR).

Det är upp till varje ambassad att avgöra formerna för dessa möten beroende på hur många företrädare för svenska företag som finns i samarbetslandet och hur stort intresset är för dialog med ambassaden. Dialogen bör vara särskilt tät under utarbetande av en ny samarbetsstrategi och bör utgöra input i både analysfasen och i utarbetande av underlag till strategiutkast.

Vad gäller svenska företag som är på besök i samarbetslandet är det viktigt att de inte bara får träffa ambassadören och handelsfrämjaren utan också företrädare för biståndssektionen. Så sker på många håll redan idag, men sannolikt inte i tillräcklig utsträckning. Dylika möten skulle, utöver det mervärde de förhoppningsvis skulle ge företagen, också leda till att de Sida-utsända får ökad kunskap om den svenska resursbasen och tillfälle att diskutera hur berörda företag bedömer landet i fråga.

Förslag 14: Använd biståndets lokala kontaktnät i handelsfrämjandet

De ofta goda kontakter som ambassadernas biståndspersonal har med samarbetsländernas myndigheter (och även i vissa fall med näringslivsorganisationer och företag) bör i högre grad utnyttjas av ambassadernas främjare i syfte att effektivisera det handelsfrämjande stödet till de svenska företagen. I Etiopien ledde exempelvis de kontakter som uppstod tack vare Sidas stöd till privatsektorutveckling till att ambassadens främjare fick god kontakt med en etiopisk handelskammare. Detta samarbete ledde efter kort tid till att en svensk affärsdelegation besökte Etiopien och att en etiopisk affärsdelegation reste till Sverige.

Förslag 15: Satsa på ökad fältbevakning av de multilaterala organisationerna

Det torde finnas en potential för svenska företag – förutsatt att intresse finns från deras sida – att erhålla fler kontrakt från de multilaterala organisationerna än vad som är fallet idag. UD har sedan länge utsända främjare vid vissa utlandsmyndigheter, bl a i New York, Washington, Bryssel och Manila, som arbetar gentemot de viktigaste organisationernas huvudkontor i syfte att ge information och stöd till svenska företag som är intresserade av att delta i multilaterala upphandlingar. Satsningar görs f n för att öka denna bevakning.²²

Det finns även anledning att utöka bevakningen av de multilaterala organisationerna från våra ambassader i samarbetsländerna, särskilt som många av organisationerna har decentraliserat sina verksamheter till fältet. Här kan ambassadernas biståndsråd och –handläggare spela en ökad roll genom deras täta kontakter med kollegor från FN-systemet, Världsbanken och de regionala utvecklingsbankerna. Dessa kontakter skulle kunna användas mer systematiskt för att fånga upp information om kommande upphandlingar, särskilt sådana som ännu inte finns tillgängliga på de multilaterala organisationernas hemsidor.

Ambassadernas främjare bör parallellt, i den mån detta inte redan sker, med viss regelbundenhet besöka respektive organisations fältkontor. Främjarna kan ju till skillnad från ambassadernas Sida-utsända ägna sig åt att aktivt främja svenska företag. Främjarnas möten torde dock inte kunna ersätta den information som Sida-handläggarna skulle kunna inhämta i sin löpande dialog med de multilaterala kollegorna, utan bör snarast ses som ett komplement.

Ambassaderna bör vidare i ökad utsträckning underlätta för svenska företag att få till stånd möten med företrädare för de multilaterala organisationerna.

Förslag 16: Förbättra ambassadernas information via internet

Ambassaderna bör, i den mån det inte redan är gjort, lägga in avsnitt på sina hemsidor om hur de kan förmedla information om biståndsupphandlingar, förslagsvis med länkar till Sidas och Exportrådets hemsidor. De bör också lägga in information om hur Sida i det aktuella landet samarbetar med det svenska respektive inhemska näringslivet. Ambassadhemsidorna bör länkas

²² Jag kommenterar inte vidare dessa satsningar, då de i första hand ingår i utrikesförvaltningens främjande verksamhet och inte i utvecklingssamarbetet (och därmed ligger utanför ramen för denna rapport).

med de delar av Sidas hemsida som berör näringslivsinstrument. Ambitionsnivån får bero på hur stort företagens intresse bedöms vara.

Ambassaderna bör vidare lägga in fler relevanta ambassadrappporter på sina egna hemsidor och Exportrådets hemsida. De flesta ambassader publicerar redan sina landrapporter ("Landfakta") och ekonomiska rapporter på detta sätt. De promemorior som ambassadernas biståndssektioner skriver om landets utveckling, makroekonomi, budget, budgetstöd med mera läggs däremot mindre ofta in trots att informationen kan vara av stort intresse för företagen.²³

Vad gäller utarbetandet av ekonomiska och handelsrelaterade rapporter bör ambassadernas handels- och biståndssektioner i högre utsträckning samarbeta med varandra. Varje ambassad skulle härigenom t ex kunna skriva en basrapport om handels- och investeringsmöjligheter i samarbetslandet som inkluderar affärsmöjligheter inom ramen för bistånd från Sverige, andra bilaterala givare och multilaterala organisationer. Även dessa rapporter bör läggas in på ambassadernas respektive Exportrådets hemsidor (och årligen uppdateras).

En idé kan vara att ambassaderna i en geografiskt avgränsad region undersöker om det kan vara relevant att skriva sådana rapporter gemensamt. Affärsförhållandena i en region är ju ofta lika varandra (även om det självfallet finns undantag), och det är vanligt att företagens intresse ökar om de ser att de kan göra affärer på flera länders marknader i en och samma region och kan få koordinerad assistans av flera ambassader, inte minst om varje enskild marknad är liten.

Det är viktigt att gamla rapporter byts ut mot nya. Så är inte alltid fallet med de rapporter som finns utlagda på nätet idag.

7.6 Genomförande

UD, Sida och Exportrådet bör under UD:s ledning och i nära samråd med näringslivet snarast gå vidare för att genomföra förslagen i denna rapport. Förslagen bör läggas fast i en handlingplan där det framgår vem som ansvarar för vilka förslag och när de i tiden ska genomföras.

²³ För det fall det finns avsnitt i rapporterna som ej bör läsas av en extern läsekrets finns alltid möjlighet att redigera rapporterna före delgivning till Exportrådet.

Berörda parter kan relativt snabbt inleda genomförandet av flertalet förslag. De som kan kräva vissa ytterligare överväganden är

- förslag 1: inkludera näringslivssamverkan i UDs och Sidas utresekurser (endast den del som rör utbildning i den svenska resursbasen)
- förslag 3: förmedla kunskap om utvecklingssamarbetet till näringslivet
- förslag 4: främja växel- och utbytestjänstgöring
- förslag 10: skapa en internetbaserad kontaktpunkt för näringslivssamverkan.

När handlingsplanen har fastställts är det varje parts – UDs, Sidas och Exportrådets – ansvar att genomföra den. Det bör ske med hjälp av befintliga styrinstrument såsom regleringsbrev, samarbetsstrategier samt verksamhets- och landplaner. Nya eller ändrade rutiner bör framgå av berörda arbetsordningar. Nya eller ändrade arbetsuppgifter bör framgå av berörda tjänstemäns arbetsbeskrivningar. Härigenom torde de motstridiga signaler som parterna sagt sig uppleva komma att upphöra.

UD bör undersöka om Sidas instruktion bör ändras i syfte att möjliggöra den proaktiva roll som inhämtare och förmedlare av information om biståndsfinansierade upphandlingar som föreslås i rapporten.

UDs, Sidas och Exportrådets ledningar bör i samband med handlingsplanens inledande gå ut till respektive organisation för att understryka vikten av ökad samverkan mellan biståndet och näringslivet och för att förklara hur denna samverkan ska genomföras. Berörda chefer hemma och i fält bär sedan ett stort ansvar för att tillse att en ökad samverkan faktiskt kommer till stånd.

Handlingsplanen bör ha en långsiktig ansats – det handlar ju i mångt och mycket om kulturförändringar, vilka vanligtvis tar tid att få till stånd. Det räcker inte att berörda chefer och tjänstemän visar intresse för handlingsplanen under något år – ett engagemang för näringslivssamverkan måste finnas hela tiden.

Under handlingsplanens genomförande bör hänsyn tas till det faktum att näringslivet inbegriper vitt skilda typer av företag med olika förutsättningar för dialog och samverkan.

De åtgärder som vidtas på landbasis bör vara anpassade till det berörda landets situation. Potentialen för näringslivssamverkan skiljer sig ju i hög grad från land till land. Vissa av samarbetsländernas marknader är exempelvis så

små att det inte ens på sikt är försvarbart att ägna mer än begränsad tid åt att exempelvis leta information om upphandlingar.

Handlingsplanen bör ha en realistisk ambitionsnivå. Berörda parter resurser är begränsade. Allt kan inte göras samtidigt. Vissa uppgifter kan göras utan personell förstärkning, medan andra erfordrar ytterligare resurser. Det är viktigt att initialt använda tillräckligt med tid och kraft för att få igång en process som verkligen möjliggör för båda sidor att föra en förtroendefull dialog där idéer, kunskap och affärsinformation utbyts. När väl denna process har kommit igång torde många andra hinder för samverkan gradvis försvinna. På så sätt bereds vägen för ett både bredare och djupare utbyte mellan parterna.