

Verksamhetsplan 2023

Innehåll

Inledning	3
Verksamhetsplanen utgår från FBA:s styrmodell	4
Planering per område	5
Hållbar fred	5
Internationell civil krishantering	5
Landspecifikt fredsbyggande	6
Stöd till civilsamhället	6
Lednings- och verksamhetsstöd	6
Utvecklingsområde: Resultatbaserat arbetssätt	7
Utvecklingsområde: Kompetensförsörjning	7
Myndighetsövergripande risker	8
Budget	9

Inledning

Folke Bernadotteakademin (FBA) är Sveriges myndighet för fred, säkerhet och utveckling. FBA:s uppgift är att stödja internationell fredsfrämjande verksamhet och uppdraget är att bidra till att förebygga, hantera och lösa konflikter och skapa förutsättningar för en hållbar fred.

FBA:S UPPDRAG och verksamhet befinner sig i skärningspunkten mellan utrikes-, säkerhets- och utvecklingspolitik. Mot bakgrund av hur säkerhetspolitiken utvecklas kommer myndighetens kompetens och verksamhet anpassas till nya förutsättningar för att FBA ska vara en fortsatt relevant aktör inom ramen för myndighetens uppdrag för fred och säkerhet.

Verksamhetsplanen för 2023 innebär en omställning mot förstärkt arbete i framför allt **närområdet** och mot **EU som global säkerhetsaktör**. Aktiviteter planeras med anledning av det pågående svenska ordförandeskapet. Arbetet med klimatsäkerhet och Nato-sekunderingar förstärks. Verksamhetsplanen innebär samtidigt att FBA håller fast i etablerade framgångsfaktorer som visat sig leda till långsiktiga resultat. Fler **integrerade insatser** som kombinerar myndighetens olika kunskapsområden och verktyg som utbildning, rådgivning och sekundering planeras då detta bidrar till starka resultat. Vikten av FBA:s **lokala närvaro** i samarbetsländer och samarbetet inom **Sverigelaget** bekräftas.

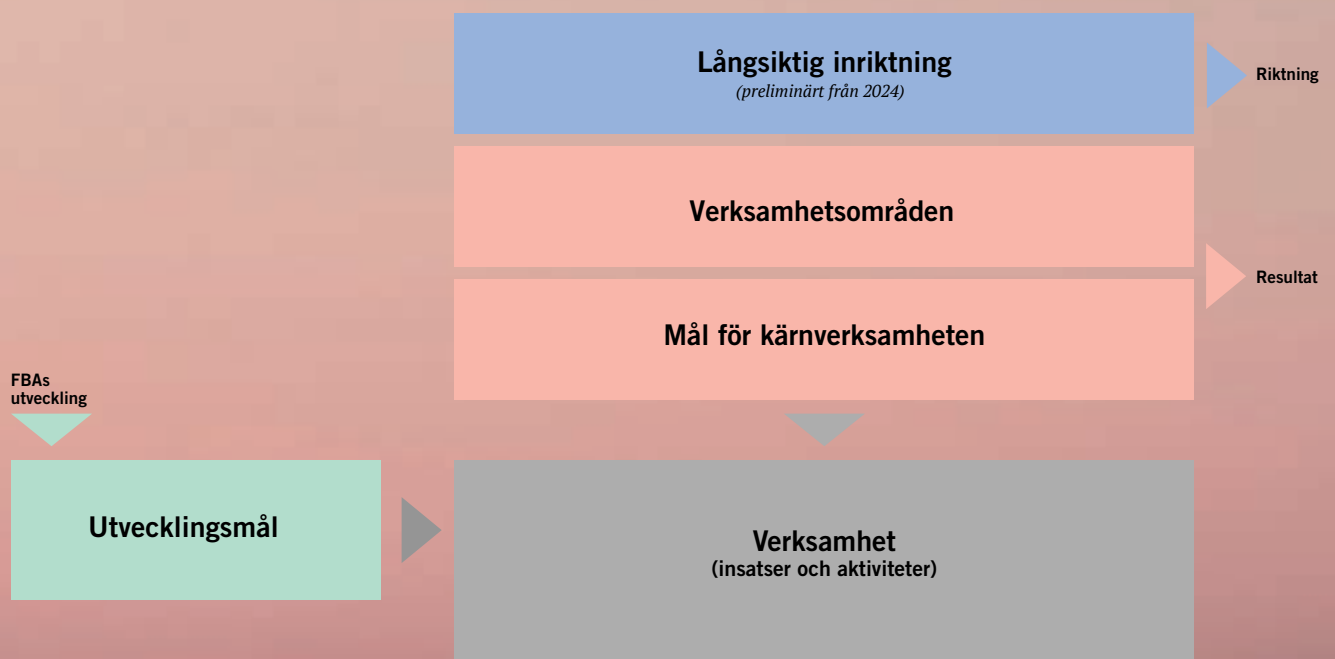
Upparbetat samarbete med globala partners som ger **långsiktiga resultat** fortsätter. Två nya utvecklingsmål resultatbaserat arbetssätt (RBA) och kompetensförsörjning står i fokus vad gäller stödverksamhetens utveckling, samtidigt som digitaliseringsarbetet och jämställdhetsintegrering fortgår.

För första gången står FBA inför ett **minskat förvaltningsanslag** till följd av regeringens förändrade biståndspolitik. FBA:s uppdrag genomförs genom personalen vars **kompetens är myndighetens viktigaste** tillgång. Personalkostnaderna finansieras uteslutande via förvaltningsanslag **samspel**. För att myndigheten även fortsatt ska kunna leverera relevanta och långsiktigt hållbara resultat krävs en **ökad grad av löpande prioritering** av aktiviteter under året, såväl som ökad grad av **flexibilitet** i myndighetens arbetssätt. Detta kräver att både chefer och medarbetare samspelar. Under 2023 ställs verksamheten gradvis om mot ny resurssättning och myndigheten behöver arbeta för mer samspel och **synergier**. **Samspelsresan** syftar till en ökad grad av trygghet, tillit och förtroende mellan medarbetare och verksamhetsdelar och en viktig aktivitet är det chefsstöd som kommer arbeta med myndigheten under året. Tillsammans med de två nya utvecklingsmålen kommer samspelsresan stödja i omställningen.

För att ytterligare stödja **helhet** och synergier såväl som att tydligare synliggöra vår relevans externt, är ett prioriterat arbete att ta fram en gemensam **långsiktig inriktning** för myndigheten samt att öka vår externa **kommunikation**.

Verksamhetsplanen utgår från FBA:s styrmodell

I SAMBAND MED Verksamhetsplan 2023 införs en ny styrmodell där långsiktiga resultat är fokus. Det innebär ett förhållningssätt där alla medarbetare vägleds av vad FBA ska uppnå snarare än vad myndigheten ska göra.



En övergripande långsiktig inriktning kommer att tas fram under 2023. Styrmodellen innehåller också verksamhetsområden, mål för kärnverksamheten som gäller mellan tre till sju år och treåriga interna utvecklingsmål där FBA har identifierat att förflyttning särskilt stödjer långsiktigt hållbara resultaten för verksamheten i stort. Mål för kärnverksamheten styr mot långsiktigt hållbara resultat och består av:

- strategimål som beslutas externt
- mål för den del av verksamheten som inte är strategistyrd.

Målen operationaliserar genom insatser och aktiviteter som genomförs för att uppnå långsiktiga och hållbara resultat.

FBA:s övergripande verksamhetsplan disponeras utifrån verksamhets- och utvecklingsområden och centreras kring myndighetsövergripande sammanfattande beskrivningar gällande vad som prioriteras under året inom respektive område. Därefter redovisas myndighetsövergripande riskanalys och budget.

Tre gånger per år följs verksamhetsplanen upp genom en så kallad "fördjupad uppföljning".

Prioriterad verksamhet för fred och säkerhet under 2023

Hållbar fred

Syfte: Bidra till att stärka den globala förmågan att förebygga väpnade konflikter och ge ökade förutsättningar för mänsklig säkerhet.

REGERINGENS STRATEGI FÖR hållbar fred är förlängd under 2023 eller fram till beslut om ny strategi tas. Etablerad verksamhet som leder till hållbara och långsiktiga resultat och verksamhet som innehåller samarbetsavtal fortlöper. Samtidigt riktas arbetet om för att tydligare bidra till att stärka EU som global aktör och rikta insatser mot närområdet. Exempel är arbete med jämställdhet inom fred- och säkerhetsarbetet i EU, ett stärkt stöd till EU i tillämpningen av policy inom DDR och SSR samt arbete med demokratisk samhällsstyrning. En ambitionsökning sker i FBA:s globala stöd gällande klimatrelaterade säkerhetsrisker. Analytiskt arbete kompletteras nu med verksamhet för att höja kapacitet inom fredsinsatser, utveckla utbildningskoncept och identifiera synergier till övriga kunskapsområden. Förstärkning sker också genom tillsättning av en klimatsäkerhetssamordnare.

Fokus på närområdet ökar genom att deltagare från Ukraina och närområdet prioriteras i utbildningsinsatser och kapacitetsstärkande aktiviteter och genom att starta en mer omfattande forskararbetsgrupp med ukrainska forskare. Förstärkningarna kan inte genomföras utan viss nedprioritering av annan verksamhet och i enlighet med regleringsbrev hålls till exempel medlingsnätverket vilande, och viss verksamhet inom landfönster prioriteras ner samtidigt som beredskap finns för nya värdsuppsdrag och kontexter som kan bli aktuella under året.

Internationell civil krishantering

Syfte: Bidra till att stärka multilateral kapacitet att agera snabbt och ändamålsenligt inom civil krishantering och genom fredsinsatser.

INOM VERKSAMHETSOMRÅDET operationaliseras insatser och aktiviteter för att bidra till regeringens mål inom strategin för internationell civil krishantering och fredsfrämjande. Under 2023 förstärker FBA sitt fokus på EU och närområde och större delen av FBA:s sekunderingsverksamhet sker med tydlig prioritering mot framför allt Ukraina och närområdet samt västra Balkan. I år är FBA:s bidrag till det svenska EU-ordförandeskapet också en särskild prioritet. Arbetet sker i nära dialog med UD och med Sveriges prioriteringar i fokus. I samverkan med kunskapscentret (Center of Excellence, CoE) i Berlin arrangeras Civilian CSDP Summer Forum i Stockholm. FBA fortsätter också att bidra i arbetet med den nya civila pakten. Därutöver prioriteras aktiviteter som är särskilt viktiga för att uppnå resultat såsom genomförandet av EU:s ledarskapsramverk och institutionalisering av arbetet med jämställdhetsintegrering. FBA:s närhet till EU-arbetet förstärks genom att en specialist placeras vid svenska EU-representationen i Bryssel.

Landspecifikt fredsbyggande

Syfte: Bidra till att förebygga, hantera och lösa väpnade konflikter i specifika konfliktdrabbade länder och regioner.

INOM VERKSAMHETSOMRÅDET operationaliseras insatser och aktiviteter för att bidra till regeringens mål inom 12 geografiska strategier. Utifrån regeringens prioriteringar har en omprioritering skett för att förstärka verksamhet inom Östeuropa och västra Balkan genom utökning av årsarbetskrafter och en ökning av sakanslag. Projekten kommer växa in i de nya ramarna under 2023. FBA prioriterar särskilt reformarbete i Ukraina och stöd till inkluderande försoningsprocesser i Bosnien och Hercegovina. Gällande övriga strategier har en avvägning gjorts utifrån långsiktigt hållbara resultat. FBA har bland annat prioriterat ett fortsatt starkt stöd för att främja den pågående fredsprocessen i Colombia, och i Afghanistan prioriteras stöd till EU som global aktör. Arbetet för att stödja klimat- och miljösäkerhet och hållbart fredsbyggande i östra DR Kongo prioriteras. Avvägningar som gjorts innebär sammantaget att uppdrag i Palestina och Myanmar har särskilt begränsad resurssättning. Lokal närvaro genom ambassadplaceringar är en viktig förutsättning i många kontexter för att skapa långsiktiga resultat. I linje med myndighetens prioriteringar planerar FBA en placering i Kiev så snart den möjligheten ges.

Säkerhetsfrämjande och valobservation

Syfte: Stärka kapacitet i internationellt säkerhetsfrämjande arbete, främja civil-militär samverkan och ge stöd till valobservation.

VERKSAMHETSOMRÅDET SAMLAR FBA:s icke strategistyrda verksamhet med inriktning mot säkerhetsfrämjande där FBA har nya mål för kärnverksamheten. Verksamhetsområdet inkluderar bidrag till strategin för Mänskliga rättigheter, demokrati och rättsstatens principer genom valobservation. Planeringen för 2023 innebär att fortsatt stödja demokratiska, inkluderande och jämställda valprocesser och valobservation.

Fokus på närområdet ökar genom planerat stöd till eventuella kommande valprocesser i Ukraina och genom den nationella kontaktgruppen för säkerhetssektorreform. Inom verksamhetsområdet sker i år också en ökad prioritering av FBA:s utvecklingsarbete och kunskapshöjande arbete kopplat till Nato och bredare säkerhetspolitiska frågor som hybrida hot och desinformation. Vidare planeras sekunderingar till EU och Nato. Inom ramen för sekretariatet för Challenges Forum är en viktig prioritering att genomföra årsforum 2023 och att utveckla policystödet till FN:s New Agenda for Peace.

Stöd till civilsamhället

Syfte: Bidra till förutsättningar för kunskapsutveckling, aktivitet och engagemang i civila samhället samt främja dialog och debatt i frågor som rör fred och säkerhet.

ETT NYTT MÅL för kärnverksamheten har tagits fram med sikte att arbeta ännu mer resultatinkriktat. Den löpande verksamheten med bidragsutdelning fortsätter och det samlade stödet kommer att utvärderas under året.

Lednings- och verksamhetsstöd

Syfte: FBA:s lednings- och verksamhetsstöd ska präglas av effektivitet, proaktivitet, tydliga ansvarsförhållanden och samspel mellan stöd- och kärnverksamhet.

EN VIKTIG FÖRUTSÄTTNING för långsiktigt hållbara resultat är en **tydligare** helhetsbild, samspel och uppslutning kring myndighetens uppdrag och relevans. Inte minst är detta viktigt när myndigheten för första gången står inför ett minskat förvaltningsanslag och ett ökat behov av prioritering. En prioriterad aktivitet för 2023 är därför att ta fram en långsiktig inriktning för myndigheten. Relaterat till detta höjer FBA ambitionen i den externa kommunikationen i syfte att öka kännedomen om FBA:s verksamhet. Internt kommer FBA även skapa bättre förutsättningar för flexibilitet, synergier och effektiv resursanvändning. Därutöver tar FBA ett helhetsgrepp om externa strategiska partners på

institutionell nivå. Inom ramen för FBA:s fortsatta digitalisering ligger fokus på att höja myndighetens digitala mognad. Förväntat resultat är att digitala tjänster används mer effektivt. Därutöver fortsätter arbetet med stärkt informationssäkerhet i enlighet med regeringsuppdrag. Inom verksamhetsområdet planeras även flera aktiviteter för att stödja forskningsanvändning samt pedagogik.

Utvecklingsområde: Resultatbaserat arbetssätt

FBA har ett resultatbaserat arbetssätt för effektivt och hållbart fredsbyggande.

- Förändringsteorier hålls levande och aktuella.
- Resultatuppföljning används för lärande och utveckling av verksamhet.
- Partnersamarbetet präglas av respekt och nära samverkan.
- Helhetsbilder av samlade resultat reflekterar vårt mervärde.

FRÅN 2023 HAR FBA ett treårigt utvecklingsmål för att stärka ett resultatbaserat arbetssätt (RBA). I punkterna ovan finns delmålen beskrivna. För att säkerställa att ett resultatbaserat arbetssätt tillämpas finns stöd genom metod- och strategisamordnare och upphandlade konsulter. Den geografiska strategiverksamheten ligger längre fram i tillämpningen av RBA och där sker exempelvis en strävan efter närmare partnersamverkan i utformande av förändringsteorier. Inom icke strategistyrd verksamhet planeras exempelvis framtagande av insats-PM för vissa insatser. Sammantaget prioriteras två stödjande aktiviteter: Workshops om förändringsteori och resultatuppföljning av insatser samt Utveckling av FBA:s arbetssätt för rådgivning. Utöver detta går vissa strategiuppdrag mot sitt slut samtidigt som det under året förväntas ett antal nya strategibeslut. I samband med detta sker även RBA-arbete såsom utveckling av fördjupad resultatuppföljning, formulering av strategimålsförslag, samt operationalisering av nya strategiuppdrag.

Utvecklingsområde: Kompetensförsörjning

FBA har en effektiv och hållbar kompetensförsörjning som möjliggör goda verksamhetsresultat.

- Kompetensförsörjningen bedrivs utifrån myndighetsgemensamma prioriteringar.
- Personalsammansättningen speglar samhällets mångfald och olikheter tillvaratas.
- Arbetskulturen präglas av effektivt samspel, tillit och respekt.
- Kompetens tillvaratas och vidareutvecklas till kollektiv förmåga.

FRÅN 2023 HAR FBA ett treårigt utvecklingsmål för att stärka den strategiska kompetensförsörjningen. I punkterna ovan finns delmålen beskrivna. Under 2023 lägger FBA fokus på omställning som blir nödvändig i spåren av minskat förvaltningslag. Dels sker detta på strategisk nivå, och delvis på operativ nivå i nära samverkan mellan chefer, HR och fackliga parter. Fyra myndighetsövergripande aktiviteter är kopplade till respektive delmål. En process för att arbeta fram en långsiktig strategi för kompetensförsörjningen tas fram under året och därtill utvecklas chefsstödet genom implementeringen av ett ledarskapsprogram. Det senare ska även understödja ökat samspel. Därutöver fortsätter FBA att utveckla normarbetet och onboardingprocessen. På enhetsnivå fortsätter satsningar kopplat till kollektiv förmåga för att på det sättet bidra till arbetet med förbättrat samspel, tillit och respekt. Vidare kommer FBA att stärka rutinerna för introduktion av medarbetare som är nya i strategiprojektgrupperna och fortsätta arbetet med att förbättra arbetsmiljön inom projektgrupperna. Erfarenhetsutbyte mellan projektledare tas vidare och ansatsen att skapa fler strukturerade dialoger mellan tematiska programchefer och projektledare fortsätter.

Myndighetsövergripande risker

Myndighetsövergripande risker har identifierats i arbete med att ta fram verksamhetsplanen. Här beskrivs dessa samt hur förändringen av riskerna bedöms gentemot tidigare år. Vidare beskrivs hur FBA arbetar med riskminimerande åtgärder under 2023.

Föränderlig personal- och kompetensförsörjning

PERSONALENS KOMPETENS är FBA:s viktigaste resurs och risken för att inte kunna upprätthålla en tillräckligt effektiv kompetensförsörjning har **ökat**. Med anledning av minskat förvaltningsanslag behöver FBA för första gången minska personalresurser samtidigt som verksamheten ska ställas om mot nya prioriteringar. Detta leder till ökade arbetsmiljörisker som i sin tur kan leda till kompetenstapp inom viktiga områden och minskade förutsättningar att uppnå för verksamheten långsiktiga hållbara resultat. FBA hanterar risken genom att tillämpa ett systematiskt angreppssätt, öppen och transparant kommunikation, löpande uppföljning såväl som nära samverkan med fack och arbetsmiljöombud. Att myndigheten prioriterar kompetensförsörjning som treårigt utvecklingsmål bedöms också minska risken.

Verksamhet i osäkra och hotfulla miljöer

FBA:S VERKSAMHET GENOMFÖRS i konflikt- och postkonfliktländer med ofta volatila politiska förhållanden vilket innebär risk att inte kunna genomföra planerad verksamhet och utvecklingen av det säkerhetspolitiska läget har **ökat risken ytterligare**. Planerad utökning av verksamheten i Ukraina innebär att aktiviteter ska genomföras under mycket svåra krigsförhållanden. Osäkerheten är stor exempelvis kring möjligheten att ha personal i landet, eller ens kunna besöka Ukraina. FBA behöver

testa ny verksamhet och nya arbetssätt med visst resultatbortfall som möjlig följd. För att hantera riskerna kommer FBA ha ett långsiktigt perspektiv på uppbyggnaden av verksamheten i Ukraina och EU:s östra grannskap. I övriga samarbetsländer fortsätter myndigheten hantera risken i nära samverkan med Sverigelaget, inte minst genom ambassadplacerad personal. Myndighetens samlade förståelse för lokala processer och skeenden är en förutsättning för att kunna agera snabbt och flexibelt vid kriser eller större politiska förändringar.

Beroende av partners

FBA är en katalytisk men liten aktör som är beroende av partnersamverkan. Minskat förvaltningsanslag såväl som omställning mot närområde och EU innebär **ökad risk** i förhållande till partners där minskat eller avslutat stöd kan leda till svårigheter att få fortsatt tillgång till processer och aktörer. I förlängningen påverkar det FBA:s möjligheter att bidra till fred och utveckling i samarbetsländer och regioner samt i samarbetet med internationella organisationer. För att hantera den ökade risken kommer behov av prioritering av verksamhet och god dialog med partners att vara särskilt viktig. En annan riskminimerande åtgärd är att ta ett helhetsgrepp om myndighetens hantering av strategiska externa partners. Därutöver upprätthåller FBA en aktiv och strategisk dialog med uppdragsgivaren, Utrikesdepartementet, för att säkerställa såväl uthållighet i bidraget till långsiktig samhällsutveckling som effektiva och livskraftiga projekt.

Tekniska haverier och it-attacker

FBA är ingen bevakningsmyndighet med samhällsviktig funktion vid kris vilket gör att konsekvenserna av tekniska haverier och it-attacker är begränsade. Förändringar i omvärlden har dock ökat sannolikheten för attacker mot myndighetens it-miljö, vilket leder till en **ökad risk** för såväl systempåverkan som påverkan av informationsinnehåll. Ett haveri eller en it-attack kan få konsekvenser för centrala processer inom myndigheten med förlorad information, förseningar och stora kostnader som följd. Även mindre avbrott kan få effekter på effektiviteten i verksamheten om de sker vid upprepade tillfällen. I syfte att hantera risken följer FBA en rad upparbetade rutiner och vidtar kontinuerligt förbättringsåtgärder rörande informations- och it-säkerheten, där MSB:s föreskrifter och stödmaterial utgör grund för systematisk vidareutveckling. Vidare hanteras mer känslig information på separata nät med kryptering godkänd och tillhandahållen av Försvarets radioanstalt (FRA). FBA har en uppdaterad säkerhetsanalys och säkerhetsplan samt en it-säkerhetsanalys som gjorts tidigare är med hjälp av FRA, vilken fortsatt är en grund för vidareutveckling av it-säkerheten.

Oegentligheter och otillåten påverkan

Riskerna för oegentligheter och otillåten påverkan finns inom statsförvaltningen i stort. För FBA finns risken framför allt när myndigheten hanterar stöd till civilsamhället och delar ut bidrag. Detta är dock en relativt liten verksamhet varför **risken bedöms vara fortsatt liten**. I syfte att minimera risken har FBA en antikorrupsionspolicy samt anmälningsfunktion för korruption och oegentligheter som kan användas av såväl externa personer som medarbetare internt på myndighetens hemsida. Myndigheten har också

antagit riktlinjer för antikorrupktion, vilka ska uppdateras under 2023. Kontinuerlig information om antikorrupsionsriktlinjerna sker för att hålla dem kända bland medarbetare.

Pandemins konsekvenser

Tidigare års risk att inte kunna genomföra verksamhet till följd av pandemin **har minskat kraftigt** och riskminimerande åtgärder planeras därför inte. FBA fortsätter dock bevaka risken eftersom nya utbrott av Covid-19 kan komma att påverka möjligheterna att såväl resa till samarbetsländer som att ta emot utländska grupper i Sverige.

Budget

PÅ RAMANSLAGET FÖR förvaltning har FBA en tilldelning på 208,2 mnkr men på grund av kreditnyttjande 2022 är den disponibla ramen 2023 satt till 204,5 mnkr. Budgeten är på cirka 223 mnkr, det vill säga 18,5 mnkr över ram (9 procent). Årets tilldelade ram är en minskning från förra årets ram (213 mnkr) och den planerade ramen (225 mnkr). År 2023 är ett övergångsår för anpassning till lägre ram och under året ska en ny ram beslutas som anpassas till de nya förutsättningarna.

Budgetram per enhet och anslagspost

	Anslag 1:4, ap.1 FBA	Anslag 1:2, ap.6 Fredsfrämjande	Anslag 1:1, ap.4 Biståndsverksamhet	Anslag 1:1 civil krishantering ap.42	SUMMA
SUMMA	204 500	35 285	95 500	71 000	406 285