



S I F S

SENTER FOR INTEGRITET
I FORSVARSSEKTOREN

KONGENS GATE 4
POSTBOKS 890 SENTRUM
0104 OSLO

SIFS 1/2017
Oslo, 20. januar 2017

SENTERETS ÅRSRAPPORT FOR 2016

Innledning

Senter for integritet i forsvarssektoren (SIFS) har i 2016 befestet sin posisjon som kompetansesenter innen integritetsbygging og anti-korrupsjonsarbeid. Senteret har forsterket innsatsen på den nasjonale siden med inngåelse av avtale om støtte til integritetsarbeidet i den nye etaten, Forsvarsmateriell, og med intensivert samarbeid med Forsvarets stabsskole (FSTS) om integritet i militære operasjoner. SIFS har også gjennom året videreutviklet et samarbeid med norsk forsvarsindustri. Senteret var sterkt medvirkende til at NATO vedtok en policy for «Building Integrity» på toppmøtet i Warszawa i juli. Samarbeidsprosjektene i Sørøst-Europa og Ukraina fortsatte i 2016 og flere milepælsdokumenter er blitt utarbeidet.

Organisering og bemanning

SIFS er organisert som et senter under Forsvarsdepartementet. FD III utøver administrativ kontroll gjennom styringsdialog. Rådet for integritet i forsvarssektoren gir råd om blant annet prioritering. Senteret er faglig uavhengig innenfor fagområdet godt styresett og skal kunne gi råd og fremme konkrete forslag til hele forsvarssektoren.

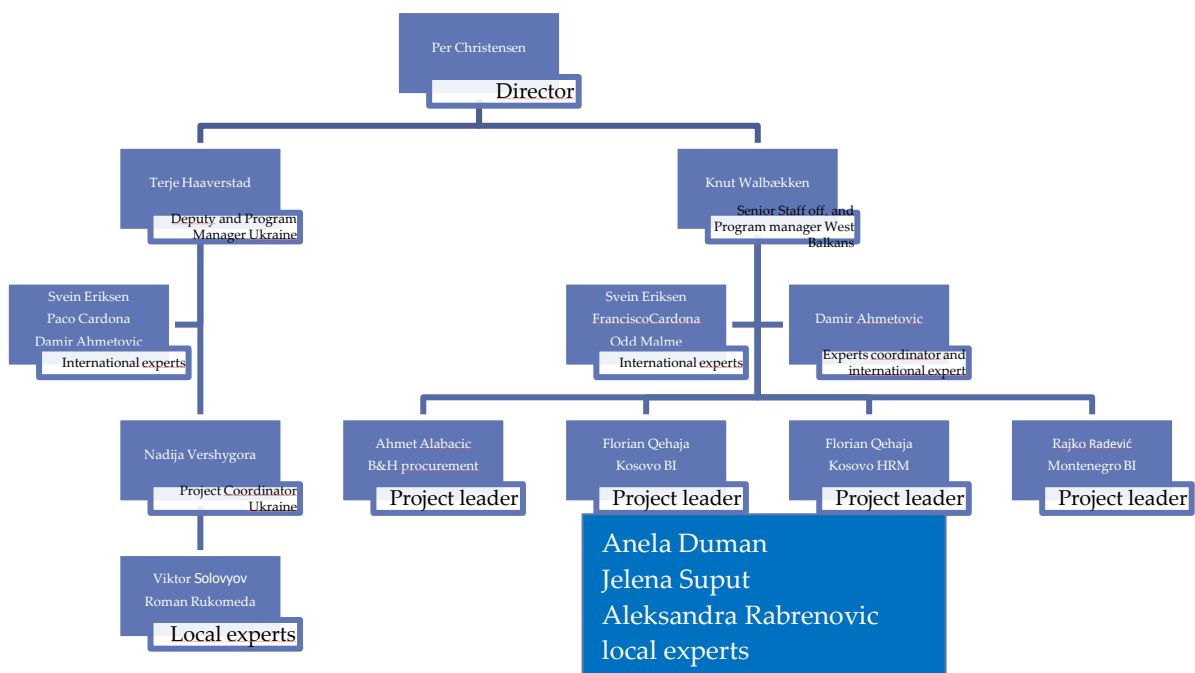
Senterets faste personelloppsetning består av direktør, én offiser som er på oberst/kommandørnivå og som fungerer som senterets nestleder, samt ytterligere en senior stabsoffiser på samme nivå. Senteret har også engasjert senterets tidligere direktør som redaktør for dokumenter. Ved slutten av 2015 hadde senteret fem medarbeidere. Ved avslutningen av 2016 har senteret tre medarbeidere pluss en engasjert på deltid.

Direktør ved senteret i 2016 var Per A. Christensen, nestleder oberst Terje Haaverstad og senior stabsoffiser kommandør Knut Walbækken. Bård Bredrup Knudsen ble engasjert som senterets redaktør i august. Ingrid Busterud har permisjon fra 1.september. Oberst Britt Brestrup forlot senteret i februar 2016 og ble ikke erstattet.



I tillegg til senterets tre fast ansatte, er seniorrådgiver Svein Eriksen fra Difi – Direktoratet for forvaltning og IKT – tilknyttet senteret. Eriksen følger opp senterets integritetsprosjekter i Sørøst-Europa og Ukraina. For å gjennomføre disse prosjektene leier SIFS inn konsulenter og lokal ekspertise, i tillegg til at senteret har en avtale med en spansk forvaltningsekspert med mangeårig bakgrunn fra OECD/SIGMA. Utgiftene til disse dekkes gjennom prosjektfinansiering. Dessuten er senteret forutsatt å skulle kunne trekke på relevant kompetanse i FD eller fra andre deler av forsvarssektoren.

Organisasjonskart





Økonomi 2016

Senteret har følgende budsjettildeling eller belastningsfullmakter:

<i>Fra forsvarsbudsjettet:</i>	Budsjett	Regnskap	Differanse
Tildeling kap. 1719 (saldert)	5 103 000	4 453 336	649 664
<i>Fra UD:</i>			
Sørøst Europa-prosjekter kap. 984 [1]	6 000 000	4 574 996	1 425 004
Ukraina-prosjektet kap. 985	3 005 000	2 703 707	301 293
Totalt	14 108 000	11 732 039	

1[1] UD ble i halvårsrapporten orientert om at belastningsfullmakten kunne reduseres med 1 mill. kroner.

Differansen på kap. 1719 skyldes at oppdrag til rådgivningsfirmaet BDO (se nedenfor) startet senere enn forutsatt på grunn av kapasitetsbegrensning i FD vedr. konkurransen. Det er derfor ikke utbetalt noe beløp til BDO som forutsatt.

Underforbruket på ca. 425 000 kroner (hensyntatt at 1 mill. kroner ble tilbakeført Utenriksdepartementet i 2016) skyldes som nevnt i halvårsrapporten av 10. oktober 2016 hovedsakelig følgende forhold:

Forsinkelser i prosjektgjennomføringen, særlig i Kosovo og i Bosnia-Hercegovina.

Færre reiser og seminarer enn planlagt.

Større grad av lokalt engasjement enn forutsett. I for eksempel Kosovo har myndighetene gjennomført mange aktiviteter på egen hånd.

Noe av forsinkelsen ble tatt igjen i løpet av 2016, mens resten tas i løpet av 2017.

I Ukraina har aktivitetene blitt gjennomført tilnærmet som planlagt, men med litt lavere nivå i andre halvår. Det ble brukt mye ressurser på å slutføre prosjektrapporten i første halvår og det ble derfor ikke brukt like mye penger i andre halvår.

NATO Building Integrity (BI)

SIFS er fagansvarlig (*Department Head*) for oppfølgingen av NATOs utdannings- og treningsplan innenfor BI-programmet. Dette innebærer flere forpliktelser og tett samarbeid med NATOs BI seksjon i *Political Affairs and Security Policy Division* (PASP), samt koordinering med alliansens militære kommandostruktur: *Allied Command Operations* (ACO) og *Allied Command Transformation* (ACT).



Som fagansvarlig (DH) for BI-programmet har SIFS blant annet ansvar for å kvalitetssikre og sertifisere kurs slik at de samsvarer med kravene i NATOs utdannings- og treningsplan. Rollen som DH krever tett samarbeid med andre utdanningsaktører, som NATO-skolen i Oberammergau, *UK Defence Academy*, *Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)* og *Transparency International's* forsvars- og sikkerhetsprogram i London. Videre har SIFS bistått NATOs BI-seksjon i å utarbeide pensum for disiplinen. I tillegg har SIFS en sentral rolle i oppdateringen av NATOs BI kurskatalog som gir en oversikt over eksisterende kurs- og treningstilbud. SIFS har de siste tre årene også bidratt fast med instruktørstøtte til det årlige BI-kurset ved NATO-skolen i Oberammergau, Bayern.

Et annet viktig ansvarsområde er å arrangere den årlige NATO BI disiplin konferansen. Formålet med konferansen er å diskutere sammenhengen mellom treningsbehovene som er spesifisert i NATOs utdannings- og treningsplan, og eksisterende kurs- og treningstilbud. SIFS arrangerte disiplin konferansen for 2016 ved Joint Warfare Centre (JWC) i Stavanger, med deltakelse av om lag 30 aktører fra NATO og en rekke andre samarbeidsinstitusjoner. Foruten at JWC tilrettela for en meget god og innholdsrik konferanse, ga gjennomføringen ved Jåttå en god anledning til å koble trenings- og øvelsesmiljøet tettere inn mot BI-arbeidet.

Arbeidet med utviklingen av en BI policy ble avklart i Det nordatlantiske råd i oktober 2015. NATOs BI-policy ble vedtatt under toppmøtet i Warszawa i juli 2016. Norge har hatt en meget aktiv rolle i dette arbeidet, gjennom et tett samarbeid mellom SIFS, FD og NORDEL. En egen handlingsplan i NATO for oppfølging av politikken ble ferdigstilt ved utgangen av 2016. SIFS vil få en sentral rolle med å integrere eventuelle nye krav og behov som følger av dette. BI blir nå en fullverdig del av samarbeidet mellom NATOs medlemsland og dermed en integrert del av alliansens politikk. Det forventes at BI-policy og handlingsplan nå vil legge grunnlaget for utarbeidelse av en BI-doktrine med tilhørende operative konsepter, samt at policyen over noe tid vil føre til en oppdatering av BI utdannings- og treningsplan.

Norge har en særlig sentral rolle i BI-arbeidet i NATO. NATO fremmer verdier som frihet, rettsstat og demokrati. Fraværet av korrupsjon er innbakt i disse verdiene. NATOs BI policy understreker koblingen mellom korrupsjon og ustabilitet, økonomisk utvikling, fred og sikkerhet. Norge skal fortsette å være toneangivende i videreutviklingen av dette arbeidet.

Internasjonal integritetsbygging

Sørøst-Europa

SIFS fortsatte i 2016 annen fase av prosjektet *Building Integrity in the Western Balkans*, som omfatter 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 senterets hjemmesider (cids.no/sifs.no). SIFS forvalter prosjektene på vegne av FD, som har fått tilsagn om NOK 18 millioner av Utenriksdepartementet (UD) for perioden 2015-2017. I tillegg har SIFS et omfattende BI-prosjekt i Ukraina, for å styrke personalforvaltningen i det ukrainske forsvarsdepartementet. Dette prosjektet har blitt gitt tilsagn om NOK 2,5 millioner årlig for perioden 2015-2018. Under følger en beskrivelse av de aktiviteter som er gjennomført i de ulike prosjektene i 2016:



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 det montenegrinske forsvars- og innenriksdepartementet. I 2016 har prosjektet bl.a. gjennomført følgende:

- Analyser av korrupsjonsrisiko er ferdigstilt for innenriksdepartementet og forsvarsdepartementet. Bl.a. på grunnlag av dette forarbeidet har førstnevnte vedtatt en ny integritetsplan. Utkast til revidert integritetsplan for sistnevnte foreligger og vil etter planen bli vedtatt i begynnelsen av 2017.
- Analyse er utarbeidet om unntak for sikkerhetssektoren fra det montenegrinske innkjøpsregelverket. Initiativet er tatt for å få gjennomført nødvendige endringer i loven om offentlige anskaffelser.
- Forslag til endring i militærlovgivningen er utarbeidet. Initiativ er tatt for å få endringene inn i regjeringens lovforberedelsesprogram for 2017.
- Skriftlig bidrag til endring i den sivile tjenestemannsloven er utarbeidet og diskutert med arbeidsgruppen som forbereder endring av loven.
- En rekke seminarer og konferanser er avholdt bl.a. om temaer som er nevnt ovenfor.

Prosjektet *Support to the procurement system in the Ministry of Defence of Bosnia & Herzegovina* har som mål å styrke anskaffelsessystemet i forsvarsdepartementet. I 2016 har prosjektet bl.a. utarbeidet/gjennomført følgende tiltak:

- Analyse/forslag til forbedringer av organisasjonsformer og styringspraksis på anskaffelsesområdet.
- Forslag til forbedrede metoder for å identifisere innkjøpsbehov, for å gjennomføre markedsundersøkelser og bestemme tekniske spesifikasjoner for varer og tjenester.
- Forslag til forbedrede metoder for kontraktsgjennomføring.
- Forslag til revidert standard for anbudsdokumenter.
- Utkast til opplæringsmateriale er utarbeidet når det gjelder innsamling, bearbeiding og tolking av data som er nødvendig for å kunne gjennomføre innkjøp på en god måte.
- Opplæring av mer enn 100 personer som medvirker i innkjøp til det bosniske forsvaret.

Rapporten som skulle vært fullført høsten har tatt lenger tid å slutføre enn planlagt. Kvalitetssikring og forankring i forsvarsdepartementet har vært tidkrevende, men rapporten forventes utgitt i første kvartal 2017.

Prosjektet *Support to the system of Human Resources Management (HRM) in the Ministry of Kosovo Security Force (MKSF)* har som hovedformål å styrke kvalifikasjonsprinsippet, som inngår i Kosovos tjenestemannslov. I 2016 har prosjektet bl.a. utarbeidet/gjennomført følgende tiltak:

- Forslag til retningslinjer for personalplanlegging.
- Forslag til endring i systemet for personalvurdering.
- Analyse av systemet for stillingsbeskrivelser.
- Bidrag til personalpolitisk strategi for MKSF. Arbeidet med strategien er ved utgangen av 2016 i avslutningsfasen.
- Opplæring, bl.a. i kompetansebasert rekruttering.



- Studiebesøk til det kroatisk og litauisk forsvarsdepartement.

Det andre prosjektet i Kosovo omhandler institusjonelle tiltak for å styrke kampen mot korrupsjon i MKSF. Dette prosjektet har gjennomført følgende tiltak i 2016:

- Oppdatert analyse av korrupsjonsrisiko i MKSF er ferdigstilt. På dette grunnlaget har MKSF vedtatt en integritetsplan. Planen er blitt forelagt og diskutert med sikkerhetskomiteen i Kosovos nasjonalforsamling.
- Analyse er utarbeidet om unntak for sikkerhetssektoren fra innkjøpsregelverket. Initiativ er tatt for å få utarbeidet en nødvendig forskrift.
- Opplærings- og bevisstgjøringstiltak om tiltak som er nevnt ovenfor.

I tillegg til ovennevnte 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 omfatter i første rekke tiltak for institusjonsbygging og korrupsjonsbekjempelse.

Ukraina

SIFS' innsats i Ukraina har som hovedformål å bidra til profesjonalisering av det ukrainske forsvarsdepartement og ble igangsatt sommeren 2015. I løpet av de første ni månedene av 2016 ble det utarbeidet en behovsanalyserapport, en strategi for implementering av tiltak for å rette opp de viktigste manglene som var blitt avdekket, samt en detaljert implementeringsplan over tre år (2016-2018). Behovsanalysen resulterte i utgivelse av rapporten «*Ensuring professionalism and integrity in the Ministry of Defence of Ukraine*», offentliggjort 17. oktober under en seremoni i Kiev. Det konkrete arbeidet bak rapporten har bestått av metodisk gjennomføring av dokumentstudier, en detaljert skriftlig og anonym spørreundersøkelse blant ansatte i departementet, samt dybdeintervjuer med avdelingslederne. I tillegg er det gjennomført en rekke arbeidsgruppemøter i Kiev der våre eksperter har gitt råd innen lovarbeid, forvaltning og godt styresett sett i lys av internasjonale standarder, samt i behandling av innsamlede data og analyse resulterende i nevnte rapport. Rapporten, som ble vel mottatt, er åpen og ærlig om eksisterende problemområder og godt omforent med ukrainerne. Den finnes nedlastbar på SIFS/CIDS hjemmeside på både engelsk og ukrainsk.

Rapporten dokumenterer at det ukrainske FD mangler et effektivt personellforvaltningsregime etter internasjonalt anerkjente standarder og praksis. Personellforvaltningen er også lite forenlig med prinsippet om sivil demokratisk kontroll med forsvarssektoren. Hensynet til behovet for å ha et faglig uavhengig embetsverk med mulighet for beskyttelse mot utilbørlig politisk påvirkning har også vært fraværende. Rapporten er meget positiv til innføringen av den nye tjenestemannsloven fra 2015 og prosjektet er tett involvert i implementeringen av denne loven og underliggende regelverk.

Den 18. oktober ble det inngått en avtale mellom SIFS og det ukrainske nasjonale anti-korrupsjonsbyrået (NACP) om rådgivning for utvikling av metodikk for hvordan Ukraina kan håndtere de nasjonale utfordringene knyttet til korrupsjonsbekjempelse. I tillegg deltar SIFS med en person i det ukrainske FDs anti-korrupsjons rådgivende komité (ACAC), bestående av nasjonale og internasjonale anti-korrupsjonsekspert. Det knytter seg høye



forventninger til disse enhetenes evne til å bidra til den nasjonale korrupsjonsbekjempelsen i Ukraina.

SIFS prosjektkontor i Kiev, som gir administrativ og faglig støtte til prosjektet, har i løpet av 2016 vist seg å være et meget nyttig og kompetent ankerfeste for våre eksterne eksperter. Prosjektkontoret med tre ansatte har vist seg dyktige til å være orientert om hvilke andre aktører som virker i Ukraina med en reformagenda, samt deltatt i diverse arbeidsgrupper og grupper i forsvarssektoren.

SIFS kurs og konferanser

SIFS har utviklet to kurs som tilbys gjennom NATOs BI-kurskatalog. Kurset *BI Institutional Enhancement Course: Integrity Action Plan* tar for seg hvordan man kan utvikle og iverksette en handlingsplan for integritet i forsvarssektoren. Dette kurset er basert på håndboken som ble utgitt av SIFS i samarbeid med *Transparency International UKs* Defence and Security Programme i 2014. Gjennom fem dager med forelesninger, gruppearbeid og presentasjoner får deltakerne innsikt i hvilke elementer en handlingsplan består av, hvordan planen kan utarbeides og ikke minst hvordan den må følges opp i praksis.

Det andre kurset retter seg mot en viktig komponent innenfor integritetsbygging, Human Resources Management (HRM). *BI Institutional Enhancement Course: Human Resources Management* er et tre dagers kurs som gir en bred introduksjon til hvilke prinsipper og internasjonale konvensjoner som gjør seg gjeldene innenfor HRM i offentlig sektor generelt, og i forsvarssektoren spesielt. Kurset er, for uten i Oslo, i 2015 avholdt i det ukrainske forsvarsdepartementet i forbindelse med SIFS prosjekt der.

Kursene arrangeres i samarbeid med NODEFIC ved Forsvarets høgskole, som gir en profesjonell ramme hva gjelder kurs- og møtelokale . Like fullt er det svært ressurskrevende for SIFS 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 redusert bemanning ved senteret, og spesielt den manglende administrative støttefunksjonen, ble ingen av de nevnte kurs gjennomført i 2016.

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

Som nevnt over er SIFS også ansvarlig for å arrangere den årlige disiplin konferansen, som en del av våre forpliktelser som Department Head i NATO.

Kommunikasjon

En sentral del av SIFS virksomhet er å formidle kunnskap om integritetsbygging og godt styresett i forsvarssektoren. I 2016 utga senteret en ny publikasjon i serien *Guides to Good Governance* (GGG):

GGG No. 4: *Transparency and access to information*



Det er planlagt ytterligere to publikasjoner i serien, med tilnærmet ferdigstilte utkast. På grunn av høyt aktivitetsnivå på de bilaterale prosjektene ble disse utgivelsene utsatt i 2016.

Senteret har løpende oppdatert de engelske og norske nettsidene med relevant informasjon om tiltak, kurs, konferanser og publikasjoner. Ettersom nettsidene fortsatt har flest engelskspråklige brukere, har senteret lagt størst vekt på å holde disse sidene oppdatert. SIFS har også en egen Facebook-side samt en på LinkedIn, som begge fungerer som gode plattformer for å utvide sentrets nasjonale og internasjonale nettverk innenfor anti-korrupsjon og integritetsbygging. Ett av oppslagene på Facebook i 2016 nådde drøyt 1200 lesere.

Internasjonale nettverk

SIFS er en del av et internasjonalt kompetansenettverk innenfor BI. *Transparency International UK*, *Defence and Security Programme*, *UK Defence Academy* og *The Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)* er de viktigste samarbeidspartnerne. Det holdes jevnlig møter med disse institusjonene for å vurdere samarbeidstiltak, samt koordinering og samkjøring på områder hvor flere er aktive. SIFS har gjennomført et kartleggingsmøte med RACVIAC – *Centre for Security Cooperation*, i Kroatia, med tanke på å eksportere våre to kurs dit. Ideen er meget positivt mottatt og en samarbeidsavtale er under utarbeidelse.

Nasjonale oppgaver

SIFS har etter oppdrag fra FD utarbeidet forslag til alminnelige kontraktsvilkår vedrørende leverandørenes tiltak for å redusere risiko for korrupsjon. Arbeidet ble gjort med innspill fra Forsvars- og sikkerhetsindustriens forening. SIFS anbefalte imidlertid at i stedet for kontraktsvilkår skal kravene utgjøre en frivillig standard som forsvarssektorens leverandører deretter inviteres til å tiltre. Hvem som tiltrer offentliggjøres. De som velger ikke å tiltre, inviteres til å forklare hvorfor de ikke ønsker dette.

SIFS anbefaler også at det utvikles et verktøy til bruk for leverandørene for egenevaluering av antikorrupsjonsarbeidet i bedriftene. Verktøyet bør også lanseres overfor våre allierte slik at dette blir en standard for leverandører i alle NATO-land.

Anbefalingen er fremdeles til behandling i FD. Standarden forventes ferdig iverksatt 1. januar 2017.

Støtte til oppfølging av *Transparency International's Government Defence Anti-Corruption Index*

SIFS gir FD og virksomhetene i forsvarssektoren råd om oppfølging av *Transparency International UK's 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. Senteret er beredt til å støtte FD i gjennomføringen av tiltak som kan rette opp påviste svakheter. Dette dreier seg blant annet om mer åpenhet om industrisamarbeid og gjenkjøpsavtaler, avhending av forsvarsmateriell, krav til leverandører og underleverandører om antikorrupsjonsprogrammer (se over), samt tiltak mot korrupsjon i militære operasjoner.



Støtte til gjennomføring av Forsvarsmateriells integritetsplan

Etaten Forsvarsmateriell (FMA) ble opprettet av Forsvarsdepartementet 1. januar 2016. Transparency International har påpekt at forsvarsanskaffelser potensielt medfører høy risiko for korrupsjon, ofte med bakgrunn i inhabilitet, bestikkelser eller andre former for uetisk adferd. To viktige grunner for denne høye risikoen er at det er store summer involvert, samtidig som forsvars- og sikkerhetssektoren preges av betydelig hemmelighold. Derfor er høy etisk standard blant medarbeiderne avgjørende, sammen med robuste integritets-systemer og integritetsplaner som identifiserer og retter opp svakheter, i tillegg til systematisk trening og bevisstgjøring av personellet. Dette er spesielt viktig for FMA som er en virksomhet i forsvarssektoren som har ansvar for hele materiellets livsløp – fra planlegging av en anskaffelse til avhending.

FMA har utarbeidet en integritetsplan. I oktober inngikk SIFS en avtale med FMA om støtte til gjennomføringen av denne planen. SIFS vil støtte FMA hva gjelder:

- 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 egenevaluering av integritetsarbeidet i FMA.
- Generell rådgivning til FMAs ledelse.

SIFS har utarbeidet et opplegg for dilemmatrening som er utprøvd i FMA Felleskapasiteter med vellykket resultat. Det er inngått kontrakt med rådgivningsfirmaet BDO for utarbeidelse av et spørsmålsett for egenevaluering. Arbeidet med støtte til FMA er godt i gang og vil utvides ytterligere i 2017.

Andre prosjekter

Norsk forsvars- og sikkerhetsindustri er involvert i store deler av verden – også i land hvor risikoen for korrupsjon er stor. SIFS har vurdert å engasjere seg i nye områder hvor norske leverandører er tilstede – for å bidra til å redusere faren for at bedriftene blir utsatt for korrupsjon eller uforvarende bidrar til korrupsjon. Tiltak på disse feltene vil ikke bare kunne bidra til en generell styrking av et gitt lands anti-korrupsjonsarbeid, men vil også være til stor fordel for de norske bedriftene som opererer i disse landene. På grunn av begrenset bemanning har senteret ikke funnet å kunne utvide sitt engasjement på det nåværende tidspunkt, med unntak av et mulig begrenset samarbeid med DCAF i Chile.

Prioriteringer i 2016 i forhold til årsplanen

SIFS har en bred portefølje og stadig økende arbeidsmengde, både nasjonalt og internasjonalt. Som det eneste senteret av sitt slag innenfor forsvarssektoren, har SIFS bygget opp en unik kompetanse innenfor integritetsbygging og antikorrupsjon. Senteret opplever en stadig større etterspørsel, særlig fra NATOs BI-program, men også fra andre samarbeidspartnere. Med avtalen som gjør SIFS til fagansvarlig for NATOs utdanning og trening innenfor BI, har FD påtatt seg forpliktelser som må følges opp. På grunn av bemanningssituasjonen hvor oppsetningen er blitt redusert til tre faste personer, har SIFS i



økende grad måttet prioritere strengt mellom arbeidsoppgavene i 2016. Følgende prioritering er blitt lagt til grunn:

1. Gjennomføring, forvaltning og styring av BI-prosjekter i Sørøst-Europa og Ukraina.
2. Rollen som fagansvarlig i NATO (*Department Head*).
3. Nasjonale oppgaver, herunder utarbeidelse av kontraktsvilkår.
4. Egne kurs og konferanser.
5. Andre nasjonale oppgaver.
6. Bilateralt samarbeid med nye land.

Prioritet 1, 2 og 3 har blitt gjennomført etter målsettingen skissert i senterets plan for 2016. Prosjektene på Balkan og i Ukraina er i god utvikling og viste betydelig fremgang gjennom hele 2016. Norge har i året som er gått opprettholdt rollen som den fremste pådriveren av BI-arbeidet i NATO, ved å bidra til å forsterke alliansens fokus på godt styresett gjennom integritetsbygging og anti-korrupsjonsarbeid. Korrupsjon må bekjempes gjennom styrking av institusjoner og forbedring av styresett over tid. For prioritet 4 var det forutsatt å gjennomføre et BI-kurs, men dette ble utsatt som følge av ressursituasjonen i både NATO og ved senteret. Disiplinkonferansen ble gjennomført som planlagt. Punkt 5 og 6 er blitt nedprioritert som følge av ressursituasjonen. Innenfor "andre nasjonale oppgaver" ble det inngått avtale med FMA om støtte til gjennomføringen av FMAs integritetsplan. Dette arbeidet er vel i gang og viser god utvikling. Det er foreløpig ikke satt i gang vesentlig samarbeid med nye land (pri nr. 6). Utgivelse av to GGG-er er utsatt på grunn av annen aktivitet med høyere prioritet.

SIFS kan se tilbake på et år med store personellutskiftninger og redusert bemanning. Like fullt har senteret gjennomført mange aktiviteter, også en rekke som ikke var forutsatt ved årets start. Senteret har i sum hatt en god måloppnåelse i 2016 og gitt viktige bidrag til bedre styresett i forsvarssektoren nasjonalt, i NATO, men også i en rekke samarbeidsland.



Per Christensen, direktør