



*TI Danmark arbejder for at styrke et ikke-korrupt Danmark
kendetegnet ved en høj grad af integritet og gennemsigtighed.*

Transparency International Danmark Strategi 2013-2017

Indholdsfortegnelse

Introduktion	3
Hvem vi er	4
Udfordringer og muligheder	4
Vision og mission	6
Strategiske målsætninger	7
Målsætning 1: Forbedret beskyttelse og rådgivning af whistleblowers	7
Målsætning 2: Øget indsigt i korruption i den private sektor	7
Målsætning 3: Sikret gennemsigtighed omkring privat partistøtte	9
Målsætning 4: Øget indsigt i korruption i kommuner og regioner	10
Målsætning 5: Opstrammet lovgivning og praksis vedrørende aktindsigt	10
Organisatoriske målsætninger	12
Målsætning 1: Realiseret et fast sekretariat	12
Målsætning 2: Forbedret medlemstilslutning	12
Målsætning 3: Øget inddragelse af frivillige	12
Målsætning 4: Etableret ekspertnetværk	12
Finansiering af strategien	13
Strategiske, operationelle og finansielle risici	13
1) Opfattelsen af korruption	13
2) Etableringen af partnerskaber	14
3) Fundraisinginitiativer	14
Implementering	15
Bestyrelsen	16
Sekretariatet	16
Samarbejdspartnere	16
Offentligheden, medlemmer og frivillige	16
Monitorering, evaluering og læring	17

Introduktion

TI Danmarks strategi for 2013-2017 markerer en vigtig milepæl for organisationen. Med strategien er vi kommet et skridt nærmere på at realisere ambitionen om at blive den centrale spiller i kampen for integritet og mod korruption i Danmark.

TI Danmark har de seneste år arbejdet med følgende emner:

- I 2011 gennemførte TI Danmark et Nationalt IntegritetsSystem-studie (et såkaldt NIS-studie), der kortlægger, hvorledes Danmark er rustet til at modstå korruption. Der har ikke tidligere været gennemført et så omfattende studie af integritet i Danmark, og studiet er derfor det første af sin art. Studiet sætter blandt andet fokus på den manglende gennemsigtighed i den private finansiering af politiske partier og af enkeltkandidater.
- TI Danmark har længe arbejdet for etableringen af et grønlandsk TI Chapter. Det arbejde kulminerede i 2011, hvor det grønlandske chapter officielt blev stiftet.
- TI Danmark har som et højt prioriteret område arbejdet for en udbredelse af whistleblower-ordninger. Disse er nu i markant vækst både i den private og den offentlige sektor.
- Copenhagen Dance Arts opsatte forestillingen Transparency og i den forbindelse arrangerede TI Danmark en række debatarrangementer omkring gennemsigtighed og korruption, som havde fokus på såvel den offentlige og private sektor samt mediernes rolle.
- TI Danmark tog initiativ til promovning af anti-korruption inden for professionel sport og er glad for at kunne konstatere, at DIF (Dansk Idræts Forbund) har rykket sig fra at fornægte korruption og match fixing i dansk sport til nu at arbejde proaktivt med problemstillingen.

Vi vil fremover realisere vore ambitioner ved hjælp af fem strategiske og fire organisatoriske hovedmålsætninger. Målsætningerne er ambitiøse, men nødvendige.

De strategiske mål beskriver de forandringer, som vi ønsker at medvirke til.

De organisatoriske mål beskriver, hvordan TI Danmark skal udvikle sig som organisation for at opnå de strategiske mål.

Denne strategiplan for TI Danmark 2013-2017 er en uddybning af tidligere års enkeltstående strategiplaner, som hermed samles og tænkes ind i et flerårigt perspektiv.

Den samlede bestyrelse og sekretariatet har medvirket i processen i udviklingen af ovenstående vision for TI Danmark. Strategien er blevet diskuteret på flere strategimøder, bestyrelsesmøder samt workshops med eksterne interessenter, og har et femårigt perspektiv. Dertil har frivillige og sekretariatet forestået en række kortlægninger af fokusområder.

Fem-årsstrategien vil blive udmøntet i årlige arbejdsplaner og i sammenhæng hermed blive taget op til løbende evaluering og ajourføring.

Strategien er godkendt på TI Danmarks bestyrelsesmøde den 10. januar 2013.

Hvem vi er

TI Danmark er en dansk forening, hvis overordnede formål er at bekæmpe korrupsion og fremme gennemsigtighed og ansvarlighed nationalt og internationalt ved at samarbejde med regeringer, erhvervslivet og civilsamfundet.

TI Danmark blev etableret i 1995 og fungerer som den danske afdeling af den globale NGO Transparency International, der i dag har over 100 underafdelinger i hele verden. Vi er således del af en verdensomspændende koalition af civilsamfundsorganisationer, som er førende i kampen mod korrupsion og arbejder i fællesskab for at skabe en verden uden korrupsion.

TI Danmarks virke er båret af en frivillig bestyrelse, et fast sekretariat og engagerede medlemmer, der på hver deres vis bidrager til, at TI Danmark med slagkraft kan fremme et Danmark, der er et foregangsland for høj integritet og sund praksis.

Vedtægter for TI Danmark § 2:

Formål

Foreningens formål er at forebygge korrupsion både nationalt og internationalt i samarbejde med Transparency International.

Stk. 2. TI DK vil bekæmpe korrupsion ved at arbejde for vidtgående offentlighed i forvaltningen og i øvrigt ved at udbrede oplysning om korrupsion og dens skadevirkninger.

Stk. 3: TI DK forpligter sig til at følge Transparency Internationals retningslinjer ved:

- *Opmærksomt at følge lovgivning, administrativ praksis m.v. i både private og offentlige organisationer med henblik på at konstatere adfærd, der fremmer eller negligerer korrupsion, og dernæst at*
- *Gøre opmærksom på eventuelle svagheder og stille forslag til forbedringer*

Udfordringer og muligheder

Der eksisterer relativt få generelle regler for integritet og anti-korrupsion i danske institutioner. Det skyldes, at vi i Danmark som udgangspunkt har en stor social kapital og dermed en høj grad af tillid til hinanden og til den offentlige sektor.

Danmark har dog ikke en samlet korrupsionslovgivning med den signalværdi, der ligger heri. Situationen her i landet er karakteriseret ved en lav grad af formalisering baseret på en måske for naiv tillid til uformelle normer og en ren praksis. Problemet er naturligvis, at hvis integritets- og forvaltningskulturen svækkes, er der kun få regler at falde tilbage på.

Stort set alle nyere ændringer i de danske bestemmelser om korrupsion (offentlig eller privat bestikkelse) er et resultat af internationale forpligtelser.

I 2000 vedtog Folketinget en større pakke af ændringer stærkt foranlediget af OECD. Formålet med lovændringerne var, at få de danske regler til at leve op til kravene fra fem konventioner.

Et bredt flertal i Folketinget har dog på eget initiativ vedtaget den såkaldte åbenhedsordning i 2009, ifølge hvilken ministre skal offentliggøre oplysninger om månedlige repræsentationsudgifter, udgifter til tjenesterejser og modtagne gaver på det enkelte ministeriums hjemmeside. Dertil har en skærpende af krav til revisorer i 2009 om fokus på bestikkelse og svig i den private sektor medført en øget bevidsthed om anti-korruption hos danske virksomheder.

Den nyligt vedtagne engelske anti-korruptionslovgivning forventes yderligere at få en markant effekt på danske firmaer, der opererer internationalt og har aktiviteter i England. Den engelske lovgivning skaber et stærkt incitament for virksomheder til generelt at implementere retningslinjer og tiltag som modvirker, at virksomhedens personale giver eller modtager bestikkelse – også i form af såkaldte facilitation payments.

Uagtet dette står det klart, at der generelt set er meget lidt fokus på korruptionsbekæmpelse i Danmark. Det er ikke et emne, der dominerer den offentlige debat. En stor del af danskerne har ikke overblik over, hvorvidt de forskellige aktører gør en effektiv indsats i forhold til at bekæmpe korruption. Den manglende fokus på korruption er en selvstændig udfordring for TI Danmark og vores nationale gennemslagskraft.

Dog er vi vidne til en begyndende større interesse fra medierne, udenlandske aktører samt berørte virksomheder og individer, der søger ekspertviden om korruption og virkemidler herimod.

Hvad er korruption?

Transparency International definerer korruption som "*misbrug af betroet magt for egen vinding*". (TI Plain Language Guide, 2009)

Korruption forstås typisk som noget negativt, fordækt og ulovligt, men det kan være svært forklare entydigt, hvad begrebet egentlig omfatter. Korruption dækker således over en lang række forhold, der er beslægtede med hinanden, så som bestikkelse, embedsmisbrug, mandatsvig, underslæb, bedrageri og hvidvaskning af penge. Fælles for disse ulovligheder er, at personlige interesser blandes sammen med professionelle hverv.

Vision og mission

TI Danmarks vision er som nationalt Transparency International Chapter at arbejde for at styrke et ikke-korrupt Danmark kendetegnet ved en høj grad af integritet og gennemsigtighed.

TI Danmarks mission er at være landets førende videns- og netværkscenter inden for korruption. Vi vil arbejde for at skabe slagkraftige alliancer med ligesindede organisationer i ind- og udland og med førende eksperter inden for anti-korruptionsområdet – både i teori og i praksis. TI Danmark vil derfor opbygge landets største anti-korruptionsnetværk bestående af førende eksperter, der hele tiden sørger for at samle den sidste nye viden om korruption og anti-korruption samt at gøre denne viden tilgængelig for beslutningstagere, interessenter og befolkningen.

Formålet med at være et videnscenter på anti-korruptionsområdet er at skabe bevidsthed om de utilstrækkeligheder og svagheder, der er i det danske anti-korruptionsværn, og at advokere for tiltag, der dæmper op for sådanne mangler.

TI Danmark mener, at korruption kan forebygges ved hjælp af større gennemsigtighed. Derfor vil vi ikke mindst have fokus på de områder, hvor manglende adgang til offentlig information er en selvstændig barriere. Samtidig vil vi på alle felter arbejde for at understøtte en anti-korrupt kultur i Danmark gennem konkrete initiativer målrettet såvel den offentlige som den private sektor.

Konkret arbejder TI Danmark for:

- at opbygge viden om anti-korruptionsområdet gennem partnerskaber med ligesindede organisationer og miljøer,
- at bidrage til at sætte fokus på og styrke nationale og internationale tiltag mod korruption, samt følge op på implementeringen heraf,
- at systematisere viden og informere om tiltag mod korruption,
- at deltage og være opinionsdannende i den offentlige debat vedrørende korruption,
- at indgå i dialog med beslutningstagere og advokere for lovmæssige og praktiske tiltag, der øger gennemsigtighed i den offentlige administration og det private erhvervsliv, og
- at deltage i Transparency Internationals internationale programarbejde og samarbejde med andre nationale TI Chapters.

Strategiske målsætninger

De følgende emner præciserer de højest prioriterede områder og målsætninger, som TI Danmark ønsker at arbejde med inden for den femårige strategiperiode.

Målsætning 1: Forbedret beskyttelse og rådgivning af whistleblowers

TI DANMARK arbejder for, at der oprettes en rådgivningsinstitution – for både offentligt og privatansatte – hvor man kan henvende sig for at få råd og vejledning som whistleblower.

Flere undersøgelser viser, at mange offentligt og privatansatte ikke benytter sig af deres eksisterende ytringsfrihed og meddeleret af frygt for negative følger. Virkninger.

Det er derfor afgørende, at en rådgivningsinstitution dækker såvel den private som den offentlige sektor, og at det bliver muligt for potentielle whistleblowers straffrit at kunne bryde gældende tavsheds- og loyalitetsforpligtelser, som led i den nødvendige dokumentation af deres handlemåde.

- TI Danmark vil arbejde for oprettelsen af et eller flere selvstændige og eksterne rådgivningsinstitutioner for whistleblowers.
- TI Danmark vil advokere for indførelse af en privilegeret ansættelsesmæssig beskyttelse af de anerkendte whistleblowers (for eksempel forflyttelsesret eller særlig beskyttelse mod afskedigelse i undersøgelsesfasen).
- TI Danmark vil advokere for en fuldt dækkende økonomisk kompensation ved berettiget whistleblowing i form af erstatning for dokumenterede tab i forbindelse med deres whistleblowing.
- TI Danmark vil advokere for, at der kan anvendes omvendt/dobbelt bevisbyrde i relevante sager, og at information om ytringsfrihed samt meddeleret styrkes og indgår i uddannelsen af offentlige ledere.

Målsætning 2: Øget opmærksomhed om og indsigt i korrupsion i den private sektor

TI DANMARK arbejder for at højne danske virksomheders indsigt i og forståelse for de korrupsionsrisici, de skal være opmærksomme på – især på de internationale markeder.

Danske virksomheder opererer i stigende grad internationalt. Her møder de jævnligt udfordringer med krav om smørelse (de såkaldte "facilitation payments") og bestikkelse fra offentligt ansatte, der forventer et supplement til en ofte ret beskeden lønningspose.

TI Danmark har den klare holdning, at bestikkelse inklusiv smørelse og gavegivning er skadeligt for samfundet og den private sektor.

Samtidig er diskussionen herhjemme om gavegivning, ekstravagante middage og rejser med et lavt fagligt indhold et vedvarende tema i den offentlige debat. Det er derfor afgørende at sikre øget åbenhed og etisk adfærd i den private sektor.

Omkostningerne ved korruption for den private sektor er omfattende. Dels risikere virksomheder involveret i bestikkelse alvorlige juridiske følger – med store bøder, fængselsstraffe og udelukkelse fra offentlige udbud blandt konsekvenser. Dels er det at betragte som en ekstra skat, der bliver pålagt virksomhedens vare eller tjenesteydelse, og som skaber et miljø af usikkerhed og mistillid, hvor de juridiske rammer ikke længere er gældende.

Men den mest alvorlige omkostning er omkostningen for samfundet. Skøn viser, at omkostningen ved korruption svarer til mere end 5 % af det globale BNP (ca. USD 3 billioner), og at korruption øger omkostningerne ved at drive forretning globalt med op til 10 % i gennemsnit. I absolutte tal er størrelsen af den samlede betalte bestikkelse konservativt anslået til at være US \$ 1 billion.

Konkret vil TI Danmark fremhæve følgende:

- Danske virksomheders ageren i lande med stor korruptionsrisici er ikke tidligere blevet systematisk undersøgt. Derfor vil TI Danmark arbejde for iværksættelsen af en sådan undersøgelse i samarbejde med universiteter og andre relevante institutioner.
- Samtidig er det et område, som medier i meget lille grad har haft fokus på og derfor vil TI Danmark advokere for en øget offentlig opmærksomhed på, hvordan danske virksomheder agerer på de internationale markeder.
- Det vurderes, at de største danske virksomheder generelt er godt rustet med anti-korruptionspolitikker, whistleblowing-systemer og træning af medarbejdere. Det synes dog at halte mere for den store mængde af mindre og mellemstore virksomheder, der i lavere grad har nedskrevne politikker og systematisk træning. TI Danmark vil arbejde for at øge også denne type virksomheders bevidsthed om korruptionsrisici og viden om, hvordan de bedst kan modgås.
- Den nye engelske anti-korruptionslovgivning forventes yderligere at få en markant effekt på danske firmaer, der opererer internationalt og har aktiviteter i England. Den engelske lovgivning skaber et stærkt incitament for virksomheder til generelt at implementere retningslinjer og tiltag, som modvirker, at virksomhedens personale giver eller modtager bestikkelse – også i form af facilitation payments. TI Danmark vil arbejde for, at også den danske lovgivning skærpes i overensstemmelse hermed.
- Tilsvarende vil TI Danmark arbejde for, at den internationale opmærksomhed omkring brist i regulering af og tilsyn med især de finansielle virksomheder også i Danmark får de fornødne konsekvenser.
- TI Danmark anbefaler, at den øverste ledelse i danske virksomheder, store såvel som små virksomheder, tager initiativ til at etablere en anti-korruptionskultur og udarbejder en risikovurdering af virksomhedens operationer. Dertil anbefales en regelmæssig vurdering af de korruptionsrisici som en virksomhed står over for, samt at politikker og procedurer til at forhindre korruption er klare, anvendelige og tilgængelige.
- En effektiv implementering af politikker og procedurer samt effektiv due diligence af alle forretningspartnere er essentielt for et velfungerende og tilpasset værn mod korruption. Etablerede systemer og procedurer bør løbende overvåges og evalueres.
- Det er fundamentalt, at der skabes større åbenhed om den private sektors arbejde med anti-korruption, således at der sikres gennemsigtighed og integritet bliver en integreret del af arbejdet med anti-korruption. Det kan for eksempel ske ved øget rapportering om virksomhedens udfordringer og håndtering af korruption.
- TI Danmark vil søge at gennemføre initiativerne rettet mod den private sektor i et samarbejde med større danske virksomheder blandt andet formidlet gennem Transparency International's Business Integrity Forum.

Målsætning 3: Sikret gennemsigtighed omkring privat partistøtte

TI Danmark vil advokere for, at der udarbejdes præcise regler omkring privat partistøtte, som sikrer gennemsigtighed i forhold til finansiering af politiske partier, valgkampe og kandidater.

Politiske partier spiller en væsentlig rolle i moderne demokratier. Det kræver stærke partier og ressourcer at føre effektive valgkampe og deltage i den politiske proces. Dog er det de politiske partier, der – såvel i Danmark såvel som på verdensplan – gang på gang vurderes som den mest korrupte institution af alle.

Der er ikke noget, der tyder på, at danske politiske partier ikke overholder de regler, som findes om offentlighed omkring finansiel information. Konklusionen er snarere, at den eksisterende lovgivning er utilstrækkelig og ikke sikrer den ønskelige grad af gennemsigtighed.

- TI Danmark vil advokere for, at Folketinget nedsætter et ekspertudvalg, der har til opgave at udarbejde anbefalinger til ændring af partistøttereglerne. TI Danmark deltager gerne i dette ekspertudvalg.
- TI Danmark vil i samarbejde med ligesindede organisationer arbejde for, at ændringerne i lov om privat partistøtte tager udgangspunkt i anbefalingerne fra GRECO's seneste evalueringsrapport om partifinansiering i Danmark.

Herunder bør de indeholde:

1. Forbud mod at modtage donationer fra anonyme bidragsydere, eventuelt over en vis mindstegrænse.
2. Angivelse af summen af bidrag fra hver donor, hvis summen overstiger DKK 20.000 (aktuel grænse). Endvidere bør ekspertudvalget vurdere om denne grænse skal ændres.
3. Retningslinjer vedrørende opgørelse af værdi for donationer i form af naturalier og tjenesteydelser, som skal fremgå af partiernes regnskaber.
4. Regler, der sikrer en forøgelse af gennemsigtigheden omkring donationer i forbindelse med valgkampe.
5. Gennemsigtighed omkring donationer til lokalafdelinger og til enkeltkandidater.
6. Indførelse af uafhængig og reel overvågning af at reglerne overholdes.
7. Overvejelser om, hvorvidt der skal være en absolut øvre grænse for bidrag fra en enkelt donor.
8. Regler, der sikrer, at relevante shareholders (fx aktionærer) orienteres i forbindelse med donationer fra juridiske personer.
9. Regler, der forbyder juridiske personer, som ejes af staten eller andre offentlige forvaltninger, i at yde donationer.
10. Regler, der begrænser eller forbyder donationer fra juridiske enheder, som er leverandører til den offentlige forvaltning.
11. Reducerede tidsfrister for aflevering og offentliggørelse af partiernes regnskaber fra de nuværende 12 måneder til for eksempel samme frist som for selskaber (fem måneder).
12. Fleksible og effektive sanktionsmuligheder.

Målsætning 4: Øget indsigt i korrupsion i kommuner og regioner

TI Danmark vil medvirke til, at der iværksættes et integritetsstudie af de kommunale og regionale niveauer i Danmark på et fælles metodologisk grundlag.

Størstedelen af de offentlige aktiviteter i Danmark, herunder køb og salg af varer og tjenesteydelser, besluttet og gennemføres på det kommunale og regionale niveau. Dette stiller krav om, at TI Danmark bidrager markant til at fremme integritetstankegang og integritetsskabende mekanismer på disse niveauer på linje med det nationale, statslige niveau.

- TI Danmark vil medvirke til udarbejdelsen af en fælles struktur og metodologi for Local Integrity System-studier (på baggrund af erfaringer med tidligere lignende studier), og at der også skabes mulighed for at gennemføre et sådant studie i Danmark.

Målsætning 5: Opstrammet lovgivning og praksis vedrørende aktindsigt

TI Danmark vil styrke praksis vedrørende aktindsigt i forbindelse med modernisering af offentlighedsloven og dertil relateret lovgivning.

Der fremsættes et forslag til en ny lov om offentlighed i forvaltningen i begyndelsen af 2013. Lovforslaget rummer en række forbedringer, men også nogle tilbageskridt i forhold til den gældende lov. Det vurderes, at der i realiteten er sikret et politisk flertal for lovforslaget. Derfor vil TI Danmark primært arbejde for en stærkere efterlevelse af den kommende offentlighedslov.

TI Danmark har identificeret fire satsningsområder og har følgende anbefalinger:

- TI Danmark vil arbejde for, at både de endelige faglige vurderinger, der indgår som en del af ministerbetjeningen, samt de dokumenter, der udveksles mellem ministre og folketingsmedlemmer i forbindelse med lovforberedende arbejde, ikke undtages i praksis.
- TI Danmark vil anbefale, at der ved enhver tvivl om korrektheden i administrationen af offentlighedslovens bestemmelser rejses klagesag – om nødvendigt under inddragelse af ombudsmand og domstole.
- TI Danmark vil arbejde for, at institutioner som domstole og Folketinget også omfattes af offentlighedsloven.
- TI Danmark vil arbejde for, at elektroniske postlister gøres obligatoriske, og at der sikres let adgang til offentlige dokumenter for eksempel ved brug af it-teknologi.
- TI Danmark vil medvirke til, at der iværksættes initiativer til at højne forvaltningskulturen omkring behandling af sager om aktindsigt. Herunder skal der være en rimelig behandlingstid – også for klagesager.

Det skal understreges, at reglerne om journaliseringspligt og aktindsigt i praksis skal gælde for alle embedsmænd, herunder også for spindoktorer og andre særlige rådgivere.

Erfaringer har ydermere vist, at reglerne om aktindsigt i forbindelse med offentlige indkøb og salg administreres for stramt, hvilket bør føre til en præcisering af rækkevidden af disse regler.

TI Danmark vil i forlængelse af anbefalingerne i det gennemførte National Integrity Systems-studie (NIS-studiet) i øvrigt arbejde for:

- **Etablering af en offentlig domsdatabase**
At der især af hensyn til offentligheden samt presse- og universitetsansatte etableres en almen tilgængelig og digitaliseret domsdatabase.
- **Registrering af folketingsmedlemmers hverv og økonomiske interesser**
At de politiske partier i praksis gør det obligatorisk for alle medlemmer af Folketinget at registrere deres hverv og økonomiske interesser i et offentligt tilgængeligt register.
- **Afklaring og åbenhed om modtagelse af gaver**
Mere institutionsspecifikke retningslinjer og vejledninger for modtagelse af gaver.
- **Øget inddragelse af civilsamfundsorganisationer**
At man fortsætter denne tradition ved at fastlægge en minimumsperiode på mindst fire uger for modtagelse af hørings svar fra interesseorganisationer og specifikt, at TI Danmark inddrages aktivt i anti-korrupsionsarbejdet både nationalt og internationalt.

Organisatoriske målsætninger

Målsætning 1: Realisere et fast sekretariat

TI Danmark vil etablere et fast sekretariat med to-tre fastansatte og et antal projektmedarbejdere.

For at realisere TI Danmarks langsigtede strategi er det afgørende, at der etableres et fast sekretariat med to-tre fastansatte og et antal projektmedarbejdere. Der er brug for et sekretariat af den størrelse for at skabe overskud til at beskæftige sig med arbejdsopgaver af mere faglig karakter frem for rent administrative opgaver.

Målsætning 2: Forbedret medlemstilslutning

TI Danmark vil arbejde for at øge tilslutningen til organisationen – både hvad angår almindelige medlemmer (antalsmålsætning 250) og hvad angår virksomhedsstøttemedlemmer (antalsmålsætning 50).

For at sikre en bredere opbakning og forankring i det danske samfund er det nødvendigt, at TI Danmark øger sin medlemstilslutning. Det skal derfor vurderes og tydeliggøres, hvilken værdi vi som organisation kan bidrage med til for både individer, organisationer og virksomheder. Dette skal blandt andet resultere i øget og mere personlig medlemspleje samt relevant orientering via nyhedsbreve, policy papers, medlemsarrangementer med videre.

Målsætning 3: Øget inddragelse af frivillige

TI Danmark vil tilknytte en bredere gruppe af frivillige i takt med, at de fem strategiske prioriteter iværksættes.

Der er løbende behov for rekruttering af frivillig arbejdskraft til både konkrete opgaver og mere generelle fundraisingaktiviteter. Derfor er det afgørende, at TI Danmark fastlægger årlige planer og opgaver for, hvordan vi engagerer og fastholder frivillige.

Målsætning 4: Etableret ekspertnetværk

TI Danmark vil etablere mindst tre aktive netværk af førende eksperter tilpasset de fem strategiske målsætninger.

For at sikre en fleksibel, bred og tung faglig viden inden for forskellige aspekter af anti-korruptionsområdet vil TI Danmark etablere aktive ekspertnetværk, der kan danne fundament for og sikre kvalitet i TI Danmarks arbejde.

Finansiering af strategien

Vores mål er, at vi gennem såvel øgede kontingentindtægter fra ordinære medlemmer og støttemedlemmer som ved ansøgning om støtte fra virksomheder, fonde og myndigheder vil kunne finansiere et permanent sekretariat.

For at kunne finansiere planen og opfylde de strategiske mål er det nødvendigt med et årligt driftsbudget på minimum 1 million kr. Pengene skal hovedsageligt bruges til lønomkostninger, men også til at finansiere medarbejdere og bestyrelsesmedlemmers deltagelse i internationale konferencer og workshops.

Deltagelse i nationale og internationale møder skal sikre, at organisationen holder sig opdateret på den seneste viden inden for anti-korruptionsområdet og drager nytte af Transparency International's internationale netværk. Derudover vil en del af pengene blive investeret i medlemspleje, debatarrangementer og generering af ny viden på anti-korruptionsområdet i Danmark.

Grundlaget for finansieringen af strategien vil blive baseret på en fundraisingstrategi, som med en tilhørende kommunikationsstrategi vil afdække det opsøgende arbejde på tværs af vores målgrupper.

Strategiske, operationelle og finansielle risici

1) Opfattelsen af korruption

Risici: Danmark fremstår i internationale målinger og indekser som et af de mindst korrupte lande i verden, og vi har i de seneste års Corruption Perception Index (CPI) været placeret helt i toppen. Det skal dog præciseres, at Danmarks score for 2012 i CPI-indekset "kun" er 90 ud af 100. Vi ligger højt, men vi er ikke perfekte.

Der er derfor en udbredt antagelse af, at korruption ikke er et væsentligt problem i Danmark. Dette er selvfølgelig positivt i sig selv, men sådanne indekser er ufuldstændige i den forstand, at der i tilfældet med CPI'en alene er tale om en måling af opfattelsen af korruption i den offentlige sektor.

Der er en risiko for, at TI Danmarks arbejde bliver hæmmet af den udbredte antagelse af, at korruption ikke er et væsentligt problem i Danmark.

Her er det afgørende, hvordan korruption defineres af de adspurgte. Hvis korruption defineres som kontant bestikkelse – hvad der synes at være en udbredt tendens til – er der ikke meget korruption i Danmark.

Den seneste opinionsundersøgelse, foretaget af Transparency International peger på, at bestikkelse for at få adgang til en offentlig service (borgerservice, uddannelse, lægehjælp, domstole og politi) stort set er ikke eksisterende i Danmark. 99 % af de adspurgte oplyser, at de ikke har betalt bestikkelse indenfor det sidste år.

Billedet af Danmark som en korrupsionsfri-zone er imidlertid ikke så entydigt, når det drejer sig om økonomisk kriminalitet og favorisering i tilknytning til modtagelse af gaver på offentlige og private arbejdspladser.

Ifølge en opinionsundersøgelse fra 2009 har 13 % af danskerne oplevet en kollega tage imod en gave fra en borger eller en kunde, der har haft forventning om en modydelse. 9 % af de adspurgte har set en kollega tage imod en pengegave.

Hver femte ansatte i hver af de danske regioner har set en kollega misbruge sin stilling til at komme foran i køen til behandling i sundhedsvæsenet, og 30 % af befolkningen har oplevet en eller anden form for uberettiget (udelukkende på grund af tilhørsforhold) favorisering af familie eller venner til stillinger eller opgaver.

Sådanne undersøgelser er med til at indikere, at der kunne være tale om korruperet adfærd i både den offentlige og den private sektor. Det er dog ikke noget, der for alvor er blevet undersøgt, og derfor beror vores forståelse af korrupsion og dets omfang i Danmark i høj grad på antagelser.

Risikobegrænsning: Det er afgørende at TI Danmark formidler en bredere forståelse af korrupsion, som ikke kun betegner kontant bestikkelse. Billedet af Danmark som en korrupsionsfri-zone er angiveligt ikke så entydigt, når det drejer sig om økonomisk kriminalitet og favorisering i tilknytning til modtagelse af gaver på offentlige og private arbejdspladser. TI Danmark vil derfor arbejde for mere forskning på området, der kan verificere den bredere opfattelse af korrupsion og dennes fortsatte eksistens i Danmark. Der er en stærk integritetskultur i for eksempel den offentlige administration, men der er meget få regler at falde tilbage på, hvis denne kultur skulle skride.

2) Etableringen af partnerskaber

Risici: Med en mission om at blive Danmarks ledende videns- og netværkscenter inden for korrupsion er etableringen af samarbejdsrelationer en nøgle til succes. Dette kræver, at relevante samarbejdspartnere og eksperter er drevet af de samme ambitioner og har lyst til at bidrage til TI Danmarks virke. Disse omstændigheder er svære at forudsige, men afgørende for vores gennemslagskraft.

Risikobegrænsning: For at sikre etableringen af relevante partnerskaber vil TI Danmark formalisere vores netværk i højere grad end før. Vi vil blandt andet sigte på at udarbejde gensidige samarbejdsaftaler med ligesindede organisationer og eventuelt eksperter på områder med fælles interesse, hvor samarbejde vil få større gennemslagskraft og betydning for flere mennesker.

3) Fundraisinginitiativer

Risici: For fremtidigt at kunne arbejde med korrupsion på et bæredygtigt niveau skal vores operationelle og finansielle kapaciteter øges betydeligt. Dette kræver nye initiativer og perspektiver på fundraisingområdet. Succesen af strategien afhænger af vores evner til at iværksætte disse og dermed generere tilstrækkelige resurser rettidigt.

Risikobegrænsning: Denne risiko vil mindskes ved udarbejdelsen af en fundraisingstrategi, som afspejler vores målsætninger og optegner milepæle i takt med organisationens vækst. For at sikre at de finansielle mål indfries, vil TI Danmark øge sparringen med vores internationale netværk og søge ekstern rådgivning og hjælp til udarbejdelsen og realiseringen af fundraisingstrategien.

Implementering

TI Danmarks succes vil i høj grad afhænge af, hvordan og hvornår de strategiske og organisatoriske målsætninger bliver ført ud i livet. For at blive implementeret med størst mulig gennemslagskraft prioriteres hver enkelt målsætning årligt i forhold til momentum og muligheder. Fem-års strategien udmøntes i årlige arbejdsplaner, og i denne forbindelse tages den op til løbende evaluering og ajourføring.

TI Danmarks primære metoder for at gennemføre strategien er, at:

1. **VIDEN** – Opbygge og systematisere viden på anti-korruptionsområdet.
2. **OPINION** – Deltage og være opinionsdannende i den offentlige debat vedrørende korruption.
3. **DIALOG** – Indgå i dialog med beslutningstagere og advokere for lovmæssige og praktiske tiltag, der øger gennemsigtighed i den offentlige administration og det private erhvervsliv, herunder søge at blive inddraget i lovforberedende arbejde af relevans for vores vision.
4. **TILTAG** - Sætte fokus på og styrke nationale og internationale tiltag mod korruption, samt følge op på implementeringen heraf.

Tilgang	Metoder
Viden	<ul style="list-style-type: none">• At anvende bestyrelsens og samarbejdspartneres viden og ressourcer til oplysningsarbejde omkring anti-korruption.• At bidrage til inkorporering af anti-korruptionstankegang og -viden i relevante videregående uddannelser.• At fremme forskning inden for korruptions- og anti-korruptionsfeltet.
Opinion	<ul style="list-style-type: none">• At iværksætte udredningsarbejder om centrale emner.• At støtte udviklingen af og samarbejdet med den undersøgende journalistik.• At løbende udtale os med en klar og upartisk stemme i pressen og samfundsdebatten i øvrigt på basis af fagligt kompetente studier og ekspertviden.
Dialog	<ul style="list-style-type: none">• At opnå øget synlighed ved at advokere for vores synspunkter gennem breve til beslutningstagere, i pressen, via sociale medier og på vores hjemmeside.• At informere og løbende inddrage medlemmer og støttemedlemmer i foreningens arbejde.• At afholde og deltage i offentlige arrangementer.
Tiltag	<ul style="list-style-type: none">• At etablere netværk af eksperter inden for anti-korruptionsområdet.• At iværksætte tematiske projekter for de enkelte strategiske målsætninger.• At styrke det nordiske og internationale samarbejde og vidensdeling.• At afholde oplysningskampagner i forbindelse med anti-korruptionsrelaterede mærkedage.

Bestyrelsen

TI Danmarks bestyrelse har ansvaret for iværksættelsen og implementeringen af strategien. Det er hermed bestyrelsens opgave at sørge for gennemførelsen af de enkelte målsætninger og den overordnede vision, hvor en klar opgave- og ansvarsfordeling karakteriserer arbejdsformen. Samtidig vil der blive lagt vægt på at tilgodese alle involveredes kompetencer og præferencer og søge samarbejde med relevante partnere på udvalgte områder.

Sekretariatet

Sekretariatet vil bistå med implementering af de strategiske og organisatoriske målsætninger. Det vil blandt andet tage form af koordinering af tiltag, gennemførelse af udredningsarbejde og håndtering af samarbejdet med eksterne partnere. Derudover vil sekretariatet varetage økonomi- og regnskabsfunktioner, netværks- og medlemspleje samt administration og eksternt kommunikation i forbindelse med realiseringen af strategien.

Dertil vil TI Danmark udarbejde en tilpasset fundraisingstrategi samt en kommunikationsstrategi, som tilsammen danner grundlag for den fremtidige finansiering og organisering af et fast sekretariat. Sekretariatet forestår dette arbejde samt dets gennemførelse.

Samarbejdspartnere

Nationalt vil TI Danmark arbejde for at etablere sig som en anerkendt samarbejdspartner og videnscenter gennem et større netværk af eksperter inden for anti-korruptionsområdet. Ekspertter vil blive inddraget i udformningen af politikpapirer på kerneområder for TI Danmarks arbejde, samt på ad hoc basis i forbindelse med konkrete nationale og internationale tiltag. Derved søger TI Danmark at skabe gennemslagskraft og ejerskab for interessenter i organisationens arbejde.

TI Danmark vil derudover deltage i det internationale anti-korruptionsarbejde og vil specifikt arbejde for et styrket nordisk samarbejde. Et sådant samarbejde vil danne grobund for en sammenligning af de nordiske anti-korruptionssystemer og dermed sætte fokus på best practice og identificere områder, hvor Danmark kan forbedre regler og praksis.

Offentligheden, medlemmer og frivillige

Offentligheden, medlemmer og frivillige vil blive søgt mobiliserede ved konkrete projekter, målrettede kampagner og et tæt samarbejde med de dele af pressen og medieverdenen, som på seriøs vis arbejder med – eller kan bringes til at arbejde med – anti-korruptionsområdet.

TI Danmark vil ligeledes som en central opinionsdanner løbende advokere for vore synspunkter over for offentlige og private beslutningstagere, herunder søge at blive inddraget i lovforberedende arbejde af relevans for vores vision.

TI Danmark vil fastholde og rekruttere medlemmer og støttemedlemmer gennem nyhedsbreve og involvering.

TI Danmark vil arbejde for, at der indstiftes en national dansk integritetspris, som årligt uddeles til personer eller organisationer, der i særlig grad har udmærket sig på TI Danmarks virkefelt og kan tjene som eksempel for andre.

Monitorering, evaluering og læring

De strategiske og organisatoriske målsætninger vil i sammenhæng med konkrete prioriteringer her imellem fungere som måleindikatorer for TI Danmarks arbejde og for, hvordan TI Danmark vil være i stand til at rykke ved dagsordenen på de enkelte områder. Det udarbejdede integritetsstudie af Danmark (NIS-rapporten) tydeliggør status i 2011, og ved at sammenligne hermed vil der kunne tegnes et billede af fremgang, tilbagegang eller status quo. Der vil løbende blive fulgt op på udviklingen, og nye tiltag eller ændringer vil blive opdateret og kortlagt.

Danmarks fortsatte placering helt i toppen af Corruption Perception Index (CPI-indekset) vil ligeledes kunne tages som en indikator for effekten af TI Danmarks arbejde. Målsætningen vil være at fastholde og udbygge en plads blandt de tre bedst placerede lande i verden.

Bestyrelsen og sekretariatet vil sammen med indbudte eksperter på et årligt strategiseminar evaluere den hidtidige udvikling samt fastlægge indholdet af arbejdsplanen for det kommende år.