

Uppdragsbeskrivning för genomlysning av Svenska missionsrådets kansli

Bakgrund

a) SMR:s strategi 2022-2026

Svenska missionsrådet (SMR) är en ledande ekumenisk civilsamhällsplattform för kyrkor, missions- och utvecklingsorganisationer med 31 svenska medlemsorganisationer (MO) som i sin tur samverkar med flera hundra samarbetspartner i över 50 länder. Vårt uppdrag är att främja samarbete mellan organisationer och kyrkor som tillsammans med lokala samarbetspartner runt om i världen arbetar för mänskliga rättigheter och global rättvisa utifrån en kristen värdegrund.

Ett av SMR:s huvuduppdrag är att förmedla bidrag till medlemsorganisationerna för insatser i Sverige och världen med målet att bidra till en rättvis och hållbar global utveckling. Bidragen är huvudsakligen finansierade av Sida. Vi förmedlar stöd till utvecklingsinsatser, humanitära insatser, informations- och kommunikationsinsatser och praktikantinsatser. Ungefär två tredjedelar av medlemsorganisationerna uppbär Sida-medel inom ramen för SMR:s vidareförmedling. Under 2020 uppgick det totala vidareförmedlade beloppet till cirka 270 miljoner SEK från de fyra olika Sida-anlagen.

SMR är en ideell förening där medlemsorganisationerna styr på strategisk nivå genom årsmöte och styrelse men där ett kansli samordnar och driver verksamheten. Enligt det förslag till strategisk inriktning för 2022-2026 som SMR:s styrelse beslutade om i december 2020 (se bilaga 1), ska organisationen arbeta utifrån ovan tre huvudsakliga roller/verksamhetsområden.

- Mötesplats för missionsfrågor i bred bemärkelse
- Vidareförmedlare av medel för internationellt utvecklingssamarbete och humanitära insatser
- Påverkansaktör i gemensamma profilfrågor

För att leva upp till ambitionerna i de tre verksamhetsområdena ovan, behövs ett hållbart kansli som har rätt kompetens, resurser och arbetssätt. Förväntningarna på kansliet är höga både från Sida och från medlemsorganisationerna.

Ambitionshöjningarna i den strategiska inriktningen har till största delen som huvudsyfte att direkt stärka och underlätta för medlemsorganisationerna, även om den del som gäller påverkansarbetet även handlar om att utveckla och utnyttja kansliets tematiska spetskompetenser.

I den strategiska inriktningen för 2022-2026, konstateras att kansliet behöver resursförstärkas jämfört med föregående period för att skapa en balans i förhållande till uppdraget. Givet Sidas indikativa planeringssiffror för SMR för 2022-2026, som innebär en sänkning jämfört med idag, kommer dock utrymmet att förstärka kansliet att vara mycket begränsat. Det blir därför ännu viktigare att en eventuell resursförstärkning kombineras med anpassade ambitionsnivåer och effektivare arbetssätt.

För närvarande pågår processen med att ta fram en målsatt strategi för 2022-2026, baserad på den beslutade strategiska inriktningen. Ett utkast beräknas föreligga i början av maj och beslut fattas vid årsmötet den 19 maj 2021.

Kansliet har fått i uppdrag av styrelsen att genomlysna vad som behövs i form av resurser, arbetssätt, organisation, funktioner och kompetenser, inklusive bemanning, för att lösa strategiuppdraget på ett effektivt och hållbart sätt för kommande strategiperiod. Ledningen har utsett en arbetsgrupp som består av generalsekreteraren, kansli- och HR-chefen samt handläggare och rådgivare från två av organisationens enheter. SMR har beslutat att ta stöd av externa konsulter för delar av sitt uppdrag enligt nedan.

b) Kansliets nuvarande personalsituation, organisation och arbetssätt

SMR är idag organiserat i tre enheter (Bilaga 2: SMR:s organisation):

- Ekonomi, kommunikation och administration (EKA) som arbetar med internt och strategiskt verksamhetsstöd;
- Lärande och påverkan (LOP) som arbetar med kapacitetsutveckling, lärande och påverkan;
- Internationellt utvecklingssamarbete (IU) som arbetar med kvalitetssäkring av det arbete som SMR förmedlar biståndsmedel till.

Kansliet fungerar som en matrisorganisation där specifika uppgifter löses genom att resurser dras från samtliga relevanta enheter. T ex är både rådgivare från LOP och controller från EKA nära inkopplade i IU:s handläggning av medel som vidareförmedlas till de olika medlemsorganisationerna, och medarbetare från alla tre enheter har regelbunden kontakt med våra medlemsorganisationer.

Nuvarande organisationsmodell infördes 2013. En mindre omorganisation genomfördes 2016, vilken dock inte ändrade ovan grundläggande struktur.

Sedan ett antal år tillbaka har SMR:s verksamhet och personalstyrka vuxit, bl. a. på grund av ökande belopp inom vidareförmedlingen, och kansliets resurser motsvarar idag 28 heltidstjänster. SMR tar idag emot anslagsmedel från fyra

olika enheter på Sida, se ovan. Stödet från det humanitära anslaget är dock på väg att fasas ut.

SMR har under det senaste året samarbetat med Trygghetsrådet TRS i att analysera kansliets kompetensbehov och utveckla en kompetensstrategi. Arbetet pågår parallellt med genomlysningen. Av relevans för uppdraget om genomlysningen, är den förstudie som genomfördes av TRS samt en kort utvärdering av den mindre omorganisationen som genomfördes 2016.

Övergripande mål med uppdraget

Uppdraget syftar till att föreslå hur SMR kan lösa strategiuppdraget på ett effektivt och hållbart sätt för kommande strategiperiod genom att genomlysna organisationens behov i form av resurser, arbetssätt, organisation och funktioner.

Uppdragets upplägg

Uppdraget ska genomföras av en eller flera konsulter med relevant kompetens (*härefter konsulten*). Konsulten rapporterar till SMR:s arbetsgrupp för genomlysningen.

Uppdraget innebär att göra en analys och bedömning av vilka resurser, arbetssätt, organisation och funktioner som krävs för att genomföra strategiuppdraget. Arbetsgruppen har valt ut ett fåtal centrala processer som särskilt bör belysas i genomlysningen.

I uppdraget ingår att granska relevanta dokument samt att ta in information från personer inom SMR, medlemsorganisationer och jämförbara civilsamhällsorganisationer genom enkäter och/eller enskilda intervjuer och gruppsamtal.

Uppdraget ska utmynna i rekommendationer för vilka resurser, arbetssätt, organisation och funktioner som är bäst lämpade för att genomföra strategiuppdraget. Rekommendationerna ska tydligt relatera till målen i den kommande strategin och hur SMR med tillgängliga resurser bäst kan uppfylla dessa.

Frågor att belysa

Genomlysningen bör omfatta, men måste inte begränsas till nedan frågeställningar. En majoritet av personalen lägger idag huvuddelen av sin arbetstid på vårt uppdrag som vidareförmedlare, som är den mest arbetskrävande av processerna nedan.

1. Resurser i relation till målen i strategin

Hur realistiska är målen i stort i förhållande till tillgängliga resurser och hur kan ambitionsnivån vid behov anpassas till resurserna? Behöver resurserna omfördelas på kansliet för att genomföra strategin?

2. Kansliets organisation, kultur och ledarskap

- Hur bör kansliet vara organiserat och hur bör olika funktioner samverka för att uppnå målen för de olika programmen och rollerna i strategin och genomföra nedan processer mest effektivt och effektivt?
- Hur kan kansliet bygga en kultur och ett formellt och personligt ledarskap som gynnar vår måluppfyllelse, t ex vad gäller tydlig delegering av mandat och kravställan?
- Om vi vill behålla nuvarande organisation, hur bör man arbetsleda enhetsövergripande processer på ett sätt som inte skapar stress, eller gör att processer blir lidande av att medarbetare inte lyckas prioritera den gemensamma uppgiften?

3. Kvalitetssäkring/Vidareförmedlingen

- Utifrån avtalskrav från Sida, ligger SMR på rätt ambitionsnivå i sin kvalitetssäkring eller gör vi för mycket? Vad kan rationaliseras? Hur mycket resurser är rimligt att lägga för att lösa uppdraget? Vilken typ av resurs/kompetens behövs i förhållande till uppdraget?
- Hur kan vi ha ett mer anpassat stöd, beroende på insatsens storlek och medlemsorganisationens egen kapacitet? Hur kan vi bli en bättre kravställare gentemot medlemsorganisationerna?
- Kansliet har en önskan att fokus flyttas från granskning på detaljnivå, insats för insats, till granskning med fokus på att stärka medlemsorganisationernas kapacitet att själva hantera detaljerna och kunna presentera dokument av god kvalitet. Hur organiserar vi vårt arbete för detta?
- Vilka flöden kan få bättre stöd genom ett nytt insatshanteringssystem (under upphandling)? Vad kan bli mer effektivt och effektivt genom systemet?

4. Avvikelsehantering

- Hur kan vi handlägga avvikelser på ett effektivt sätt i samarbetet mellan handläggare och controller? Vilket ansvar bör ligga på handläggare respektive controller? Vilken roll bör en samordnare för avvikelseärenden ha i relation till handläggningen av ärendena? Av vem och på vilken nivå tas lämpligen beslut om slutsatser vad gäller avvikelseärenden?

- Kan vi identifiera olika kategorier/svårighetsgrad av avvikelser och ha olika hantering beroende av dess komplexitet? Går det att skapa tydlighet i hur snabbt en avvikelse ska hanteras beroende av dess komplexitet?
- Hur vi kan jobba för att förebygga avvikelser, kan vi se i "typexempel" bakåt att det finns något specifikt som vi behöver resurstärka/kompetensutveckla medlemsorganisationerna och deras partners i?

5. Organisering gentemot medlemsorganisationer (MO)?

- Hur kan vi klargöra rollfördelningen i kontakterna med medlemsorganisationerna och vad som förväntas av den som av SMR utses vara organisationsansvarig för viss medlemsorganisation? Hur hanterar vi de medlemmar som inte har del av vidareförmedlingen?
- Hur organiserar vi oss bäst för att vara tydliga gentemot medlemsorganisationerna, t ex enligt funktion som idag, tematiskt eller utifrån organisationernas olika behov?
- Hur kan vi bättre stärka medlemmarna som organisationer och bidra till att olika medlemsorganisationer korsbefruktar varandra tematiskt och kompetens- och kapacitetsmässigt?
- Hur mycket tid ska läggas gentemot medlemsorganisationer från SMR:s kansli? Är vi effektfulla och effektiva? Ska alla olika funktioner alltid vara med på allt? Hur skapar vi en fungerande internkommunikation kring relationen till medlemsorganisationen?

6. Tematiska ansvar

- Hur kan ett tematiskt ansvar bäras av organisationen vad gäller kapacitetsutveckling respektive påverkansarbete?
- Hur ska vi organisera arbetet kring tematiskt ansvar, dels för våra två profilfrågor religions- och övertygelsefrihet samt religiös läskunnighet, dels för andra prioriterade tematiska tvärfrågor? Förtydliga vad som ligger i vilken roll (handläggare respektive rådgivare).
- Hur ska person med tematiskt ansvar samverka med andra kollegor kring sitt tema?

Metod

I uppdraget ingår att granska relevanta dokument; såsom strategier, utvärderingar, riktlinjer, rutinhandböcker och SMR:s avtal med Sida samt SMR:s standardavtal med våra svenska medlemsorganisationer gällande vidareförmedlingsuppdraget. Det ingår också att ta in information från kansliets personal om dagens situation och önskat läget genom lämplig metod, såsom

intervjuer/workshops och eventuellt enkät. SMR är mån om att processen genomförs på ett sätt som ger samtliga medarbetare vid kansliet möjlighet att ge input både individuellt och i grupp. Även intervjuer med relevanta nyckelpersoner vid ett fåtal utvalda medlemsorganisationer och i SMR:s styrelse; samt att göra en "benchmark" för SMR:s arbetssätt genom att intervjua relevanta nyckelpersoner vid ett fåtal jämförbara civilsamhällesorganisationer i Sverige.

Uppdraget ska utmynna i rekommendationer för vilka resurser, arbetssätt, organisation och funktioner som är bäst lämpade för att genomföra strategiuppdraget. Rekommendationerna ska tydligt relatera till genomförandet av strategin för den kommande perioden och ange om konsulten ser att SMR har ett behov av ökade resurser och/eller en omorganisation för att klara sitt uppdrag.

Konsulten ska presentera förslag till upplägg och sin metod i anbudet. Därefter ska konsulten, efter inledande samtal med arbetsgrupp, precisera metod och upplägg i en *inception report*.

Rapportering av uppdraget

En preliminär slutrapport ska presenteras för SMR skriftligt samt i ett särskilt valideringsmöte. Efter feedback från SMR på den preliminära rapporten ska konsulten lämna en slutlig skriftlig rapport till SMR.

Rapporten ska innehålla:

- sammanfattning
- beskrivning av metod
- resultat
- analys
- slutsatser
- rekommendationer
- eventuella bilagor

Rapporten ska skrivas på svenska och skickas elektroniskt till SMR. SMR äger rapporten. All information som konsulten/konsulterna får genom uppdraget är att betrakta som konfidentiell för externa parter.

Preliminär tidsplan

SMR uppskattar att uppdraget tar cirka 30 dagar i anspråk. Det totala budgetutrymmet för uppdraget är 260 000 SEK inklusive moms.

21 april 2021	Sista dag att lämna anbud
27 april 2021	SMR beslutar om tilldelning
29 april 2021	Uppstartsmöte med SMR:s arbetsgrupp
10 juni	Rapporteringsmöte med presentation av preliminär rapport för validering (kan justeras)
24 juni	Slutlig rapportering av uppdraget (kan justeras)

Anbud

Anbudet ska disponeras på följande sätt:

- Fakta om anbudsgivaren (namn, adress, telefon, e-post, företag etc.).
- Beskrivning av hur ni tänker genomföra uppdraget.
- Fullständig redovisning av uppskattat arvode (tid x pris per tidsenhet).
- Tidigare erfarenhet av liknande uppdrag
- Bifoga CV.

Anbud lämnas in på svenska. Anbudsgivare ska föreslå person/personer med adekvat utbildning och erfarenhet för de olika delarna som genomlysningen avser. Det är en merit om konsulten har tidigare kännedom om biståndsbranschen och, på ett generellt plan, om Sidas krav på partner.

Inkomna anbud kommer att rangordnas enligt vem som bäst uppfyller nedan kriterier.

Formellt	Konsulterna är etablerade aktörer med förmåga att efterleva formella regler kopplat till uppdraget – juridisk person, skatteredovisning.
Identitet	Konsulterna lyfter fram sitt övergripande arbetssätt och visar på hur uppdraget kommer att genomföras i enlighet med det.
Metod	Konsulterna föreslagna tillvägagångssätt känns genomtänkt och seriöst. Metoderna passar uppdragets karaktär. Flexibilitet finns till förändring.
Relevans	Konsulternas angreppssätt visar på en förståelse och kunskap om SMRs behov och den sektor vi är aktiva i. Tillvägagångssättet är relevant och tydligt. Uppdraget har uppfattats.

Kunskap	Konsulterna har relevant kunskapsbakgrund – utbildning eller erfarenhet. Ingår i grupp som kan komplettera med kunskap.
Resultat	Intryck av konsulternas förmåga att leverera resultat som har hög tillämpbarhet för SMR. Resultat som ger praktiskt vägledning och underlag för beslut.
Pris	Pris i relation till förväntad leverans enligt övriga kriterier

Arvoden

Endast företag med F-skattsedel kan lämna anbud. Arvode ska anges inklusive mervärdesskatt.

Prövningsrätt

SMR förbehåller sig fri prövningsrätt av de inskickade anbuden och kan komma att ingå förhandling med anbudsgivare. Anbudsgivare kan inte för sin del fordra förhandling. SMR:s beslut kan inte överklagas.

Anbudstid

Anbudet ska ha kommit till SMR senast den 21 april 2021.

Sänd anbudshandlingarna via e-post till: linda.jagerskog@smc.global Märk tydligt med "Anbud genomlysning" i rubrikraden.

För eventuella frågor hänvisas till Linda Jägerskog.