



S I F S

SENTER FOR INTEGRITET  
I FORSVARSEKTOREN

KONGENS GATE 4,  
0153 OSLO

# Integritet i forvaltningsvirksomheter – egenevaluering

# Integritet i forvaltningsvirksomheter – egnevaluering

## Innledning

Hensikten med dette dokumentet er å beskrive en metode for hvordan en virksomhet kan styrke sin integritet gjennom å besvare et sett spørsmål for deretter å diskutere spørsmål og svar på ledelsesnivået i virksomheten. Etter at ledelsen har trukket konklusjoner om hvor virksomheten har de største utfordringene utarbeides det en tiltaksplan for hvordan integriteten kan forbedres. Hensikten med tiltaksplanen er å forbedre virksomhetens organisasjon og styresett for blant annet å redusere risiko for korrupsjon og andre uetiske handlinger.

## Bakgrunn

Virksomheter med svak integritet har typisk høyere risiko for å bli utsatt for korrupsjon enn virksomheter med høy integritet. Virksomheter med høy integritet er kjennetegnet av at ledelsen klart kommuniserer sine forventninger til medarbeidernes adferd og har effektive tiltak for å følge opp disse forventningene. Virksomheten trener sine medarbeidere, har effektive prosedyrer og en velfungerende internkontroll.

I offentlig sektor er det ikke bare korrupsjon som er en risiko, men også adferd som ikke er direkte korrupsjon men som har visse likhetstrekk. Korrupsjon er en straffbar handling hvor en medarbeider mottar en fordel eller egen uberettiget vinning. Hvorvidt en fordel rammes av straffelovens bestemmelser avhenger av størrelse, frekvens og andre forhold. Et eksempel er om fordelene er egnet til å påvirke medarbeideren. Mindre fordeler trenger ikke være rammet av korrupsjonsbestemmelsen, men kan likevel innebære en risiko for omdømme og integritet og kan medføre at en medarbeider blir inhabil. Det siste betyr at en forvaltningsbeslutning vedkommende er delaktig i kan være ugyldig. Korrupsjon vil alltid være en trussel for virksomhetens integritet, men en trussel mot integriteten er ikke nødvendigvis det samme som korrupsjon. En virksomhet vil gjennom å redusere risikoen for integritetstrusler også redusere risikoen for korrupsjon. Den vil også redusere risikoen for at inhabile personer treffer forvaltningsbeslutninger som derved er ugyldige.

## Metode

Metoden er inspirert av Sokrates som mente det var viktigere å stille de riktige spørsmålene enn bare å svare. Når man stiller gode spørsmål vil en diskusjonspartner bli nødt til å reflektere over hva vedkommende skal svare og vil da oppnå økt erkjennelse. Derfor er spørsmålene viktige for at relevant erkjennelse oppnås.

## Spørsmålssett

Spørsmålssettet er utviklet av BDO<sup>1</sup> på oppdrag fra SIFS. Som det fremgår baserer det seg på flere grunnlagsdokumenter, blant annet den internasjonale anti-korrupsjonsstandard ISO 37001.

## Hvem skal svare

Det er gunstig at flere nivåer i en virksomhet besvarer spørsmålene. Uansett bør organisasjonens toppledelse besvare dem og diskutere svarene. Det er en fordel å involvere flere nivåer, om mulig helt ned på medarbeidernivå. Arbeidstakerorganisasjonene bør inviteres til å være med. Skal man spørre mange, kan nettbaserte applikasjoner, som for eksempel Questback, brukes for å

---

<sup>1</sup> BDO AS er et privateid selskap som tilbyr revisjon, regnskap, rådgivning og advokattjenester i Norge.

automatisere innhenting av svar. Har virksomheten en kontroller- / «compliance»-funksjon kan denne legges til rette for en samlet egenevaluering.

### Virksomhetens modenhet

Diskusjonen skal lede til en konklusjon om virksomhetens modenhet på forskjellige områder som er relevante for integriteten til virksomheten det gjelder. Modenhet kan uttrykkes gjennom en fem-nivå modell, hvor 1 er lavest og 4 representerer øverste nivå av modenhet<sup>2</sup>:

N/A	0	Ikke av betydning for vurderingen av modenhet på styring og kontroll, og trekkes ut av gjennomsnittet for kategorien
Uformelt	1	Ikke formalisert
I noen grad formalisert	2	Formalisert, men ikke helhetlig
Formalisert	3	Formalisert en hensiktsmessig og helhetlig prosess
Etterlevd	4	Forankret, etterlevd og integrert i arbeidsprosesser
Kontinuerlig forbedring	5	Er gjenstand for systematisert erfaringslæring som medfører kontinuerlig forbedring og endring

Spørsmålene kan også brukes til periodiske egenevalueringer hvor man ser på utviklingen i modenhet over tid.

### Hvordan bruke svarene

Når man har fått inn svarene bør disse diskuteres på relevante nivå i organisasjonen. Toppledelsen må diskutere dem, trekke konklusjoner vedrørende virksomhetens samlede svar på spørsmålene og trekke konklusjoner vedrørende modenheten til virksomheten. Ledelsen må også trekke nødvendige konklusjoner om hva som skal gjøres for å forbedre virksomhetens modenhet.

### Ekspertgjennomgang

Egenevalueringen *kan* suppleres av en ekspertgjennomgang der uavhengige eksperter søker å verifisere og vurdere svarene. Uavhengige eksperter kan da være personer med lederkompetanse fra liknende virksomheter som den aktuelle. De uavhengige ekspertene gir sine vurderinger av de konsoliderte svarene fra virksomheten basert på hva de kan finne i det kildegrunlaget som blir stilt til disposisjon for dem.

Etter en ekspertgjennomgang må ledelsen foreta en fornyet gjennomgang for å se om den vil justere sine egne konklusjoner med hensyn til modenhet i virksomheten. Hvis en virksomhet mener den har god kompetanse internt, er det mindre aktuelt med en ekspertgjennomgang.

### Handlingsplan integritet

Når virksomheten har identifisert hvor den har lav eller svak modenhet, utarbeides det en integritetsplan for å heve modenheten på de aktuelle områdene. Planen skal inneholde tiltak og tidspunkt for slutføring av tiltak. Ledergruppen bør ta ansvar for i felleskap å overvåke oppfølgingen etter innspill fra virksomhetens kontroller- / «compliance»-funksjon.

<sup>2</sup> Modenhetsmodellen er utviklet av Forsvarsdepartementets internervisjon og er i bruk hos blant annet Forsvarsmateriell (FMA).

## Avslutning

En egevaluering som skissert ovenfor har potensial for å bedre en virksomhets integritet. Det krever en viss innsats fra organisasjonen selv, men vil gi gevinster i form av en mer effektiv organisasjon, mindre risiko for korrupsjon og annen uetisk adferd, og derav redusert risiko for omdømmetap.

## INNLEDNING

---

Spørsmålssettet er utarbeidet av BDO med bidrag fra Forsvarsmateriell etter oppdrag fra SIFS.

Settet tar utgangspunkt i COSO-rammeverket, «beste praksis for integritetsbygging og antikorrupsjonsarbeid» og andre relevante kilder. En oversikt over kilder som primært danner underlaget for dette spørsmålssettet er vist under. Se også vedlegg 1.

- COSO - Internkontroll - et integrert rammeverk
- Criteria for good governance in the defence sector
- Aerospace and Defence Sector - common standards
- ISO37001 - Anti-bribery management systems
- Retningslinjer for materiellforvaltning i forsvarssektoren
- Etske retningslinjer for næringslivskontakt i Forsvaret
- Anskaffelsesreglement for forsvarssektoren
- NATO: Building integrity: Self-assessment questionnaire and peer review process
- Forsvarets verdigrunnlag
- Vedlegg, Leverandørens samfunnsansvar
- Etisk egenerklæring for leverandører til Forsvarsdepartementet med underliggende etater
- Varsling i forsvarssektoren
- Modenhetsmodell (MoMo), Forsvarsmateriell utviklet av Forsvarsdepartementets internrevisjon

## OM SPØRSMÅLSSETTET

---

Integritetsbygging innebærer å fremme godt styresett og praksis, samt å etablere praktiske regler og rutiner som reduserer risikoen for korrupsjon og annen uetisk adferd. I arbeidet med integritetsbygging er det utviklet et spørsmålssett til bruk for vurdering av modenhet innen dette området i forsvarssektorens ulike enheter. Spørsmålssettet er basert på beste praksis, og omfatter fem områder som dekker de mest sentrale aktivitetene i arbeidet med integritetsbygging:

1. Kontrollmiljø
2. Risikovurdering
3. Kontrollaktiviteter
4. Informasjon og kommunikasjon
5. Oppfølgingsaktiviteter

For hvert område gis først en kort introduksjon til hva området inneholder. Videre beskrives kort beste praksis for det enkelte området, samt spørsmål som skal besvares av den enkelte enhet. Spørsmålene er av ulik karakter, eksempelvis dreier det seg om beskrivelser av praksis, risikoer og rutiner. Styrende dokumenter kan vedlegges og refereres til fremfor å gjengis i detalj. Hvert område inneholder også en modenhetsevaluering. I modenhetsevalueringen skal enheten vurdere svarene for området under ett, opp mot beskrivelsen av beste praksis og den generelle modenhetsmodellen. Deretter skal enheten angi en skalering fra 1-5 av hvordan man opplever enhetens modenhet. Avslutningsvis skal enheten beskrive sin vurdering av overordnet modenhet, alle områdene tatt i betraktning.

## SKALA FOR MODENHETSVURDERING

---

Under presenteres en generell modell for modenhetsvurderinger. Denne skal benyttes som veiledning når enheten skal vurdere sitt eget modenhetsnivå.

Karakter		Beskrivelse
1	Uformell	Ingen formaliserte rutiner eller retningslinjer innen området. Arbeidet med integritet er fragmentert og silopreget.
2	I noen grad formalisert	Noen formaliserte rutiner og retningslinjer. Liten grad av helhetlig tilnærming til arbeidet med integritet, f.eks. arbeid med risikovurderinger benyttes kun i liten grad på de fleste områder.
3	Formalisert	Definerte og dokumenterte rutiner og retningslinjer. Noen grad av helhetlig tilnærming til arbeidet med integritet, risikovurderinger danner grunnlag for arbeidet innen de fleste områder.
4	Etterlevd	Veldefinerte og dokumenterte rutiner og retningslinjer. Stor grad av bevissthet i enheten omkring arbeidet med integritet. Erfaringer fra de ulike områdene benyttes for arbeid med kontinuerlig forbedring og erfaringsdeling innenfor de ulike områder.
5	Kontinuerlig forbedring	Rutiner og retningslinjer er kjent for alle ansatte og vurderes som hensiktsmessige og effektive. Arbeidet innen alle områder er gjenstand for kontinuerlig forbedring og systematisert erfaringslæring. Arbeidet som utøves kan anses som i tråd med beste praksis.

---

## KONTROLLMILJØ

---

### Om kontrollmiljø:

Med begrepet kontrollmiljø forstås her grunnlaget for enhetens arbeid med holdninger, etikk og ledelse (HEL), samt Forsvarssektorens verdigrunnlag. Dette omfatter blant annet ledelse, organisering og etablerte prinsipper og rutiner for å støtte oppunder arbeidet med integritet.

### Beste praksis - kontrollmiljø:

#### Tonen fra toppen:

Enheten har et tydelig fokus på etiske retningslinjer og risiko for korrupsjon og annen uetisk adferd. Ledelsen har kommunisert mål for arbeidet med integritet og HEL både internt og eksternt, gjennom for eksempel allmøter, foredrag, nettsider, artikler mv. De ansatte kjenner til hvilke forventninger som stilles til etterlevelse av de etiske retningslinjene. Ledelse og ansatte som har en aktiv rolle knyttet til enhetens kontrollmiljø tar del i et faglig nettverk, får opplæring for å øke sin kompetanse, og utveksler erfaringer innen internkontroll.

#### Spørsmål

1. *Beskriv «tonen fra toppen» i deres enhet.*
2. *I hvilken grad har ledelsen eksplisitt kommunisert forventinger til medarbeiderne knyttet til integritet, etterlevelse av de etiske retningslinjene og arbeidet med HEL?*
3. *Hvordan og i hvilken grad gjøres de ansatte kjent med disse forventningene?*

#### Overordnet tilnærming og organisering:

Enheten har en overordnet og helhetlig tilnærming til arbeid med integritet. Det er tilrettelagt for at medarbeidere skal kunne prioritere arbeid knyttet til integritet. Ansattes ansvar, myndighet og roller for arbeidet er godt definert, og alle kjenner og forstår sine ansvarsoppgaver. Rolle- og ansvarsfordelingen følger de prinsipper som gjelder for økonomi- og virksomhetsstyring ellers i enheten og etaten.

Det foreligger en plan/rammeverk/strategi for hvordan enheten skal arbeide for å forebygge, avdekke og håndtere eventuelle misligheter eller brudd på etiske retningslinjer. Det arbeides for å fremme faglig integritet og faglig uavhengighet i enheten (f.eks. innen områder som rekruttering, forfremmelser og lønnsforhandlinger).

#### Spørsmål

4. *Beskriv kort de funksjoner i enheten som har et ansvar for arbeidet med integritet og HEL. Hvilket mandat og hvilke fullmakter har disse funksjonene?*
5. *Er roller og ansvarsfordeling tydelig definert og godt kjent i enheten (er det kjent hvem som har hvilke fullmakter, hvem som har ansvar for hvilke områder mv.)?*
6. *Hvordan arbeider man med å sikre faglig integritet og faglig uavhengighet i enheten (f.eks. innen områder som rekruttering, forfremmelser og vurdering av habilitet)?*

#### Etiske retningslinjer for ansatte:

Retningslinjene er lett tilgjengelige for alle medarbeidere. Medarbeiderne må signere på at de har lest og forstått retningslinjene. Det foreligger skriftlig informasjon om hvilke reaksjoner som kan følge av eventuelle brudd på de etiske retningslinjene.



### Spørsmål

7. *Hvilke etiske retningslinjer er implementert og gjeldende i enheten, og hvordan er disse kommunisert til de ansatte?*
8. *Beskriv kort hvilke reaksjoner som kan følge av eventuelle brudd på de etiske retningslinjene.*

### **Varslingsordning:**

Enheten har etablert en varslingskanal som er tilgjengelig for alle medarbeidere og eksterne. Det er etablert saksbehandlingsregler for håndtering av varslingsene. Saksbehandlingsreglene inneholder blant annet informasjon om hensyn til varsler og den det varsles om, retningslinjer for videre undersøkelser (prinsippet om kontradiksjon, personvern, uavhengighet), samt arkivering og sletterutiner for varsler. Enheten bør også ha en varslingsplakat hvor det fremkommer beskrivelser om hvordan man varsler, i hvilke tilfeller man har plikt til å varsle, hvem som håndterer varslene og hvorvidt man mottar tilbakemelding. Informasjon om varslingsstjenesten er tilgjengelig for alle medarbeidere. Det er etablert en trygg kultur rundt det å varsle om kritikkverdige forhold.

### Spørsmål

9. *Har enheten etablert en egen varslingskanal?*
10. *I hvilken grad gjøres informasjon om varslingskanaler kjent for alle medarbeidere?*
11. *Har enheten utarbeidet egne/tilpassede saksbehandlingsregler og varslingsplakat for varslings?*
12. *Ivaretar saksbehandlingsreglene alle relevante momenter?*
13. *Hvordan arbeides det med å fremme en kultur for å varsle trygt om, for eksempel, mistanker om misligheter?*

### **Modenhetsvurdering:**

#### Karakter

#### Modenhetsvurdering

---

1-5	Angi på en skala fra 1-5 på hvordan dere vurderer enhetens modenhet innen området «kontrollmiljø.» Skaleringen gis på bakgrunn av en vurdering av egne svar på spørsmålene per område opp mot beskrivelsen av nivåene i den generelle modenhetsmodellen, samt beskrivelsen som er gitt av beste praksis innen hvert område.
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

# RISIKOVURDERING

---

## Om risikovurdering

Risikovurderinger er en dynamisk og gjentakende prosess der formålet er å identifisere og vurdere risikoer knyttet til oppnåelsen av virksomhetens vedtatte mål.

## Beste praksis - risikovurdering

### Formalisert og regelmessig

Risikovurderinger er forankret i formaliserte rutiner som beskriver roller og ansvar knyttet til gjennomføring av risikovurderinger. Risikovurderingene gjennomføres regelmessig og dokumenteres i standardiserte maler. Det er regulert gjennom en definert rutine hvor ofte og når risikovurderingene skal gjennomføres. Risiko er vurdert både på overordnet nivå for organisasjonen og på et mer detaljert nivå, eksempelvis per prosess eller virksomhetsområde. Dokumentet oppdateres jevnlig ved behov, samt ved endringer i organisering, rammebetingelser eller ansvarsområder.

### Spørsmål

- 14. Beskriv rutinene for gjennomføring av risikovurderinger i enheten, både generelt og spesielt for risiko knyttet til korrupsjon og uetisk adferd.*
- 15. I hvilken grad er det gjennomført risikovurderinger knyttet til korrupsjon og uetisk adferd i enheten, og hvordan er disse dokumentert?*

### Bred og dyp involvering

Det er foretatt en kartlegging av enheten, med beskrivelse av formål, målsetninger og ansvarsområder for enheten. Denne beskrivelsen benyttes som et utgangspunkt ved vurdering av risiko for måloppnåelse innenfor de ulike målsetningene og ansvarsområdene. Ledere og ansatte med relevante roller og representanter fra enhetens ulike virksomhetsområder er involvert i risikovurderingsprosessen.

### Spørsmål

- 16. Beskriv hvordan kunnskap om virksomhetens formål, målsetninger og ansvarsområder benyttes i utarbeidelsen av risikovurderinger.*
- 17. Hvilke roller/funksjoner har vært involvert i risikovurderinger knyttet til korrupsjon og uetisk adferd?*

### Relevant og dekkende

Risikovurderingen inkluderer en gjennomgang av kjente risikoområder, både generelt og spesifikt, for enhetens aktivitetsområder, der enhetens eksponering mot hvert enkelt risikoområde drøftes.

### Spørsmål

- 18. Hvilke kjente risikoområder er drøftet i risikovurderingene?*

### Tiltak

Risikovurderingen tar utgangspunkt i iboende risiko og beskriver eksisterende eller planlagte tiltak for alle identifiserte risikoer. Nye tiltak skal dokumenteres med informasjon om frist, prioritet og hvem som er ansvarlig for tiltakene.

### Spørsmål

- 19. Hvilke risikoer er størst knyttet til korrupsjon og uetisk adferd i enheten?*
- 20. Hvordan arbeides det med å utforme tiltak for håndtering av risiko for korrupsjon og uetisk adferd, samt sikre oppfølging av disse tiltakene i etterkant?*

## Modenhetsvurdering

### Karakter

### Modenhetsvurdering

1-5

Angi på en skala fra 1-5 på hvordan dere vurderer enhetens modenhet innen området «risikovurdering.» Skaleringen gis på bakgrunn av en vurdering av egne svar på spørsmålene per område, opp mot beskrivelsen av nivåene i den generelle modenhetsmodellen, samt beskrivelsen som er gitt av beste praksis innen hvert område.



# KONTROLLAKTIVITETER

---

## Om kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter er handlinger som bidrar til å sikre måloppnåelse for definerte ansvarsområder i enheten. Aktivitetene skal redusere risiko for blant annet korrupsjon og uetisk adferd. Kontrollene kan være forebyggende eller avdekkende, dvs. avsløre finansielle eller ikke-finansielle misligheter. Eksempler på kontrollaktiviteter er autorisasjoner og godkjenninger, verifikasjoner, krav og analyser, samt gjennomgang av konkrete saker.

## Beste praksis - kontrollaktiviteter

### Etablering av kontrollaktiviteter

Kontrollaktivitetene er integrert i organisasjonens styring og drift, herunder ved at relevante kontroller er integrert i eksisterende rutiner og aktiviteter/prosesser. Kontrollaktiviteter gjennomføres på alle nivåer i enheten. Kontrollaktiviteter dokumenteres for sporbarhet og etterprøvbarehet. Viktige regnskapskontroller er etablert, særlig innenfor områder med risiko for korrupsjon og økonomisk kriminalitet. Kontrollaktivitetene etableres med bakgrunn i identifiserte risikoer og det generelle risikobildet for enheten, samt forsvarssektoren som helhet. Kontrollaktiviteter kan ha flere formål, og det vurderes løpende om etablerte kontroller er hensiktsmessige og dekkende.

Eksempler på prosesser der det bør finnes målrettede kontrollaktiviteter er:

- Innkjøp og kontraktsinngåelser
- Fakturabehandling
- Avhending
- HR-prosesser (Rekruttering, lønnsforhandlinger, forfremmelser etc.)
- Budsjettering
- Økonomirapportering (reiseregninger, register for gaver mv.)
- Habilitet

### Spørsmål

21. *Beskriv kort hvilke kontrollaktiviteter (finansielle og ikke-finansielle) som er etablert i enheten for å redusere risikoen for korrupsjon og uetisk adferd.*
22. *I hvilken grad er kontrollaktivitetene knyttet opp mot identifiserte risikoer?*
23. *I hvilken grad vurderer man hvorvidt aktivitetene er hensiktsmessige, (overflødige eller nødvendige), relevante og nyttige?*

### Bakgrunnssjekk og oppfølging av tredjeparter

Enhetens forventninger til tredjeparter er tydelig formulert og kommunisert. Det gjennomføres risikobaserte kontroller i forkant av avtaleinngåelse, samt oppfølging i kontraktsperioden av leverandører og samarbeidspartnere. Det er etablert rutiner for hvordan eventuelle brudd med etiske retningslinjer og den avgitte etiske egenerklæringen skal følges opp, og disse er kjent i enheten.

### Spørsmål

24. *Beskriv prosessen for bakgrunnsundersøkelser i forkant av kontraktsinngåelse.*
25. *Beskriv prosessen for oppfølging av leverandører og samarbeidspartnere i kontraktsperioden.*
26. *Hvilke kontroller gjennomføres av leverandører og samarbeidspartnere knyttet til potensielle brudd på den etiske egenerklæringen for leverandører?*

27. Hvilke handlinger gjennomføres overfor leverandører og tredjeparter dersom man oppdager denne type brudd?

28. I hvilken grad benyttes avvisningsbestemmelsene i anskaffelsesregelverket?

### Modenhetsvurdering

#### Karakter

#### Modenhetsvurdering

1-5

Angi på en skala fra 1-5 på hvordan dere vurderer enhetens modenhet innen området «kontrollaktiviteter.» Skaleringen gis på bakgrunn av en vurdering av egne svar på spørsmålene per område opp mot beskrivelsen av nivåene i den generelle modenhetsmodellen, samt beskrivelsen som er gitt av beste praksis innen hvert område.

## INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

---

### Om informasjon og kommunikasjon

Informasjon og kommunikasjon omhandler opplæring av ansatte, kommunikasjonsplaner, planer for å sikre læring og kunnskapsdeling ved hendelser, samt planer for bruk av teknologi til å støtte opp under ulike aktiviteter. Området inkluderer også bruk av generell informasjon og kommunikasjon til både interne og eksterne parter.

### Beste praksis - informasjon og kommunikasjon

#### Opplæring

Det er etablert rutiner for opplæring i enheten. Opplæringen er systematisert og relevante deler av programmet er obligatorisk, eksempelvis e-læringskurs og dilemmatrening. Opplæringen er tilpasset personer i ulike stillinger for å sikre relevans, og medarbeideren kan i tillegg velge å delta på kurs de vurderer som relevante for sitt arbeid. Det gjennomføres egen opplæring for nyansatte.

#### Spørsmål

29. *Beskriv kort hvilken opplæring, relevant for arbeidet med forebygging av korrupsjon og uetisk adferd, som gis i virksomheten.*
30. *Finnes det eksisterende programmer og aktiviteter for kunnskaps- og kompetansebygging på området?*
31. *Hvordan gjøres opplæringsmaterieill og relevante styrende dokumenter tilgjengelig for alle medarbeidere?*
32. *Hvor stor andel av de ansatte i enheten har gjennomført opplæring utover nyansattopplæring?*
33. *I hvilken grad vurderes opplæringen som relevant og nyttig?*

#### Intern og ekstern kommunikasjon

Informasjons- og kommunikasjonsflyt er i stor grad integrert i enhetens styring og drift, slik at man sikrer at relevant informasjon identifiseres, håndteres og rapporteres til riktig tid og på riktig nivå. Det er opprettet fora eller informasjonskanaler som tilrettelegger for informasjon og innspill fra interne, samt fra samarbeidspartnere, leverandører, myndigheter og andre (eksempelvis gjennom allmøter, intranett, foredrag etc.). Informasjon er lett tilgjengelig for de ansatte på de aktuelle språk (eksempelvis etiske retningslinjer, relevante policyer mv.).

#### Spørsmål

34. *Beskriv kort de etablerte arenaene for informasjon og kommunikasjon i enheten.*
35. *I hvilken grad er tilgjengelig informasjon tidsriktig og relevant?*
36. *I hvilken grad oppleves den interne og eksterne kommunikasjonen som hensiktsmessig og verdiskapende?*

#### Kunnskapsdeling og læring

Det er et tydelig fokus på åpenhet, læring, kontinuerlig forbedring og kunnskapsdeling, innbefattet om uønskede hendelser i enheten. Det foreligger rutiner for kunnskapsdeling i etterkant av uønskede hendelser. Alle alvorlige hendelser og eventuelle prinsipielle utfordringer skal tas opp i møter på øverste nivå i enheten.

### Spørsmål

37. *Hvordan gjennomføres kunnskapsdeling i enheten?*

38. *I hvilken grad ivaretas kontakt om erfaringslæring og kontinuerlig forbedring med andre enheter innenfor arbeidet med HEL?*

### **Modenhetsvurdering**

#### Karakter

#### Modenhetsvurdering

1-5

---

Angi på en skala fra 1-5 på hvordan dere vurderer enhetens modenhet innen området «informasjon og kommunikasjon.» Skaleringen gis på bakgrunn av en vurdering av egne svar på spørsmålene per område, opp mot beskrivelsen av nivåene i den generelle modenhetsmodellen, samt beskrivelsen som er gitt av beste praksis innen hvert område.

---

## OPPFØLGINGSAKTIVITETER

---

### Om oppfølgingsaktiviteter

Med oppfølgingsaktiviteter menes hvordan ledelsen overvåker og evaluerer eksisterende retningslinjer for håndtering av risiko for korrupsjon og annen uetisk adferd, samt arbeider med kontinuerlig forbedring av de oppgaver som utføres i enheten.

### Beste praksis - oppfølgingsaktiviteter

#### Systematisk

Det gjennomføres systematisk (løpende) oppfølging og evaluering av tiltak, retningslinjer og styrende dokumentasjon i enheten (eksempelvis rollebeskrivelser). Arbeidet med integritet evalueres, og resultater fra arbeidet rapporteres i et strukturert format og med jevnlig mellomrom. Det systematiske arbeidet skal gi ledelsen informasjon om hvorvidt målsetningene med arbeidet med integritet oppnås, og hvorvidt implementerte tiltak etterleves og gir ønsket effekt.

Ledelsen skal ha hovedansvaret for at arbeidet med integritet fungerer effektivt. Oppfølgingen vil skje på ulike nivåer og gjennom ulike roller i enheten og i forsvarssektoren. Det kan eksempelvis være medarbeidere og ledere med løpende ansvar for dette i sine daglige oppgaver: Definerte funksjoner med ansvar for oppfølging og rapportering i enheten og øvrige deler av forsvarssektoren, samt internrevisjon eller andre med ansvar for uavhengig vurdering og kontroll av arbeidet.

#### Spørsmål

39. *Beskriv kort de rutiner som eksisterer for oppfølging og evaluering av tiltak, retningslinjer og styrende dokumentasjon innen området forebygging av korrupsjon og annen uetisk adferd.*

40. *Beskriv hvordan prinsippet om tre ansvarsnivåer er implementert på området.*

#### Gjennomføring

Oppfølgingsaktiviteter som skal gjennomføres er tildelt en definert ansvarsperson og har en tidsfrist. Funn fra oppfølgingsaktiviteter vurderes opp mot forhåndsdefinerte kriterier/målsettinger for aktivitetene. Gjennomføringen av oppfølgingsaktiviteter skal bidra til økt grad av måloppnåelse i enheten.

#### Spørsmål

41. *I hvilken grad legger enhetens rapporteringsrutiner til rette for måloppnåelse og kontinuerlig forbedring av arbeidet knyttet til korrupsjon og annen uetisk adferd?*

#### Oppfølging

Svakheter eller mangler analyseres og evalueres, resultatet av prosessen brukes til lærings- og forbedringsformål innad i enheten. Oppfølgingsaktiviteter som er igangsatt og/eller gjennomført dokumenteres og vurderes.

#### Spørsmål

42. *I hvilken grad gjennomføres det evalueringer i enheten, og hvordan følges eventuelle avdekkede svakheter/mangler opp i praksis?*

43. *I hvilken grad gjennomføres det interne revisjoner av enheten og dens aktiviteter?*



## Modenhetsvurdering

### Karakter

### Modenhetsvurdering

1-5

Angi på en skala fra 1-5 på hvordan dere vurderer enhetens modenhet innen området «oppfølgingsaktiviteter.» Skaleringen gis på bakgrunn av en vurdering av egne svar på spørsmålene per område, opp mot beskrivelsen av nivåene i den generelle modenhetsmodellen, samt beskrivelsen som er gitt av beste praksis innen hvert område.



## OVERORDNET MODENHETSVALDERING

---

### Karakter

### Modenhetsvaldering

---

1-5

Angi på en skala fra 1-5 på hvordan dere vurderer enhetens overordnede modenhet. Beskriv hva som er de største styrkene versus utfordringene for enheten i et overordnet perspektiv, med fokus på integritetsbygging. Skaleringen gis på bakgrunn av en vurdering av egne svar på spørsmålene per område, opp mot beskrivelsen av nivåene i den generelle modenhetsmodellen, samt beskrivelsen som er gitt av beste praksis innen hvert område.

---

## VEDLEGG

---

Kilder	Henvisning
COSO	<a href="https://www.coso.org/Pages/default.aspx">https://www.coso.org/Pages/default.aspx</a>
Criteria for good governance in the defence sector	<a href="http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf">http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf</a>
Aerospace and Defence Sector - common standards	<a href="http://www.asd-europe.org/fileadmin/user_upload/Client_documents/ASD_Contents/7_CROSS-FUNCTIONS/7.5_Ethics/ASD_Common_Industry_Standards.pdf">http://www.asd-europe.org/fileadmin/user_upload/Client_documents/ASD_Contents/7_CROSS-FUNCTIONS/7.5_Ethics/ASD_Common_Industry_Standards.pdf</a>
ISO37001	<a href="https://www.iso.org/standard/65034.html">https://www.iso.org/standard/65034.html</a>
Retningslinjer for materiellforvaltning i forsvarssektoren	<a href="https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/reglement/materiellforvaltning-forsvarssektoren_juni-2012_med-underskrevet-forside.pdf">https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/reglement/materiellforvaltning-forsvarssektoren_juni-2012_med-underskrevet-forside.pdf</a>
Etiske retningslinjer for næringslivskontakt i Forsvaret	<a href="https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/reglement/etiske-retningslinjer-for-naeringslivskontakt-i-forsvarssektoren_2011_s-1001-b_web.pdf">https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/reglement/etiske-retningslinjer-for-naeringslivskontakt-i-forsvarssektoren_2011_s-1001-b_web.pdf</a>
Anskaffelsesreglement for forsvarssektoren	<a href="https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2013-10-25-1411">https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2013-10-25-1411</a>
NATO: Building integrity: Self-assessment questionnaire and peer review process	<a href="http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf">http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf</a>
Forsvarets verdigrunnlag	<a href="https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag">https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag</a>
Vedlegg, Leverandørens samfunnsansvar	<a href="https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/ForsvaretDocuments/Vedlegg%20M%20-%20Leverand%C3%B8rens%20samfunnsansvar.pdf">https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/ForsvaretDocuments/Vedlegg%20M%20-%20Leverand%C3%B8rens%20samfunnsansvar.pdf</a>
Etisk egenerklæring for leverandører til Forsvarsdepartementet med underliggende etater	<a href="https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/ForsvaretDocuments/ETISK%20EGENERKL%C3%86RING%20FOR%20LEVERAND%C3%98RER.pdf">https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/ForsvaretDocuments/ETISK%20EGENERKL%C3%86RING%20FOR%20LEVERAND%C3%98RER.pdf</a>
Varsling i forsvarssektoren	<a href="https://forsvaret.no/hjelp/varslingskanalen">https://forsvaret.no/hjelp/varslingskanalen</a> , <a href="https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/innsikt/varslingskanal---etikk/id2353944/">https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/innsikt/varslingskanal---etikk/id2353944/</a>

---

Utgitt av Senter for integritet i Forsvarssektoren

Kan brukes fritt til ikke-kommersielle formål og med kildehenvisning