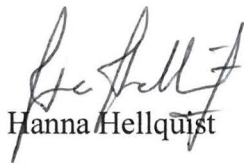


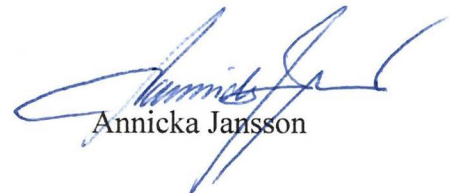
Återrapportering enligt regeringsuppdrag till Sida att vidta ytterligare åtgärder för att förebygga jäv och korruption och stödja utlandsmyndigheterna i detta arbete

I enlighet med regeringens beslut UD2025/10080 den 3 juli 2025, redovisar Sida härmed myndighetens arbete med uppdraget att vidta ytterligare åtgärder för att förebygga jäv och korruption och stödja utlandsmyndigheterna i detta arbete.

Beslut i detta ärende har fattats av tjänsteförrättande generaldirektör Hanna Hellquist på föredragning av chefscontroller Annicka Jansson i närvaro av avdelningschef Malena Sandh.



Hanna Hellquist



Annicka Jansson

Dnr: 25/001193

Redovisning av regeringsuppdraget ”Att vidta ytterligare åtgärder för att förebygga jäv och korruption och stödja utlandsmyndigheterna i detta arbete”.

1. Sammanfattning

Regeringen har gett Sida i uppdrag (2025-10080) att under perioden 2025-2027 vidta ytterligare åtgärder för att förebygga jäv och korruption och stödja utlandsmyndigheterna i detta arbete. Uppdraget innebär en ambitionshöjning för Sidas arbete med strukturer som motverkar jäv och korruption utgör en komplettering till de åtgärder som ingavs inom ramen för regeringsuppdrag UD 2024/13584.

Beslut om aktuellt uppdrag fattades i juli 2025 med en första årlig redovisning av arbetet den 31 oktober 2025. Sida ska sedan redovisa arbetet per den 31 oktober 2026 respektive 31 oktober 2027. Redovisningen ska innefatta genomförda åtgärder, resultat och kostnader, planerade åtgärder och, vid första tillfället som denna rapport omfattar, även en åtgärdsplan. Särskild vikt läggs också vid Sidas stöd till utlandsmyndigheterna i detta avseende.

I enlighet med uppdraget redovisar Sida nedan vidtagna åtgärder dvs. genomförda och initierade åtgärder samt en planering för vidare åtgärder (åtgärdsplan). Ytterligare redovisning av resultat och kostnader för åtgärder i åtgärdsplanen för 2026-2027 förväntas kunna ingå i senare delen av uppdraget och redovisas i anslutning till respektive redovisningstidpunkt 31 oktober 2026 respektive 31 oktober 2027.

Som grund för uppdraget nämner regeringen en uppmärksammas rapport från Sidas internrevision gällande stöd till strategiska partnerorganisationer inom CSO-anslaget där internrevisionen rekommenderar att den statliga värdegrunden behöver genomsyra verksamheten i högre utsträckning. Rapporten beslutades av Sidas styrelse den 11 april 2024.

Under 2023 arbetade Sida fram en förstärkt styrningsmodell i form av en verksamhetsstrategi som i sin helhet bygger på och förtydligar hur myndigheten i sin verksamhet ska tillämpa den statliga värdegrunden. Sidas verksamhetsstrategi för 2024-2026 omfattar regeringens strategiska styrning och identifierar de biståndspolitiska målsättningar som myndigheten ska uppnå under

verksamhetsstrategiperioden. Myndighetens verksamhetsplanering för både 2024 och 2025 har sedan operationaliserat målen med beaktande av verksamhetsstrategins förhållningssätt till den statliga värdegrunden. Sida har också i regeringsuppdrag UD2024/13584 om att öka transparensen i biståndet redovisat åtgärder under 2024 som återfinns i bilaga 2. De åtgärder som Sida identifierat i innevarande rapport är därmed att se som kompletterande tillägg till den redovisning som skedde i anledning av uppdrag UD2024/13584. I nedanstående tabell redovisas dessa tillkommande åtgärder efter vad som genomförts.

Kostnader i anslutning till genomförandet av 5 § 6 punkten i Sidas instruktion angående hantering av risken för antidemokratisk verksamhet samt digitalisering uppskattas till ca 20-25 MSEK men innehåller stor osäkerhet varför Sida behöver få återkomma i kommande budgetunderlag eller i särskild ordning.

Tabell 1 Identifierade åtgärder fördelade på åtgärdat, initierat och planerat

Åtgärdat			
Åtgärd	Sakområde	Datum och beslutsnummer i förekommande fall	Hänvisning i rapporten
Sida har omhändertagit erhållen styrning i förordning om instruktion för Sida om trädde i kraft 15 maj 2025. Sidas regel för insatshantering har i uppdatering beslutad den 1 juli 2025 en förstärkt skrivning om hantering av risken för att en samarbetspart bedriver eller stödjer antidemokratisk verksamhet, våldsbejakande extremism, islamism, antisemitism, terrorism, verksamhet som underminerar kvinnors och flickors rättigheter samt hatpropaganda riktad mot individer eller grupper. Bedömningen ska göras på ett rättssäkert sätt och med beaktande av saklighet och opartiskhet. Sida har även tagit fram vägledning och uppdaterat insatshanteringsprocessens systemstöd.	Insatshantering Antidemokratisk verksamhet	2025-07-01 Dnr 24/001501	4.2.1.1.
Sida har även tagit fram vägledning för att förstärka regeltillämpningen i beredningen av insatser kopplat till antidemokratisk verksamhet.	Insatshantering Vägledningsdokument	2025-07-01 Dnr 24/001501	4.2.1.1.
Sida har uppdaterat insatshanteringsprocessens systemstöd för att i beredningen av insatser dokumentera bedömning kopplat till antidemokratisk verksamhet.	Insatshantering Systemstöd	2025-06-26	4.2.1.2.
Sida har tidigare inte haft någon begränsning vad gäller i hur många transaktionsled medel kan vidareförmedlas så länge Sidas samarbetspart bedöms ha kapacitet att vidareförmedla och följa upp vidareförmedlade medel. I den nu beslutade uppdaterade insatsregeln anges att Sida ska ha ett restriktivt förhållningssätt avseende transaktionskostnader och transaktionsled. Huvudregeln är nu att endast ett led kan vidareförmedlas. Om vidareförmedling bedöms vara en förutsättning för insatsens genomförande ska en särskild motivering måste anges.	Insatshantering Vidareförmedling	2025-07-01 Dnr 24/001501	4.2.1.3
En central personalplan har antagits och riktlinjer på HR-området har konsoliderats i en HR-policy vilket bidrar till att förebygga jäv i verksamheten.	Jäv HR-policy	2025-05-11 Dnr 24/0011359-2	4.2.2.1.
HR-policyn inkluderar också en karantänsregel för att undvika att medarbetare deltar i handläggningen avseende den aktuella samarbetspartnern under viss period efter bytet av arbetsgivare. Karantänperioden har förlängts från ett år till två år.	Jäv Karantänregel	2025-05-11 Dnr 24/001359-2	4.2.2.1.

Tjänstbarhetskriterier för utlandstjänstgöring med hänseende till lämplighet och risker kopplade till säkerhet och jäv har utvecklats och använts i bemanningen av utlandsmyndigheterna (samtliga tjänster).	Jäv Tjänstbarhetskriterier	Framtagna och används sedan 30 oktober 2025 Dnr 25/0011651	4.2.2.2.
--	--------------------------------------	---	----------

Initierat			
Åtgärd	Sakområde	Datum och beslutsnummer i förekommande fall	Hänvisning i rapporten
Ny parnervalsmodell utvecklas som ökar insyn, förstärker dokumentation och systematik i urvalsprocesserna – inklusive att relevanta kontrollmoment införs före partnerval. Detta för minska risker för jäv och för att säkerställa att valen bidrar effektivt till strategimålen. I dagsläget tillämpar myndigheten olika modeller för val av samarbetspartners i syfte att säkerställa en balanserad insatsportfölj som bidrar till ett effektivt strategiutförande, exempelvis: - Dialogförfarande - Utlysningssamverksamhet - Utlysningssonder - Upphandling	Jäv och transparens Förstärkt parnervalsmodell Insatshantering	Upptagen i 2025 års verksamhetsplanering och beräknas klar 2025-12-31	4.3 och 4.3.1.
Obligatorisk e-learning om styrande regler och rutiner för hantering av misstankar om korruption och oegentligheter i insatser. Utbildningen riktar sig till all personal som arbetar inom insatshantering och avslutas med kunskapsprov. Utbildningen är en förutsättning för att kunna ta till sig del två som fokuserar på förmågan att identifiera varningssignaler och misstankar och hur man utreder jäv och korruption. Här återfinns också återförande av lärdomar från myndighetens hantering av tidigare korruptionsärenden.	Antikorrupption Kompetenshöjning	Beräknas färdigställd 2025-12-31	4.3.2.1.
Sida håller 2025 kursveckor vid huvudkontoret för samtliga nationella programhandläggare som är stationerade på utlandsmyndigheter med utvecklingssamarbete liksom samtliga programadministratörer stationerade på utlandsmyndighet och huvudkontor	Kompetenshöjning statstjänstemannarollen	November 2025	4.3.2.1.

Sidas utredningsgrupp har under 2025 utvecklat ärendehanteringssystemet. En ny funktion utvecklas i ärendehanteringssystemet för utredningar och medför att respektive avdelningschef och controller ska kunna följa en utrednings progress i realtid.	Antikorrupcion Insatshantering	Beräknas färdigställd 2025-12-31	4.3.3.
Det av Sida utsända biståndsrådet leder och fördelar arbetet inom utvecklingsarbetet vilket omfattar utsänd och lokalt anställd personal även om UM, och ytterst så, ambassadören ansvarar för anställningsförhållanden för lokalanställda medarbetare. I syfte att förstärka oberoendet avser Sida föreslå att det i det årliga delegeringsbeslutet tas in en standardskrivning om att rotera utsändas och lokalanställdas insatser med samma samarbetspartner.	Jäv Roterung av insatser UM	-	4.3.4
Sida inkluderar frågor om korrupcion och jäv i intervjumallar och mallar för resultat-och utvecklingssamtal på Sida och på utlandsmyndigheterna	Jäv Sida och UM	-	4.3.4
Sida utreder sätt att förstärka kapacitet och oberoende av Sidas hantering av visseblåsarärenden. Detta är en del av verksamhetsplanen för 2025 och beräknas vara klar under sista kvartalet 2025.	Antikorrupcion Utredningskapacitet	-	4.3.4

Planerat			
Åtgärd	Sakområde	Datum och beslutsnummer i förekommande fall	Hänvisning i rapporten
Sida utreder hur en framtida delegeringsmodell ska se ut i syfte att förstärka intern styrning och kontroll i beslutsfattandet och säkerställa ett lämpligt beslutsansvar i förhållande till implementering och uppföljning. Idag delegeras stora delar av sakanslaget ut till utlandsmyndigheterna för beslut av biståndsråd. I utredningen ingår även att uppdatera rutin för myndighetsintern delegering i syfte att säkerställa ett beslutsansvar som är tydligt och som kan genomföras i enlighet med fastställda styrsignaler.	Förstärkt intern styrning och kontroll Delegering av sakanslag	-	4.4.1.
Förslag på ökad organisatorisk och finansiell självständighet för utvärderingsfunktionen.	Oberoende Utvärderingsfunktionen	Redovisning i linje med uppdraget om evidensbaserad styrning i biståndet	4.4.2.

Separat jävspolicy för utvärderingsfunktionen i vilken tydliggörs hur intressekonflikter och möjliga jävssituationer för medarbetare och konsulter ska hanteras i samband med utvärderingar. Justering av standarduppdragsbeskrivningar för Sidas utvärderingar i syfte att säkerställa ett ökat oberoende i genomförande och granskning.	Oberoende Utvärderingsfunktionen	Redovisning i linje med uppdraget om evidensbaserad styrning i biståndet	4.4.2.
I syfte att stärka uppföljningen utreder Sida förutsättningarna för att använda ramavtalsupphandlade revisionstjänster i vissa svåra miljöer.	Antikorruption Uppföljning	-	4.4.3.
Sida förstärker metodstödet för finansiell insatskontroll (stickprov) på plats genom en centralt upphandlad extern tjänst (helpdesk).	Antikorruption Uppföljning	-	4.4.3.
Sida och UD kommer också att inrätta ett särskilt samråd för att stärka kompetensen kring hanteringen av misstänkta oegentligheter inom biståndsverksamheten vid utlandsmyndigheterna.	Särskilt samråd Sida/UD Kompetensutveckling	-	4.4.3.
Sida kommer också att genomföra en översyn av befintliga rutiner i sin helhet på myndigheten för att förebygga och hantera alla typer av jäv, och vid behov vidta åtgärder för att skärpa dessa rutiner.	Jäv	-	4.4.3

Innehållsförteckning

Redovisning av regeringsuppdraget ”Att vidta ytterligare åtgärder för att förebygga jäv och korruption och stödja utlandsmyndigheterna i detta arbete”.	1
1. Sammanfattning	1
2. Uppdraget	8
3. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget	9
3.1. Metodavsnitt	9
3.2. Avgränsningar	9
3.3. Tolkning	10
4. Sidas redovisning per 31 oktober 2025 av jävs- och antikorrupsionsuppdraget	11
4.1. Bakgrund	11
4.2. Genomförda åtgärder antikorrupktion och jäv	12
4.2.1. Förstärkning av regler och rutiner för handläggning av insatser – Sidas uppdaterade regel för insatshantering	12
4.2.1.1. Närmare om förstärkning av Sidas hantering med avseende på antidemokratisk verksamhet vid partnerval	12
4.2.1.2. Förstärkning av skrivningar i systemstödet	13
4.2.1.3. Närmare om begränsningar i vidareförmedling	13
4.2.2. Förstärkning av HR-relaterade åtgärder	13
4.2.2.1. Närmare om åtgärder inom HR-området – central personalplan och riktlinjer inom HR-området	13
4.2.2.2. Närmare om åtgärder inom HR-området – tjänstbarhetskriterier	14
4.3. Initierade åtgärder antikorrupktion och jäv	14
4.3.1. Förstärkning av Sidas arbete med val av partner	15
4.3.2. Utbildning av personal inklusive personal vid utlandsmyndigheter	15
4.3.2.1. Förstärkt utbildningssatsning – statstjänstemannarollen och antikorrupktion	15
4.3.3. Förstärkt åtgärd – uppföljning av utredningsärenden	16
4.3.4. Övriga initierade åtgärder för att motverka jäv och korruption	16
4.4. Planerade åtgärder antikorrupktion och jäv	16
4.4.1. Utredning av delegeringsmodell	16
4.4.2. Förstärkande åtgärder – oberoende utvärderingsfunktion	17
4.4.3. Övriga planerade åtgärder	17

2. Uppdraget

För att upprätthålla ett högt förtroende för statsförvaltningen måste medborgarna ha tilltro till att verksamheten bedrivs på ett korrekt sätt och att statliga medel inte används på ett felaktigt sätt. Arbetet mot korruption handlar i grunden om att säkerställa att statsförvaltningen är välfungerande och vilar på grundläggande demokratiska principer om likabehandling och rättssäkerhet och inte minst att myndigheten i sin verksamhet ska vara saklig och opartisk.

Härutöver, och mot bakgrund av, att Sida förvaltar och betalar ut omfattande medel inom det internationella biståndet är det av stor vikt att myndigheten upprätthåller välfungerande och rättssäkra processer vad gäller hantering av jäv och antikorruption.

Sida har processer, rutiner, interna regler, etiska riktlinjer och avtalsmallar som syftar till att underlätta ett sakligt och opartiskt arbete. Det har emellertid framhållits av Sidas internrevision i revisionsrapporter¹ att den statliga värdegrunden och Sidas etiska riktlinjer behöver genomsyra verksamheten i högre utsträckning. Likaså har internrevisionen gjort iakttagelser som visar på ett behov av en mer systematisk tillämpning av arbetsrotation utifrån ett jävsperspektiv. Dessa iakttagelser tillsammans med de utmanande miljöer i vilka Sida arbetar vad gäller korruption och oegentligheter medför att myndigheten har haft ett förstärkningsbehov inom dessa områden. I ljuset av detta som regeringens beslut (UD 2025/10080), se bilaga 1, ska ses. I uppdraget har Sida uppdragits att vidta ytterligare åtgärder för att stärka strukturer som motverkar jäv och korruption och ska också stödja utlandsmyndigheterna i deras förebyggande arbete på området. I detta arbete ingår att Sida ska:

- Stödja utlandsmyndigheternas arbete att systematiskt följa upp och utveckla arbetet mot jäv och korruption inom svenskt utvecklingssamarbete.
- Förstärka Sidas rutiner för att informera och utbilda chefer samt andra relevanta personalgrupper om risker för jäv och korruption inom utvecklingssamarbetet. Detta inkluderar hur risker för jäv kan identifieras både vid nyrekrytering och vid anställning av redan befintlig personal. Myndigheten ska även genomföra en översyn av befintliga rutiner för att förebygga och hantera alla typer av jäv, och vid behov vidta åtgärder för att skärpa dessa rutiner. Här är användandet av visselblåsarfunktionen av särskild vikt.
- Stödja utlandsmyndigheterna vad särskilt gäller identifiering av jävrisiker i samband med anställning av både lokal och utsänd personal inom ramen för utvecklingssamarbetet.
- Minska risk för intressekonflikter genom att Sida, i nära samråd med utlandsmyndigheten, årligen gör riskbedömningar, samt följer upp arbetet

¹ Internrevisionens rapport 23-01 om jäv och bisysslor och internrevisionens rapport 23-05 om stöd till strategiska partner organisationer inom CSO-anslaget.

med jävs- och korruptionsfrågor på utlandsmyndigheten, särskilt med avseende på lokalanställda som arbetar med genomförandet av svenskt utvecklingssamarbete.

- Stärka Sidas personals kunskap om hur man upptäcker jäv och korruption hos partners i utvecklingssamarbetet, inklusive att förstärka kompetens inom utredning av jäv och korruption, t.ex. genom utbildningar.
- Stärka sitt arbete rörande terrorfinansiering och penningtvätt genom att inhämta information och kunskap från andra svenska myndigheter med expertis på området.
- Säkerställa oberoende och integritet i myndighetens utvärderingsverksamhet inklusive för att hantera intressekonflikter och minska jävrisiker. Detta ska ske i linje med andra uppdrag som rör evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet.

Härutöver ska Sida och Utrikesdepartementet också ska inrätta ett särskilt samråd tillsammans för att stärka kompetensen kring hanteringen av misstänkta oegentligheter inom biståndsverksamheten vid utlandsmyndigheterna.

Ovanstående uppdrag ska ses som en ytterligare förstärkning av de åtgärder som angavs i Sidas återrapportering till regeringen om att öka transparensen inom biståndet, daterad 2024-12-24 och med diarienummer 24/001471.

3. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget

3.1. Metodavsnitt

Denna rapport har utarbetats efter konsultationer inom myndigheten. En referensgrupp har satts samman med representanter från samtliga operativa avdelningar och en konsultationsgrupp har även satts samman med ett urval av ambassadörer från följande länder: Ukraina, Albanien, Uganda, Colombia, Bangladesh och Jordanien. En första konsultation kommer att ske under hösten med ovan angivna ambassadörer vad gäller inriktning och utformning av stöd inom ramen för detta uppdrag.

3.2. Avgränsningar

Uppdraget rör till stor del det arbete som utförs inom ramen för myndighetens insatshanteringsarbete och Sida har fått i uppdrag att stödja utlandsmyndigheterna inom ramen för detta uppdrag. Ett likalydande uppdrag har också lämnats av regeringen till Sveriges utlandsmyndigheter.

Sida har därvid att ta hänsyn till utlandsmyndigheternas ställning som självständiga myndigheter till vilka Sida delegerar medel och ställer behövliga resurser till förfogande under de förutsättningar och kravspecifikationer som anges i delegeringsbesluten. Sådan delegering sker till utlandsmyndighetens

myndighetschef (ambassadören) som sedan (oftast) internt på utlandsmyndigheten delegerar dessa medel till en chef för utvecklingsbiståndet som är utsänd av Sida (biståndsråd). Utöver personal utsänd av Sida finns även lokalt anställd personal som är anställda direkt av utlandsmyndigheten. Hänsyn behöver i enlighet därmed tas till de överenskommelser som föreligger mellan regeringskansliet (utrikesdepartementet) och Sida och som är relevanta i enlighet med detta uppdrag - exempelvis (i) förvaltningsöverenskommelsen mellan regeringskansliet (Utrikesdepartementet) och Sida avseende administrativt samråd och kostnadsdelning vid utlandsmyndigheterna daterad 2 december 2019 där särskilt samrådskravet gällande 4.h. är relevant avseende samråd om personalförsörjning och personalvillkor samt; (ii) dokumentet om samspelet mellan Sida och utlandsmyndigheter som har utvecklingssamarbete angående delegering och arbetsfördelning inom utlandsmyndigheten (dnr. UD2018/10155/PLAN).

Uppdraget är emellertid inte enbart avgränsat till den del av myndighetens arbete avseende jäv och antikorruption som rör insatshantering då uppdraget enligt bl.a. andra punkten ovan även omfattar att *”Sida ska genomföra en översyn av befintliga rutiner för att förebygga och hantera alla typer av jäv, och vid behov vidta åtgärder för att skärpa dessa rutiner”*. Sida kommer att ta omhand denna del vid de nästkommande redogörelsetidpunkterna av uppdraget.

3.3. Tolkning

Sidas övergripande tolkning är att uppdraget i huvudsak handlar om att myndigheten ska:

- förstärka sitt systematiska arbete gällande jäv och antikorruption inom såväl insatser som interna HR-processer, samt stödja och utbilda utlandsmyndigheterna i detta arbete;
- samverka med andra myndigheter kring terrorfinansiering och penningtvätt; samt
- säkerställa oberoende och integritet i myndighetens utvärderingsverksamhet inklusive för att hantera intressekonflikter och minska jävrisiker.

Ovanstående arbete omfattar vad gäller antikorrupsionsarbetet den del av detta arbete som relaterar till risk för regelefterlevnad till skillnad från korruption som utvecklingshinder (som snarare relaterar till hur svenskt bistånd kan stödja arbetet med att minska korruption i samarbetsländerna). Uppdraget länkar därmed in i regeringens inriktning för Sveriges internationella utvecklingssamarbete Bistånd för en ny era – Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt (UD2023/17726) där det bl.a. anges att *”Inga svenska skattemedel ska försvinna i korruption inom ramen för svenska biståndsinsatser”*.² Detta ligger också i linje med regeringens handlingsplan mot korruption och otillåten påverkan 2024-2027 (Fi2024/01534). Vidare framgår det av Sidas instruktion³ i 2 § andra stycket punkten 5 att myndigheten ska i sin verksamhet *”vidta åtgärder för att motverka oegentligheter och korruption”*.

² Se s. 3 a.a.

³ Förordning (2025:269) med instruktion för Sida.

4. Sidas redovisning per 31 oktober 2025 av jävs- och antikorrupcionsuppdraget

4.1. Bakgrund

Enligt 2 § i förordningen om intern styrning och kontroll (2007:603) ansvarar myndighetsledningen för att det finns en process för intern styrning och kontroll vid myndigheten som fungerar på ett betryggande sätt. Denna process ska säkerställa att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör sina uppgifter, uppnår verksamhetens mål och uppfyller kraven i 3 § myndighetsförordningen.

”Rimlig säkerhet” innebär att även en ändamålsenlig och väl införd process för intern styrning och kontroll inte kan fullständigt garantera säkerhet. Processen innebär därför att myndigheten etablerar ett styrande ramverk och sedan systematiskt arbetar för att 1) förebygga att ramverket inte efterlevs, 2) kontrollera efterlevnad samt 3) hantera avvikelser. Samtliga tre delar behöver ingå i en process för intern styrning och kontroll som fungerar betryggande.

I enlighet med samma lagrum ska processen för intern styrning och kontroll *även förebygga att verksamheten utsätts för korruption, otillbörlig påverkan, bedrägeri och andra oegentligheter*. Denna terminologi innefattar även jäv.

Sida har processer och rutiner som syftar till att förhindra och upptäcka jäv och genom resurssättning, rutinutveckling och kompetenshöjande åtgärder för handläggare och chefer arbetar myndigheten kontinuerligt för att stärka förmågan att upptäcka, bedöma och hantera risk för korruption och jäv med särskilt fokus på risker i insatshanteringsprocessen. Sida har också en process som åsyftar hantering av avvikelseärenden när sådana inträffar.

En del i det förebyggande arbetet är att återkommande se över fördelning av ansvar och befogenheter så att myndigheten i sin verksamhet kan vara saklig och opartisk och fatta objektiva beslut. Detta är en viktig utgångspunkt för det arbete som redovisas i innevarande promemoria och flera av de åtgärder som föreslås kan inordnas under följande huvudområden:

- Förstärkning av regler och rutiner för handläggning av ärenden.
- Utbildning av personal inklusive personal vid utlandsmyndigheter
- Förstärkning av regler och rutiner för interna HR-processer.
- Möjlighet att lyfta och anmäla misstankar om korruption och andra oegentligheter.

Sidas interna styrning och kontroll omfattar såväl åtgärder för att stävja korruption som förebyggande åtgärder avseende jäv och som framgår av ovanstående punkter går dessa omständigheter ofta i varandra men för att enklare följa aktuellt uppdrags struktur kommer åtgärder hänförliga till jäv och antikorrupcion att särredovisas enligt nedan. Avsnitt fyra beskriver fortsättningsvis åtgärder som har implementerats eller som är på gång att implementeras och som beräknas vara

klara under 2025. Under avsnitt fem redovisas föreslagna kommande åtgärder för åren 2026-2027.

4.2. Genomförda åtgärder antikorruption och jäv

4.2.1. Förstärkning av regler och rutiner för handläggning av insatser – Sidas uppdaterade regel för insatshantering

Sida fick en ny instruktion som trädde i kraft den 15 maj 2025⁴. Flera skrivningar i instruktionen förstärker vikten av det aktiva antikorrupsionsarbetet som Sida redan bedriver. Men skrivningarna i instruktionen har också föranlett ändringar i såväl regelverk som arbetssätt och systemstöd som har förstärkt Sidas antikorrupsionsarbete enligt nedan.

4.2.1.1. Närmare om förstärkning av Sidas hantering med avseende på antidemokratisk verksamhet vid partnerval

I instruktionen i 5 § 6 punkten anges att Sida i sin verksamhet *ska säkerställa att bistånd inte ges till aktörer som bedriver eller stödjer antidemokratisk verksamhet, våldsbejakande extremism, islamism, antisemitism, terrorism, verksamhet som underminerar kvinnors och flickors rättigheter samt hatpropaganda riktad mot individer eller grupper.*

Sida har operationaliserat ovanstående instruktionsskrivning i myndighetens regel för insatshantering under rubriken 3.2.3 § - ”Antidemokratisk verksamhet” i vilken följande anges: *I syfte att säkerställa att mottagare av bistånd stödjer demokratiska värderingar och mänskliga rättigheter, ska Sida bedöma och hantera risken för att samarbetspart bedriver eller stödjer antidemokratisk verksamhet, våldsbejakande extremism, islamism, antisemitism, terrorism, verksamhet som underminerar kvinnors och flickors rättigheter samt hatpropaganda riktad mot individer eller grupper. Bedömningen ska göras på ett rättssäkert sätt och med beaktande av saklighet och opartiskhet.*

Regel för insatshantering trädde i kraft den 1 juli 2025 varvid ovanstående reglering blev obligatorisk i Sidas samtliga insatser.

Utöver regleringen i insatshantering har även systemstödet för insatshantering uppdaterats och förstärkts med hjälptexter och en vägledning har tagits fram för att underlätta tillämpningen. Tillämpningsstödet redogör för en stegvis inhämtning av uppgifter från olika källor i syfte att förstärka informationsunderlaget och ge Sida ett tydligare beslutsunderlag utifrån en mera genomarbetad riskanalys inför val av partner. Sida har redan under 2025 också vidtagit åtgärder för att kommunicera innehållet i den nya regleringen. En genomlysning av tillämpningen har skett i samband med att myndighetens alla controllers deltog i en konferens vid huvudkontoret. Sidas samtliga chefer och programhandläggare

⁴ Förordning (2025:269) med instruktion för Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida)

har också beretts tillfälle till genomlysning av tillämpningen och information har även presenterats vid ett möte för hela Sidas personal, i syfte att tydliggöra vikten av det nya förhållningssättet.

4.2.1.2. Förstärkning av skrivningar i systemstödet

Sida har uppdaterat insatshanteringsprocessens systemstöd för att i beredningen av insatser dokumentera bedömning kopplat till antidemokratisk verksamhet.

4.2.1.3. Närmare om begränsningar i vidareförmedling

Sida har tidigare inte haft någon begränsning vad gäller i hur många transaktionsled medel kan vidareförmedlas. Sida har nu begränsat den möjligheten i den uppdaterade regeln för insatshantering i syfte att förstärka kontrollen över medlen vilket också är en tydlig riktning i Sidas antikorrupsionsarbete. Numera anges i regeln *att Sida ska ha ett restriktivt förhållningssätt avseende transaktionskostnader och transaktionsled. Transaktionskostnader samt möjligheter till insyn och kontroll ska beaktas i förhållande till insatsens effektivitet och förutsättningar att nå förväntade resultat. Sida ska under beredningen bedöma om samarbetsparten får vidareförmedla medel. En särskild motivering måste anges när vidareförmedling i mer än ett led bedöms vara en förutsättning för insatsens genomförande*⁵.

Ovanstående reglering medför att längre kedjor av transaktionsled inte längre möjliggörs vilket förenklar uppföljningen, tydliggör ansvaret för uppföljningens omfattning och ger en bättre överblick över bidragskedjans totala riskbild. Därmed förstärks också Sidas antikorrupsionsarbete i denna del.

4.2.2. Förstärkning av HR-relaterade åtgärder

Under 2024 genomfördes större förändringar i myndighetens organisation, styrning och uppföljning som bl.a. åsyftade att få organisationen att leverera på uppsatta mål som en myndighet – Ett Sida. Myndighetens verksamhet utgick från en verksamhetsstrategi som operationaliserades med en gemensam verksamhetsplan för myndigheten med den statliga värdegrunden som bas och förutsättning för arbetet. Tidigare avdelningsvisa handläggningsordningar ersattes också med en för hela myndigheten gällande handläggningsordning. Även inom HR-området har utvecklingen gått i samma riktning.

4.2.2.1. Närmare om åtgärder inom HR-området – central personalplan och riktlinjer inom HR-området

Sida har under 2025 beslutat om en central personalplan och konsoliderat riktlinjer på HR-området. Sidas samlade uppdrag är numera utgångspunkt för bemanning, vilket innebär att Sidas personal vid utlandsmyndigheter och i Sverige hanteras gemensamt och att annonser i bemanningen av utlandsmyndigheterna breddas för flexibilitet att omhänderta ett samlat uppdrag. Dessa åtgärder har lett till bättre överblick över bemanning och strategisk kompetensförsörjning vilket bidrar till att förebygga jäv och korruption. Den nya HR-policyn inkluderar också en karantänsregel för att undvika att medarbetare deltar i handläggningen av den

⁵ 5.2.2. § i Sidas regel för insatshantering.

aktuella samarbetspartnern under viss period efter bytet av arbetsgivare. Karantänperioden har i HR-policyn förlängts från ett år till två år. I tveksamma fall ska en försiktighetsprincip tillämpas.

4.2.2.2. Närmare om åtgärder inom HR-området – tjänstbarhetskriterier

Rutinerna för att minska risken för jäv i samband med rekrytering av ny och befintlig personal samt vid kompetensutveckling har stärkts. Under året har *Tjänstbarhetskriterier för utlandstjänstgöring med hänseende till lämplighet och risker kopplade till säkerhet och jäv* utvecklats. Tjänstbarhetskriterierna används i årets bemanningsprocess av utlandsmyndigheterna och syftar till att minimera risksituationer för individ och organisation. De senaste årens säkerhetsläge som bl.a. medfört hemförlovningar och evakuering samt ett antal enskilda ärenden med koppling till jävrisik har visat på ett behov av att tidigt i rekryteringsprocessen göra bredare och mer gedigna bedömningar av förutsättningarna för en medarbetare att genomföra uppdraget vid utlandsmyndigheten.

Följande kriterier ingår i annonsmallen för samtliga tjänster vid utlandsmyndigheterna med tillträde i augusti 2026 och är kvalificerande för att gå vidare i ansökningsprocessen: svenskt medborgarskap, körkort för samtliga orter och bisyssla. Den andra kategorin tjänstbarhetskriterier används för bedömning om kandidater är lämpliga för utlandstjänstgöring utifrån kompetenser, jävs- och säkerhetsperspektiv. Bedömningen av sårbarheter i det enskilda fallet görs under säkerhetsprövningen. Sida genomför i årets bemanningsprocess, som en del av den intervju som hålls av rekryterande chef, samtal med kandidater till tjänsterna kopplat till tjänstbarhetskriterierna. Slutkandidaterna kommer även att genomföra ett test som är framtaget av ett testföretag som bl.a. undersöker funktionella kompetenser.

En bedömning av tjänstbarhet ska även göras inför eventuell förlängning av tjänstgöring vid utlandsmyndigheter. Den individuella situationen kan ha förändrats på ett sätt som påverkar lämpligheten utifrån ett säkerhets- och jävsperspektiv för det specifika tjänstgöringslandet.

4.3. Initierade åtgärder antikorruption och jäv

Sidas övergripande kontrollstruktur för själva insatshanteringen framgår av bilaga 2. Var och en av dessa kontroller är en del av den aggregerade kontrollstrukturen som syftar till att med rimlig säkerhet säkerställa att de medel som Sida anförtros också används på det sätt som åsyftas. Detta är i linje med kraven i förordningen om intern styrning och kontroll som Sida har att efterleva. När det gäller val av samarbetspartners tillämpar Sida i dagsläget olika typer av modeller i syfte att säkerställa en balanserad insatsportfölj som bidrar till ett effektivt strategiutförande. Exempel på detta är: (i) dialogförfarande med t.ex. FN-organisationer och multilaterala banker, (ii) olika typer av utlysningförfaranden inom ramen för t.ex. val av civilsamhälleorganisationer och organisationer inom det humanitära biståndet, (iii) utlysningfonder (challenge funds) som instrument för utvecklingssamarbetet att mobilisera resurser och kapital från den privata sektorn men också (iv) regelrätta upphandlingar. Det finns emellertid utmaningar i

dokumentation av gjorda vägval. I Riksrevisionens granskning⁶ angavs att ”Sida behöver tydliggöra och dokumentera de vägval och prioriteringar som Sida gör för att bidra till strategiernas mål” varefter Riksrevisionen konstaterade ”att dokumentationen var viktig för att kunna följa vilka överväganden som lett fram till Sidas val av partner och biståndsform”.

4.3.1. Förstärkning av Sidas arbete med val av partner

Sida håller för närvarande på att arbeta ut en partnervalsmodell. Denna har ingått som ett arbetsmoment i 2025 års verksamhetsplanering och väntas vara färdigställd vid årets slut. Arbetet har initierats i syfte att förstärka transparensen i urvalet av samarbetspartners med bl.a. en förstärkning av olika typer av sekvenserade kontrollmoment där även förstärkningen av Sidas jävshantering. Detta för att minska risker för jäv och för att säkerställa att valen bidrar effektivt till de aktuella strategimålen.

4.3.2. Utbildning av personal inklusive personal vid utlandsmyndigheter

Sida har en omfattande rotation av medarbetare mellan huvudkontor och utlandsmyndigheter. Härutöver hanteras insatsarbetet också av lokalt anställda medarbetare vilket sammantaget medför att löpande utbildning är en viktig komponent i att tillförsäkra en god hantering inom ramen för arbetet med att motverka såväl jäv som korruption.

4.3.2.1. Förstärkt utbildningssatsning – statstjänstemannarollen och antikorruption

Sida har redan idag en omfattande utbildningsverksamhet som även omfattar antikorruption och jäv (statstjänstemannarollen). Syftet med dessa utbildningar är att vidmakthålla och förstärka kunskapen om metoder och förhållningssätt som stärker myndighetens arbete med utvecklingsverksamhet i utmanande miljöer. Sida har under året förstärkt utbildning inom antikorruption genom en framtagen e-learning som fokuserar på myndighetens styrande regler och rutiner för hantering av misstankar om korruption och oegentligheter. Utbildningen testas nu i testmiljö och beräknas klar för att sjösättas i slutet på året. Utbildningen är viktig och därför obligatorisk för all personal som arbetar inom insatshantering, det vill säga chefer, programhandläggare, controllers och programadministratörer och den avslutas med ett kunskapsprov. Utbildningen är också en förutsättning för att kunna ta till sig del två av utbildningssatsningen som fokuserar på en förstärkning av förmågan att identifiera varningssignaler och misstankar samt förstärker kapaciteten att kunna hantera och utreda omständigheter inom jäv och korruption. Denna del tar särskilt avstamp i återförande av lärdomar från myndighetens hantering av tidigare korruptionsärenden. Sida kommer i större utsträckning än tidigare att hålla utbildningar på plats på olika utlandsmyndigheter under 2026 och 2027.

Sida sammankallar även under 2025 personal i syfte att kompetensförstärka över hela linjen vad gäller värdebaserat arbetssätt med integritet, saklighet och opartiskhet (statstjänstemannarollen). Kompetensförstärkningen omfattar även

⁶ Riksrevisionen. RiR 2022:9, Vem, hur och varför – Sidas val av samarbetspartners och biståndsform. Sid. 5-6.

områden inom ramen för antikorrupsionsarbetet. Sida kallar exempelvis samman samtliga nationella programhandläggare som är stationerade på utlandsmyndigheter med utvecklingssamarbete i ovanstående syfte liksom samtliga programadministratörer stationerade såväl på utlandsmyndighet som på huvudkontoret. Under året har myndigheten på samma tema även hållit en konferens med controllers stationerade på utlandsmyndigheter och på huvudkontoret. Sammankomsterna syftar också till att förenkla och förstärka möjligheterna att nyttja varandras kunskap. Sidas chefer träffas dels under särskilda chefsdagar – under 2025 vid två tillfällen i januari 2025 respektive september 2025, men också i utökade chefsledningsgrupper där samtliga chefer deltar. Kvalitetssäkrande åtgärder i förebyggande syfte tas regelbundet upp vid dessa tillfällen. Vid chefsmötet i januari 2025 gavs ett särskilt pass rörande det förebyggande arbetet inom jävshantering inklusive olika scenario-övningar.

4.3.3. Förstärkt åtgärd – uppföljning av utredningsärenden

Utöver löpande stöd och dialog i enskilda ärenden har utredningsgruppen kvartalsvisa avstämningar med ansvarig chef och controller på varje enhet och utlandsmyndighet. Här sker således en uppföljning av föreliggande utredningar och deras progress. Utredningsgruppen har även halvårsvisa avstämningar med varje avdelningschef. Utredningsgruppen har under året arbetat med systemutveckling av ärendehanteringssystemet. En ny funktion utvecklas i ärendehanteringssystemet för utredningar och medför att respektive avdelningschef och controller ska kunna följa en utrednings progress i realtid. Sida planerar att initiera ett pilotprojekt för detta inom kort. Sida ser även över formatet för återrapportering och återförande av lärdomar till ledningsgrupp samt övrig verksamhet.

4.3.4. Övriga initierade åtgärder för att motverka jäv och korruption

- I syfte att förstärka oberoendet föreslår Sida att det i det årliga delegeringsbeslutet tas in en standardskrivning om att rotera utsända och lokalanställdas insatser med samma samarbetspartner.
- Sida inkluderar frågor om korruption och jäv i intervjumallar och mallar för resultat- och utvecklingssamtal på Sida och på utlandsmyndigheterna
- Sida utreder sätt att förstärka kapacitet och oberoende av Sidas hantering av visselblåsarärenden. Detta är en del av verksamhetsplanen för 2025 och beräknas vara klar under sista kvartalet 2025.

4.4. Planerade åtgärder antikorrupktion och jäv

Planerade åtgärder är enbart sådana som ännu inte har startats i organisationen.

4.4.1. Utredning av delegeringsmodell

Sida utreder hur en framtida delegeringsmodell ska se ut i syfte att förstärka intern styrning och kontroll i beslutsfattandet och säkerställa att ett lämpligt beslutsansvar föreligger i förhållande till implementering och uppföljning. Idag delegeras stora delar av sakanslaget ut till utlandsmyndigheterna för beslut av biståndsråd. Myndighetens strategiska kvalitetssäkringsresurser finns emellertid

på huvudkontoret och mot bakgrund av den komplexitet som föreligger i dagens miljöer finns anledning att undersöka hur myndigheten bättre kan dra på dessa resurser i insatsernas beredning samtidigt som närheten till den operativa verksamheten är viktig.

I Sidas utredning ingår också att uppdatera rutin för myndighetsintern delegering i syfte att säkerställa ett beslutsansvar som är tydligt och som kan genomföras i enlighet med fastställda styrsignaler

4.4.2. Förstärkande åtgärder – oberoende utvärderingsfunktion

Uppdraget vad gäller utvärderingsfunktionen bedrivs parallellt med regeringsuppdraget UD 2025-10436 (att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet), vari Sida ges i uppdrag att säkerställa oberoende och integritet inom den samlade utvärderingsverksamheten vid myndigheten.

Sida vidtar nu ett antal åtgärder för att stärka utvärderingsfunktionens organisatoriska oberoende och anpassa dess arbetsformer för ett ökat oberoende.

Sedan omorganisationen i oktober 2024 är utvärderingsteamet på huvudkontoret integrerat i enheten för Metodutveckling på resultatavdelningen. Teamet genomför centrala utvärderingar som beslutas av generaldirektören och ger även stöd till verksamheten i att genomföra utvärderingar på insatsnivå.

Sida ser nu över placering och uppdrag för utvärderingsfunktionen i syfte att stärka oberoendet i funktionen vilket bl.a. även omfattar en översyn av verksamhetens självständighet i finansiering och bemanning.

Utöver ovanstående planerar och genomför Sida förändringar i arbetsformerna för utvärderingar. En jävspolicy för utvärderingsfunktionen utarbetas utifrån förebilder och exempel från Expertgruppen för biståndsanalys, statliga forskningsfinansiärer, samt Sidas internrevision. Policyn klargör förväntningarna på Sidas medarbetare och konsulter, och syftar också till att öka transparensen kring möjliga intressekonflikter i samband med utvärderingsuppdrag vid myndigheten.

I fråga om genomförandet av utvärderingar har Sida – i likhet med rådande praxis inom utvärdering– under senare år följt en användarfokuserad modell genom vilken olika intressenter i de projekt och program som utvärderas ges möjlighet till ett aktivt deltagande i styr- och referensgrupper för respektive utvärderingarna. Ett sådant deltagande syftar till att säkerställa en hög relevans hos slutresultaten, men det har också noterats att det kan ha en konserverande effekt och begränsa utvärderingarnas självständighet. Sida för nu en intern diskussion kring arbetsformerna för utvärderingar i vilken oberoende granskning framhålls i högre grad. I praktiken förutses detta bland annat leda till förändringar av de standardiserade uppdragsbeskrivningar som används vid utvärderingar vid myndigheten.

4.4.3. Övriga planerade åtgärder

Sida får in drygt 300 misstankar om korruption varje år och det är viktigt att myndigheten utöver själva utredningen också drar strategiska slutsatser av vad som eventuellt kan behöva ändras och förbättras i verksamheten. Även andra erfarenheter som myndigheten erfarit kan ha lett fram att nedanstående.

- I syfte att stärka uppföljningen utreder Sida förutsättningarna för att använda ramavtalsupphandlade revisionstjänster i vissa svåra miljöer istället för lokala revisorer.
- Sida förstärker metodstödet för finansiell insatskontroll (stickprov) på plats genom en centralt upphandlad extern tjänst (helpdesk).
- Sida och UD kommer också att inrätta ett särskilt samråd för att stärka kompetensen kring hanteringen av misstänkta oegentligheter inom biståndsverksamheten vid utlandsmyndigheterna
- Sida kommer också att genomföra en översyn av befintliga rutiner i sin helhet på myndigheten för att förebygga och hantera alla typer av jäv, och vid behov vidta åtgärder för att skärpa dessa rutiner

2025-07-03
UD2025/10080

Utrikesdepartementet

Styrelsen för internationellt
utvecklingssamarbete
Rissneleden 110
174 57 Sundbyberg

Uppdrag till Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) att vidta ytterligare åtgärder för att förebygga jäv och korruption och stödja utlandsmyndigheterna i detta arbete

Regeringens beslut

Regeringen ger Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) i uppdrag att, med utgångspunkt i transparensuppdraget (UD2024/13584), stärka strukturer för att motverka jäv och korruption på myndigheten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Uppdraget ska även omfatta ytterligare åtgärder för att stödja det förebyggande arbetet mot jäv och korruption vid utlandsmyndigheterna enligt samma principer.

Sida ska vidta följande åtgärder:

- Stödja utlandsmyndigheternas arbete med att systematiskt följa upp och utveckla arbetet mot jäv och korruption inom svenskt utvecklingssamarbete.
- Förstärka myndighetens rutiner för att informera och utbilda chefer samt andra relevanta personalgrupper om risker för jäv och korruption inom utvecklingssamarbetet. Detta inkluderar hur risker för jäv kan identifieras både vid nyrekrytering och vid anställning av redan befintlig personal. Myndigheten ska även genomföra en översyn av befintliga rutiner för att förebygga och hantera alla typer av jäv, och vid behov vidta åtgärder för att skärpa dessa rutiner. Här är användandet av visselblåsarfunktionen av särskild vikt.

- Stödja utlandsmyndigheterna i enlighet med ovanstående, särskilt vad gäller identifiering av jävsrisker i samband med anställning av både lokal och utsänd personal inom ramen för utvecklingssamarbetet.
- Minska risk för intressekonflikter genom att Sida, i nära samråd med utlandsmyndigheten, årligen gör riskbedömningar, samt följer upp arbetet med jävs- och korruptionsfrågor på utlandsmyndigheten, särskilt med avseende på lokalanställda som arbetar med genomförandet av svenskt utvecklingssamarbete.
- Stärka Sidas personals kunskap om hur man upptäcker jäv och korruption hos partners i utvecklingssamarbetet, inklusive att förstärka kompetens inom utredning av jäv och korruption, t.ex. genom utbildningar.
- Stärka sitt arbete rörande terrorfinansiering och penningtvätt genom att inhämta information och kunskap från andra svenska myndigheter med expertis på området.
- Säkerställa oberoende och integritet i myndighetens utvärderingsverksamhet inklusive för att hantera intressekonflikter och minska jävsrisker. Detta ska ske i linje med andra uppdrag som rör evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet.

Sida och Utrikesdepartementet ska inrätta ett särskilt samråd tillsammans för att stärka kompetensen kring hanteringen av misstänkta oegentligheter inom biståndsverksamheten vid utlandsmyndigheterna.

Uppdraget gäller för perioden 2025–2027 och ska redovisas årligen senast den 31 oktober till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet). Redovisningen ska innehålla en redogörelse för under året vidtagna åtgärder, resultat och kostnader, inklusive organisatoriska, strukturella och kapacitetsstärkande förändringar, samt planering för kommande åtgärder, inklusive kostnadsberäkning och tidplan. Första redovisningen ska även innehålla en åtgärdsplan för arbetet i detta uppdrag.

Skälen för regeringens beslut

Regeringen beslutade i juli 2025 en ny handlingsplan mot korruption och otillåten påverkan för att stärka motståndskraften och värna den höga integritet som kännetecknar svensk offentlig förvaltning (Fi2024/01534).

Den 14 december 2023 beslutade regeringen en ny inriktning för Sveriges internationella utvecklingssamarbete *Bistånd för en ny era – Frihet, egenmakt och hållbar tillväxt* (UD2023/17726) där det framgår att transparensen i biståndet ska öka i syfte att säkerställa att medborgarna har kännedom om hur deras resurser nyttjas samt främja extern utvärdering. Vidare framgår det att inga svenska skattemedel ska försvinna i korruption inom ramen för svenska biståndsinsatser samt att verksamhet som finansieras av biståndsmedel ska genomsyras av tydliga krav på resultat, effektivitet, långsiktighet och transparens.

Mot den bakgrunden gav regeringen Sida i uppdrag att öka transparensen inom biståndet, myndigheten fick också i uppdrag att redogöra för hur myndigheten ytterligare kan stärka det förebyggande korruptionsarbetet liksom uppföljningen av korruptionsfall i syfte att öka allmänhetens förståelse, samt att upptäcka potentiella brister och förbättringsmöjligheter i nuvarande system (UD2024/13584). Vidare skulle Sida stärka myndighetens processer och rutiner för att förhindra och upptäcka jäv samt redogöra för hur myndigheten arbetar med att säkerställa efterlevnad av myndighetens processer och rutiner avseende jäv.

Mot bakgrund av att Sida förvaltar och betalar ut omfattande medel inom det internationella biståndet är det av stor vikt att myndigheten upprätthåller välfungerande och rättssäkra processer vad gäller hantering av jäv och korruption. Det framhålls i en internrevisionsrapport från 2023 att den statliga värdegrunden och Sidas etiska riktlinjer behöver genomsyra verksamheten i högre grad. Motsvarande iakttagelser har även gjorts i en tidigare internrevision rörande stöd till strategiska partnerorganisationer inom anslaget för stöd genom civilsamhället. I denna revision underströks behovet av en mer systematisk tillämpning av arbetsrotation utifrån ett jävsperspektiv.

Lokalanställd personal vid utlandsmyndigheter omfattas inte av rotationsprincipen i samma utsträckning som utsänd personal. Lokalanställda besitter däremot ofta specialistkompetens och spelar en central roll i

genomförandet av biståndsinsatser. Samtidigt innebär långa anställningstider i vissa länder en risk för jäv. Sida kan bidra med viktig kompetens i utlandsmyndigheternas arbete för att säkerställa att lokalanställd personals objektivitet och lämplighet för tjänsten prövas med regelbundenhet.

I Sidas återrapportering redogjorde myndigheten för sina befintliga rutiner samt föreslagna åtgärder för att förebygga jäv och korruption (UD2024/17995). Regeringen bedömer emellertid att de hittills föreslagna åtgärderna behöver vidareutvecklas och förstärkas, mot bakgrund av den återrapportering som inkommit från myndigheten samt de iakttagelser som redovisats i Sidas internrevision. Syftet med detta uppdrag är därmed att vidareutveckla och förstärka de föreslagna åtgärderna och bedöma deras potentiella effektivitet, samt att identifiera ytterligare åtgärder som kan stärka arbetet för att förebygga jäv och korruption i enlighet med uppdraget.

På regeringens vägnar

Carl-Oskar Bohlin

Jenny Wennersten

Kopia till

Statsrådsberedningen/SAM

Utrikesdepartementet/IU

Finansdepartementet/BA, SFÖ och OFA

Bilaga 2 – Översikt kontrollmoment i insatshanteringen

En översikt av Sidas kontrollmoment i insatshanteringens fyra faser.

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Samarbetspartners rättskapacitet• Organisationsschema inkl. finansiella transaktionsflöden• Utredning huruvida insats ska vara bidrag eller handlas upp• Screening EU:s sanktionslista• Om garanti: screening Orbis• Om privatsektor: EU:s statsstödsregler samt om tillämpligt internationella CSR-standards | <ul style="list-style-type: none">• Budgetanalys• Bedöma samarbetspartners kapacitet för resultat och ISK (avrop för specifik ISK-granskning via ramavtal av samarbetspartnern är möjlig)• Vidareförmedlingskapacitet och upphandlingskapacitet• Tidigare revisions-resultat• Extern revision, vid behov• Bedömning anti-korruption• Analys av mål och resultat• Riskanalys• Bank-certifikat• Organisationsnummer• Avtalsmallar• Samråd jurist > 80 MSEK• Kvalitetskontroll innan beslut i enlighet med enhets/UM:s handläggningsordning | <ul style="list-style-type: none">• Genomgång av plan/budget & finansiella och narrativa rapporter (dokumenterade ställningstaganden av dessa med analys)• Ställningstagande av plan/budget dvs. en analys av likviditetsbehovet• Handläggare ska, sedan 2022-02-23, intyga/dokumentera i betalordern att likviditetsbehov föreligger genom att hänvisa till relevanta ställningstaganden.• Utvärderingar• Revisioner• Stickprov• Fältbesök• Dialog med partners/revisorer• Uppföljning av risker, mål och resultat• Analys av korruptionsrisker• Granskning av betalningsunderlag• Korruptionsutredning, vid behov• Visselblåsarfunktion | <ul style="list-style-type: none">• Avslutningsmemo med risk, resultat & använda medel (dispositionsrättsinnehavaren ska godkänna såväl dokumentation som fastställer ev. förestående återbetalning som avsluts-PM)• Utvärdering• Revision• Uppföljning korruptionsrisker• Granskning av betalningsunderlag• Ev. återbetalning (ska normalt ske inom 45 dagar efter att Sida ställt ut återbetalningskravet enl. avtalsmall)• Stängning av insats (efter att samtliga dokument och finansiella rapporter erhållits samt ev. återbetalning) |
|--|---|---|--|

Planera beredning

Bereda och avtala

Följa upp och
resultatstyra

Avsluta insats

Bilaga 3 - Redovisning av konsekvensanalys av gjorda och planerade åtgärder för att förebygga jäv och antikorruption 2025-2027

Organisatoriska, strukturella och/eller kapacitetsstärkande förändringar

Identifierade åtgärder inom ramen för detta regeringsuppdrag har i varierande grad organisatoriska, strukturella och/eller kapacitetsförstärkande konsekvenser. Vid en sådan bedömning bör åtgärden ses i sitt förvaltningsadministrativa sammanhang. Vissa åtgärder är nyskapande utifrån ett identifierat behov medan andra har sin funktionalitet som förstärkande åtgärder av redan fungerande rutiner och processer.

Regelstyrning och ändrade arbetssätt

Myndighetens centrala verksamhet utgörs av insatshantering där myndigheten i enlighet med regeringens styrning identifierar relevanta samarbetsparter, bereder insatser, ingår avtal med vald samarbetspart och följer upp att insatsernas aktiviteter sker i enlighet med ingångna avtal så att identifierade mål och effekter uppnås. Nedanstående åtgärder relaterar till myndighetens styrande regelramverk för hur arbetet med insatshantering ska bedrivas. Det kommer att inverka på hur Sida exempelvis arbetar med att välja samarbetsparter i framtiden men också hur löpande riskbedömningar kommer att göras utifrån angivna parametrar i Sidas instruktion. **Strukturella- och kapacitetssärkande förändringar** omfattar i detta sammanhang *förändrade arbetssätt* med bl.a. en *förstärkt informationsinhämtning* som i dagsläget erfordrar externt konsultstöd, både vad avser bedömning av en potentiell samarbetspartners interna kapacitet (med stöd av auktoriserat revisionsbolag) men också med sammanställningar av olika typer av extern information (extern konsult med AI stöd); Sida ser nu över möjligheten att ta fram ett *internt systemstöd* vad gäller den strukturerade informationsinhämtningen; arbetssättet kräver också att en fördjupad riskanalys sker och som under vissa förhållanden kan förstärkas med extern expertis, t.ex. med stöd från Centrum för våldsbejakande extremism.

Personalplan, ny HR-policy och tjänstbarhetskriterier

Sida har enligt nedanstående åtgärder antagit en central personalplan och har samtidigt också konsoliderat riktlinjer på HR-området i *en* HR-policy. Detta bidrar till att förebygga jäv i verksamheten genom att skapa en bättre överblick över myndigheten totala bemanning och strategiska kompetensförsörjning. Sidas samlade uppdrag är numera utgångspunkt för bemanning, vilket också innebär att Sidas personal i Sverige och på UM hanteras gemensamt och att annonser i UM-bemanningen breddas för flexibilitet att omhänderta Sidas samlade uppdrag. HR-policyn inkluderar också en karantänsregel att undvika att delta i handläggningen avseende den aktuella samarbetspartnern under en period om minst två år efter bytet av arbetsgivare. Åtgärderna medför såväl **strukturella** som **kapacitetsstärkande förändringar** i förändrade rutiner och arbetssätt.

Sida har också utvecklat tjänstbarhetskriterier för utlandstjänstgöring med hänseende till lämplighet och risker kopplade till säkerhet och jäv. Kriterierna har utvecklats och använts i bemanningen av utlandsmyndigheterna (samtliga tjänster). Införandet av tjänstbarhetskriterierna innebär att Sida har tydliggjort vad som krävs för att kvalificera för en tjänst vid UM i annonserna för UM-bemanningen och att HR genomför ett test för sökande och inledande samtal med slutkandidater i bemanningsprocessen till UM-tjänster. Åtgärden medför **strukturella** och **kapacitetsstärkande förändringar** i form av nya rutiner och arbetssätt.

Säkerställa oberoende och integritet i myndighetens utvärderingsverksamhet

Sida ska enligt regeringsuppdrag säkerställa en oberoende och med integritet utövande utvärderingsverksamhet för att hantera intressekonflikter och minska jävrisiker. Uppdraget ska genomföras i linje med det samtida uppdraget att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet (2025-10436). Nedan beslutade åtgärder medför en betydande **organisatorisk förändring** men också **strukturella förändringar**.

Planering för ytterligare åtgärder för regeringsuppdragets genomförande under 2026 och 2027:

För åtgärder som anges som kommande under 2026 och 2027 i huvuddokumentet, återkommer myndigheten med en mera detaljerad konsekvensanalys ur organisatoriskt, strukturellt och kapacitetsstärkande perspektiv vid respektive avrapporteringstidpunkt 31 oktober 2026 respektive 31 oktober 2027.