

Rapport

Intern styrning och kontroll på Statens energimyndighet



EKONOMISTYRNINGSVERKET

**ESV:s rapporter innehåller regeringsuppdrag,
uppdrag från myndigheter och andra instanser
eller egeninitierade utredningar.**

Datum: 2014-03-06

Dnr: 3.1-1500/2013

ESV-nr: 2014:24

Copyright: ESV

Rapportansvarig: Annika Alexandersson, Patrick Freedman

Förord

Ekonomistyrningsverket har genomfört denna utredning på uppdrag av Statens energimyndighet. Resultatet av arbetet redovisas i denna rapport. I ärendet har funktionsansvarig Tina J Nilsson beslutat. Utredare Annika Alexandersson varit föredragande. I handläggningen har också utredaren Patrick Freedman deltagit.

Innehåll

Förord	3
1 Sammanfattande slutsatser	5
2 Inledning	7
3 Ramverk för intern styrning och kontroll	8
3.1 Förordningskrav	8
3.2 Ramverk för intern styrning och kontroll	9
3.3 Interna styrande dokument.....	12
3.3.1 Arbetsordning	12
3.3.2 Verksamhetsplan.....	13
3.3.3 Målen för verksamheten	13
3.3.4 Reglering av det interna styr och kontrollarbetet	14
3.4 Ledningens och organisationens syn på intern styrning och kontroll	14
3.4.1 Aktivt, tydligt och konsekvent ledarskap	14
3.4.2 Interna styr och kontrollmiljön	15
3.4.3 Styr de styrande dokumenten.....	16
4 Arbetet med intern styrning och kontroll	17
4.1 Riskanalyser.....	17
4.2 Modellen och vad kan man göra bättre	18
4.3 Bedrägeri och oegentligheter	19
4.4 Införande av Leanarbete i organisationen	20
4.5 Riskanalyser enligt andra förordningar.....	20
5 Internrevisionsrapporter	21
Referenser	23
Intervjuer.....	23
Interna dokument.....	23
ESV publikationer	24
Lagar och förordningar	24
Regeringsbeslut.....	24
Bilaga 1 – Intervjufrågor	25
Ordlista	27

1 Sammanfattande slutsatser

Sedan införandet av förordningen om intern styrning och kontroll har olika handläggare vittnat om att deras myndigheter fastnat i arbetet med riskanalysen och haft svårt att komma vidare till åtgärder i verksamheten. Även Statens energimyndighet (Energimyndigheten) har haft sådana svårigheter, men har under det senaste året genomfört förändringar i arbetet med intern styrning och kontroll. Myndigheten har valt en ambitiös ansats och har ansträngt sig för att leva upp till Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll. Den modell som Energimyndigheten har valt för att värdera risker ligger i linje med hur riskvärderingen görs på många myndigheter idag och följer de krav som regelverken ställer.

De styrande dokument för arbetet med intern styrning och kontroll ger en tydlig bild av hur ledningen vill att det interna styr- och kontrollarbetet ska bedrivas på myndigheten. De krav förordningen om intern styrning och kontroll ställer på riskhantering är väl täckt i modellen som beskrivs. Ekonomistyrningsverket (ESV) kan konstatera att Energimyndighetens ambitionsnivå för det interna styr- och kontrollarbetet ligger över den miniminivå som förordningarna stipulerar.

Vi vill lämna några övriga synpunkter och förbättringsförslag:

- ESV har fått intrycket att generaldirektören och myndigheten har arbetat aktivt med frågor som rör intern kontrollmiljö och kommunikation. Ett förbättringsområde är att generaldirektören tydliggör sina förväntningar ut i organisationen vad gäller myndighetens arbete med intern styrning och kontroll.
- ESV har sett att det finns en generell risk att myndigheter överarbetar riskvärderingen inom ramen för sitt interna styr- och kontrollarbete. Det är viktigt att riskanalysarbetet är effektivt ur det perspektivet att den insats myndigheten gör för att värdera risker återbetalar sig i de ställningstaganden som kan göras vid beslut och i prioriteringen av åtgärder.
- I modellerna för intern styrning och kontroll förutsätts ofta att ledningen på ett tydligt sätt har tagit ställning till vilken riskacceptans den förordar för verksamheten. Det kan ofta vara svårt att landa i en riskacceptans utifrån ett teoretiskt resonemang och det är mer rimligt att ett sådant ställningstagande växer fram över tid utifrån de ställningstaganden myndigheten gör när det gäller reella risker. Riskacceptansen bör kunna skilja sig åt för olika delar av verksamheten beroende på verksamhetens innehåll och den reglering som finns inom området.

- Det finns inte externa krav på att myndigheterna ska bryta ned de mål regeringen sätter för myndigheten till mål på operativ nivå. Den styrning som framgår av instruktion och regleringsbrev kan vara tillräcklig utan att omformuleras i myndighete. Interna mål kan formuleras för verksamheten men myndighetens uppdrag kan även förtydligas på annat sätt än genom att sätta upp mål.
- Något som framförts under intervjuerna är att Energimyndigheten behöver fortsätta med att höja kunskapsnivån om intern styrning och kontroll, och att det är särskilt viktigt vad gäller de personer som ska hålla i det interna styr- och kontrollarbetet. Det kan även finnas behov av att i organisationen diskutera vad det interna styr- och kontrollarbetet syftar till och vilken nytta myndigheten vill uppnå.
- I intervjuerna har vi märkt tecken på att det finns ett visst motstånd mot att ta upp risker kopplade till interna oegentligheter, vilket inte är helt ovanligt. Eftersom konsekvenserna för organisationen och för medarbetare kan bli stora när något inträffar är det viktigt att myndigheten har en beredskap även för den här typen av risker.
- Det kan finnas anledning att förtydliga kopplingen mellan myndighetens internkontrollplan och verksamhetsplan genom att i verksamhetsplanen beskriva de väsentligaste åtgärderna som planeras med anledning av internkontrollplanen.
- Myndigheten har, enligt uppgift, hittills inte fört någon diskussion om hur man kan koppla Leankonceptet till det interna styr- och kontrollarbetet. Det finns ett behov av att ta reda på hur dessa processer påverkar varandra och att myndigheten tar ställning till om och i så fall hur integreringen mellan intern styrning och kontroll och Leanarbetet kan öka.
- Situationen där en myndighet har att hantera flera riskanalyser utifrån flera förordningar kan vara besvärlig för en myndighet. Det finns inte någon enhetlig lösning för hur detta ska hanteras. Det kan dock vara av värde att diskutera frågan på myndigheten och komma fram till hur man ska möta problemet och säkerställa att väsentliga risker som lyfts utifrån ett regelverk men som också har bäring på risker utifrån ett annat inte tappas bort.

2 Inledning

ESV ska utveckla och förvalta den ekonomiska styrningen av statlig verksamhet. Inom ramen för det ingår att utveckla och förvalta intern styrning och kontroll samt internrevision i staten. ESV:s instruktion ger oss möjlighet att inom vårt verksamhetsområde utföra uppdrag åt andra statliga myndigheter.

Energimyndigheten kontaktade ESV i december 2013 med en begäran om att ESV skulle ge myndigheten stöd genom att utföra en genomlysning av Energimyndighetens arbete med intern styrning och kontroll. Uppdraget omfattar en genomgång av Energimyndighetens arbete med att bedriva intern styrning och kontroll utifrån Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll. Vår inriktning har varit att få en uppfattning om hur myndighetens arbete med intern styrning och kontroll fungerar i dag. Genomgången har omfattat styrande dokument, ledningens och organisationens syn på intern styrning och kontroll och hur den interna styrningen och kontrollen fungerar i praktiken.

I arbetet har vi gjort en genomgång av relevanta dokument från Energimyndigheten samt genomfört samtal med ett antal chefer och medarbetare på myndigheten. Energimyndigheten har lämnat över de dokument de bedömer vara relevanta för utredningen samt de dokument vi därutöver har begärt. Energimyndigheten har gjort urvalet av vilka personer vi har samtalat med utifrån en specifikation som vi har lämnat.

I uppdraget specificerades att avrapporteringen skulle ske genom att en rapport överlämnas till Energimyndigheten efter det att arbetet har avslutats. Denna rapport utgör avrapporteringen av uppdraget.

3 Ramverk för intern styrning och kontroll

3.1 Förordningskrav

Bestämmelserna om intern styrning och kontroll går inte att utläsa endast ur förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll utan det finns ett behov av att läsa flera förordningar för att få en heltäckande bild av vad regeringen menar med intern styrning och kontroll och vilka krav den ställer på sina myndigheter.

I 4 § 4 p myndighetsförordningen (2007:515) ställer regeringen krav på att dess förvaltningsmyndigheter ska ha en fungerande intern styrning och kontroll. Regeringen skriver där att myndighetens ledning ska säkerställa att det vid myndigheten finns en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt. I 5 § samma förordning framgår att ledningen inte kan delegera ansvaret till andra befattningshavare i organisationen. Vilka som utgör myndighetens ledning definieras i 2 § där det framgår att det är myndighetschefen på en enrådighetsmyndighet och styrelsen på en styrelsemyndighet.

Av myndighetsförordningen framgår också att myndighetens ledning ska besluta om en arbetsordning som innehåller de närmare föreskrifter som behövs om myndighetens organisation, arbetsfördelningen mellan styrelse och myndighetschef, delegeringen av beslutanderätten inom myndigheten, handläggningen av ärenden och formerna i övrigt för verksamheten. Ledningen ska även besluta om en verksamhetsplan för myndigheten. Det framgår också att myndigheten ska se till att de anställda är väl förtrogna med målen för verksamheten, skapa goda arbetsförhållanden och ta tillvara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet. Allt detta sammantaget, men även andra omständigheter som t.ex. den kultur som råder inom myndigheten, utgör en grund för det interna styr och kontrollarbetet. Det brukar kallas för Intern miljö eller Intern styr- och kontrollmiljö. Den interna miljön utgör grunden för hur organisationen fungerar och utgör därmed basen för det interna styr- och kontrollarbetet. Det finns också andra aspekter av den interna miljön som regleras i andra förordningar.

Av förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll framgår att det är de myndigheter som ska följa internrevisionsförordningen (2006:1228) som också omfattas av förordningen om intern styrning och kontroll. I förordningen om intern styrning och kontroll definieras intern styrning och kontroll som den process som syftar till att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör de krav som framgår av 3 § myndighetsförordningen. I ett allmänt råd har ESV förtydligat att processen för intern styrning och kontroll syftar till att myndighetsledningen fullgör ansvaret för verksamheten och att verksamheten definieras av uppgifter, mål och uppdrag i

instruktion, regleringsbrev eller beslut givna i annan ordning av regeringen. I det allmänna rådet skriver ESV vidare att rimlig säkerhet innebär att en ändamålsenligt utformad och väl införd process för intern styrning och kontroll inte kan garantera en fullständig säkerhet.

I övrigt handlar förordningen i huvudsak om riskhantering; myndigheten ska genomföra riskanalys och identifiera risker. När det bedöms att det finns behov ska det resultera i åtgärder som följs upp och bedöms. I allmänna råd skriver ESV att riskanalys ska genomföras vid behov och att myndigheten bör göra en avvägning mellan nytta och kostnad vid införande av en kontrollåtgärd. I ett allmänt råd skriver ESV vidare att om ledningen bedömer att verksamheten kan komma att utsättas för otillbörlig påverkan och brottslighet bör myndigheten upprätta rutiner och handlingsplaner för att upptäcka och begränsa konsekvenserna av sådana händelser.

I förordningen om intern styrning och kontroll framgår också att myndigheten systematiskt och regelbundet ska följa upp och bedöma den interna styrningen och kontrollen. Det framgår också att riskanalyser, kontrollåtgärder, uppföljning och bedömning ska dokumenteras.

I 2 kap 8 § förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag framgår att myndighetsledningen, för de myndigheter som omfattas av förordningen om intern styrning och kontroll, i anslutning till underskriften av årsredovisningen ska lämna en bedömning av den interna styrningen och kontrollen.

I internrevisionsförordningens 3 och 4 §§ framgår att internrevisionen ska granska och lämna förslag till förbättringar av myndighetens process för intern styrning och kontroll samt utifrån en analys av verksamhetens risker självständigt granska om den interna styrningen och kontrollen är utformad så att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör de krav som framgår av 3 § myndighetsförordningen.

3.2 Ramverk för intern styrning och kontroll

I departementsskrivelsen (Ds 2006:15) Intern styrning och kontroll i staten – Förslag till gemensamt ramverk framgår att förslaget utgår från det man beskriver vara det internationella mest accepterade ramverket för intern styrning och kontroll, det så kallade COSO¹ ramverket.

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO skapades 1985 för att stödja den amerikanska nationella kommissionen om bedräglig finansiell

COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll, COSO Internal Control – Integrated Framework, publicerades redan 1992. Ramverket utvecklades mycket till följd av den bristande interna kontrollen inom flera amerikanska börsbolag som t.ex. Enron och Worldcom. Samtidigt belystes i Europa en korruptionsproblematik inom Santer kommissionen och i Europa diskuterades behovet av en mer utvecklad intern styrning och kontroll även inom den offentliga förvaltningen. På våren 2013 publicerades en uppdatering med samma namn som ramverket från 1992, Internal Control – Integrated Framework.



Syftet med den interna styrningen och kontrollen beskrivs som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge en rimlig försäkran om att målen² uppfylls inom följande kategorier:

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten
- Tillförlitlig finansiell rapportering
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler

COSO:s ramverk omfattar mer än den reglering som finns i förordningen om intern styrning och kontroll där beståndsdelarna Intern miljö och Information och kommunikation saknas. Det är dock viktigt att beakta att intern styrning och kontroll inte bara regleras i förordningen om intern styrning och kontroll utan också i myndighetsförordningen och internrevisionsförordningen. Den sammanlagda normeringen täcker de områden som lyfts fram i COSO ramverket.

redovisning, ett självständigt initiativ inom den privata sektorn med syfte att utreda faktorerna som kan leda till bedräglig finansiell redovisning. Kommissionen stöddes av the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), and the National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants [IMA]).

² Mål används här i ett bredare perspektiv och ska ses som det som organisationen ska åstadkomma och inbegriper också syftet med verksamheten som det beskrivs i instruktion, regleringsbrev och andra tillämpliga regeringsbeslut utöver de direkta mål (i ett snävare perspektiv) som har formulerats för verksamheten.

Liksom i det tidigare ramverket pekar också det nya ramverket på att ett internt styr- och kontrollsystem har begränsningar. Det kan endast ge en rimlig säkerhet för att organisationen fullgör sina målsättningar och kan inte:

- Förhindra dåligt omdöme eller felaktiga beslut
- Hantera brister i målsättningar
- Hantera den mänskliga faktorn
- Begränsa ledningens möjlighet att åsidosätta systemet
- Begränsa individers möjlighet att genom samverkan gå utanför systemet
- Förhindra händelser som ligger utanför organisationens kontroll

I COSO:s nya ramverk för intern styrning och kontroll har ramverket från 1996 utvecklats genom att koppla på ett antal principer och fokuspunkter till de ursprungliga fem beståndsdelarna. De beståndsdelar som beskrivs i ramverket har alla en direkt koppling till de olika perspektiven. Nedan följer en redovisning av perspektiven med de olika beståndsdelarna kopplade till dem:

- Intern miljö
 - Organisationen har integritet och upprätthåller etiska värden
 - Styrelsen har en självständighet i förhållande till ledningen och följer utvecklingen och genomförandet av intern styrning och kontroll
 - Ledningen upprättar organisation, rapporteringsvägar och mandat och befogenheter för att fullgöra syftet med verksamheten
 - Organisationen strävar efter att attrahera, utveckla och behålla individer med en kompetens som behövs för att fullgöra syftet med verksamheten
 - Organisationen håller individer ansvariga för sitt ansvar för intern styrning och kontroll och strävan att fullgöra syftet med verksamheten
- Riskanalys
 - Organisationen tar fram målsättningar som är tillräckligt tydliga för att det ska gå att identifiera och värdera risker i förhållande till dem
 - Organisationen identifierar risker för att uppnå sina målsättningar och analyserar dem i syfte att ta ställning till hur de ska hanteras
 - Organisationen överväger möjligheten för bedrägeri när den bedömer riskernas påverkan på att uppnå målsättningarna
 - Organisationen identifierar och värderar förändringar som kan få stor betydelse för systemet för intern styrning och kontroll
- Kontrollåtgärder
 - Organisationen väljer och utvecklar kontrollåtgärder som bidrar till att begränsa riskens påverkan på att fullgöra målsättningarna

- Organisationen väljer och utvecklar generella kontrollaktiviteter för tekniska system för att stödja fullgörandet av målsättningarna
- Organisationen inför kontrollaktiviteter genom policyer som slår fast vad som förväntas och åtgärder för att dessa policyer tillämpas
- Information och kommunikation
 - Organisationen hämtar in eller tar fram och använder tillämplig kvalitetsinformation för att stödja genomförandet av intern styrning och kontroll
 - Organisationen har en intern kommunikation om information, och även målsättningar och ansvar för intern styrning och kontroll, som behövs för att stödja genomförandet av intern styrning och kontroll
 - Organisationen har en extern kommunikation om frågor som berör genomförandet av intern styrning och kontroll
- Uppföljning och utvärdering
 - Organisationen väljer, utvecklar och genomför löpande och/eller enskilda utvärderingar för att säkerställa om beståndsdelarna i det interna styr- och kontrollsystemet finns och fungerar
 - Organisationen utvärderar och kommunicerar brister i den interna styrningen och kontrollen i tid till dem som är ansvariga för att åtgärda dessa, inklusive den högre ledningen och styrelsen, utifrån vad som är lämpligt

De beskrivna beståndsdelarna är egentligen inte nya utan finns också till stora delar med i den ursprungliga beskrivningen av intern styrning och kontroll. Skillnaden är att de lyfts fram och struktureras bättre i det nya ramverket. Det kan vara en hjälp att beakta de olika beståndsdelarna när man etablerar och följer upp ett internt styr- och kontrollsystem i en organisation men det är också viktigt att anpassa systemet till den organisation det ska fungera i – det vill säga att göra en verksamhetsanpassning.

3.3 Interna styrande dokument

Det interna styr- och kontrollarbetet på Energimyndigheten regleras i huvudsak i två styrdokument Ledningsprocess Verksamhetsstyrning, som reglerar hur verksamheten ska styras och följas upp, samt Riktlinjer för riskhantering utifrån intern styrning och kontroll. Även andra styrande dokument så som arbetsordning och verksamhetsplan har betydelse för hur det interna styr- och kontrollarbetet på myndigheten formas.

3.3.1 Arbetsordning

Energimyndigheten har en uppdaterad arbetsordning daterad 2013-11-27. Av den framgår att Energimyndigheten har en långtgående beslutsdelegering.

3.3.2 Verksamhetsplan

I Energimyndighetens gemensamma verksamhetsplan för 2014 – 2017 har myndigheten försökt integrera intern styrning och kontroll i planen. I verksamhetsplanen har Energimyndigheten tagit fram en målbild till 2017. Den omfattar mål som beskriver hur myndigheten ska vara 2017. Målbilden har dock ingen direkt koppling till verksamhetsriskerna och är inte integrerad med myndighetens riskarbete.

Det finns en hänvisning till arbetet med intern styrning och kontroll under rubriken ”Ordning och reda” på sidan 17. Under rubriken beskrivs kraven i myndighetsförordningen men det står ingenting om de risker med hög värdering som myndigheten har tänkt arbeta med under 2014 eller vad myndigheten planerat för åtgärder med anledning av de här riskerna. Indirekt berörs vissa av myndighetens risker under avsnittet ”Energimyndighetens stora utmaningar” på sidan 15. Det finns anledning att förtydliga kopplingen mellan myndighetens internkontrollplan och verksamhetsplanen för att integrera intern styrning och kontroll med styrning av verksamheten. Det kan ske genom att i verksamhetsplanen beskriva de väsentligaste åtgärderna som planeras med anledning av internkontrollplanen.

3.3.3 Målen för verksamheten

Myndigheten har från och med i år fem övergripande mål. Den nya målbilden handlar om hur organisationen ska fungera. En intervjuperson saknar mål som anger vad kärnverksamheten ska åstadkomma.

Några av intervjupersonerna tyckte att myndigheten har en väldigt otydlig styrning (regleringsbrev och instruktion) från regeringen. Det är de energipolitiska målen som är svåra att koppla till myndighetens verksamhet. Myndigheten har inte försökt att formulera om de energipolitiska målen till verksamheten på operativ nivå utan förlitar sig på att de övergripande målen ger en tillräcklig bild av den färdriktning myndigheten ska sträva mot. Trots det så har de medarbetare vi frågat ansett att det finns en tydlig bild av vad myndigheten står för och vad den ska åstadkomma. Det är tydligt för dem varför Energimyndigheten finns.

En medarbetare framförde att när myndigheten vill integrera verksamhetsplaneringen med det interna styr- och kontrollarbetet, som tidigare till stor del har legat utanför den egenliga verksamheten, är ett problem i verksamhetsplaneringsarbetet att de mål myndigheten har är väldigt ospecifika och på en högre nivå. Myndigheten har enligt uppgift startat ett utredningsarbete för att bryta ned och förtydliga målen för verksamheten för att därmed skapa en tydligare gemensam färdriktning för organisationen.

Det finns idag inga externa krav på att myndigheter ska bryta ned de mål regeringen sätter för myndigheten till mål på operativ nivå. Mål och resultatstyrningen reglerar förhållandet mellan regering och myndighet. Den interna styrningen på myndigheten kan genomföras med andra metoder än de som regeringen använder när den styr myndigheten. För att kunna genomföra riskanalys på den operativa nivån i en organisation är det dock viktigt att det är tydligt vad den ska åstadkomma. Den styrning som framgår av instruktion och regleringsbrev kan vara tillräcklig utan att omformuleras i myndigheten, men självklart kan interna mål också formuleras för verksamheten. Behöver myndighetens uppdrag förtydligas kan detta även göras på annat sätt än genom att sätta upp mål.

3.3.4 Reglering av det interna styr- och kontrollarbetet

Avdelningen för verksamhetsutveckling och stöd har tagit fram dokumenten ”Riktlinjer för riskhantering utifrån intern styrning och kontroll” och ”Ledningsprocess verksamhetsstyrning”. Av de vi intervjuat kände i stort sett alla till det första dokumentet medan det inte var lika många som kände till dokumentet ”Ledningsprocess verksamhetsstyrning”. Av de samtal vi haft har vi förstått att det främst är de som arbetar direkt med riskanalyser vid myndigheten som känner till dokumenten och att alla avdelningar inte använder sig av allt i dokumenten.

Dokumenterna ger en tydlig bild av hur ledningen vill att det interna styr- och kontrollarbetet ska bedrivas på myndigheten. De krav förordningen om intern styrning och kontroll ställer på riskhantering är väl täckt i den modell som beskrivs. Vi kan till och med konstatera att ambitionsnivån för det interna styr- och kontrollarbetet som Energimyndigheten har ligger utöver den miniminivå som förordningarna stipulerar.

3.4 Ledningens och organisationens syn på intern styrning och kontroll

I det här avsnittet beskrivs den syn som finns på myndigheten visavi det interna styr- och kontrollarbetet. En utgångspunkt för att det interna styr- och kontrollarbetet ska fungera effektivt i en organisation är att det i organisationen finns en kunskap om den ambitionsnivå som ledningen har vad gäller arbetet och vilka behov av kunskap och information som arbetet ska generera.

3.4.1 Aktivt, tydligt och konsekvent ledarskap

Vi har ställt frågan till de vi intervjuat om vilket behov av information GD har gett uttryck för vad gäller det interna styr- och kontrollarbetet. De som inte befinner sig så nära GD i organisationen har inte uppfattat några sådana signaler. Det framfördes att den information som kommer inte kommer från GD utan från planerings- och utvecklingsenheten och att man inte är säker på att det är GD:s uppfattning också.

Det framfördes under intervjuerna att myndigheten tidigare inte har haft en utpräglad resultatkultur men att myndigheten strävar efter att införa en sådan. De resultatdialoger som GD numera genomför med avdelningscheferna varje tertiäl är en del i detta. Det i sin tur innebär att avdelningscheferna behöver ha liknande dialoger med sina enhetschefer. Avdelningscheferna ska även lämna ett eget intygande till GD om sitt arbete med den interna styrningen och kontrollen. Myndigheten bedömer att detta arbete på sikt kommer att förstärka resultatkulturen i organisationen.

När det gäller rollerna i ledningsgruppen framfördes att en förändring som har skett under den nuvarande GD:n är att medlemmarna i ledningsgruppen förväntas att i större utsträckning ta ansvar för helheten istället för bara sin verksamhet i samband med ledningsgruppens möten. Rollerna i ledningsgruppen har blivit tydligare och den fungerar mer som en ledningsgrupp i dag.

Några av de vi talade med framförde att GD är bra på kommunikation och att han inbjuder till att kommunicera med medarbetare och chefer i organisationen.

Flera personer har påpekat att myndigheten har varit väldigt centralstyrd tidigare. Nuvarande GD försöker ändra på det genom att delegera ut ett större ansvar och en bredare beslutanderätt. De vi har intervjuat om förändringen är positiva till detta.

Någon tyckte att GD har tagit tag i den interna miljön på myndigheten. Bland annat har det genomförts en omorganisation som verkar ha fallit ut positivt. Ambitionsnivån har höjts vad gäller arbete med värdegrund, ledarskap, ledarnas agerande, medarbetarnas ansvar m.m. Införandet av Leankonceptet utgör en del av detta.

En medarbetare tyckte att myndigheten har en gynnsam kultur, att det är högt i tak, att det går att ifrågasätta och att GD och avdelningschefer är intresserade av det interna styr- och kontrollarbetet.

Sammanfattningsvis kan sägas att vi har fått intrycket att GD och myndigheten i övrigt har arbetat aktivt med de här frågorna. Ett förbättringsområde är att generaldirektören tydliggör sina förväntningar ute i organisationen vad gäller myndighetens arbete med intern styrning och kontroll.

3.4.2 Interna styr- och kontrollmiljön

Vi har frågat alla vi intervjuat vad intern styrning och kontroll är för dem och fått många svar. Några har svarat ordning och reda medan andra har utvecklat svaret till att redogöra för de olika stegen i förordningen om intern styrning och kontroll och till myndighetsförordningen. Det finns även flera som gjort kopplingar till mål och att

det interna styr- och kontrollarbetet ska vara en integrerad del av myndighetens styrning och uppföljning. Någon nämnde även att undvika oegentligheter och en annan att intern styrning och kontroll är ett styrmedel för GD. Flera påpekade att det interna styr- och kontrollarbetet måste ha nyttofokus.

Vi har förstått under de samtal vi har haft att mycket har förändrats vad gäller intern styrning och kontroll under det senaste året. Någon berättade att intern styrning och kontroll tidigare var likställt med riskanalys och att de till stora delar genomfördes skilt från övrig styrning av verksamheten. Det fanns riskanalyser på myndighetsnivå, avdelningsnivå och lägre nivåer men ingen gemensam riskanalys. Styrningen på myndigheten hängde inte ihop och det fanns ingen tydlig färdriktning att gå mot. Det är inte fallet i dag även om det fortfarande finns förbättringsområden. Något som ett par av dem vi intervjuat har framfört är att Energimyndigheten behöver fortsätta att arbeta med kunskapsnivån om intern styrning och kontroll. Bland annat behövs det mer utbildning till de personer som ska hålla i det interna styr- och kontrollarbetet. Det finns behov av att i organisationen diskutera vad det interna styr- och kontrollarbetet syftar till och vad nyttan är. Det är viktigt hur myndigheten uttrycker sig om det arbetet. De begrepp som används i regelverket kan upplevas begränsande och riskerar att göra så att medarbetarna inte förstår syftet med intern styrning och kontroll.

3.4.3 Styr de styrande dokumenten

Vår bedömning av de styrande dokumenten är att de ger en tydlig bild av hur myndigheten vill bedriva sitt interna styr- och kontrollarbete och vad som ska utgöra utgångspunkt för arbetet och beaktar de krav som tillämpliga förordningar ställer.

Flera av de medarbetare vi träffat har berättat att myndigheten har haft problem med allt för många styrande dokument. Det har inte varit möjligt att ha översikt över dem alla vilket påverkar den interna styr- och kontrollmiljön på ett negativt sätt eftersom det skapat en osäkerhet i organisationen om giltigheten i regelverken. Enligt uppgift har nuvarande, men också den tidigare generaldirektören, aktivt arbetat för att minska antalet styrande dokument och har på så sätt skapat en större tydlighet i organisationen om hur myndigheten bör agera.

ESV:s bedömning är att de styrande dokumenten ger en ledning i hur arbetet ska bedrivas och att verksamheten i det stora följer dem. Det interna styr- och kontrollarbetet på myndigheten står dock under utveckling och det finns anledning att kontinuerligt följa upp det faktiska genomförandet och att vid behov anpassa regelverket eller justera hur arbetet bedrivs för att säkra en effektiv intern styrning och kontroll på myndigheten.

4 Arbetet med intern styrning och kontroll

4.1 Riskanalyser

Många myndigheter har haft svårt att komma vidare i riskarbetet och fastnat i arbetet med riskanalysen. Att döma av intervjuerna har även Energimyndigheten haft sådana svårigheter. Intern styrning och kontroll var likställt med riskanalys och riskanalysen var något separerat från övrig styrning av verksamheten.

Nu arbetar Energimyndigheten med att försöka integrera riskanalysen med verksamhetsstyrningen. Myndigheten vill också gå ifrån de ettåriga verksamhetsplanerna som den tidigare arbetade utifrån till fleråriga planer som ger en mer långsiktig syn. Myndigheten arbetar idag med fleråriga planer som är på en mer övergripande nivå och mer detaljerade genomförandeplaner för verksamheten som ska genomföras på avdelningsnivå och en internkontrollplan för arbetet på myndighetsövergripande nivå. Myndighetens uppföljning av arbetet med risker skiljer sig beroende på riskernas karaktär och hur de ska åtgärdas. Det finns en ansvarig för de risker som ska åtgärdas. Av internkontrollplanen framgår vem som är ansvarig för åtgärden och när den ska vara klar. Den som är ansvarig för verksamheten äger också riskarbetet i organisationen och utföransvaret följer linjeansvaret.

Det finns en gemensam mall för riskanalyserna. Modellen för riskanalys arbetar med nivåer för riskerna. Riskanalyser tas fram på avdelningarna. Medarbetarna involveras, men olika på avdelningarna. Avdelningarna har enligt uppgift mandat att få arbeta lite olika med sina riskanalyser. Riskanalyser kan genomföras på enhetsnivå om behov finns eller så kan de genomföras för hela verksamheten inom avdelningen. Man samlar då all kompetens som behövs för att genomföra riskanalysen för hela avdelningen. Avdelningarna har även delvis olika ambitioner med arbetet. Vissa uppdaterar riskanalysen vid behov medan andra ”spånar” (genomför riskanalys) på nytt.

På avdelningsnivå görs en bedömning av riskerna i siffror utifrån sannolikhet och konsekvenser. Myndigheten har tagit fram en gemensam bedömningsmall. Analyserna ska dokumenteras. Blir riskvärdet högre än 15 bedöms risken ligga på övergripande myndighetsnivå och läggs in i riskanalysen för myndigheten. Viktningen bedöms av avdelningschefen.

De risker som på avdelningsnivå bedömts ha högre riskvärde än 15 lyfts upp till ledningsgruppen. Ledningsgruppen omprövar värderingen av riskerna och lägger till ytterligare risker som myndigheten bedömer ska tillföras. De har i sitt arbete tillgång

till samtliga de risker som har tagits fram på avdelningarna och kan lyfta upp risker (som avdelningarna inte har lyft) om de gör en annan bedömning av dem än avdelningarna.

4.2 Modellen och vad kan man göra bättre

En av dem vi intervjuade påpekade att det är svårt att hitta rätt nivå på riskerna vid riskvärderingen, särskilt i början. Att det är svårt att göra konsekventa bedömningar och avvägningar.

Det framfördes att det finns risker som är för mångfacetterade och skulle behöva brytas isär för att kunna hanteras på ett bra sätt och att det inte alltid är säkert att det är de risker som lyfts upp till myndighetsnivå som är de mest kritiska för att myndigheten ska kunna fullgöra sin uppgift. Det kan också bli problem när myndigheten försöker samla ihop risker till riskområden eftersom det kan innebära att de blir för oprecisa.

Någon tyckte att det vore bra att kunna lyfta bort risker från aktiv status när de har åtgärdats. Gärna lägesstatus med färgmarkeringar. Man får en känsla för riskmatrisen och vilka värden som behövs för att lyfta risken till en högre nivå efter ett tag och justerar skattningarna efter det när man tycker att något ska upp till myndighetsnivå. Riskmatrisen missgynnar när sannolikheten blir satt till ”osannolik” även om konsekvenserna blir mycket allvarliga.

På frågan om vad som behöver förbättras svarade en medarbetare att det finns ett behov av att få ordning på och synkronisera internkontrollplanen, bli bättre på att genomföra riskanalyser och att dokumentera arbetet.

Den modell som Energimyndigheten har valt för att värdera risker ligger i linje med hur riskvärderingen görs på många myndigheter idag och följer de krav som regelverken ställer. ESV har i sitt arbete sett att det finns en generell risk att myndigheter överarbetar riskvärderingen och lägger för mycket energi på att värdera riskerna i relation till det arbete myndigheten bedriver för att identifiera och införa åtgärder. Det är viktigt att riskanalysarbetet är effektivt ur det perspektivet att den insats myndigheten gör i att värdera risker återbetalar sig i de ställningstaganden som kan göras vid beslut och prioritering av åtgärder. Det kan ibland finnas anledning att överväga om inte riskvärderingsarbetet kan förenklas utan att det är till mindre nytta för riskarbetet i organisationen.

Vid våra samtal har påtalats att det ibland händer att risker värderas utifrån vilken nivå man önskar att de ska hanteras – ett högre riskvärde gör att riskerna lyfts till ledningen och vid lägre riskvärde ska risken hanteras i verksamheten. I och med att

ledningen på Energimyndigheten omprövar riskvärdena vid sin riskanalys och har möjlighet att utifrån de risker som har identifierats i verksamheten kan den se till att riskerna hamnar och hanteras på den nivå som är lämpligt. När det är svårt att värdera risker enligt den modell som Energimyndigheten har valt eller när sannolikheten är sådan att den begränsar det sammanlagda riskvärdet kan det finnas anledning att fundera över ett alternativt mått för att ta ställning till var risken kan hanteras.

Ett sätt att resonera på som ESV har lyft i sin handledning Samarbete om risker i verksamheten (ESV 2012:17) är att ta ställning till vem som behöver agera om risken faller ut – blir det en fråga för linje, för avdelningsledningen, för myndighetsledningen eller kanske för regeringen? Var man landar i en sådan tankeövning kan ge en indikation på hur väsentlig risken är.

I modellerna för intern styrning och kontroll talas ofta om riskaptit eller riskacceptans, vilket är det begrepp som ESV använder i sina handledningar. Med det menas den syn ledningen har på vilka risker som verksamheten ska ta och hur stora de får vara. I modellerna förutsätts ofta att ledningen på ett tydligt sätt har tagit ställning till vilken riskacceptans den förordar för verksamheten. Det kan ofta vara svårt att landa i en riskacceptans utifrån ett teoretiskt resonemang och det är mer rimligt att ett sådant ställningstagande växer fram över tid utifrån de ställningstaganden myndigheten gör när det gäller reella risker. Riskacceptansen bör dessutom kunna skilja sig åt för olika delar av verksamheten beroende på verksamhetens innehåll och den reglering som finns inom området.

4.3 Bedrägeri och oegentligheter

Vid fråga om hur oegentligheter och korruption behandlas i riskanalyserna berättade en medarbetare att myndigheten har ett pågående arbete om tjänstemannarollen men att frågan om korruption och oegentligheter inte har lyfts in i det arbetet i tillräcklig omfattning. Det har varit svårt att få med den typen av risker i den övergripande riskanalysen eftersom den här typen av risker har en tendens att bli bedömd som mindre sannolik.

Vi har i våra intervjuer kunnat märka tecken på att det finns ett motstånd mot att ta upp risker kopplade till interna oegentligheter, vilket inte är helt ovanligt inom en organisation. Eftersom konsekvenserna för organisation och för medarbetare kan bli stora när något inträffar är det viktigt att myndigheten har en beredskap även för den här typen av risker.

4.4 Införande av Leanarbete i organisationen

Energimyndigheten har beslutat sig för att arbeta enligt Leankonceptet. Införandet kommer att ske successivt. Myndigheten börjar med att skapa förbättringar i myndighetens operativa processer.

Några av de vi intervjuat ser Leankonceptet som ett bra komplement till det interna styr- och kontrollarbetet medan andra inte ser någon koppling alls. Någon framförde förhoppningen att arbetssättet kommer innebära att myndigheten tar tillvara på medarbetares kompetens och därmed kan förbättra och effektivisera verksamheten.

Myndigheten har, enligt uppgift, hittills inte fört någon diskussion om hur myndigheten kan koppla Leankonceptet till det interna styr- och kontrollarbetet. Det finns behov av att fundera på hur Leankonceptet och arbetet med intern styrning och kontroll påverkar varandra och att myndigheten tar ställning till om och i så fall hur integreringen mellan intern styrning och kontroll och Leanarbetet kan öka.

4.5 Riskanalyser enligt andra förordningar

Det framfördes under intervjuerna att det vore bra att klara ut relationerna mellan riskanalysen enligt förordningen om intern styrning och kontroll och alla de andra förordningsreglerade riskanalyser som myndigheten ska göra t.ex. den som berör kris och beredskap. Ett par av de risker som avdelningarna har lyft motsvarar risker i de övriga riskanalyser som har genomförts.

Situationen där en myndighet har att hantera flera riskanalyser utifrån flera förordningar kan vara besvärlig för en myndighet. Det finns inte någon enhetlig lösning för hur detta ska hanteras. Det kan dock vara av värde att diskutera frågan på myndigheten och komma fram till hur myndigheten ska möta problemet och säkerställa att väsentliga risker som lyfts utifrån ett regelverk men som också har bäring på risker utifrån ett annat inte tappas bort.

5 Internrevisionsrapporter

Internrevisionen har lämnat två rapporter om granskningen av myndighetens interna styrning och kontroll. Den första avlämnades i slutet av 2011 (diarienummer 06-11-5744) och den andra i slutet av 2012 (diarienummer 2012-8445). Rapporten som lämnades i slutet av 2012 omfattade även en uppföljning av den tidigare rapporten. Energimyndighetens generaldirektör har beslutat om åtgärder med anledning av rekommendationerna i rapporten från 2012.

Myndigheten har genomfört många förändringar under det senaste året vilket gör att alla rekommendationer som internrevisionen lämnat inte längre är aktuella. Det är inte heller möjligt för ESV att ha någon egen uppfattning om hur arbetet med intern styrning och kontroll bedrivits under 2011 och 2012. Vår inriktning har varit att få en uppfattning om hur myndighetens arbete med intern styrning och kontroll fungerar i dag. Vi har därför inte tyckt att det är konstruktivt att gå in alltför mycket i sådant som inte längre är aktuellt. Av de iakttagelser som internrevisionen har lämnat har vi dock gjort en avstämning mot hur läget inom myndigheten är i dag;

”Energimyndigheten kan inte visa att myndigheten arbetat aktivt och strukturerat med den övergripande processen för intern styrning och kontroll avseende budgetåret 2012. Det saknas därför även i år en ändamålsenlig integrerad övergripande dokumenterad process som kan granskas.”

Av våra intervjuer och dokumentstudier har vi fått intrycket att Energimyndigheten har arbetat aktivt och strukturerat med den övergripande processen för intern styrning och kontroll under det senaste året. Det finns riskanalyser både på avdelningsnivå och på myndighetsövergripande nivå. Processen är integrerad med den övergripande verksamhetsplaneringen och avdelningarnas verksamhetsplanering. Åtgärdsplaner med anledning av riskanalyserna tas in i internkontrollplanen på övergripande nivå och i genomförandeplanerna på avdelningsnivå. Åtgärdsplanerna följs upp varje kvartal. Processen är dokumenterad i styrdokument.

”Ledningen det vill säga generaldirektören bör säkerställa att det inte föreligger otydligheter i ansvar och befogenheter i styrningsfrågor vid Energimyndigheten.”

Av våra intervjuer och dokumentstudier har vi inte fått intrycket att det i dag föreligger otydligheter i ansvar och befogenheter vid Energimyndigheten. Av de beskrivningar vi har fått av hur den interna miljön fungerat tidigare framgår att det funnits ett arv från den första generaldirektören som inneburit att beslut och ansvar varit starkt centraliserat till generaldirektören. Från och med 1 augusti 2013 har

beslut och ansvar delegerat till chefer i organisationen vilket har mottagits mycket positivt av dem vi talat med. Ingen har tyckt att det finns en informell intern styr- och kontrollmiljö som skiljer sig nämnvärt från det formella ansvaret.

”Ledningen bör säkerställa att det utarbetas ändamålsenliga integrerade system för styrning och uppföljning av myndighetens ledningsgrupp, avdelningschefer och vidare ner i organisationen.”

Generaldirektören har börjat med resultatdialoger varje tertiäl med avdelningscheferna. Avdelningscheferna måste då i sin tur informera sig om det aktuella läget inom avdelningen inför samtalet. Varje avdelningschef ska lämna ett eget intygande till GD om sitt arbete med den interna styrningen och kontrollen.

Referenser

Intervjuer

Intervjuer med medarbetare och chefer på Energimyndigheten:

Fredrik Svartengren, avdelningscontroller

Staffan Hedberg, utredare planerings och utvecklingsenheten

Mats Löwenberg, kris- och säkerhetschef

Eva Mofalk, ekonomichef

Eija Österberg, specialist planerings och utvecklingsenheten

Eva Karnhag, avdelningscontroller

Svante Söderholm, enhetschef teknikavdelningen

Stina Busk, utredare planering och utvecklingsenheten

Zofia Lublin, avdelningschef

Roger Eklund, avdelningschef

Mattias Eriksson, avdelningschef

Anita Aspegren, avdelningschef

Birgitta Palmberger, avdelningschef

Erik Brandsma, generaldirektör

Interna dokument

Intern styrning och kontroll i processer för betalningar, löneadministration och bidrag – revisionsrapport (32-2010-0799)

Riktlinjer för internrevision vid statens Energimyndighet (040-11-3395)

Granskning av intern styrning och kontroll vid Statens energimyndighet 2011 (06-11-5744)

Granskning av intern styrning och kontroll vid Statens energimyndighet 2012 inklusive uppföljning (2012-8445)

Uppföljning av granskning av betalningsprocesser vid statens energimyndighet (2012-8443)

Granskning av processen för IT-förvaltning vid Statens energimyndighet (2012-8444)

Rutin för Energimyndighetens interna hantering av rapporter från internrevisionen (daterad 2013-05-20)

Revisionsplan för internrevisionen vid Statens energimyndighet år 2013 (2013-2116)

Åtgärder angående granskning av intern styrning och kontroll vid statens Energimyndighet 2012 (2013-5697)

Ledningsprocess Verksamhetsstyrning (daterad 2013-09-30)

Riktlinjer för riskhantering utifrån intern styrning och kontroll (daterad 2013-10-02)

Internkontrollplan 2013 för Avdelningen för energieffektivisering (daterad 2013-12-10)

Energimyndighetens gemensamma verksamhetsplan 2014-2017 (2014-71)
Energimyndighetens Internkontrollplan 2014 (2014-0706)

ESV publikationer

Ansvar för intern styrning och kontroll (ESV 2012:46)
Att hantera verksamhetsrisker (ESV 2012:47)
Samarbete om risker i verksamheten (ESV 2012:17)
Systematiserat sund förnuft – En idéskrift om intern styrning och kontroll (ESV 2011:2)

Lagar och förordningar

Myndighetsförordningen (2007:515)
Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll
Internrevisionsförordning (2006:1228)
Förordning (2007:11553) med instruktion för Statens energimyndighet

Regeringsbeslut

Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende Statens energimyndighet inom utgiftsområde 21 Energi (N 2012/6226E, N2012/6468/E (slutligt))

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Intervjufrågor

Frågeställningar som har varit utgångspunkt för intervjuer med medarbetare på Energimyndigheten. Frågor och följdfrågor som har ställts och diskuterats med de olika intervjuade har varierat beroende på arbetsuppgifter och samtalets utveckling.

Inledande frågor

- Fråga om namn, arbetsuppgifter och anställningstid.
- Informera om vad ESV:s uppdrag går ut på och hur informationen kommer att användas.

Din bild av intern styrning och kontroll

- Vad innebär/betyder intern styrning och kontroll för dig?
- Vad ska intern styrning och kontroll vara bra för?
- Vilken är din uppgift vad gäller intern styrning och kontroll på myndigheten?

Interna riktlinjer

- Känner du till dokumenten ”Riktlinjer för riskhantering utifrån intern styrning och kontroll”
- Känner du till dokumentet ”Ledningsprocess Verksamhetsstyrning”?
- Arbetar ni utifrån dokumenten?
- Hur långt har ni kommit med arbetet?
- Vilket är ditt ansvar?
- Vad återstår?
- Varför?
- Vad skulle behövas för att gå vidare?
- Om arbetet inte genomförs som tänkt, vad är i så fall orsaken till det?
- Är de instruktioner och direktiv som myndighetsledningen lämnat tillräckliga?
- Om direktiven inte är tillräckliga, vad skulle i så fall behöva tillkomma?
- Har du fått tillräcklig information för att kunna genomföra dina uppgifter med anledningen av förordningen om intern styrning och kontroll på ett bra sätt?
- Har du fått tillräckligt med utbildning?

Förordningskrav

Förordningen om intern styrning och kontroll lyfter fram ett antal obligatoriska moment som ska genomföras: riskanalys, kontrollåtgärder, uppföljning och dokumentation.

- Hur arbetar ni praktiskt?
- Vad har arbetet lett fram till?
- Tycker du att ni arbetar enligt förordningen i tillräcklig omfattning?
- Vilken uppgift/ansvar har du när det gäller dessa moment?
- Finns det några förbättringsområden vad gäller de obligatoriska momenten?

Intern styr och kontrollmiljö

Förordningen om intern styrning och kontroll reglerar inte den så kallade interna styr- och kontrollmiljön som utgör en viktig beståndsdel i ett internt styr- och kontrollsystem. Miljön utgörs kort beskrivet av den formella och informella styrningen på myndigheten och den kultur som finns i organisationen.

- Tycker du att det finns en tydlig ansvarsfördelning på myndigheten?
- Följs det formella och det informella åt?
- Är det tydligt vad myndigheten strävar mot och vill uppnå?
- Finns det en samverkan mellan styrning och kulturen i organisationen? (Strävar organisationen åt samma håll som ledningen styr?)

Synen på intern styrning och kontroll på myndigheten

- Hur upplever du myndighetens syn på intern styrning och kontrollfrågor generellt?
- Hur upplever du avdelningschefernas syn på intern styrning och kontrollfrågor?
- Hur upplever du er generaldirektörs syn på intern styrning och kontrollfrågor?

Nytta och mervärde

- Vilka positiva/negativa konsekvenser upplever du att arbetet med ISK har fått för myndigheten?
- Kan ni ha användning av arbetet för att förbättra verksamheten?

Ordlista

Brist – (inom statlig intern styrning och kontroll) förhållande som innebär att processen för intern styrning och kontroll inte fungerar betryggande

God internrevisionsssed – med god internrevisionsssed menas att internrevisorn med yrkesmässiga revisionsmetoder har skaffat sig tillräckliga underlag för sina iakttagelser och rekommendationer

God internrevisorssed – med god internrevisorssed menas att internrevisorn följt de grundläggande värderingar och principer som utgår från etiska och yrkesmässiga krav

Intern miljö – de interna förutsättningar som påverkar en verksamhets förmåga att fullgöra sina uppgifter och nå sina mål

Intern styrning och kontroll – process som syftar till att en statlig myndighet med rimlig säkerhet fullgör ansvaret för verksamheten

Internkontrollplan – förteckning över hur analyserade risker ska hanteras

Internrevision – revision som bedrivs av en funktion lokaliserad internt inom myndigheten

Kontrollåtgärd – aktiviteter som vidtas för att hantera risker utifrån en riskanalys

Mål – önskat framtida tillstånd

Resultat – de prestationer som myndigheten åstadkomer och de effekter prestationerna leder till

Revision – granskning och utvärdering utförd av en objektiv och oberoende funktion

Rimlig säkerhet – förhållande som innebär att den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig för att kunna fullgöra verksamhetskraven

Risk – möjligheten att en negativ händelse ska inträffa

Riskacceptans – övergripande nivå på och/eller kategori av risker som är godtagbara för verksamheten

Riskanalys – samordnade aktiviteter för att identifiera händelser som utgör ett hot, värdera dessa och välja om och hur dessa ska accepteras

Uppdrag – något en myndighet ska utföra

Uppgift – något en myndighet ska göra

Verksamhetskrav – myndighetsledningens ansvar inför regeringen att verksamheten ska fullgöras inom vissa förutsättningar

ESV gör Sverige rikare

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.

Ekonomistyrningsverket

Drottninggatan 89
Box 45316
104 30 Stockholm

Tfn 08-690 43 00
Fax 08-690 43 50
www.esv.se