

Regeringsuppdrag

# Slutrapport

Sidas arbete med intern styrning och kontroll

The logo for Ekonomistyrningsverket (ESV) consists of the lowercase letters 'esv' in a green, sans-serif font. The 'e' and 's' are connected, and the 'v' is separate.

EKONOMISTYRNINGSVERKET

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

Publikationen kan laddas ner som tillgänglig PDF och beställas från [www.esv.se](http://www.esv.se). Word-formatet kan tillhandahållas via Publikationsservice.

**Datum:** 2011-03-31

**Dnr:** 10-1283/2009

**ESV-nr:** 2011:16

**Copyright:** ESV

**Rapportansvarig:** Martina Lindberg och Ulla Duell

## Förord

I detta ärende har generaldirektör Mats Wikström beslutat. Martina Lindberg har varit föredragande. I den slutliga handläggningen har också avdelningschef Nils Eklund och funktionsansvarig för intern styrning och kontroll Anne-Marie Ögren deltagit.

Uppdraget har genomförts av Martina Lindberg och Ulla Duell.

Mats Wikström  
Generaldirektör

Martina Lindberg  
Föredragande

## Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Ett internt ramverk.....	6
1.3 Uppföljning .....	6
1.4 Kommunikation och förankring.....	6
<b>2 Uppdrag till Ekonomistyrningsverket</b> .....	<b>8</b>
2.1 Metod och avgränsning.....	8
2.2 Rapportens disposition.....	9
<b>3 Detta har hänt sedan ESV:s rapport i april 2010</b> .....	<b>10</b>
3.1 Revisionens bedömning av den interna styrningen och kontrollen vid Sida.....	13
3.2 Sidas bedömning av arbetet med intern styrning och kontroll.....	14
<b>4 ESV:s iakttagelser</b> .....	<b>16</b>
4.1 Sidas egna ramverk för intern styrning och kontroll .....	16
4.1.1 Ledningens syn på intern styrning och kontroll – en policyför området.....	16
4.1.2 Ansvar, roll och organisation – arbetsordning.....	17
4.1.3 Organisation.....	19
4.1.4 Riktlinjer för hur arbetet ska genomföras – handlingsplan .....	21
4.2 Uppföljning .....	23
4.2.1 Löpande uppföljning.....	23
4.2.2 Uppföljning av förvaltningsanslaget .....	24
4.3 Kommunikation och förankring.....	24
<b>Referenser</b> .....	<b>26</b>
<b>Bilaga 1 Uppdraget till Ekonomistyrningsverket</b> .....	<b>28</b>

# 1 Sammanfattning

## 1.1 Bakgrund

Regeringen beslutade den 26 november 2009 att ge Ekonomistyrningsverket (ESV) i uppdrag att identifiera brister i Sidas interna styrning och kontroll i förhållande till förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll (FISK). Uppdraget består av två delar. Den första delen avrapporterades till regeringen den 15 april 2010. Den andra delen av uppdraget består i att stödja Sida i genomförandet av de föreslagna åtgärderna och att redovisa genomförandet av åtgärderna till regeringskansliet vid fyra rapporteringstillfällen.

Eftersom Sida befinner sig i en omställningsperiod är en stor del av arbetet fortfarande i ett planerings- och implementeringsstadium. Denna omständighet påverkar ESV:s möjlighet att följa och bedöma Sidas arbete och konsekvenserna av de åtgärder som vidtas.

Sida har prioriterat tre områden inom vilka åtgärder vidtagits för att förbättra den interna styrningen och kontrollen.

Det första området var att förtydliga *kopplingen mellan intern styrning och kontroll och verksamhetsstyrning*. Inom detta område har Sidas styrelse bland annat fastställt en process för intern styrning och kontroll. Vidare har rutiner för arbete med riskanalys ändrats och i och med verksamhetsplaneringen för 2011 är ledningen inkluderad i processen, vilket Sida anser stärkt organisationens riskmedvetande.

Det andra området var att *klargöra ansvarsförhållandena* avseende intern styrning och kontroll. För att uppnå detta har Sida bland annat förändrat organisationen och fastställt en ny arbetsordning.

Det tredje området var att få bättre *kontroll över den ekonomiska situationen*. För att förbättra förutsättningarna för att få balans mellan verksamhetskostnader och tilldelat anslag så har Sida under hösten 2010 genomgått en personalomställningsprocess som syftar till att minska myndighetens kostnader och uppnå en ekonomi i balans 2012. Sida har också infört en ny rutin för uppföljning av förvaltningsanslaget.

ESV kan konstatera att det finns en medvetenhet om vikten av intern styrning och kontroll inom Sida. Myndighetsledningen har en stark vilja och ambition till vidareutveckling. Upplägget av Sidas utvecklingsarbete inom området är också ambitiöst. ESV bedömer dock att upplägget innehåller vissa svagheter och förbättringsmöjligheter och vill därför särskilt uppmärksamma tre områden.

## 1.2 Ett internt ramverk

ESV:s bedömning är att myndighetsledningen inte förmedlar en enhetlig och tydlig bild av hur den ser på intern styrning och kontroll i verksamheten och hur den vill organisera arbetet. Avsaknaden av detta påverkar möjligheten att skapa förståelse och förankring inom organisationen.

ESV anser att Sida bör tydliggöra sitt interna ramverk avseende intern styrning och kontroll. ESV rekommenderar att ledningen i ett policydokument bland annat tydliggör hur intern styrning och kontroll förhåller sig till mål- och resultatstyrning och ekonomisk planering och uppföljning så att det inte uppfattas som tre separata system. Det finns fortfarande otydligheter avseende ansvar och roller i Sidas arbetsordning. ESV rekommenderar att Sida bland annat förtydligar chefscontrollernas roll och ansvar så att mandatet som samordnare för nätverket förstärks gentemot linjeorganisationen. Vidare bör processägares ansvar tydliggöras. ESV rekommenderar även att Sida tar fram en handlingsplan som har en tydlig koppling till Sidas mål och riskanalyser.

## 1.3 Uppföljning

ESV:s intryck är att Sidas åtgärder i alltför hög grad bygger på externa aktörers iakttagelser och rekommendationer och inte underbyggs av egna analyser. ESV saknar en nulägesanalys och en målbild för Sidas arbete med intern styrning och kontroll. Det är därför svårt att se hur åtgärderna kopplar till mål och behov. ESV anser att en systematisk uppföljning och analys är en förutsättning för att Sida ska kunna säkerställa att verksamheten fungerar på avsett sätt. Uppföljningen utgör också en viktig del i att motivera medarbetarna. Om uppföljningen sker systematiskt och kontinuerligt ger det också ledningen möjlighet att agera mer proaktivt med tidiga korrigeringar av resurser, ansvar, prioriteringar och finansiering.

ESV rekommenderar att Sida systematiserar och strukturerar rutinerna för uppföljning. Uppföljningen av linjechefers ansvar för verksamheten behöver också stärkas.

## 1.4 Kommunikation och förankring

Kommunikation och förankring är nödvändigt för att få tillstånd förändringar. Policyer och riktlinjer är verkningslösa om de inte förankras i organisationen. Med det arbetssätt som Sida valt i sitt förändringsarbete (top-down) är det extra viktigt att förankringen hos medarbetarna sker löpande under utvecklings- och omställningsprocessen.

ESV rekommenderar att medarbetarna ges större möjlighet att delta i utvecklings- och förändringsarbetet som pågår. Med förankring har medarbetarna större möjlighet

att förstå de förändringar som sker och ledningen har större möjlighet att ta del av den kompetens och den erfarenhet som finns i organisationen. En bra kommunikation och förankring kring frågorna om intern styrning och kontroll underlättas av att det finns en tydlig bild av hur ledningen ser på dessa frågor.

## 2 Uppdrag till Ekonomistyrningsverket

Regeringen beslutade den 26 november 2009 att ge Ekonomistyrningsverket (ESV) i uppdrag att identifiera brister i Sidas interna styrning och kontroll i förhållande till förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll (FISK).<sup>1</sup> Uppdraget består av två delar. Den första delen avrapporterades till regeringen den 15 april 2010<sup>2</sup>. I den delen av uppdraget ingick att:

- bedöma Sidas pågående arbete med att förbättra den interna styrningen och kontrollen och, vid behov, föreslå ytterligare åtgärder,
- bedöma om det fanns brister inom Sidas organisation, resursfördelning samt kompetensprofil (inklusive långsiktig kompetensförsörjning) med avseende på området intern styrning och kontroll och, vid behov, föreslå åtgärder,
- särskilt identifiera brister och föreslå åtgärder vad avser Sidas ekonomiska planering och uppföljning.

Den andra delen av uppdraget består i att stödja Sida i genomförandet av föreslagna åtgärder och att redovisa genomförandet av åtgärderna till regeringskansliet vid fyra tillfällen. Med denna rapport är ESV:s uppdrag slutfört och avrapporterat.

### 2.1 Metod och avgränsning

Avsikten med den andra delen av uppdraget är dels att vara en samtalspartner till Sida i frågor om intern styrning och kontroll, dels att följa hur Sida planerar och genomför åtgärder inom prioriterade områden för att förbättra den interna styrningen och kontrollen. Denna del av uppdraget inkluderar därför inte att göra en ny granskning av Sidas interna styrning och kontroll. Som stöd till Sida ger ESV, i denna rapport, även förslag till åtgärder i Sidas arbete med att förbättra den interna styrningen och kontrollen.

Eftersom Sida befinner sig i en omställningsperiod är mycket av arbetet fortfarande i ett planerings- och implementeringsstadium. Denna omständighet påverkar i hög grad ESV:s uppdrag att följa Sidas arbete med att genomföra åtgärderna.

ESV har under perioden april 2010 till mars 2011 haft löpande kontakter med Sida för att diskutera och få information om hur Sida genomför sina åtgärder i syfte att förbättra och säkerställa en väl fungerande intern styrning och kontroll. Vi har samtalat med medarbetare och chefer inklusive internrevisionen på Sida. Utöver det

<sup>1</sup> Utrikesdepartementet. *Uppdrag till Ekonomistyrningsverket och Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete att förbättra och säkerställa den interna styrningen och kontrollen vid Sida*. Regeringsbeslut 2009-11-26. UF2009/81026/USTYR.

<sup>2</sup> *Rapport del 1, Sidas arbete med intern styrning och kontroll ESV 2010:14*

har vi träffat Riksrevisionen vid ett par tillfällen, träffat Sidas styrelseordförande och en styrelseledamot vid ett tillfälle och träffat Sidas generaldirektör och överdirektör ytterligare ett antal gånger. ESV har även haft tillgång till Sidas intranät där information om förändringsarbetet löpande redovisas.

## **2.2 Rapportens disposition**

Vi inleder med att beskriva vad som hänt inom Sida sedan rapporttillfället våren 2010. Vidare redogör vi kort för iakttagelser i Riksrevisionens granskningar och Sidas bedömning av den interna styrningen och kontrollen som den redovisats i årsredovisningen. Därefter redogör vi för våra iakttagelser.

Under våren 2010 presenterade Sida, utifrån ESV:s rapport, ett antal åtgärder som skulle genomföras i syfte att förbättra den interna styrningen och kontrollen inom myndigheten. Åtgärderna delades in i tre områden; Kopplingen mellan intern styrning och kontroll och verksamheten, organisation och ansvar samt ekonomisk planering och uppföljning. Den indelningen ersätts i denna rapport av Sidas interna ramverk för intern styrning och kontroll, uppföljning samt kommunikation och förankring.

### 3 Detta har hänt sedan ESV:s rapport i april 2010

Sedan ESV:s rapport i april har Sida genomgått stora förändringar. I slutet av maj tillsattes en vikarierande *generaldirektör* (GD). Samtidigt inrättade regeringen en ny *överdirektörstjänst* vid Sida. I början av juli övergick myndigheten från att vara enrådhetsmyndighet till *styrelsemyndighet*. En månad senare fastställde regeringen en ny *myndighetsinstruktion* i syfte att förtydliga Sidas uppdrag. Under 2011 har vikarierande GD utnämnts till ordinarie GD för Sida.

Sidas omställningsarbete påbörjades i juni 2010 och den 31 augusti samma år fattade styrelsen beslut om en *ny organisation* som trädde i kraft från och med 1 januari 2011. Vid samma tillfälle beslutade styrelsen om förslag till *personalomställning*, anpassning av Sidas arbetsordning samt reviderade riktlinjer för Sidas internrevision. Personalomställningen innebär att andelen utlandsstationerad personal ökar i huvudsak till följd av neddragning av antal årsarbetskrafter från cirka 670 (september 2010) till cirka 550 (2012), främst vid huvudkontoret i Stockholm. Antalet personer i fält kommer därefter successivt att öka till och med år 2014 i enlighet med fältskrivelsen<sup>3</sup>.

Den nya organisationen består av nio avdelningar där fyra operativa avdelningar och fem stöдавdelningar. Utöver dessa ingår stabsfunktionerna Generaldirektörens sekretariat och internrevision i organisationen. Cheferna för de nio avdelningarna och sekretariatet ingår i myndighetens ledningsgrupp. Nedan illustreras Sidas nya organisation.

---

<sup>3</sup> Skrivelse till regeringen: Ökat fältfokus i Sidas verksamhet (2010-03-01, dnr 2010-000022).

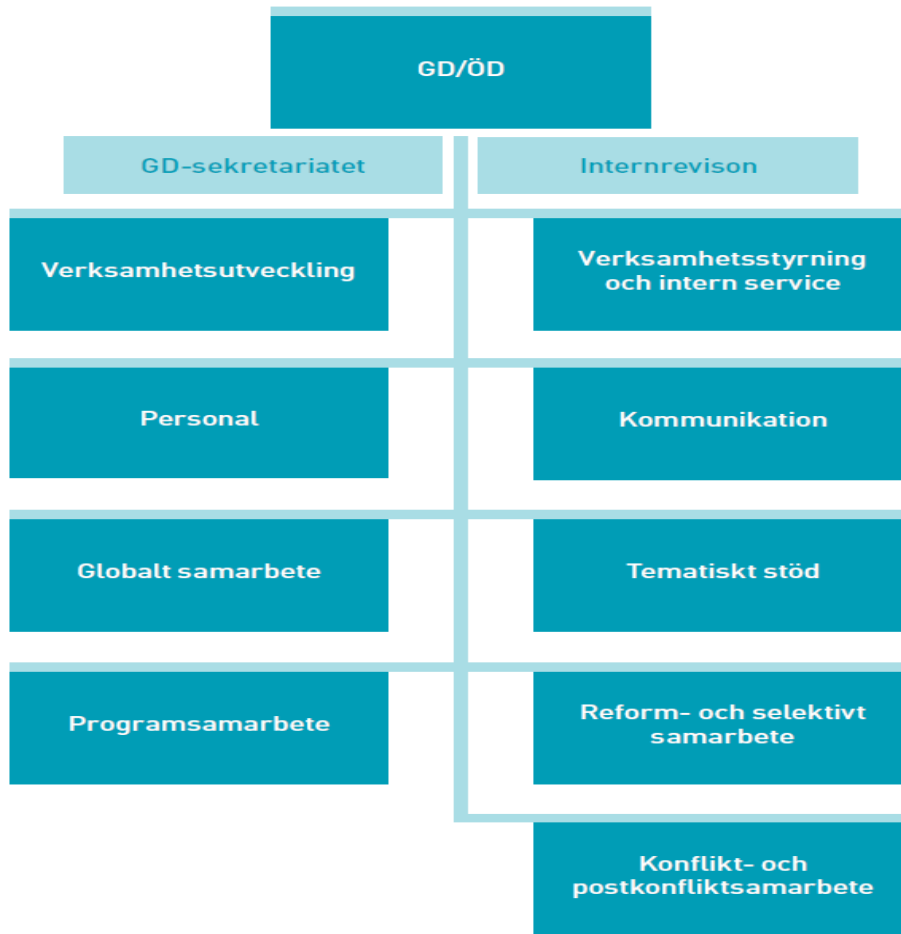


Bild 1: Sidas organisationsschema för nya organisationen

Syftet med den nya organisationen är, enligt Sida, att möjliggöra en ny ledningskultur och ett nytt arbetssätt som bättre svarar upp mot Sidas uppdrag och de ekonomiska förutsättningarna. Omställningsarbetet innefattade också en förändrad organisationsstruktur samt tillsättning av nya avdelningschefer.

Den 13 december 2010 beslutade styrelsen om en *ny arbetsordning* för Sida. Av denna framgår att Sidas chefer ansvarar för den interna styrningen och kontrollen inom sina respektive verksamhetsområden. Det framgår också att det finns en särskild linjefunktion för intern styrning och kontroll inom avdelningen för Verksamhetsstyrning och intern service (STYR), att chefscontrollern ska vara direkt underställd avdelningschefen för STYR och ansvara för samordningen av kontrollernätverket. En funktion för hantering av korruptionsfrågor har inrättats inom ramen för Generaldirektörens sekretariat.

Sidas operativa ledning fastställde under 2010 myndighetens *process karta* med huvudprocesser, lednings- och styrprocesser samt stödprocesser.

I den nya organisationen har controllerrollen stärkts och förtydligats. En åtskillnad görs mellan verksamhets- och avdelningscontrollers. De först nämnda har ett särskilt fokus på insatshantering och de sistnämnda fokuserar på finansiell uppföljning och som stöd till avdelningscheferna.

Vid styrelsemötet i december 2010 fastställde styrelsen även Sidas *process för intern styrning och kontroll*. Syftet med processen är, enligt Sida, att utgöra ett ramverk för det fortsatta arbetet med intern styrning och kontroll inom Sida. En utvecklad process inom området ska tas fram inom ramen för det utvecklingsarbete som ska bedrivas fram till år 2012.

Sida har tagit fram ett samlat program för förändringsarbetet som kallas "*Fokus Sida*". Fokus Sida ska ses som ett samlingsnamn för Sidas utvecklingsarbete. För närvarande ryms följande aktiviteter/projekt under denna benämning: Processer och verktyg som innefattar Så arbetar Sida/IT<sup>4</sup>, Ny organisation som inkluderar fortsatta åtgärder för att få den nya organisationen på plats fullt ut samt Ämnesfokus som ingår som ett uppdrag i regleringsbrevet 2011.

Sida har i mars 2011 tagit fram *ett utkast till handlingsplan* för intern styrning och kontroll vid Sida 2011-2012. Beslut om handlingsplanen ska tas av styrelsen senast i juni 2011. Handlingsplanen ska enligt Sida innehålla Sidas strategi de kommande åren för hur intern styrning och kontroll successivt ska integreras i Sidas verksamhet och processer, de åtgärder som ska vidtas samt prioriteringar. Generaldirektörens sekretariat kommer att ansvara för att handlingsplanen genomförs och följs upp. Arbetet kommer att ske i nära samarbete med STYR. Cheferna på olika nivåer inom organisationen kommer att ansvara för genomförandet.

I Riktlinjer för Sidas *verksamhetsplanering* 2011 framgår att riskanalyser ska integreras i processen. Inom ramen för arbetet med verksamhetsplaneringen har Sidas ledningsgrupp haft en workshop där de har identifierat och värderat de väsentligaste riskerna på en övergripande nivå.

Sidas har under 2010 hållit sig inom den sedvanliga anslagskrediten på tre procent för *förvaltningsanslag*. Sida har utnyttjat 24 377 tkr av en anslagskredit på totalt 48 000 tkr. De började året med ett negativt ingående överföringsbelopp på 48 077

---

<sup>4</sup> Sida bedriver ett omfattande utvecklingsprojekt, Så arbetar Sida/IT (SaS/IT) som bland annat ska resultera i att Sidas processer ska ges ett ändamålsenligt systemstöd. Systemet består av 14 så kallade leveranspaket.

tkr. Denna upphämtning har varit möjligt att åstadkomma genom de besparingsåtgärder som Sida genomfört under året.

### 3.1 Revisionens bedömning av den interna styrningen och kontrollen vid Sida

Sedan ESV:s föregående rapporteringstillfälle har Riksrevisionen slutfört sju granskningar<sup>5</sup> som avser intern styrning och kontroll inom Sidas verksamhetsområde. I dessa granskningar framkommer bland annat att Sida behöver vidta åtgärder för att säkerställa att insatshanteringen kvalitetssäkrats på ett systematiskt sätt. Riksrevisionen menar att det i det arbetet ingår att utveckla funktionsbeskrivningen för controllers så att det tydligt framgår vilka kontroller och uppföljningar som kontrollern ska göra i kvalitetssäkringssyfte.

När det gäller Så arbetar Sida/IT-projektet konstaterar Riksrevisionen att det finns två huvudsakliga områden som utgör risk för att projektet inte når målet:

1. Projektet är uppbyggt kring ett stort nyckelpersonsberoende, ny projektledning och allmän osäkerhet kring tillgänglighet för projektets nödvändiga resurser.
2. Projektets förankring med linjeverksamheten har varit bristfällig och endast skett med vissa av projektet utvalda representanter från linjeverksamheten.

Riksrevisionen påpekar även att Sidas arbete kring informationssäkerhetsfrågor fortfarande har väsentliga brister, såväl avseende kravställning som löpande hantering och uppföljning.

Granskningen av inköp och upphandling visar att Sida brister både i inköp och i upphandling som görs av myndigheten själv och i hur Sida bereder och följer upp sina samarbetspartners inköps- och upphandlingskapacitet som en del i insatshanteringen. Riksrevisionen konstaterar vidare att det saknas systematik i uppföljning av genomförda inköp och upphandlingar.

Även Sidas löneprocess har granskats av Riksrevisionen. Den visar att det finns brister i den interna styrningen och kontrollen inom processen. Exempelvis har Sida inte gjort någon dokumenterad analys av risker i löneprocessen och det saknas systematiskt införda kontrollåtgärder. Vid granskningen har flera iakttagelser gjorts som visar att Sida saknar en helhetssyn på löneprocessen och den interna styrningen och kontrollen i denna.

<sup>5</sup> Riksrevisionen: *Granskning av intern styrning och kontroll i regionalt bistånd till Afrika via REED*. 2010-12-20, Dnr 32-2010-0655; *Granskning av intern styrning och kontroll i bistånd till Kambodja*, 2011-01-19, Dnr 32-2010-0655; *Granskning av utvecklings- och projektverksamheten samt intern styrning och kontroll i informationssäkerheten*. 2011-01-28, Dnr 32-2010-0655; *Granskning av intern styrning och kontroll i bistånd till Västbanken och Gaza*. 2010-02-01, Dnr 32-2010-0655; *Granskning av inköp och upphandling*. 2011-02-04, Dnr 32-2010-0655; *Granskning av intern styrning och kontroll i löneprocessen*. 2011-03-03, Dnr 32-2010-0655; *Revisionsregelns implementering*. 2011-03-04, Dnr 32-2010-0655.

Slutligen visar Riksrevisionens granskning av Sidas revisionsregel att den ännu inte har fått genomslag i organisationen. De konstaterar att de brister som noterades vid granskningen 2009 i stor utsträckning även gäller i dag. Riksrevisionen rekommenderar att Sida genom uppföljning och kontroll säkerställer att gällande regler och styrdokument efterlevs i organisationen.

Sida har i dagsläget svarat på fem av Riksrevisionens sju granskningar. I samtliga svar hänvisar Sida till åtgärder som vidtagits i form av en fastställd process för intern styrning och kontroll, ny fastställd arbetsordning, ny etablerad linjeorganisation för intern styrning och kontroll, att controllerfunktionen omdefinierats, att nya rutiner för arbetet med riskanalys stärkt organisationens riskmedvetande och att revisionsrådgivningen förstärkts liksom stödet till controllers inom revisionsområdet. Sida anger vidare att man under 2011 planerar åtgärder, som implementering av en ny process för insatshantering, implementering av Sidas process för intern styrning och kontroll, utveckling av det interna regelverket och kvalitetssäkring av insatshantering, som ska bidra till att förstärka den interna styrningen och kontrollen inom Sida.

### **3.2 Sidas bedömning av arbetet med intern styrning och kontroll**

I årsredovisning för 2010 redogör Sida för kvarstående väsentliga brister avseende intern styrning och kontroll samt åtgärder för att åtgärda bristerna.

#### *Implementering av intern styrning och kontroll*

Sida konstaterar att det finns behov av att utveckla arbetet med att identifiera, värdera och hantera risker. Primärt avseende insatshantering och strategiarbetet, men också i vissa av Sidas mer centrala lednings- och styrprocesser. Vidare har Sida identifierat att det finns behov av att öka kvaliteten i beslutsunderlag som tas fram inom ramen för myndighetens huvudprocesser. Som en brist nämns också Management Respons som är del av Sidas uppföljning och som syftar till att väsentliga iakttagelser och rekommendationer tillvaratas och omsätts i verksamheten. Den processen bedöms inte ha fungerat tillfredsställande.

Sida har för att komma till rätta med bristerna fastställt en process för styrning och kontroll som ska utgöra ramverket för det fortsatta arbetet. Under våren 2011 kommer Sidas ledning att fatta beslut om en handlingsplan för det fortsatta arbetet med intern styrning och kontroll. Handlingsplanen ska ange Sidas strategi de kommande åren för hur intern styrning och kontroll successivt ska integreras i Sidas verksamhet och processer, de åtgärder som ska vidtas samt prioriteringar. Bland annat ska riskanalysen följas upp regelbundet, processbeskrivningar fastställas,

kontrollåtgärderna följas upp, ett system för resultat kommer att tas i bruk under 2011, arbete pågår med att säkerställa en ändamålsenlig process för Management respons etc.

*Internt regelverk*

Sida beskriver att det föreligger oklarheter om vilka interna regler som i praktiken gäller inom Sida och statusen på dessa regler. Åtgärder för att ta fram ett ändamålsenligt och effektivt regelverk kommer därför att ingå i handlingsplanen för intern styrning och kontroll.

*Hantering av biståndsinsatser*

Sida konstaterar vidare att det föreligger brister i flera av deras processer. Det gäller främst vid insatshantering, men även i stödprocesser som exempelvis löneprocessen. Bristerna avser exempelvis att riskanalyserna behöver inkludera en beskrivning av hur riskerna ska begränsas och följas upp. Vidare menar man att det förekommer exempel på att Sidas revisionsregel inte följs etc.

Sida kommer att använda etablerade riskhanteringsprocesser/-system, liksom att arbeta med att stärka riskanalysen inom områden som inte är tillräckligt utvecklade. Detta sker bland annat genom det systemstöd som för närvarande håller på att utvecklas inom Sida. Sida kommer vidare att se över utformningen av och innehållet i revisionsregeln.

## 4 ESV:s iakttagelser

Sida är en av de myndigheter som omfattades av förordningen för intern styrning och kontroll från starten den 1 januari 2008. I dag, år 2011, arbetar Sida fortfarande med att uppfylla förordningens intentioner. ESV kan konstatera att det finns en stark vilja och ambition från myndighetsledningen att vidareutveckla den interna styrningen och kontrollen inom Sida. Som vi nämnt i tidigare lägesrapport så anser vi att Sida har ett mycket ambitiöst upplägg på utvecklingsarbetet. ESV har dock utifrån dokument som vi tagit del av och samtal som vi fört i organisationen iakttagit att det finns vissa svagheter i upplägget. Sida saknar en nulägesanalys och en målbild för sitt arbete med intern styrning och kontroll. Det blir därför svårt för oss att se hur åtgärderna kopplar till mål och behov. Vårt intryck är att Sidas åtgärder i hög grad bygger på externa aktörers iakttagelser och rekommendationer och inte underbyggs av egna analyser. Det är speciellt tre områden som vi vill rikta uppmärksamhet på i denna rapport, nämligen Sidas egna ramverk för intern styrning och kontroll, uppföljning samt kommunikation och förankring.

### 4.1 Sidas egna ramverk för intern styrning och kontroll

I detta avsnitt tar vi upp fyra hörnstenar som bör vara klarlagda i ett internt ramverk för intern styrning och kontroll; 1) ledningens syn för området, 2) ansvar och roller, 3) organisation för förvaltning och vidareutveckling av området, samt 4) riktlinjer för hur arbetet ska genomföras.

#### 4.1.1 Ledningens syn på intern styrning och kontroll – en policy<sup>6</sup> för området

En policy skulle kunna vara första hörnstenen i Sidas interna ramverk för intern styrning och kontroll. Sidas styrelse fastställde i december 2010 ett dokument som kallas för ”Sidas process för intern styrning och kontroll”. Processen ska enligt Sida utgöra deras ramverk för det fortsatta arbetet med intern styrning och kontroll.

*ESV:s bedömer* att dokumentet kan utgöra grunden till en policy. Det nuvarande dokumentet bör då konkretiseras utifrån Sidas verksamhet och behov. Med ett sådant policydokument underlättas möjligheterna till ett systematiskt arbete inom området.

*ESV:s rekommenderar* att Sidas dokument innehåller följande: Ledningens syn på *syftet och nyttan* med intern styrning och kontroll. Vidare kan ledningen precisera vilken *ambitionsnivå* som arbetet ska ha. Av dokumentet bör också framgå *ledningens riskbenägenhet* inom verksamheten. Exempelvis kan det finnas särskilda

---

<sup>6</sup> Med policy avses här ledningens grundläggande principer som på ett övergripande plan anger ställningstaganden inom området.

områden som ledningen anser att organisationen bör fokusera på som till exempel korruption. I dokumentet kan man också fastställa centrala *begrepp*. Vad menar man inom Sida när man exempelvis använder ordet risk? Vad menar Sida med oegentligheter, kvalitetsledningssystem med mera? Det är viktigt att terminologin som används tolkas på samma sätt i hela organisationen – språket måste vara gemensamt för att man ska kunna skapa förståelse och förankring i organisationen. I dokumentet kan Sidans ledning även förtydliga hur intern styrning och kontroll förhåller sig till andra system och processer. Dokumentet kan också övergripande ta upp hur *kommunikationen* kring dessa frågor ska se ut. *Ansvar och roller* liksom hur intressekonflikter hanteras bör också framgå.

I policydokumentet är det särskilt två områden som ESV bedömer att Sida bör tydliggöra och som avser Sidans integrering av intern styrning och kontroll i verksamheten. Vi saknar ett resonemang kring Sidans syn på förhållandet mellan intern styrning och kontroll och mål- och resultatstyrning och hur korruptionsrisker inkluderas i riskanalysarbetet. Varken i handlingsplanen eller i utkastet till Mål- och resultatstyrningssystem framgår *hur* intern styrning och kontroll ska integreras enbart *att* det ska göras. ESV anser att system för intern styrning och kontroll, ekonomisk planering och mål- och resultatstyrning bör behandlas som en helhet.

ESV bedömer att det är svårt att följa Sidans resonemang om att integreringen av intern styrning och kontroll i de olika processerna ska fortgå fram till och med år 2012. ESV anser att integreringen i processerna till stor del handlar om att systematisera arbetet som ska utföras. För Sidans del skulle detta innebära att processerna är kartlagda och innehåller de moment som är nödvändiga för att Sida ska kunna ha en betryggande intern styrning och kontroll *innan* systemstödet tas i bruk under 2011.

I utkastet till handlingsplan uppger Sida att det utöver en process för intern styrning och kontroll ska finnas ett system för korruptionsbekämpning. ESV:s bedömning är att korruptionsrisker är risker som ska hanteras inom ramen för riskhantering i enlighet med förordningen om intern styrning och kontroll och därför inte behöver behandlas i ett separat system. Om det anses nödvändigt kan korruptionsrisker särredovisas i ordinarie riskanalys. ESV anser att det är av vikt att samtliga risker vägs mot varandra när man värderar och hanterar riskerna inom exempelvis en insats.

#### **4.1.2 Ansvar, roll och organisation – arbetsordning**

Arbetsordningen är den andra hörnstenen i ett internt ramverk. Sidans styrelse beslutade om en ny arbetsordning i december 2010. Ansvaret för intern styrning och kontroll är uppdelat mellan olika organisatoriska enheter inom Sida. Sidans styrelse har det övergripande ansvaret. Generaldirektörens ansvar för den interna styrningen

och kontrollen framgår inte av arbetsordningen, däremot att varje avdelningschef ska säkerställa intern styrning och kontroll inom sina respektive verksamhetsområden. Ansvaret för framtagande av underlag till Sidas budgetunderlag saknas i arbetsordningen. I övrigt delas ansvaret upp enligt följande:

*Generaldirektörens sekretariat ansvarar för*

- att förbättra förståelsen och tillämpningen av intern styrning och kontroll i verksamheten.
- myndighetens fristående antikorrptionsfunktion

*Avdelningen för Verksamhetsstyrning och intern service (STYR) ansvarar för*

- att förvalta Sidas mål- och resultatstyrningssystem
- Sidas centrala funktion för intern styrning och kontroll och bidrar till att förbättra förståelse och tillämpning av intern styrning och kontroll i verksamheten.
- Chefscontrollerfunktionen
- Sammanställa finansiell ledningsinformation och statistik
- Samordna återrapportering enligt regleringsbrev samt årsredovisning och resultatbilaga

*Avdelningen Verksamhetsutveckling (VU) ansvarar för*

- att myndigheten har ett fungerande kunskapssystem genom kontinuerlig utvärdering, uppföljning och förvaltning av system för lärande och resultatstyrning.
- att samordna myndighetens IT-stöd och IT-utveckling samt säkerställa att ett ändamålsenligt och effektivt IT-system finns för alla delar av Sidas verksamhet.
- att övergripande samordna metodarbetet med förebyggande av korruption och revision.

Förutom uppdelning av ansvaret för intern styrning och kontroll så har Sida fördelat *processansvaret* i organisationen som följer:

- Processen för beredning, genomförande och uppföljning samarbets- och andra strategier samt bereda metodriktlinjer. (VU)
- Processen för beredning, uppföljning och rapportering av policyer (TEMA)
- Processen leda/styra samt relevanta stödprocesser inom avdelningens verksamhetsområde (STYR)
- Processen för information och kommunikation (KOM)
- Processen för kompetensförsörjning (PERSONAL)

*ESV bedömer* att denna uppdelning av ansvar för intern styrning och kontroll försvårar möjligheten att få en helhetsbild av förvaltningen och vidareutvecklingen av området. Fortfarande kvarstår otydligheter. Vi exemplifierar detta nedan.

I arbetsordningen har Sida fördelat *processansvaret* i organisationen men innebörden av processansvaret framgår inte. Den beskrivning som finns i arbetsordningen avseende chefscontrollerns roll och ansvar bedömer ESV inte är tillräcklig för att skapa de förutsättningar som behövs för den funktionen. Detsamma gäller funktionen för intern styrning och kontroll (ISK-funktionen).

ESV har tidigare rapporterat om uppdelningen av ansvarsfrågor mellan STYR och VU. Vår bedömning är att den uppdelningen kan leda till att frågor kring intern styrning och kontroll särskiljs från verksamhetsfrågorna. För att motverka detta krävs att kommunikationen och samarbetet mellan avdelningarna fungerar väl. Av avdelningarnas verksamhetsplaner framgår endast att samarbete mellan avdelningarna ska ske i enstaka fall, exempelvis vad gäller att utveckla ett enhetligt mål- och resultatstyrningssystem.

*ESV:s föreslår* att ansvar och roller för ISK-funktion och chefscontroller förtydligas i arbetsordningen. Sida bör komplettera arbetsordningen bland annat med att tydliggöra Generaldirektörens ansvar för den interna styrningen och kontrollen samt peka ut ansvarig för framtagande av underlag till Sidas budgetunderlag.

ESV föreslår vidare att processansvaret och ansvaret för nätverken förtydligas i arbetsordningen. Exempelvis skulle processansvaret för avdelningschefen för STYR kunna preciseras på nedanstående sätt:

*Leda/Styra processen ska säkerställa att*

- *Sidas kort- och långsiktiga mål uppnås*
- *Resultatansvaret omfattar såväl verksamhetens resultat som finansiellt resultat*
- *Erfarenheter tillvaratas och kunskap byggs upp*
- *Etc.*

Vidare bör processägarskapet preciseras i förhållande till linjeorganisationen exempelvis vem som är ansvarig om eventuella konflikter uppstår mellan processägaren och linjeorganisationen. Det kan handla om att fastställa att eventuella oenigheter mellan processägare och linjeorganisationen ska lösas i linjen inom i en vecka. Om den inte kan lösas på detta sätt hänskjuts frågan till generaldirektören för avgörande. Sida skulle också kunna ge processägaren tolkningsföreträde i vissa frågor. Samma precisering skulle kunna användas för nätverken.

#### **4.1.3 Organisation**

En anpassad organisation för att kunna vidareutveckla och förvalta intern styrning och kontroll är den tredje hörnstenen i ramverket. Sidas syfte med den nya

organisationen är att den bättre ska spegla de förändringar, behov och krav som regeringen ställt samt att den ska leda till en tydligare fördelning av ansvar och befogenheter och därmed goda förutsättningar för ansvarsutkrävande. Som en följd av ESV:s rapport har Sida också sagt att man har för avsikt att förändra roller och ansvar i de centrala ledningsgrupperna så att frågor kring styrning, ekonomi och personal får en större tyngd.

*ESV:s bedömning* är att det kvarstår otydligheter som till viss del beror på hur organisationen och arbetsordningen ser ut men också på förankringen i organisationen.

ESV har tidigare föreslagit att Sida inrättar en särskild stab för strategisk ledning. Sida har istället valt att inrätta en avdelning för planering, styrning och ledning i linjen i kombination med en förstärkning av GD-sekretariatet gällande strategisk styrning. ESV anser att Sida, med den lösning som valts, ytterligare bör stärka frågorna kring styrning och uppföljning. Detta kan ske genom att flytta upp chefscontrollern till en stabsfunktion under GD istället för som i dagsläget direkt underställd avdelningschefen för STYR. Vår bedömning är att Sida på så sätt tydliggör chefscontrollerns mandat och därmed stärker chefscontrollerns legitimitet mot linjeorganisationen. Chefscontrollern får då sina uppdrag direkt från generaldirektören. ESV bedömer att detta ger chefscontrollern tillräckligt mandat för att kunna styra och leda controllernätverket.

Av arbetsordningen framgår att Generaldirektörens sekretariat ska bereda och kvalitetssäkra underlag till styrelsen, generaldirektören, överdirektören och ledningsgruppen. Sekretariatet ska även samordna och stödja generaldirektörens samt överdirektörens externa och interna relationer och kommunikation samt övrig ledningskommunikation. Sekretariatet ska vidare säkerställa att rapportering till regeringen och andra intressenter sker i rätt tid och är av god kvalitet. Ökad förståelse och förbättrad tillämpning av intern styrning och kontroll är ett annat huvuduppdrag.

*ESV:s bedömning* är, som också redogörs under rubriken 4.2.1 Löpande uppföljning, att det organisatoriska ansvaret för att sammanställa ledningsinformationen inom Sida är oklart. Då det inte framgår vad bereda och kvalitetssäkra underlag innebär kan ESV inte utläsa om det övergripande ansvaret för att sammanställa ledningsinformation vilar på sekretariatet.

*ESV föreslår* att Sida ytterligare i arbetsordningen preciserar vad det praktiskt innebär att bereda, kvalitetssäkra och samordna för GD-sekretariatet.

#### 4.1.4 Riktlinjer för hur arbetet ska genomföras – handlingsplan

I detta avsnitt tar vi upp den fjärde hörnstenen i det interna ramverket – riktlinjer för hur arbetet ska genomföras. Riktlinjerna bygger på den övergripande policyn. Senast i juni 2011 kommer Sidas styrelse att besluta om en handlingsplan för intern styrning och kontroll för 2011-2012. Planen innehåller åtgärder som ska genomföras under perioden. Efter att alla åtgärder i handlingsplanen vidtagits är avsikten att Sidas process för intern styrning och kontroll ska utvecklas och återigen fastställas. ESV har tagit del av planen i utkastform.

##### *Övergripande om handlingsplanen*

Utkastet till Sidas handlingsplan innehåller en bilaga som visar att åtgärder, ansvarig, tid för leverans och uppföljning ska ingå. Handlingsplanen innehåller i dag inte någon koppling till ledningens syn på intern styrning och kontroll och heller inte någon nulägesanalys av området. Vi kan därför inte av utkastet utläsa vilka behov åtgärderna löser och målen för åtgärderna.

*ESV rekommenderar* att Sida tar fram en handlingsplan som tydligt kopplar till mål och riskanalyser.

Nedan kommenterar vi några av de åtgärder som tagits upp i handlingsplanen.

##### *Controllers*

ESV kan konstatera att Sida som ett led i målsättning att förstärka arbete kring styrning och kontroll vidtagit ett antal åtgärder avseende controllerfunktionen inom myndigheten. Controllerfunktionen har omdefinierats så att en åtskillnad görs mellan controllers i fält med särskilt fokus på insatshantering och avdelningscontrollers med fokus på finansiell uppföljning. Samtidigt har kompetenskraven höjts. Vidare har Sida utifrån en generell arbetsbeskrivning<sup>7</sup> internrekryterat fem medarbetare till ett utvecklingsprogram för blivande controllers. Programmet pågår under nio månader och syftar till inplacering på en ordinarie befattning som avdelnings- eller verksamhetscontroller. Under perioden kommer varje deltagare tilldelas en mentor från organisationen. Genom extern annonsering rekryteras vidare fyra verksamhetscontrollers, tre avdelningscontrollers samt en controller till avdelningen för Verksamhetsutveckling också de utifrån samma generella arbetsbeskrivning.

I dagsläget finns åtta befintliga controllers som arbetar som verksamhets- och avdelningscontrollers inom myndigheten. Det ökade kompetenskravet på controllers

<sup>7</sup> Att leda enhetens/avdelningens arbete med kvalitetssäkring, att säkerställa tillämpningen av Sidas regelverk och stödja ledning och medarbetare, att leda enhetens/ledningens arbete med antikorrupcion, att samordna och stödja enhetens/avdelningens arbete med revisioner, att samordna enhetens/avdelningens arbete med finansiell planering och uppföljning, att samordna enhetens/avdelningens arbete med verksamhetsplanering och att utföra andra arbetsuppgifter inom ramen för controllernätverket.

fick till följd att ett antal controllers fick lämna sina befattningar. Flera av dessa hade lång erfarenhet av controllerarbete vid Sida, men saknade formella meriter. Samtidigt som Sida vidtagit ovan nämnda åtgärder redovisar de i promemorian Uppföljning och bedömning av intern styrning och kontroll att de kommer att överväga hur bland annat controllernätverket ska användas för att säkerställa kvaliteten i Sidas verksamhet.

ESV saknar en analys och ett resonemang om erfarenheterna av hur controllerfunktionen fungerat tidigare och som visar vilket behov som finns i organisationen av en sådan funktion. Vidare saknar vi en beskrivning av hur funktionen förhåller sig till andra aktörer vad avser ansvar och roller. Detta bör sedan utgöra grunden för beslut om åtgärder. ESV:s intryck är att rekrytering och utbildning av controllers genomförs *innan* Sida fastställt vilket behov controllerfunktionen ska fylla i Sidas verksamhet och *innan* controllerns roll i förhållande till avdelningschef, chefscontroller och funktionen för intern styrning och kontroll fastställts.

ESV bedömer också att det föreligger en risk för att den försvagade controllerfunktionen, i perioden av utbildning och nyrekrytering, inte i år kan utgöra det förstärkta stöd som är avsikten. Detta är särskilt riskfullt nu när Sida genomgår ett stort förändrings- och utvecklingsarbete och organisationen är i behov av stödjande åtgärder.

*ESV föreslår*, som tidigare nämnts, att nätverkens roll och ansvar preciseras enligt ovan och att chefscontrollerns mandat som samordnare för controllernätverket förstärks gentemot linjeorganisationen.

#### *Så arbetar Sida/IT*

ESV har fått informationen att designen av IT-stödet fram till årsskiftet i huvudsak har tagits fram av cirka 6-7 heltidsanställda medarbetare inom Sida och cirka 11-12 externa konsulter inom ramen för projektet. Under mars månad har Sida introducerat valideringsmöten där avdelningarna utsett medarbetare som deltar och lämnar synpunkter på systemets struktur och innehåll. Validering av systemet i testmiljö kommer att möjliggöras i april. I samtal med medarbetare på avdelningsnivå uppmärksammades vi på att kommunikationen och förankringen av projektet hittills varit bristfällig. Projektet förväntas bland annat få följande långsiktiga effekter. Ett gradvis projektorienterat arbetssätt som främjar en mål- och resultatorienterad arbetskultur och tillgodoser krav på intern styrning och kontroll samt svarar upp mot andra interna och externa krav.

I olika dokument redogör Sida för att bristen på resurser och nyckelpersonberoende utgör en risk i projektet. Även Riksrevisionen tar upp denna risk i sina granskningar. Sida har uppgett en tillfällig förstärkning med konsulter som en åtgärd i den löpande verksamheten för att komma över ”utvecklingspuckeln”. Den snäva tidplanen för projektet ses också som en risk som kan leda till bristande kvalitet och/eller kännbara förseningar.

*ESV vill understryka* vikten av att Sida löpande förankrar och utbildar i systemet. När det gäller resursbrist och nyckelpersonsberoende så anser vi att det till stor del är en prioriteringsfråga som ledningen på övergripande nivå måste ta ställning till. Projektet måste ges de förutsättningar som behövs för att nå målet.

## 4.2 Uppföljning

### 4.2.1 Löpande uppföljning

Både Riksrevisionen och Sida har pekat på att uppföljning och kvalitetssäkring kring såväl administration som biståndsinsatser har varit både ojämn och bristfällig under 2010. Sida har ett antal nätverk som är etablerade för kompetensförsörjning, effektivitet och kvalitetssäkring. Nätverken för controllers och för programadministratörer är tänkta som bärare av särskild kompetens kring intern styrning och kontroll. Sida har emellertid ännu inte fastställt hur nätverken ska användas för att säkerställa kvaliteten i Sidas verksamhet.

*ESV bedömer* att då nätverken har en betydelsefull roll i uppföljning och kvalitetssäkringsarbetet bör ansvar och roller snarast tydliggöras i arbetsordningen.

Arbetsordningen ger inte heller svar på vilken organisatorisk enhet som ansvarar för den övergripande uppföljningen och analysen av Sidas verksamhet. Av arbetsordningen framgår att Generaldirektörens sekretariat har i uppdrag att bereda och kvalitetssäkra underlag till bland annat styrelsen. Vad detta innebär framgår dock inte. STYR har i uppdrag att sammanställa finansiell ledningsinformation. Inte heller här specificeras vad detta innebär.

*ESV föreslår* att arbetsordningen preciserar det övergripande ansvaret för uppföljningsfrågor både när det gäller finansiella frågor och verksamhet. Exempelvis bör Sida precisera var i organisationen ansvaret för sammanställning av övergripande ledningsinformation ligger.

År 2009 togs ett system (Management Response) för uppföljning i bruk av Sida. Syftet med systemet är att se till att rapporter från bland andra Riksrevisionen,

SADEV och internrevisionen följs upp så att åtgärder vidtas. Systemet med Management Response har inte fungerat i enlighet med ursprungliga intentioner. Löpande uppdatering har inte skett och kontroller av att åtgärder vidtagits har varit bristfällig. Exempelvis föreligger en betydande ”backlogg” när det gäller hanteringen av internrevisionens granskningsrapporter. Sida avser under året att göra en översyn av systemet.

*ESV bedömer* att Sida bör se över rutiner och systematik kring uppföljning och hur man följer upp avdelningschefers ansvar för löpande uppföljning av verksamheten. Vidare föreslår ESV att Sida vid översynen av systemet för Management Response skapar rutiner för hur iakttagelserna inkluderas i organisationens riskanalyser.

#### **4.2.2 Uppföljning av förvaltningsanslaget**

Sedan februari 2010 har Sida en ny rutin för ekonomisk uppföljning av förvaltningsanslaget. Myndigheten tillämpar ett strukturerat arbetssätt för att följa utvecklingen och för att upptäcka avvikelser i ett tidigt skede. Uppföljning av personalresurser sker på avdelningsnivå vilket bidragit till tillförlitligare prognoser än tidigare. Processen är fortfarande till stor del manuell och resurskrävande. Sida planerar att förenkla och stärka processen med bättre IT verktyg. Under 2010 har Sidans ledning löpande begärt uppföljning av förvaltningsanslaget och tydligt visat att de anser att detta är viktigt.

*ESV bedömer* att åtgärderna som vidtagits i avseende att förbättra uppföljningen av förvaltningsanslaget för att komma tillrätta med en ekonomi i balans har fungerat under 2010. Det är dock viktigt att rutiner och ansvarsfrågor tydliggörs för att detta ska bibehållas när ledningens aktiva inblandning så småningom avtar.

### **4.3 Kommunikation och förankring**

*ESV:s bedömning* är att ett flertal medarbetare inte känner till hur Sidans ledning ser på intern styrning och kontroll. Exempelvis har medarbetarna inte vetskap om att styrelsen beslutat om en process för intern styrning och kontroll i december 2010. Att en handlingsplan för intern styrning och kontroll håller på att tas fram av GD-sekretariatet och STYR är inte heller känt. Så arbetar Sida/IT framställs som lösningen på många av problemen som Sida ställts inför under senare åren. Få tycks dock ha deltagit i arbetet med att utveckla systemet och förankring hos medarbetarna har påbörjats i ett sent skede av projektet. ESV saknar en löpande kommunikation och förankring mellan ledning och medarbetare speciellt när det gäller det utvecklingsarbete som pågår. Som ESV framhöll i Rapport del 1 består kommunikation av mer än bara utfärdande av riktlinjer och skriftlig information.

*ESV rekommenderar* att medarbetarna ges större möjlighet att delta i utvecklings- och förändringsarbetet som pågår. Med förankring har medarbetarna större möjlighet att förstå de förändringar som sker och ledningen har större möjlighet att ta del av den kompetens och den erfarenhet som finns i organisationen. En bra kommunikation och förankring kring frågorna om intern styrning och kontroll underlättas av att det finns en tydlig bild av hur ledningen ser på dessa frågor.

## Referenser

### Dokument från Sida:

Arbetsordning för Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida). Beslutad av Sidas styrelse den 13 december 2010.

Ett sammanhållet mål- och resultatstyrningssystem vid Sida, 30 september 2009  
 Handlingsplan – intern styrning och kontroll vid Sida 2011-2012, utkast 2 mars 2011.

Intresseanmälan Sidas utvecklingsprogram för blivande controllers.

Riktlinjer för Sidas verksamhetsplanering 2011 samt bilagor till riktlinjerna.

Sidas budgetunderlag 2012-2014.

Sidas mål- och resultatstyrningssystem utkast 2011.

Sidas årsredovisning 2009.

Sidas årsredovisning 2010.

Slutuppföljning av förvaltningsanslaget per 31 december 2010.

Ställningstagande avseende Riksrevisionens promemoria ”Granskning av intern styrning och kontroll i regionalt bistånd till Afrika via REED” 11 februari 2011.

Ställningstagande avseende Riksrevisionens promemoria ”Granskning av utvecklings- och projektverksamheten samt intern styrning och kontroll i informationssäkerheten” 9 mars 2011.

Ställningstagande avseende Riksrevisionens promemoria ”Granskning av inköp och upphandling” 9 mars 2011.

Ställningstagande avseende Riksrevisionens promemorior avseende intern styrning och kontroll i biståndet i Kambodja och Västbanken-Gaza, 9 mars 2011.

Så arbetar Sida/IT-projektet, översikt, januari 2011.

Underlag för valideringsmöte 2011-03-15.

Verksamhetsplan för avdelningen för Verksamhetsstyrning och intern service 2011 inklusive enheten för planering och styrning.

Verksamhetsplan för avdelningen för Verksamhetsutveckling 2011 inklusive enheter.

### Dokument från Riksrevisionen:

Granskning av intern styrning och kontroll i regionalt bistånd till Afrika via REED. 2010-12-20, Dnr 32-2010-0655.

Granskning av intern styrning och kontroll i bistånd till Kambodja, 2011-01-19, Dnr 32-2010-0655.

Granskning av utvecklings- och projektverksamheten samt intern styrning och kontroll i informationssäkerheten. 2011-01-28, Dnr 32-2010-0655.

Granskning av intern styrning och kontroll i bistånd till Västbanken och Gaza. 2010-02-01, Dnr 32-2010-0655.

Granskning av inköp och upphandling. 2011-02-04, Dnr 32-2010-0655.

Granskning av intern styrning och kontroll i löneprocessen. 2011-03-03. Dnr 32-2010-0655.

Revisionsregelns implementering. 2011-03-04. Dnr 32-2010-0655.

## **Övrigt**

Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete 2010-12-22.

## **Samtal**

Amberg, Adam, SaS/IT

Burcher, Petra, SaS/IT projektledare

Carlman, Rolf, STYR

Controllernätverket

Jernberg, Inger, GD-sekretariat, funktion för antikorrupcion

Küchen, Thomas, GD-sekretariat

Larsson, Elisabeth, STYR, ekonomi och statistik

Nehard, Magnus, internrevisionen

Parry, Eva, GD-sekretariat, funktion för antikorrupcion

Rosman, Malena, STYR, avdelningschef

Sandkull, Olof, STYR, planering och styrning

Siggesjö, Oscar, SaS/IT

Skinner, Cecilia, STYR, ekonomi och statistik

Stannervik, William, internrevisionschef

Södergård, Martin, SaS/IT

Wadstein, Suzanne, VU, avdelningschef

Wallén, Anders, SaS/IT

Andersson, Stefan, Riksrevisionen

Meyer, Ulrika, Riksrevisionen

Deltagande i valideringsmöte Så arbetar Sida (2011-03-15)

# Bilaga 1 Uppdraget till Ekonomistyrningsverket



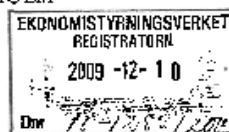
Utrikesdepartementet

Regeringsbeslut III:2

2009-11-26

UF2009/81026/USTYR

Ekonomistyrningsverket  
Box 45316  
104 30 STOCKHOLM



**Uppdrag till Ekonomistyrningsverket och Styrelsen för Internationellt utvecklingssamarbete (Sida) att förbättra och säkerställa den interna styrningen och kontrollen vid Sida**

## Regeringens beslut

Uppdraget ska bestå av två delar.

### Del 1

Regeringen uppdrar åt Ekonomistyrningsverket (ESV) att identifiera brister och föreslå åtgärder så att Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) fullgör de krav som framgår av 3 § myndighetsförordningen (2007:515). De föreslagna åtgärderna ska avse intern styrning, kontroll och uppföljning så att en effektiv resursanvändning och en effektiv styrning säkerställs. En utgångspunkt ska bl.a. vara de brister i intern styrning och kontroll som framkommer av Riksrevisionens revisionsrapport (Dnr 32-2008-0638) samt i Sidas skrivelse till regeringen om begäran om utökad anslagskredit (UF2009/74505/USTYR).

ESV ska i sitt arbete beakta regeringens uppdrag till Sida den 25 juni 2009 (UF2009/42414/USTYR, UF2009/41284/PLAN) samt myndighetens pågående arbete med att vidta åtgärder för att komma tillrätta med uppmärksammade brister inom myndighetens interna styrning och kontroll.

Inom ramen för detta uppdrag ska ESV bl.a.

- bedöma Sidas pågående arbete med att förbättra den interna styrningen och kontrollen och, vid behov, föreslå ytterligare åtgärder,
- bedöma om det finns brister inom Sidas organisation, resursfördelning samt kompetensprofil (inklusive långsiktig

Postadress: 103 34 Stockholm  
Besöksadress: Fredsgatan 6  
Telefon: 08 495 10 00  
Telefax: 08 773 13 76  
E-post: [registrator@ekonomistyrningsverket.se](mailto:registrator@ekonomistyrningsverket.se)

coll / mbc

2

kompetensförsörjning) med avseende på området intern styrning och kontroll och, vid behov, föreslå åtgärder,

- särskilt identifiera brister och föreslå åtgärder vad avser Sidas ekonomiska planering och uppföljning.

Sida ska bistå med de förutsättningar som krävs för att ESV ska kunna genomföra denna del av uppdraget.

ESV ska redovisa denna del av uppdraget till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) senast den 15 april 2010.

ESV ska för denna del av uppdraget löpande fakturera Sida för ESV:s kostnader, dock högst totalt 2 500 000 kronor. Kostnaderna ska belasta Utgiftsområde 7, anslag 1:2 Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete.

#### *Del 2*

I den andra delen av uppdraget ska Sida, med stöd av ESV, genomföra åtgärder i syfte att förbättra och säkerställa en väl fungerande intern styrning och kontroll inom Sida, bl.a. i syfte att tillförsäkra ett effektivt resursutnyttjande och en effektiv styrning. Utgångspunkten ska vara de åtgärder som ESV föreslår.

Sida och ESV ska var för sig redovisa genomförandet av åtgärderna till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) vid följande tidpunkter under 2010: den 15 maj, den 15 september samt den 15 november. Uppdraget ska i sin helhet vara slutfört och rapporterat av respektive myndighet senast den 31 mars 2011.

För denna del av uppdraget ska ESV och Sida komma överens om ersättning till ESV. Kostnaderna ska belasta Utgiftsområde 7, anslag 1:2 Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete.

#### **Ärendet**

Sida ska tillämpa förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll och ska med rimlig säkerhet kunna fullgöra de krav som framgår av 3 § myndighetsförordningen.

I Riksrevisionens årliga revision avseende 2008 erhöll Sida en revisionsberättelse med invändning med anledning av brister i intern styrning och kontroll (Riksrevisionens revisionsrapport, Dnr 32-2008-0638). I en skrivelse till regeringen har Sida begärt en utökad anslagskredit för 2009 från ca 27 miljoner kronor till 75 miljoner kronor (LF2009/74505/USTYR). Regeringen är slutsatsen, bl.a. utifrån ovanstående, att Sida har brister i den interna styrningen och kontrollen, inklusive ekonomisk planering och uppföljning.

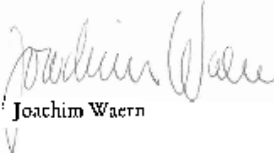
Regeringen har tidigare beslutat om ett uppdrag till Sida (UF2009/42414/USTYR, UF2009/44284/PLAN) att vidta åtgärder för att komma tillrätta med de brister som Riksrevisionen uppmärksammat i den årliga revisionen och att myndigheten ska säkerställa att bristerna inte återupprepas i kommande granskningar. Vidare ska Sida snarast införa system för att leva upp till bestämmelserna i förordningen om intern styrning och kontroll. En delrapportering har lämnats till regeringen den 16 september 2009 och en slutrapport ska lämnas senast den 31 december 2009.

Inom ramen för detta uppdrag har externa konsulter identifierat brister och förbättringsbehov i myndighetens system och kapacitet med avseende på Sidas implementering av förordningen om intern styrning och kontroll. Sidas interntrevision har dessutom gjort analyser och bedömningar med avseende på hur myndighetens ekonomiska planering och uppföljning kan förbättras.

På regeringens vägnar



Gunilla Carlsson



Joachim Waern

Likalydande till

Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete

Kopia till

SB

Presschefen UD

UD-RS

UD-FKO

UD-MU

UD-LP

Fi-BA

Fi-FSA

Fi-SF

Fi-SMS

Institutet för utvärdering av internationellt utvecklingssamarbete

Riksrevisionen

ESV ansvarar för en ändamålsenlig ekonomisk styrning av staten.  
Vi utvecklar och förvaltar en effektiv ekonomisk styrning av statlig verksamhet.  
Vi tar fram bra besluts- och diskussionsunderlag för den ekonomiska politiken.  
Vi bidrar till en korrekt hantering av Sveriges EU-medel.  
ESV har bred och djup kompetens och arbetar i nära samverkan med  
Regeringskansliet och myndigheterna.