



S I F S

SENTER FOR INTEGRITET  
I FORSVARSSEKTOREN

KONGENS GATE 4  
POSTBOKS 890 SENTRUM  
0104 OSLO

SIFS 2/2017

Oslo, 20. januar 2017

## *SENTERETS ÅRSPLAN FOR 2017*

### Innledning

Senter for integritet i forsvarssektoren (SIFS) er den norske forsvarsektorens kompetansesenter innen godt styresett, integritetsbygging og anti-korrupsjonsarbeid. Senteret gir råd og bidrar med konkrete forslag på disse saksfelt i forsvarsektorene i Norge og i samarbeidsland.

### Organisering og bemanning

SIFS er organisert som et faglig uavhengig senter under Forsvarsdepartementet. FDs avdeling for økonomi og styring ivaretar den administrative styringen gjennom styringsdialogen og etter anbefalinger fra Råd for integritet i forsvarssektoren

Senterets faste personelloppsetning består av direktør, Per Christensen og to senior stabsoffiserer på oberst/kommandørnivå, Terje Haaverstad og Knut Walbækken, hvorav førstnevnte er senterets nestleder. Senteret har dermed ved inngangen til 2017 tre faste hjemler. I tillegg er senterets tidligere direktør, Bård Bredrup Knudsen, engasjert som redaktør.

Videre er seniorrådgiver Svein Eriksen engasjert fra Difi – Direktoratet for forvaltning og IKT. Eriksen følger opp senterets integritetsprosjekter i Sørøst-Europa og Ukraina, samt bidrar til senterets kompetanse forøvrig. For å gjennomføre prosjektene i Sørøst-Europa og Ukraina har SIFS engasjert lokale eksperter. Senteret har også avtale med en spansk forvaltningsekspert med mangeårig bakgrunn fra OECD/SIGMA, Francisco Cardona. Damir Ahmetovich er senterets regionale koordinator i Sørøst-Europa og fungerer også som internasjonal ekspert i denne regionen og i Ukraina. Utgiftene til disse ekspertene dekkes i det alt vesentligste gjennom prosjektfinansiering. Dessuten er senteret forutsatt å skulle kunne trekke på kompetanse i FD eller andre deler av forsvarssektoren.



## Budsjett 2017

Senteret har følgende budsjetttildelinger:

<b>Fra forsvarsbudsjettet:</b>	
Tildeling kap. 1700	4 661 000
Overføring fra 2016 <sup>1</sup>	0
Totalt kap. 1700	4 661 000
<b>Fra UD:</b>	
Sørøst-Europa-prosjekter <sup>2</sup>	5 500 000
Ukraina-prosjektet <sup>3</sup>	3 000 000
<b>Totalt</b>	<b>14 161 000</b>

## Department Head i NATO

SIFS er fagansvarlig (Department Head – DH) for oppfølgingen av NATOs *Education and Training Plan* innenfor NATOs Building Integrity (BI) Programme. Dette innebærer flere forpliktelser og tett samarbeid med NATOs BI team i *Political Affairs and Security Policy Division* (PASP), samt koordinering med alliansens militære kommandostruktur, Allied Command Operations (ACO) og Allied Command Transformation (ACT).

Som DH for BI-programmet har SIFS blant annet ansvar for å kvalitetssikre og sertifisere kurs slik at de samsvarer med kravene i NATOs *Education and Training Plan*. Rollen som DH krever tett samarbeid med andre utdanningsaktører, som NATO School Oberammergau, UK Defence Academy, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces og Transparency Internationals Defence and Security Programme i London. Videre har SIFS bistått NATOs BI-team i å utarbeide et pensum (*reference curriculum*) for Building Integrity. I tillegg har SIFS en sentral rolle i oppdateringen av NATOs BI kurskatalog, som gir en oversikt over eksisterende kurs- og treningstilbud innenfor fagdisiplinen. Denne katalogen vil bli oppdatert i 2017.

Et annet viktig ansvarsområde er å arrangere NATOs *BI Discipline Conference*. Formålet med konferansen er å diskutere sammenhengen mellom de treningsbehov som er spesifisert i NATOs *Education and Training Plan*, og eksisterende kurs- og treningstilbud. Siktemålet er her bl.a. å vurdere om NATOs definerte krav (requirements) innenfor BI er godt nok dekket, samt å avklare hvordan identifiserte mangler kan fylles. SIFS arrangerte således disiplinokonferansen for 2016 på JWC i Stavanger. Neste disiplinokonferanse vil bli avholdt i 2018. I 2017 arrangerer amerikanske myndigheter en stor BI-konferanse i USA som langt på vei gjør det faglige behovet for en disiplinokonferanse i 2017 overflødig. Erfaringer fra

<sup>1</sup> Ikke formalisert på det tidspunktet planen er slutført.

<sup>2</sup> Baserer seg på anslag men, ikke formalisert i belastningsfullmakt fra UD

<sup>3</sup> Baserer seg på tidligere tilsagn fra UD, ikke formalisert i belastning fullmakt.



tidligere er i tillegg at den eksisterende opplæringsplanen trenger tid for å bli implementert og testet ut. SIFS mener derfor at det mest hensiktsmessige er å avholde en full disiplin konferanse i 2018.<sup>4</sup>

Arbeidet med utviklingen av en BI policy ble avklart i Det nordatlantiske råd i oktober 2015 og en slik policy ble vedtatt på toppmøtet i Warszawa i juli 2016. Norge har hatt en aktiv rolle i dette arbeidet. En egen handlingsplan i NATO for oppfølging av den vedtatte politikken er planlagt ferdigstilt innen utgangen av 2016. SIFS vil i 2017 ha en sentral rolle med å integrere eventuelle nye krav og behov som følger av dette i NATOs *Education and Training Plan*. BI blir nå en integrert del av samarbeidet mellom NATOs medlemsland og dermed en integrert del av alliansens politikk. SIFS, sammen med FD og NORDEL vil fortsette å være pådriver for BI i NATO.

## Integritetsbygging i Sørøst-Europa og Ukraina

### *Innledning*

SIFS vil i 2017 videreføre arbeidet med andre fase av prosjektet Building Integrity på Vest-Balkan, nærmere bestemt i Bosnia-Hercegovina, Montenegro og Kosovo. Prosjektene i Sørøst-Europa er basert på behovsanalysene som ble gjennomført i perioden 2012-2014. Landrapportene og resultatene for hvert enkelt land er tilgjengelig på SIFS' hjemmesider (cids.no). SIFS forvalter prosjektene på vegne av FD som er blitt gitt tilsagn om NOK 18 millioner av Utenriksdepartementet (UD) for perioden 2015-2017.

I tillegg har SIFS et omfattende BI-prosjekt i Ukraina som går ut på å styrke personalforvaltningen i deres forsvarsdepartement. Dette prosjektet er fra UD's side blitt gitt tilsagn om NOK 2,5 millioner årlig for perioden 2015-2018. Under følger en beskrivelse av prosjektene og de aktiviteter som planlegges gjennomført i de ulike prosjektene i 2017:

### *Sørøst-Europa*

BI-prosjektet i Montenegro, *Strengthening the integrity framework in the public administration with emphasis on the security and defence areas*, omhandler rettslige og institusjonelle tiltak for å styrke arbeidet mot korrupsjon i Forsvarsdepartementet og Innenriksdepartementet. I 2017 vil prosjektets hovedoppgave være å gjennomføre faglige tiltak og gi bistand til å gjennomføre tiltak for oppfølging av integritetsplanene i nevnte to departementer.

Prosjektet *Support to the procurement system in the Ministry of Defence of Bosnia & Herzegovina* har som mål å styrke anskaffelsessystemet i forsvarsdepartementet. I 2017 vil prosjektet bl.a. gjennomføre tiltak for å forbedre departementets anbudsdokumenter samt systemene for kontraktsforvaltning og anskaffelsesplanlegging.

---

<sup>4</sup> Det vil likevel bli en tett koordinering mellom DH, SACT og NATO IS i 2017.



Prosjektet Support to the system of Human Resources Management (HRM) in the Ministry of Kosovo Security Force (MKSF) har som hovedformål å styrke anvendelsen av kvalifikasjonsprinsippet, noe som er fastslått som prinsipp i Kosovos tjenestemannslov. I 2017 vil prosjektet gjennomføre tiltak med sikte på å forbedre systemene for bl.a. personalplanlegging, rekruttering og opplæring.

Det andre prosjektet i Kosovo omhandler institusjonelle tiltak for å styrke arbeidet mot korrupsjon i MKSF. I 2017 vil prosjektets hovedoppgave være å gi bistand til å gjennomføre tiltak for oppfølging av den vedtatte integritetsplanen i Ministry of Kosovo Security Forces.

I tillegg til tiltakene ovenfor har SIFS, i samarbeid med Regional School for Public Administration i Danilovgrad, Montenegro, satt i gang arbeid med en lærebok og et opplæringsprogram for statsansatte i land på Vest-Balkan. Temaet er tiltak for institusjonsbygging og reduksjon av risikofaktorer som kan føre til korrupsjon. Dette arbeidet fortsetter i 2017.

Muligheter for samarbeid med andre land i Sørøst-Europa vil bli vurdert i lys av eventuelle forespørslar. Ni land inngikk i behovsanalysene som ble ferdigstilt i 2014, og flere land indikerte da interesse for støtte fra SIFS for å rette opp dokumenterte svakheter eller mangler. Slikt samarbeid kan eventuelt startes dersom det foreligger kompetansemessige «stordriftsfordeler» i forhold til de pågående prosjektene i BiH, Kosovo og Montenegro.

### *Ukraina*

SIFS vil i 2017 videreføre innsatsen i det ukrainske FD for å styrke profesjonalitet og integritet i personellforvaltningen i departementet, med reduksjon av risiko for korrupsjon som overordnet siktemål. Prosjektet ble påbegynt i 2015 og har en tidshorisont på fire år der 2017 representerer det tredje året. Fremdriften i 2017 vil bli basert på tre hovedkomponenter:

Anbefalingene fra rapporten «Ensuring professionalism and integrity in the Ministry of Defence of Ukraine».

### *En detaljert aktivitetsplan for prosjektet i 2017.*

I hovedsak dreier den videre innsatsen seg om å implementere tiltak som vil bidra til etablering av et profesjonsbasert embetsverk i tråd med den nylig parlamentsgodkjente sivile tjenestemannsloven. Heri ligger innføring av internasjonale standarder for godt styresett, styrking av den rettslige status for det ukrainske FDs sivile personell, tydeliggjøring av skillelinjene mellom faglig administrasjon og den politiske ledelse, bedring av systemet som regulerer rekruttering, karriere- og fratreden, bedring av systemet for tjenestemenn/kvinner når det gjelder rettigheter og andre forhold som sikrer faglig integritet og uavhengighet, herunder tiltak som fremmer åpenhet, tiltak som reduserer interessekonflikt i departementet og andre forsvarsinstitusjoner, samt rådgivning knyttet til praktiseringen av varslingsregimet.



Prosjektets forstudie (2015-2016) avdekket et stort behov for assistanse til etablering av et moderne HRM-system. Arbeidet med tilhørende verktøy og rådgivning på dette feltet vil bli intensivert i 2017. En annen stor komponent dreier seg om å redusere korrupsjonsrisiko ved å assistere Ukraina med implementering av relevante modeller og rammeverk for innføring av gode forvaltningssystemer.

SIFS vil i 2017 følge opp avtalen som ble inngått med Ukrainas nasjonale anti-korrupsjonsbyrå i september 2016, samt bidra aktivt med ett medlem i det ukrainske FDs rådgivningskomité for anti-korrupsjonsarbeidet. Begge disse forpliktelsene gjennomføres i tråd med de overordnede prosjektmålsettingene. SIFS vil også fortsette samarbeidet med det ukrainske statlige personaldirektoratet.

#### *Mulige fremtidige bilaterale prosjekter*

Ved siden av sikkerhetspolitiske hensyn må også bredere samfunnsnyttige mål være styrende for SIFS' prioriteringer. Hensynet til norsk forsvars- og sikkerhetsindustri kan derfor være av betydning for hvor SIFS bruker sine ressurser. Denne industrien er involvert i store deler av verden – også i land hvor risikoen for korrupsjon er stor. SIFS ser det som viktig å kunne være involvert i områder hvor industrien er tilstede – for å bidra til å redusere faren for at bedriftene blir utsatt for korrupsjon. En slik involvering vil ikke bare kunne bidra til en generell styrking av andre lands anti-korrupsjonsarbeid, det vil også være til stor fordel for norsk næringsliv som opererer i disse landene.

En slik eventuell utvidelse av senterets portefølje vil selvsagt kreve ekstra ressurser, innbefattet en styrket finansiering, og må eventuelt sees i en bredere SSR-sammenheng.

#### *Oppsummering*

Integritetsprosjektene i Sørøst-Europa og i Ukraina vil primært få effekt på lang sikt, selv om tiltakene bidrar til fokus på anti-korrupsjonsarbeidet også i et mer kortsiktig perspektiv. Effekten av tiltak for å bedre styresettet og fremme integritet og profesjonalitet, kan likevel ikke måles på kort sikt, men vil ta et tiår eller mer før man ser virkningen av dem. Slik effekt er for eksempel et redusert omfang av korrupsjon. De enkelte landene har ulik grad av modenhet i sin forvaltning. Det er mulig å spore bedring hvis man for eksempel går tilbake til 1990-tallet for de landene hvor dette kan være relevant, men skulle man måle på årlig basis vil det være svært vanskelig å se noen signifikant utvikling.

#### *SIFS kurs og konferanser*

SIFS har utviklet to kurs som tilbys gjennom NATOs kurskatalog for Building Integrity. Kurset *BI Institutional Enhancement Course: Integrity Action Plan* tar for seg hvordan man kan utvikle og implementere en handlingsplan for integritet i forsvarssektoren. Dette kurset er basert på håndboken som ble utgitt av SIFS i samarbeid med Transparency International UK's Defence and Security Programme i 2014. Gjennom fem dager med forelesninger,



gruppearbeid og presentasjoner får deltakerne innsikt i hva en handlingsplan består av, hvordan den kan utarbeides, og ikke minst hvordan den må følges opp i praksis.

Det andre kurset retter seg mot en viktig komponent innenfor integritetsbygging, nemlig Human Resources Management (HRM). *BI Institutional Enhancement Course: Human Resources Management* er et tre-dagers kurs som gir en bred introduksjon av de prinsipper og internasjonale konvensjoner som gjør seg gjeldene innenfor HRM i offentlig sektor generelt, og forsvarssektoren spesielt. Kurset har også blitt holdt i det ukrainske forsvarsdepartementet i forbindelse med SIFS HRM-prosjekt der.

Kursene arrangeres i samarbeid med NODEFIC ved Forsvarets Høgskole, noe som gir en profesjonell ramme hva gjelder kurslokale og fasiliteter. Likevel er det svært ressurskrevende å arrangere slike kurs, både med tanke på administrativ og praktisk planlegging, men også leveranse av kursinnhold, faglig oppfølging og undervisning. Gitt dagens situasjon med begrenset bemanning ved senteret, planlegger SIFS å gjennomføre bare ett av kursene i 2017.

Gjennom et mulig samarbeid med det kroatisk RACVIAC – Centre for Security Cooperation, har SIFS som mål å kunne gjennomføre ett av våre kurs i Zagreb høsten 2017. RACVIAC har normalt kursdeltakere fra hele Sørøst-Europa. Dersom denne ambisjonen lykkes vil SIFS med relativt beskjedne midler kunne eksportere egenutviklede kurs til en institusjon som har større kapasitet til en bærekraftig kursgjennomføring på sikt.

SIFS bidrar også med instruktørstøtte på en rekke kurs og konferanser både i Sørøst-Europa og Ukraina, men også nasjonalt og i NATO-sammenheng. Dette vil fortsette i 2017.

## *Kommunikasjon*

En sentral del av SIFS' virksomhet er å formidle kunnskap om integritetsbygging og godt styresett i forsvarssektoren. I årsrapportene for 2015 og 2016 står en oversikt over de siste års publikasjoner. I 2017 planlegger senteret å gi ut flere publikasjoner i serien *Guides to Good Governance* (GGG). Det er planlagt minst to utgivelser det kommende året:

- GGG no. 5: *Reducing corruption risks in procurement and asset disposal*
- GGG no. 6: *Reducing corruption risks in budgeting and budget execution*

SIFS vurderer også å utgi en GGG som omfatter Modenhetsmodellen som er utviklet av FDs internrevisjon. Modellen kan anvendes i evaluering av integritetsarbeidet på regjerings-, departements- og etatsnivå i Norge og i samarbeidsland.

Senteret vil også fortsette å oppdatere de engelske og norske nettsidene med relevante publikasjoner og informasjon om vårt arbeid, kurs og konferanser. Ettersom nettsidene fortsatt har flest engelskspråklige brukere, vil vi også i 2017 legge størst vekt på å holde de engelske nettsidene oppdatert. SIFS har også en egen Facebook-side samt en side på LinkedIn som begge fungerer som nyttige plattformer for å utvide vårt nasjonale og



internasjonale nettverk innenfor anti-korrupsjon og integritetsbygging. Dette er også gode plattformer for å formidle informasjon om våre prosjekter i Sørøst-Europa og Ukraina.

### *Samarbeid med andre internasjonale organisasjoner*

SIFS vil fortsette samarbeidet med andre internasjonale organisasjoner for å kunne dra nytte av disse organisasjonenes kompetanse i tiltak som SIFS gjennomfører. Slikt samarbeid kan også medføre at SIFS bidrar inn i de andre organisasjonenes prosjekter. Samarbeid med andre organisasjoner som opererer i på tilsvarende saksfelt som SIFS – og til del i samme områder som for eksempel Ukraina – er viktig for å koordinere virksomheten og for å unngå duplisering. Samarbeidet forhindrer også uheldig konkurranse og sikrer synergi.

SIFS har intensjon om å inngå en avtale med den sveitsiske SSR-stiftelsen DCAF for å formalisere samarbeidet mellom de to organisasjonene. Samarbeidet med UK Defence Academy vil bli videreført. Transparency International Defence and Security Programme vil fortsatt være en viktig samarbeidspartner. RACVIAC i Kroatia og PSOTC (Peace Support Operations Training Centre) i Bosnia-Hercegovina vil kunne bli viktige samarbeidspartnere innen utdanning og trening.

SIFS innledet i 2016 et samarbeid med NATOs Joint Warfare Centre i Stavanger. Dette senteret trener og øver militære hovedkvarter. SIFS vil støtte JWC slik at også BI og antikorrupsjon blir en del av øvelsene som JWC kjører.

SIFS vil i begrenset grad også kunne bidra i det nordiske forsvarssamarbeidet innenfor antikorrupsjon, avhengig av hvordan dette samarbeidet innenfor rammen av NORDEFECO utvikler seg.

### *Nasjonale oppgaver*

#### *Innledning*

Kompetansen som SIFS har og som anvendes i prosjektene i utlandet er den samme som kan brukes til rådgivning og til forslag om tiltak også i Norge. Selv om forsvarssektoren i Norge er relativt moden hva gjelder styresett, har SIFS observert mange av de samme utfordringene som f.eks. i Sørøst-Europa. Årsplanen for 2017 representerer en større vektlegging av nasjonale aktiviteter for SIFS enn tidligere.

#### *Samarbeid med leverandører*

Senteret har på oppdrag av FD utarbeidet alminnelige kontraktsvilkår med krav til leverandører om tiltak som kan redusere risikoen for korrupsjon hos den enkelte leverandør og underleverandør. Rapporten ble levert tidlig i 2016 og anbefaler flere oppfølgingstiltak. SIFS vil kunne følge opp disse tiltakene, men noe av oppfølgingsarbeidet vil kreve at midler stilles til disposisjon fra FD. SIFS vil i 2017 fortsette samarbeidet med Forsvars- og



sikkerhetsindustriens forening for å redusere risiko for korrupsjon hos forsvarssektorens leverandører og spesielt i grensesnittet mellom leverandørene og forsvarssektorens etater. Det kan være aktuelt å utvide samarbeidet med andre bransjeorganisasjoner.

### *Oppfølging av TI Government Defence Anti-Corruption Index*

Et annet viktig arbeidsområde for SIFS er å følge opp Transparency International UKs *Government Defence Anti-Corruption Index*. Indeksen tar for seg risikoen for korrupsjon i forsvarssektorer verden over, og Norge er et av landene som er vurdert, sist i 2015. SIFS har utarbeidet en egen vurdering av den siste indeksen som er sendt fram til FD. Rapporten viste en svakt nedadgående tendens for FD sammenlignet med indeksen fra 2013. SIFS ønsker å bidra til at denne tendensen snus. Det er imidlertid FD og etatene som må ta ledelsen i dette arbeidet. Senteret er beredt til å støtte FD i gjennomføringen av tiltak som er foreslått av SIFS i ovenfor nevnte vurdering. TI planlegger å utgi en ny rapport ultimo 2017.

### *Støtte til Forsvarsmateriells gjennomføring av integritetsplan for etaten*

Avtalen som ble inngått med FMA om støtte til gjennomføringen av etatens integritetsplan blir videreført i 2017. SIFS ressursinnsats vil derfor bli utvidet. FMA med sine store anskaffelser har en nøkkelrolle i sektoren for å styrke integriteten og redusere risiko for korrupsjon. SIFS planlegger å bidra i gjennomføringen av FMAs integritetsplan på følgende områder:

- Kommunikasjon om integritetsarbeidet i virksomheten.
- Inkludering av integritet i personalforvaltningen i alle stadier, fra rekruttering til avslutning av arbeidsforholdet.
- Trening i identifikasjon og håndtering av dilemmaer.
- Opplegg for egevaluering av integritetsarbeidet i FMA.
- Generell rådgivning til FMAs ledelse.

SIFS vil utvikle et verktøy for egevaluering av FMA og andre etater. Verktøyet vil basere seg på TIs metode for egevaluering. Rådgivningsfirmaet BDO er engasjert til å utarbeide et spørsmålssett.

### *Prioriteringer i 2017*

SIFS har en bred portefølje og stadig økende arbeidsmengde, både nasjonalt og internasjonalt. Som det eneste senteret av sitt slag i NATO, har SIFS bygd seg opp en unik kompetanse innenfor integritetsbygging og antikorrupsjon. Senteret opplever en stadig større etterspørsel, særlig fra NATOs BI-program, men også fra våre andre samarbeidspartnere. Som Department Head for BI E&T har FD, og dermed SIFS, påtatt seg forpliktelser som må følges opp. På grunn av bemanningssituasjonen må SIFS se seg nødt til å prioritere visse arbeidsoppgaver i 2017 på bekostning av andre:

1. Forvaltning og styring av BI-prosjekter i Sørøst-Europa og Ukraina.
2. Nasjonale oppgaver i forsvarssektoren, herunder støtte til FMA





3. Department Head-rollen i NATO.
4. Samarbeid med leverandørorganisasjoner i forsvarssektoren.
5. Egne kurs og konferanser.
6. Andre nasjonale oppgaver.
7. Bilateralt samarbeid med nye land.

Prioritet 1, 2 og 3 har tilnærmet samme prioritet som tidligere, mens prioritet 4 vil få økt oppmerksomhet sammenlignet med 2016. For prioritet 5 vil vi gjennomføre kun ett av våre kurs. Hvis mulig vil vi vurdere å gjennomføre ytterligere et kurs. Prioritet 6 og 7 vil bli gjennomført dersom ressursituasjonen tillater det. Prioritet 7 vil avhenge av at SIFS blir tilført nye prosjektmidler enten fra FD eller andre. For øvrig vil slikt samarbeid bare finne sted der ressurspådraget er begrenset.

SIFS har begrensede ressurser. Dette gjelder først og fremst tilgang på personell. Denne årsplanen viser hva vi mener vi vil være i stand til å gjennomføre innenfor de ressurser som er stilt til rådighet. Det er imidlertid mye mer som kunne vært oppnådd med flere ressurser, spesielt på personellsiden. Likevel vil SIFS fortsatt være en betydelig bidragsyter til arbeidet med integritetsbygging, godt styresett og antikorrupsjon.



Per Christensen, direktør