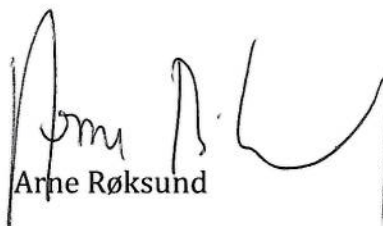


## INSTRUKS FOR ØKONOMI- OG VIRKSOMHETSSTYRING I FORSVARSEKTOREN

Den oppdaterte instruksen gjelder med virkning fra 3. mai 2019.  
Forsvarsdepartementets instruks for økonomi- og virksomhetsstyring i  
forsvarssektoren datert 18. desember 2018 settes samtidig ut av kraft.

Forsvarsdepartementet

Oslo, 3. mai 2019



Arne Røksund

<b>OM INSTRUKS FOR ØKONOMI- OG VIRKSOMHETSSTYRING I FORSVARSSEKTOREN .....</b>	<b>4</b>
ETATER UNDER FORSVARSDEPARTEMENTET .....	4
ETATSSJEFENS ANSVAR .....	5
<b>1. KRAV TIL ØKONOMI- OG VIRKSOMHETSSTYRINGEN I ETATENE .....</b>	<b>6</b>
1.1 ORGANISERING AV ØKONOMISTYRINGEN .....	6
1.2 INTERN KONTROLL .....	6
1.2.1 <i>Krav til intern kontroll</i> .....	6
1.2.2 <i>Nødvendige forutsetninger</i> .....	7
1.3 UTØVELSE AV FORVALTNINGSANSVAR .....	7
1.4 INTERNREVISJON .....	7
1.4.1 <i>Krav til internrevisjon</i> .....	7
1.4.2 <i>Nødvendige forutsetninger</i> .....	7
1.5 OPPFØLGING AV RIKSREVISJONENS MERKNADER .....	8
1.6 EVALUERINGER .....	8
<b>2. KRAV TIL FULLMAKTER OG KONTROLL .....</b>	<b>8</b>
2.1 TRANSAKSJONSKONTROLL AV UTGIFTER.....	9
2.1.1 <i>Budsjettdisponeringsmyndighet</i> .....	9
2.1.2 <i>Attestasjon</i> .....	9
2.2 TRANSAKSJONSKONTROLL AV INNTEKTER .....	10
2.3 AGGREGERTE KONTROLLER OG ETTERKONTROLL .....	10
2.4 BETALINGSFORMIDLING .....	10
2.5 BRUK AV HÅNDKASSER .....	10
<b>3. KRAV TIL ØKONOMISYSTEMET .....</b>	<b>10</b>
3.1 INNFØRING AV NYTT SYSTEM OG OPPGRADERING.....	11
3.2 FUNKSJONALITET I ØKONOMISYSTEMET .....	11
3.2.1 <i>Generelt</i> .....	11
3.2.2 <i>Funksjonalitet for bokføring og registrering</i> .....	11
3.2.3 <i>Dokumentasjon av økonomisystemet</i> .....	11
3.3 SIKKERHET I ØKONOMISYSTEMET.....	11
<b>4. KRAV TIL BUDSJETTERING OG REGNSKAPSFØRING.....</b>	<b>12</b>
4.1 HOVEDPRINSIPPER OG KONTOPLAN .....	12
4.2 BOKFØRING, SPESIFIKASJON, DOKUMENTASJON, OPPBEVARING OG UTBETALING .....	12
4.3 DOKUMENTASJON OG OPPBEVARING AV BOKFØRTE OPPLYSNINGER.....	13
4.4 DOKUMENTASJON AV BALANSEN (AVSTEMMINGER) .....	13
4.5 RETTING AV BOKFØRTE OPPLYSNINGER OG ANDRE REGISTRERTE OPPLYSNINGER.....	13
4.6 BEHANDLING AV INNTEKTER.....	13
4.7 LØNN OG ANDRE OPPGAVEPLIKTIGE YTELSE .....	14
4.8 RAPPORTERING AV LØNN OG ANDRE OPPGAVEPLIKTIGE YTELSE .....	14
<b>5. PLIKTIG REGNSKAPSRAPPORTERING.....</b>	<b>14</b>
5.1 RAPPORTERING TIL BEVILGNINGSREGNSKAPET .....	15
5.2 RAPPORTERING TIL KAPITALREGNSKAPET .....	15
5.3 RAPPORTERING AV BEHOLDNINGS- OG INTERIMSKONTOER I VIRKSOMHETSREGNSKAPET .....	15
5.4 LUKKING AV REGNSKAPSPERIODER OG KRAV TIL OPPBEVARINGSTID .....	15
<b>6. RAPPORTERING AV MÅL- OG RESULTATOPPNÅELSE .....</b>	<b>15</b>

6.1	ÅRSRAPPORTER.....	15
6.2	RESULTAT- OG KONTROLLRAPPORTER .....	18
6.3	MÅNEDSRAPPORTER .....	18
6.4	AD-HOC RAPPORTERING .....	18
6.5	VURDERING AV MÅL, OG STYRINGSPARAMETERE OG TILTAK .....	18
<b>7.</b>	<b>ANSKAFFELSER.....</b>	<b>20</b>
7.1	ANSKAFFELSER .....	20
7.2	RAMMEAVTALER.....	20
<b>8.</b>	<b>KRAV TIL DOKUMENTASJON OG SPORBARHET .....</b>	<b>20</b>
<b>9.</b>	<b>PRESISERINGER FOR DE ENKELTE ETATER .....</b>	<b>20</b>
9.1	FORSVARET .....	20
9.1.1	<i>Organisering</i> .....	20
9.1.2	<i>Regnskapsføring</i> .....	21
9.1.3	<i>Attestasjon</i> .....	21
9.1.4	<i>Forsvarets håndkasser</i> .....	21
9.2	FORSVARSBYGG .....	21
9.2.1	<i>Organisering</i> .....	21
9.2.2	<i>Regnskapsføring</i> .....	21
9.2.3	<i>Attestasjon</i> .....	21
9.3	FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT .....	21
9.3.1	<i>Organisering</i> .....	21
9.3.2	<i>Regnskapsføring</i> .....	22
9.3.3	<i>Attestasjon</i> .....	22
9.4	FORSVARSMATERIELL .....	22
9.4.1	<i>Organisering</i> .....	22
9.4.2	<i>Regnskapsføring</i> .....	22
9.4.3	<i>Attestasjon</i> .....	22
	<b>VEDLEGG: FORSVARSDEPARTEMENTETS ETATSSTYRING.....</b>	<b>23</b>
<b>1.</b>	<b>NÆRMERE OM ETATSSTYRINGEN .....</b>	<b>23</b>
1.1	MÅL- OG RESULTATSTYRING.....	23
1.1.1	<i>Målbilde</i> .....	24
1.1.2	<i>Risikostyring</i> .....	24
1.1.3	<i>Styringsparametere</i> .....	24
1.1.4	<i>Tiltak</i> .....	25
1.2	STYRINGSDIALOGEN.....	25
1.3	ETATSSTYRINGSMØTE .....	25
1.4	STYRINGSdokumenter.....	25
1.4.1	<i>Presiseringer, endringer og tillegg til iverksettelsesbrev (PET)</i> .....	25
1.4.2	<i>Referater fra etatsstyringsmøter</i> .....	26
<b>2.</b>	<b>SPEIELLE FORHOLD KNYTTET TIL STYRING AV DEN ENKELTE ETAT</b>	<b>26</b>
2.1	FORSVARET .....	26
2.2	FORSVARSBYGG .....	26
2.3	FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT .....	26
2.4	FORSVARSMATERIELL .....	26

## **OM INSTRUKS FOR ØKONOMI- OG VIRKSOMHETSSTYRING I FORSVARSSEKTOREN**

Forsvarsdepartementets instruks for økonomi- og virksomhetsstyring i forsvarssektoren (Instruksen) er basert på statens økonomiregelverk – Reglement for økonomistyring i staten (Reglementet) med tilhørende Bestemmelser om økonomistyring i staten (Bestemmelsene), fastsatt 12. desember 2003 med endringer, samt Stortingets bevilgningsreglement.

Statens økonomiregelverk har som formål å sikre at:

- statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger
- fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- statlige midler brukes effektivt
- statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte

Formålet med denne instruksen er å gi, fremheve og presisere Forsvarsdepartementets føringer og krav for økonomi- og virksomhetsstyring, herunder intern kontroll, i underliggende etater.

Den enkelte etat skal ha en forvaltningspraksis som er i tråd med Reglementet, Bestemmelsene med tilhørende rundskriv, samt denne instruksen. Det understrekes at Reglementet og Bestemmelsene gjelder fullt ut, selv om ikke all tekst fra disse dokumentene fremheves i denne instruksen. Lover, regler og instruksjoner skal følges.

Det vises også til Forsvarsdepartementets øvrige retningslinjer og regelverk for forsvarssektoren, herunder:

- Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren (ARF)
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for materiellforvaltning i forsvarssektoren
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for forsvarssektorens miljøvernarbeid
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for kjøp av konsulent tjenester i forsvarssektoren
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for varsling i forsvarssektoren
- Retningslinjer for tjenestefeltet eiendommer, bygg og anlegg (REBA)
- Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse (HEL).

Forsvarsdepartementets etatsstyring i forsvarssektoren er omtalt i vedlegg til Instruksen. Formålet med vedlegget er å beskrive etatsstyringen av forsvarssektoren, herunder blant annet styringsdialogen mellom departementet og underliggende etater.

### **Etater under Forsvarsdepartementet**

Følgende etater er underlagt Forsvarsdepartementet:

- Forsvaret med forsvarssjefen (FSJ) som etatssjef,
- Forsvarsbygg (FB) med direktør FB som etatssjef,
- Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) med administrerende direktør (AD FFI) som etatssjef og
- Forsvarsmateriell med direktør Forsvarsmateriell som etatssjef.

Etat tilknyttet Forsvarsdepartementet:

- Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) med direktør NSM som etatssjef.

Etatene er forvaltningsorganer og dermed juridisk og økonomisk en del av staten. De ansatte er statstjenestemenn og staten hefter for forvaltningsorganenes forpliktelser. Etatene er direkte underlagt departementets styringsmyndighet, både faglig og administrativt. Departementet har normalt en generell og vid adgang til å instruere etatene.

Med virkning fra 3. mai 2019 ble det administrative ansvaret for oppfølgingen av NSM overført fra Forsvarsdepartementet til Justis- og beredskapsdepartementet, som vil ha det overordnede administrative og budsjettmessige ansvaret for NSM. Ansvaret for den faglige etatsstyringen er

delt mellom Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet. Forsvarsdepartementet vil ha instruksjonsmyndighet overfor NSM i saker innenfor Forsvarsdepartementets ansvarsområde. NSM ivaretar fortsatt utøvende funksjoner for det forebyggende sikkerhetsarbeidet i forsvarssektoren, på vegne av Forsvarsdepartementet.

### **Etatssjefens ansvar**

Den enkelte etatssjef har ansvaret for at Bevilgningsreglementet, Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksjonen følges, og innenfor sine fullmakter myndighet til å iverksette tiltak innenfor sitt ansvarsområde. Forsvarsdepartementet understreker at etatssjef er ansvarlig for å:

- gjennomføre aktiviteter i tråd med fastsatte mål og prioriteringer fra Forsvarsdepartementet innenfor rammen av god økonomistyring
- fastsette mål og resultatkrav og foreta prioriteringer med ettårig og flerårig perspektiv innenfor eget ansvarsområde
- bruke risikostyring som en integrert del av styringen mot fastsatte mål og resultatkrav
- sørge for planlegging, gjennomføring og oppfølging av virksomheten, herunder resultat- og regnskapsrapportering
- definere ansvar og myndighet og fastsette interne instruksjoner innenfor eget ansvarsområde for å sikre oppfyllelse av Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksjonen, herunder ansvarsforhold mellom etatssjefen og øvrig ledelse, ev. styre, og
- etablere intern kontroll for å oppnå fastsatte mål og prioriteringer.

Forsvarsdepartementet understreker at de interne instruksjonene skal inkludere retningslinjer for delegering av ansvar og myndighet, samt presiseringer knyttet til etatens utførelse av økonomifunksjonen. Viktigheten av intern kontroll fremheves særskilt.

Etaten skal forholde seg til Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev for planperioden (IVB LTP) og ikke utlede styringssignaler direkte av stortingsdokumenter. Tiltak i IVB LTP er å anse som oppdrag som skal iverksettes av etatssjefen, i likhet med tiltak gitt i etatsstyringsmøtene. Etatssjefen skal følge opp angitte mål, styringsparametere og tiltak, risikoer, og risikoreduserende eller -avbøtende tiltak i egen virksomhetsstyring.

Etatssjefen skal utarbeide og oppdatere et målbilde for egen virksomhet som integrerer mål- og resultatkrav fra det respektive etatsvise målbildet i IVB LTP. I tillegg har etatssjefen et selvstendig ansvar for å utvikle egne styringsparametere, tiltak, risikoer og risikoreduserende eller -avbøtende tiltak for egen virksomhet som underbygger mål- og resultatkrav i IVB LTP. Etatens målbilde skal angi ambisjonen for utviklingen av den samlede virksomheten i etaten. Målbildet skal vektlegge forhold ved etaten som i særlig grad skal endres eller forbedres.

FSJ skal, innenfor gjeldende fullmakter, planlegge, iverksette, kontrollere og evaluere<sup>1</sup> de nødvendige beredskapsmessige tiltak som situasjonen måtte tilsi i forsvarssektoren. Direktør FB, AD FFI og direktør Forsvarsmateriell skal innenfor eget ansvarsområde understøtte Forsvarets operative evne i tråd med dette. Innenfor rammen av Forsvarsdepartementets instruksjonsmyndighet, gis FSJ tilsvarende fullmakter overfor NSM. Dersom tiltak ligger utenfor fullmaktene, skal respektiv etatssjef fremme anbefaling til Forsvarsdepartementet.

---

<sup>1</sup> Evaluering av beredskapsmessige tiltak bør inkludere frittstående evalueringer, dvs. uavhengig av enheten som evalueres. Se for øvrig punkt 1.5 Evalueringer.



## **1. KRAV TIL ØKONOMI- OG VIRKSOMHETSSTYRINGEN I ETATENE**

### **1.1 Organisering av økonomistyringen**

Etatssjefen har et selvstendig ansvar for økonomioppgavene uavhengig av om deler av oppgavene utføres av andre, jf. Bestemmelsene pkt. 4.5.2. Etaten fastsetter, innenfor rammen av Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksen, hvordan økonomioppgavene skal organiseres, jf. Reglementet § 18 og Bestemmelsene pkt. 4.5.1.

Forsvarsdepartementet presiserer at følgende oppgaver skal utføres av tilsatte i etaten:

- utøvelse av budsjettmyndighet og korrekt fastsetting av inntektskrav, jf. Bestemmelsene pkt. 2.5
- attestasjon av utgifter inklusive lønnsberegning, jf. Bestemmelsene pkt. 2.5
- godkjenning av rapportering til statsregnskapet og overordnet departement
- autorisasjon av betalingsoppdrag, jf. Bestemmelsene pkt. 3.8.3.3.

Arbeidsdeling som fraviker kravene i Reglementet og Bestemmelsene må godkjennes av Finansdepartementet. I slike tilfeller skal etaten fremsende saken til Forsvarsdepartementet. Departementet søker deretter eventuelt Finansdepartementet om en slik godkjenning på vegne av etaten.

Riksrevisjonen og Forsvarsdepartementet skal holdes orientert dersom det planlegges vesentlige endringer i utføringen av økonomioppgaver.

Forsvarsdepartementet pålegger alle etater å være organisert med en egen økonomistyringsfunksjon. Den enkelte etat skal ha økonomisjefer og kontrollere på et nivå tilpasset størrelsen på og egenarten til virksomheten. Kontrolleren skal være sjefens rådgiver og tilsatt fagperson innenfor virksomhets- og økonomistyringen, og skal også bistå aktivt i arbeidet med intern kontroll.

### **1.2 Intern kontroll**

#### **1.2.1 Krav til intern kontroll**

Intern kontroll skal være innebygd i etatens interne styring, og det skal være etablert rutiner og prosedyrer for å sikre at etaten til enhver tid kan dokumentere tilfredsstillende intern kontroll, jf. Reglementet § 14 og Bestemmelsene pkt. 2.2 og 2.4. Den interne kontrollen skal forhindre styringssvikt, feil og mangler slik at:

- beløpsmessige rammer ikke overskrides og at forutsatte inntekter kommer inn,
- måloppnåelse og resultater står i et tilfredsstillende forhold til fastsatte mål og resultatkrav, og at eventuelle vesentlige avvik forebygges, avdekkes og korrigeres i nødvendig utstrekning,
- ressursbruken er effektiv,
- regnskap og informasjon om resultater er pålitelig og nøyaktig,
- etatens verdier, herunder fast eiendom, materiell, utstyr, verdipapirer og andre økonomiske verdier, forvaltes på en forsvarlig måte,
- økonomistyringen er organisert på en forsvarlig måte og utføres i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder at transaksjoner er i samsvar med underliggende forhold og
- misligheter og økonomisk kriminalitet forebygges og avdekkes.

Forsvarsdepartementet vil særlig understreke viktigheten av at den etablerte interne kontrollen er tilfredsstillende, dokumenterbar og tilpasset risiko og vesentlighet, også slik at eventuelle misligheter forebygges og avdekkes.

### 1.2.2 Nødvendige forutsetninger

Det presiseres at for å kunne utøve nødvendig intern kontroll, skal ledelsen i etaten etablere systemer, rutiner og tiltak med vekt på blant annet følgende faktorer:

- ledelsens og tilsattes kompetanse og holdning til resultatoppfølging og kontroll,
- identifisering av risikofaktorer som kan medvirke til at virksomhetens mål ikke nås, og korrigerende tiltak som med rimelighet kan redusere sannsynligheten for manglende måloppnåelse,
- sikring av kvaliteten i den interne styringen, herunder forsvarlig arbeidsdeling, og produktivitet i arbeidsprosessene,
- informasjonsrutiner som sikrer at viktig og pålitelig informasjon av betydning for måloppnåelsen kommuniseres på en effektiv måte og
- rutiner for behandling og lagring av vesentlig informasjon som sikrer konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet.

Forsvarsdepartementet vil understreke kravet om tilgjengelighet (dokumentasjon) og presisere viktigheten av at ledere og tilsatte på alle nivåer har rett kompetanse og holdning til resultatoppfølging, forvaltning og intern kontroll. En velfungerende intern kontroll er en nødvendig forutsetning for forsvarlig forvaltning av forsvarssektorens verdier.

### 1.3 Utøvelse av forvaltningsansvar

Forvaltningsansvar omfatter både den praktiske utøvelse av forvaltningsoppgaver og en leders ansvar for å tilrettelegge for og følge opp forvaltningsutøvelse i egen organisasjon.

Vurdering av forvaltningskompetanse og utøvelse av forvaltningsansvar skal inngå i den enkeltes tjenesteuttalelse eller referanse, og tillegges betydelig vekt i karriereutviklingen. Forsvarsdepartementet understreker at på samme måte som effektiv ressursforvaltning bør gi positive konsekvenser, skal utøvelse av forvaltningsansvar som strider mot Reglementet, Bestemmelsene og/eller denne instruksen gi negative konsekvenser for utvikling av karriere.

### 1.4 Internrevisjon

#### 1.4.1 Krav til internrevisjon

Etaten skal være organisert med en internrevisjon. Denne skal ha egen instruks utstedt av etatssjefen, hvor det fremgår at internrevisjonen skal følge de etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon, slik utgitt av IIA Norge. Standard 2450 Overordnede uttalelser, som i utgangspunktet er valgfri, gjøres gjeldende for alle internrevisjonene.

Internrevisjonen rapporterer direkte til etatssjefen, unntatt for FFI, hvor internrevisjonen rapporterer til styret. Etatssjefen kan etablere egen internrevisjonsfunksjon eller avtale leveranse av funksjonen fra ressurspoolen i Forsvarsdepartementets internrevisjon, FD Led IR. Dersom etatssjefen ønsker at internrevisjonen skal ivareta varslingsordningen må dette avtales særskilt og tas inn i de respektive internrevisjonsinstruksene.

#### 1.4.2 Nødvendige forutsetninger

For å bidra til en verdiskapende og koordinert internrevisjonsfunksjon i sektoren skal virksomhetslederen:

- sørge for at etaten har en hensiktsmessig internrevisjonsfunksjon,
- vedta og vedlikeholde en egen instruks for etatens internrevisjon i samsvar med Instruks for internrevisjonen i Forsvarsdepartementet (FD Led IR). FD Led IRs instruks slår fast at IIAs rammeverk for profesjonell utøvelse av internrevisjon skal følges, og at Finansdepartementets Rundskriv R-117 Internrevisjon i statlige virksomheter gjelder for

etatens internrevisjonsfunksjon med mindre Forsvarsdepartementet i inneværende instruks har gitt andre instruksjer,

- godkjenne en årlig risikobasert revisjonsplan og oversende denne til Forsvarsdepartementet med kopi til Riksrevisjonen senest 20. januar hvert år,
- oversende en årlig rapport om internrevisjonens virksomhet til Forsvarsdepartementet med kopi til Riksrevisjonen senest 20. januar påfølgende år,
- oversende revisjonsrapportene sammen med etatens plan for oppfølging, til Forsvarsdepartementet med kopi til Riksrevisjonen, løpende og uten ugrunnet opphold.

For å bidra til en verdiskapende og koordinert internrevisjonsfunksjon i sektoren skal internrevisjonssjefen:

- etterleve de faglige krav og forventninger som er avtalt i internrevisjonsinstruksen,
- utarbeide en årlig risikobasert revisjonsplan for virksomhetslederens godkjenning i tide slik at tidsfristen for oversendelse til Forsvarsdepartementet kan overholdes,
- overlevere en årlig rapport om internrevisjonens virksomhet til virksomhetsleder slik at tidsfristen for oversendelse til Forsvarsdepartementet kan overholdes. Årsrapporten skal inneholde en overordnet uttalelse om modenheten av styrings- og kontrollprosessene etter
- sektorens modenhetsmodell for styring og kontroll. Årsrapporten skal arkiveres i etatens arkivsystem,
- delta aktivt i Internkontroll- og internrevisjonsnettverket i forsvarssektoren.

Forsvarsdepartementet vil understreke at kjerneprinsippene for profesjonell utøvelse av internrevisjon er en del av internrevisjonens rammeverk. Alle kjerneprinsippene må være gjeldende og fungere etter sin hensikt, både for internrevisor og for internrevisjonsfunksjonen, for at en internrevisjon skal vurderes som effektiv og hensiktsmessig.

### **1.5 Oppfølging av Riksrevisjonens merknader**

Den enkelte etat har et særlig og selvstendig ansvar for å følge opp eventuelle merknader fra Riksrevisjonen. For å rette opp forholdene som ligger til grunn for Riksrevisjonens merknader, skal det utarbeides tiltakslistene for oppfølging av disse. Tiltakslistene skal være gjenstand for jevnlig skriftlig rapportering og møter mellom Forsvarsdepartementet og etaten. Hensikten er å påse at tiltak er iverksatt og gjennomført i henhold til plan. Tiltakene som iverksettes skal være tilstrekkelige for å rette opp forholdene.

Alle brev til Riksrevisjonen skal sendes med gjenpart til Forsvarsdepartementet.

### **1.6 Evalueringer**

Alle etater skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av etatens ansvarsområde og aktiviteter, jf. Reglementet § 16 og Bestemmelsene pkt. 2.6. Frekvens og omfang bestemmes ut fra risiko og vesentlighet. Evalueringer kan utføres av interne eller eksterne fagmiljøer. Evalueringer kan også pålegges etaten av Forsvarsdepartementet.

Evalueringer som er gjort tilgjengelig for allmenheten, skal sendes til Nasjonalbiblioteket i tråd med pliktavleveringsloven § 4. Etatene ivaretar denne innsendingsplikten ved å registrere gjennomførte evalueringer i Evalueringsportalen.

## **2. KRAV TIL FULLMAKTER OG KONTROLL**

Kontroll av utgifter og inntekter er et element i den interne kontrollen. Kontrollen skal sikre at inntekter, anskaffelser, tilskudd og lønn samt andre oppgavepliktige ytelser håndteres i samsvar med gjeldende lover, regler og avtaler, og at inntekter og utgifter følges opp i forhold til etatens budsjetter og fastsatte planer, jf. Bestemmelsene pkt. 2.5.1.



Forsvarsdepartementet understreker at systemer og rutiner som sikrer kontroll med transaksjonene skal være en del av den etablerte interne kontrollen i etaten. Kontrollene skal dokumenteres med manuelle eller elektroniske signaturer.

## **2.1 Transaksjonskontroll av utgifter**

### **2.1.1 Budsjettdisponeringsmyndighet**

Etatssjefene har budsjettdisponeringsmyndighet over tildelte midler, og kan delegere denne helt eller delvis til tilsatte på lavere nivåer, jf. Bestemmelsene pkt. 2.5.2.1. Etaten skal ha rutiner for tilfredsstillende oppfølging av delegert budsjettdisponeringsmyndighet.

Alle disposisjoner som medfører økonomiske forpliktelser for etaten skal bekreftes av en tilsatt som har budsjettdisponeringsmyndighet. Før en tilsatt med budsjett- disponeringsmyndighet gjennomfører disposisjoner, skal vedkommende påse at kravene beskrevet i Bestemmelsene er oppfylt. Kravet om bekreftelse fra en tilsatt som har budsjettdisponeringsmyndighet, gjelder også ved utbetalinger som følge av tilbakebetaling av skatter, avgifter, gebyrer, feilinnbetalinger m.m.

Forsvarsdepartementet presiserer at delegering av budsjettdisponeringsmyndighet alltid skal være skriftlig og fremgå av særskilt dokument. Dersom delegert budsjettdisponeringsmyndighet delegeres videre, må dette fremgå av vedtaket om delegering, med henvisning til gjeldende organisasjonsstruktur. Den enkelte etatssjef har ansvar for at ajourført oversikt over hvem som har budsjettdisponeringsmyndighet til enhver tid foreligger i etatens eller underliggende enheters økonomienhet.

For hver enkelt transaksjon skal det på dokumentasjonen fremgå hvilken tilsatt som har utøvet budsjettdisponeringsmyndighet. Forsvarsdepartementet presiserer at etaten skal kunne dokumentere at kravene som Bestemmelsene og denne instruksjonen setter til utøvelse av budsjettdisponeringsmyndighet er oppfylt. Dokumentasjon av budsjettdisponeringsmyndighet kan være elektronisk så lenge hensynet til sikkerhet og sporbarhet er ivarett.

### **2.1.2 Attestasjon**

Den enkelte etat skal påse at alle utgifter er attestert før utbetaling finner sted, jf. Bestemmelsene pkt. 2.5.2.2. Attestasjon skal uten unntak utføres av en annen tilsatt enn den som benytter sin budsjettdisponeringsmyndighet og har godkjent transaksjonen.

Etaten skal ha egne rettledninger/håndbøker som sikrer at attestasjon utføres i samsvar med kravene til attestasjon beskrevet i Bestemmelsene pkt. 2.5.2.2. Etaten fastsetter hvem som har myndighet til å gjennomføre attestasjon. Etaten har videre ansvar for at ajourført oversikt over hvem som har slik myndighet til enhver tid foreligger i etatens/underliggende enheters økonomienhet.

Forsvarsdepartementet presiserer at det skal dokumenteres hvilket kapittel og post eller konto beløpet skal belastes på. For hver enkelt transaksjon skal det på dokumentasjonen tydelig fremgå hvilken tilsatt som har utøvet attestasjonskontroll. Tilsatte kan ikke attestere godtgjørelser eller andre utbetalinger til seg selv.

Forsvarsdepartementet presiserer at den enkelte etat skal kunne dokumentere at kravene som Bestemmelsene og denne instruksjonen setter til utøvelse av attestasjon er oppfylt. Dokumentasjon av attestasjon kan være elektronisk så lenge hensynet til sikkerhet og sporbarhet er ivarett.

Det fremgår av Instruksjonen pkt. 9 hvilke stillinger som har ansvaret for attestasjon av etatssjefenes godtgjørelser eller andre utbetalinger. Kopi av regnskapsbilag knyttet til etatssjefen skal oppbevares samlet.

## **2.2 Transaksjonskontroll av inntekter**

Etaten skal utføre løpende transaksjonskontroller i tråd med Bestemmelsene pkt. 2.5.3. Forsvarsdepartementet presiserer at etaten skal kunne dokumentere at kravene som Bestemmelsene setter til transaksjonskontroll av inntekter er oppfylt.

## **2.3 Aggregerte kontroller og etterkontroll**

I tillegg til transaksjonskontrollene, skal etaten utføre kontroller på aggregert nivå, herunder avstemminger og oppfølging av budsjett. Ved avvik skal oppfølging omfatte kontroll av enkelttransaksjoner, jf. Bestemmelsene pkt. 2.5.4. Forsvarsdepartementet henviser også til Bestemmelsene pkt. 2.5.5, der den enkelte etat pålegges å etablere rutiner for etterkontroll. Gjennomførte kontrollaktiviteter skal dokumenteres.

## **2.4 Betalingsformidling**

Etatssjefen eller styret velger bank i henhold til rammeavtalen om betalings- og kontoholdstjenester for staten mellom Direktoratet for økonomistyring (DFØ) og banker. I tilfeller der etaten har et eget styre, kan retten til å velge bank delegeres til etatssjefen. Forsvarsdepartementet understreker at etaten skriftlig skal fastsette hvem som kan opprette arbeidskonto hos bank.

I henhold til rundskriv nr. 104 fra Finansdepartementet, Retningslinjer for oppgjørskonti i konsernkontosystemet i Norges Bank, skal den enkelte etat anmode om opprettelse av oppgjørskonto i Norges Bank via Forsvarsdepartementet, jf. også Bestemmelsene pkt. 3.8.1. Søknad fremmes Forsvarsdepartementet senest fire uker før oppstart av produksjon.

Etatssjefen fastsetter hvem som har myndighet til å autorisere betalingsoppdrag. Etatssjefen har ansvar for at ajourført oversikt over hvem som har slik autorisasjon til enhver tid foreligger i etatens/underliggende enheters økonomienhet. Se for øvrig Bestemmelsene pkt. 3.8.3.3.

## **2.5 Bruk av håndkasser**

Det understrekes at dersom det opprettes en håndkasse skal kassabeholdningen ikke overstige 2 000 kroner, og den skal bare benyttes til dekning av mindre, tilfeldige utgifter, jf. Bestemmelsene pkt. 3.8.3.5. Ansvar for håndkassen skal være tillagt én tilsatt.

Forsvarsdepartementet presiserer at bruk av håndkasser skal begrenses til et minimum. Den som har ansvaret for en håndkasse skal kvittere på at vedkommende har mottatt instruks som beskriver rutiner for oppgjør, kontroll og oppbevaring, samt at vedkommende har lest bestemmelsene. Hvis ikke dokumentasjon på dette foreligger, holdes avdelingsjef ansvarlig. I tilfeller der behovet for håndkasser utover et beløp på 2 000 kroner foreligger, må det søkes skriftlig om dispensasjon fra denne instruksen, jf. Bestemmelsene pkt. 3.8.3.5. Forsvarssjefen er av departementet delegert denne myndigheten for Forsvaret (ref. Instruksen pkt. 9.1.4).

## **3. KRAV TIL ØKONOMISYSTEMET**

Den enkelte etatssjef har et selvstendig ansvar for at etatens økonomisystem er tilfredsstillende, jf. Reglementet § 17 og kap. 4 i Bestemmelsene.

Etaten skal ha tilgang til et økonomisystem som gir hensiktsmessige styringsdata, og som gir grunnlag for rapportering til statsregnskapet og Forsvarsdepartementet. Økonomisystemet skal tilfredsstillende Finansdepartementets krav til samhandling med felles systemer i forvaltningen for øvrig.

Forsvarsdepartementet skal gjennom definerte roller kunne gi tilgang til økonomisystemet for å kunne ivareta oppfølgings- og styringsansvar overfor underliggende etater.

### **3.1 Innføring av nytt system og oppgradering**

Ved anskaffelse av nytt økonomisystem eller vesentlige oppgraderinger i systemer, skal systemet testes og formelt godkjennes av etaten før det settes i drift, jf. Bestemmelsene pkt. 4.3.6. Riksrevisjonen skal orienteres skriftlig når systemet tas i bruk.

Forsvarsdepartementet presiserer at nytt økonomisystem eller vesentlig oppgraderinger i systemer skal godkjennes av etatssjefen. Forsvarsdepartementet skal orienteres skriftlig om planene for testingen av systemet og når systemet tas i bruk.

### **3.2 Funksjonalitet i økonomisystemet**

#### **3.2.1 Generelt**

Den enkelte etat skal bruke et elektronisk økonomisystem for registrering, regnskapsføring (bokføring og pliktig regnskapsrapportering) og for betalingsformidling. Systemet skal ha funksjonalitet som ivaretar de oppgavene etaten er pålagt i henhold til Reglementet, Bestemmelsene, denne instruksen og andre gjeldende lover og regelverk, jf. Bestemmelsene pkt. 4.3.1.

Forsvarsdepartementet understreker at det fra økonomisystemet skal være mulig å produsere spesifikasjoner av pliktig regnskapsrapportering, jf. Bestemmelsene pkt. 4.4.3. For øvrig henviser departementet til øvrige krav, jf. Bestemmelsene pkt. 4.4.1.

Etatens økonomisystem skal ha prognosefunksjonalitet for forventet årsresultat. Etaten skal videre etablere systemer og rutiner som skal sikre god kvalitet på prognosene og ivaretagelse av denne kvaliteten slik at styringsinformasjonen blir tilfredsstillende gjennom året.

#### **3.2.2 Funksjonalitet for bokføring og registrering**

I økonomisystemet skal det kunne registreres data tilknyttet hver enkelt bokført transaksjon eller regnskapsmessig disposisjon. Forsvarsdepartementet understreker at den enkelte etat skal ha et økonomisystem med funksjonalitet i henhold til Bestemmelsene pkt. 4.3.2. Virksomheten skal legge standard kontoplan inn i regnskapsystemet slik at bokføring i kontospesifikasjonen følger de angitte artskontoene, jf. krav til virksomhetens kontoplan i Bestemmelsene pkt. 3.3.3.

Når økonomisystemet består av flere moduler, skal systemet sikre korrekt overføring mellom modulene og gjenbruk av registrerte data.

Forsvarsdepartementet presiserer at kontroller av korrekt bokføring av alle transaksjoner skal utføres løpende av etaten. I tillegg skal etaten avstemme regnskapene månedlig før rapportering til statsregnskapet. Økonomisystemet skal tilrettelegge for å fremskaffe relevant styringsinformasjon.

#### **3.2.3 Dokumentasjon av økonomisystemet**

Forsvarsdepartementet presiserer at den enkelte etat, i tillegg til de krav som stilles i Bestemmelsene pkt. 4.3.5, må sørge for en tett kobling mellom systemdokumentasjonen og/eller interne arbeidsrutiner og -prosesser. Etaten pålegges derfor å utarbeide rettleddninger og håndbøker som beskriver interne arbeidsrutiner og -prosesser på et tilstrekkelig detaljert nivå. Denne dokumentasjonen skal også være utformet i samsvar med kravene i Bestemmelsene pkt. 4.3.5.

### **3.3 Sikkerhet i økonomisystemet**

Forsvarsdepartementet pålegger etatene å sikre at økonomisystemene har et sikkerhetsnivå som er tilpasset etatens aktiviteter, og der det tas hensyn til risiko og vesentlighet knyttet til aktiviteten. For å sikre systemets funksjoner og data mot uautorisert endring (dataintegritet), skal tilgangskontrollene være basert på at alle brukere har en personlig identifikasjon som er

sikret med passord eller lignende, og det skal kunne tildeles tilgangsrettigheter tilpasset brukernes oppgaver.

Forsvarsdepartementet understreker at økonomisystemet skal ha funksjonalitet som gjør det mulig å loggføre alle innlegginger eller oppdateringer av faste data knyttet til person, organisasjon, regnskap og lønn. Forsvarsdepartementet presiserer at rutiner knyttet til innlegging og kontroll av endringer i faste data skal inngå i øvrige rutine- og prosedyrebeskrivelser innenfor forvaltningsområdet. For øvrig legger departementet til grunn de krav som fremkommer av Bestemmelsene pkt. 4.3.6.

## **4. KRAV TIL BUDSJETTERING OG REGNSKAPSFØRING**

### **4.1 Hovedprinsipper og kontoplan**

Den overordnede budsjettprosessen er nærmere beskrevet i Finansdepartementets veileder Statlig budsjettarbeid.

Etaten skal følge de til enhver tid gjeldende bestemmelser og eventuelle standarder som Finansdepartementet har fastsatt for budsjettering og regnskapsføring. Med utgangspunkt i Bevilgningsreglementet fastsatt av Stortinget, skal de grunnleggende prinsippene i Bestemmelsenes pkt. 3.2.1 og pkt. 3.4.2 legges til grunn for hhv. budsjettering og regnskapsføring i etaten.

Hvis etaten ønsker å føre regnskap etter andre prinsipper enn kontantprinsippet, må dette besluttes i samråd med Forsvarsdepartementet, jf. Bestemmelsene pkt. 3.4.2.

Etaten skal bokføre på artskontoene i standard kontoplan som følger standarden for statlige virksomheter på et obligatorisk siffernivå, jf. Finansdepartementets rundskriv R-102. Etaten kan i samråd med Forsvarsdepartementet spesifisere artskontoene ut over det obligatoriske nivået, ved å legge til siffer på aktuelle kontoer. Disse skal innholdsmessig passe inn under det overordnede obligatoriske nivået. Kontoplanen skal gi presis styringsinformasjon både til etaten selv og overordnede myndigheter, herunder Forsvarsdepartementet.

Etaten skal ved årets slutt avlegge et samlet årsregnskap, jf. Bestemmelsene pkt. 3.4. Årsregnskapet skal vise en sammenstilling av posteringene etaten har rapportert til statsregnskapet.

### **4.2 Bokføring, spesifikasjon, dokumentasjon, oppbevaring og utbetaling**

Den enkelte etat skal ha systemer og rutiner som ivaretar rapporteringskrav, innsyn og kontroll. Økonomioppgavene skal være organisert på en forsvarlig måte. Forsvarsdepartementet understreker at bokføring, spesifikasjon, dokumentasjon og oppbevaring av regnskapsopplysninger i etaten skal skje i samsvar med grunnleggende forutsetninger i Bestemmelsenes pkt. 4.2:

- tilgang til økonomisystem: Etatene skal ha et elektronisk økonomisystem som muliggjør produksjon av henholdsvis pliktig regnskapsrapportering og spesifikasjoner, jf. Bestemmelsene pkt. 3.3.2 og 4.4.3
- fullstendighet: Alle transaksjoner og andre regnskapsmessige disposisjoner skal bokføres på en fullstendig måte i regnskapssystemet
- realitet: Bokførte opplysninger skal være resultat av faktisk inntrufne hendelser eller regnskapsmessige vurderinger og skal gjelde etaten
- nøyaktighet: Opplysninger skal bokføres og spesifiseres korrekt og nøyaktig
- ajourhold: Opplysninger skal bokføres og spesifiseres så ofte som opplysningenes karakter og etatens art og omfang tilsier
- dokumentasjon av bokførte opplysninger: Bokførte opplysninger skal være dokumentert på en måte som gjør etterprøving og kontroll mulig



- sporbarhet: Det skal foreligge toveis kontrollspor mellom dokumentasjon, spesifikasjoner og pliktig regnskapsrapportering
- oppbevaring: Dokumentasjon, bokførte opplysninger og pliktig regnskapsrapportering skal oppbevares i henhold til Bestemmelsene pkt. 4.4.9 og 4.4.10
- sikring: Regnskapsmaterialet skal sikres på en forsvarlig måte mot urettmessig endring, sletting eller tap

Forsvarsdepartementet presiserer at etatens systemer og rutiner skal sikre at bokføring skjer på rett leverandør, til rett tid og med korrekt beløp, jf. Bestemmelsene pkt. 5.3.6. Fakturaer skal betales rettidig og kredittid skal utnyttes, jf. Bestemmelsene pkt. 3.8.3.1. Dersom det er forhold som bidrar til at krav ikke behandles rettmessig og/eller rettidig, skal etaten underrette departementet. Ved bokføringen skal det kontrolleres at dokumentasjonen er kontert og attestert, og at disposisjonen er foretatt av en tilsatt med budsjettmyndighet, jf. Bestemmelsene pkt. 5.3.6.

### **4.3 Dokumentasjon og oppbevaring av bokførte opplysninger**

Forsvarsdepartementet presiserer at etaten skal fastsette hvem som er ansvarlig for oppbevaring av oppbevaringspliktig regnskapsmateriale. Regnskapsmaterialet skal kunne fremlegges for kontroll i hele oppbevaringsperioden i en form som muliggjør etterkontroll, jf. for øvrig Bestemmelsene pkt. 4.4.9.

### **4.4 Dokumentasjon av balansen (avstemminger)**

Etaten skal månedlig og ved årets slutt foreta avstemminger og spesifiseringer av regnskapsførte tall som benyttes ved rapportering til statsregnskapet, intern styring og rapportering til Forsvarsdepartementet. Avstemmingene og spesifiseringene skal omfatte alle balansekontoe, herunder interimskontoer. Videre skal det foreligge kommentarer til eldre, uidentifiserte poster. Den som utfører avstemminger, skal signere og datere for utført arbeid på dokumentasjon som oppbevares, jf. Bestemmelsene pkt. 4.4.5.

Forsvarsdepartementet presiserer at etaten selv skal vurdere om det er behov for å etablere rutiner med at en annen signerer for ettersyn av avstemmingene eller spesifiseringene.

Departementet presiserer at det, ved utarbeidelse av regnskap ved årets slutt, skal foreligge dokumentasjon for alle balanseposter.

### **4.5 Retting av bokførte opplysninger og andre registrerte opplysninger**

Det skal være etablert rutiner og systemfunksjonalitet som sikrer at feil og mangler som oppstår ved bokføring, registreringer og overføringer, blir oppdaget og rettet fortløpende, jf. Bestemmelsene pkt. 4.4.6. Feil skal rettes i det systemet de oppsto, med mindre dette er svært vanskelig å gjennomføre.

Forsvarsdepartementet presiserer at faste data knyttet til person, organisasjon, regnskap og lønn til enhver tid skal være oppdaterte og korrekte. Det skal foreligge rutiner knyttet til retting av bokførte opplysninger og andre registrerte opplysninger. Rutinene skal være en del av den daglige driften ved alle relevante enheter.

Retting eller endring av andre registrerte opplysninger enn de bokførte, som direkte eller indirekte påvirker bokførte opplysninger og andre regnskapsmessige disposisjoner, skal dokumenteres for å kunne kontrollere riktigheten av rettingen eller endringen i ettertid.

### **4.6 Behandling av inntekter**

Etaten skal ha etablert systemer og rutiner som sikrer at inntektskrav blir juridisk bindende og at krav blir fastsatt, utstedt og innbetalt med riktige beløp. Videre skal systemene og rutinene



sikre at innbetalingene skjer innenfor betalingsfristen og at utestående krav følges opp på en forsvarlig måte, jf. Bestemmelsene pkt. 5.4.1. Forsvarsdepartementet presiserer at inntektskravene gjelder eksterne kunder. Departementet understreker at systemer og rutiner må sikre at alle inntekter blir behandlet, identifisert og bokført i samsvar med Bestemmelsene pkt. 5.4.

Det henvises for øvrig til Bestemmelsene pkt. 2.5.3 vedrørende krav til transaksjonskontroll av inntekter.

#### **4.7 Lønn og andre oppgavepliktige ytelser**

Behandling av lønn og andre oppgavepliktige ytelser skal foretas i samsvar med kravene i Bestemmelsene pkt. 5.2. Det skal benyttes et elektronisk økonomisystem med funksjonalitet slik at det kan hentes ut nødvendig informasjon fra systemet for budsjettkontroll, rapportering med mer. Etaten skal registrere data i systemet som er nødvendig for å kunne foreta korrekt utbetaling og rapportering av lønn og andre oppgavepliktige ytelser.

Departementet presiserer videre at det skal foreligge dokumentasjon som viser opplysningenes berettigelse før registrering kan skje.

Departementet understreker at etatens lønnsutbetalende enheter skal være organisert og ha implementert rutiner som sikrer korrekt beregning, kontroll og attestasjon i henhold til Bestemmelsene pkt. 5.2.2 og 5.2.4.2.

Forsvarsdepartementet vil særlig presisere at lønnsberegningforslaget skal kontrolleres opp mot endringer i sentrale faste data siden forrige lønnsperiode (tilknytning til kontoplan, organisasjonsstruktur, lønnstrinn, bankkontonummer m.m.). For å sikre at det ikke oppstår avvik mellom lønnsystem, reskontro og hovedbok, skal det månedlig foretas avstemming mellom lønnsystem, reskontro og hovedbok.

#### **4.8 Rapportering av lønn og andre oppgavepliktige ytelser**

Etaten skal registrere og bokføre lønn og andre oppgavepliktige ytelser slik at gjeldende lov- og avtaleverk om rapportering blir ivaretatt, samt trukket medlemskontingent og andre trekk som etaten foretar, jf. Bestemmelsene pkt. 5.2.4.4. Rapporterte data skal avstemmes mot tilsvarende registrerte og bokførte data i økonomisystemet. Departementet presiserer at det skal foretas en periodisk spesifisering av bokførte lønnsoppgavepliktige ytelser pr. konto, som skal avstemmes mot tilsvarende beløp som skal rapporteres, jf. Bestemmelsene pkt. 5.2.4.5.

Forsvarsdepartementet presiserer videre at det skal være en klar ansvarsfordeling knyttet til rapportering av lønns- og oppgavepliktige ytelser. Skriftlige rutiner knyttet til dette skal være implementert i den enkelte lønnsutbetalende enhet.

### **5. PLIKTIG REGNSKAPSRAPPORTERING**

Månedlig og årlig rapportering til statsregnskapet reguleres i bestemmelsene for økonomistyring i staten punkt 3.5, og Finansdepartementets årlige rundskriv om rapportering til statsregnskapet og om årsavslutning og frister for innrapportering.

Pliktig regnskapsrapportering omfatter rapportering til statsregnskapet, med bevilgningsregnskapet og kapitalregnskapet, oversendelse av avlagt årsregnskap til Forsvarsdepartementet og annen rapportering fastsatt, eller med hjemmel, i lov. Etaten skal sikre at myndighet og ansvar knyttet til regnskapsrapportering er i samsvar med Bestemmelsene pkt. 3.3, samt Instruksen pkt. 6.1.

## **5.1 Rapportering til bevilgningsregnskapet**

Etaten skal rapportere til bevilgningsregnskapet iht. kontantprinsippet, jf. Bevilgningsreglementet § 3. Bevilgningsregnskapet skal følge inndelingen Stortinget har fastsatt i vedtatt budsjett, jf. Bevilgningsreglementet § 13 og Bestemmelsene pkt. 3.3.1. Ved rapporteringen skal etaten gi nødvendige forklaringer om ikke uvesentlige avvik mellom bevilgnings- og regnskapstall.

For øvrig henvises det til krav i Bestemmelsene pkt. 3.5.2 og 3.5.4.

## **5.2 Rapportering til kapitalregnskapet**

Etaten skal årlig rapportere til kapitalregnskapet iht. kontantprinsippet, jf. Bevilgningsreglementet § 3 og Bestemmelsene pkt. 3.5.3. Spesifikke krav til format for rapportering og rapporteringsfrist gis i årlig rundskriv fra Finansdepartementet.

## **5.3 Rapportering av beholdnings- og interimskontoer i virksomhetsregnskapet**

Antallet beholdnings- og interimskontoer holdes på et hensiktsmessig nivå, slik at avstemminger og balanser foretas på et slikt hensiktsmessig nivå. For øvrig vises det til Bestemmelsene pkt. 4.4.6 for rutiner i forbindelse med dokumentasjon av balansen for regnskapsførte tall som benyttes ved rapportering til statsregnskapet, intern styring og rapportering til Forsvarsdepartementet.

## **5.4 Lukking av regnskapsperioder og krav til oppbevaringstid**

Regnskapsperioder skal lukkes innen 1 måned etter fristene for pliktig regnskapsrapportering. Lukkingen skal skje på en måte som gir betryggende sikring mot endring eller sletting av bokførte opplysninger, jf. Bestemmelsene pkt. 4.4.9.4. Regnskapsmateriale skal oppbevares iht. kravene i Bestemmelsene pkt. 4.4.10.

## **6. RAPPORTERING AV MÅL- OG RESULTATOPPNÅELSE**

Etaten skal sikre at rapportering som virksomheten har plikt å avgi etter gjeldende lover og regler, skjer i henhold til fastsatte krav og frister. Departementet vil i samråd med etaten definere behov og avtale omfang og innhold i rapporteringen, jf. Bestemmelsene pkt. 1.3.

Rapporteringen skal beskrive måloppnåelse og resultater. Etatens rapportering skjer gjennom:

- årsrapport,
- resultat- og kontrollrapporter (RKR),
- månedsrapporter (unnatt for FFI) og
- ad-hoc rapportering.

Ved behov kan Forsvarsdepartementet stille krav om ytterligere rapportering.

I det følgende omtales innretning av de ulike rapporteringene. Tidsfrister og konkretiserte krav til rapportering av mål- og resultatoppnåelse fremgår av IVB LTP.

### **6.1 Årsrapporter**

Etaten skal utarbeide en årsrapport som skal være ugradert og tilrettelagt for offentliggjøring.

Årsrapporten skal gi en helhetlig, balansert og overordnet beskrivelse av etatens virksomhet, ressursbruk og resultater det foregående år og i et planperiodeperspektiv. Årsrapporten skal inneholde seks deler, med følgende benevnelse og rekkefølge, jf. Bestemmelsenes pkt. 1.5.1, pkt. 2.3.3 og pkt. 3.4:

## I. Leders beretning

Med utgangspunkt i oppdrag gitt av FD og sett i forhold til etatsleders viktigste prioriteringer for rapporteringsåret, skal etatsjefen<sup>2</sup> gi og signere en overordnet vurdering av etatsens resultater, ressursbruk og måloppnåelse for året. Leders beretning skal ikke være et sammendrag av årsrapporten.

Sentrale forhold, interne og eksterne, som har hatt betydelig positiv eller negativ innvirkning på resultater skal vektlegges. Det skal gis en overordnet omtale av oppnådde resultatets betydning for forventinger til resultater i kommende år, herunder betydning for oppnåelse av periodemål.

## II. Introduksjon hovedtall

Punktet skal utarbeides med sikte på å angi etatsens utvikling over tid og tilrettelegge for sammenligninger på tvers. Hensikten er på overordnet å nivå bekrefte stabilitet eller gjennomført endring. Det skal kortfattet redegjøres for etatsens hovedoppgaver, tilhørighet, tilknytningsform, grensesnitt til eksterne aktører og organisasjon. Det skal for rapporteringsåret, sammenstilt med de tre foregående år, angis følgende hovedtall<sup>3</sup>:

1. Antall årsverk
2. Samlet tildeling post 01-99
3. Utnyttelsesgrad post 01-29. FFI skal under dette punkt rapportere inntekter<sup>4</sup>.
4. Driftsutgifter /-kostnader
5. Andel investeringer<sup>5</sup>
6. Lønnsandel av driftsutgifter /-kostnader
7. Lønnsutgifter /-kostnader pr årsverk.

Økonomiske størrelser skal justeres til rapporteringsårets kroneverdi ved bruk av den med FIN omforente forsvarsindeksen<sup>6</sup>.

## III. Årets aktiviteter og resultater

Basert på krav fastsatt i IVB LTP og eventuelt øvrige vesentlige forhold skal det, disponert etter de respektive etatsvise mål gitt i målbildene i IVB LTP, gis en helhetlig og ugradert fremstilling og analyse av resultater, ressursbruk og måloppnåelse på alle vesentlige områder i foregående år. Analyse og vurdering av resultater og/eller oppnådde effekter skal vektlegges, herunder en vurdering av om ressursbruken har vært effektiv.

## IV. Styring og kontroll

Det skal gis en overordnet vurdering av om etatsens styring og kontroll er tilpasset risiko og vesentlighet og er egnet til å sikre at den fungerer på en tilfredsstillende måte. Det skal redegjøres for hva som er grunnlaget for vurderingen, med konkret referanse til gjennomførte egenervalueringer kombinert med internrevisjonens vurderinger etter sektorens modenhetsmodell for styring og kontroll.

---

<sup>2</sup> For FFI skal både etatssjef og styreleder signere leders beretning.

<sup>3</sup> Med unntak av hovedtall 5 og hovedtall 3 for FFI, skal hovedtallene beregnes i tråd med DFØs veiledningsnotat – Årsrapport for statlige virksomheter.

<sup>4</sup> FFIs inntekter rapporteres ved alle inntekter etaten har som ikke er en tildeling, basert på postene:

- Prosjektinntekter forsvarssektoren
- Prosjektinntekter sivile/offentlige innland
- Prosjektinntekter sivile/offentlige utland
- Royalties
- Øvrige inntekter.

<sup>5</sup> Dette nøkkeltallet beregnes slik: alle tildelte og benyttede investeringsmidler (40-poster) / totalt tildelte og benyttede midler.

<sup>6</sup> Denne vil bli oppgitt av FD ifm. at årlige tildeling stilles til disposisjon for etatene.

Status internkontroll, herunder tiltak for å bøte på identifiserte svakheter og eventuelt andre særskilte forhold som viktige prosjekter og igangsatte tiltak knyttet til systemer for styring, skal omtales nærmere når dette vurderes å være vesentlig informasjon for departementet.

Etatene skal kort omtale aktiviteten i varslingskanalen, herunder etatenes deltagelse i Nettverk for varsling i forsvarssektoren.

Det skal gis en overordnet redegjørelse for etatens oppfølging av (eventuelle) revisjonsmerknader fra Riksrevisjonen.

#### V. Vurdering av fremtidsutsikter

Disponert etter de etatsvise målbilder gitt i IVB LTP skal det gis en analyse av og redegjøres for samspillet mellom etatens resultater i rapporteringsåret, årets oppdrag fra FD og utviklingen fremover innenfor IVB LTP-perspektivet konkret og videre fremover mer generelt.

Etatens evne til å nå fastsatte mål og resultatkrav på sikt, skal vektlegges og det skal gis en overordnet omtale av forhold i og utenfor etaten som kan innvirke på virksomhetens evne til å løse sine oppgaver og nå angitte mål. Det skal ikke angis konkrete tiltak eller virkemiddelbruk som kan oppfattes som budsjettinnspill overfor FD.

#### VI. Årsregnskap

Etaten skal ved årets slutt utarbeide og avlegge et årsregnskap med noter i tråd med bestemmelsene, rundskriv R-115 fra Finansdepartementet og krav fra departement. Årsregnskapet skal gi et dekkende bilde av virksomhetens disponible bevilgninger og av regnskapsførte utgifter, inntekter, eiendeler og gjeld. Årsregnskapet skal vise regnskapstall for hele virksomheten samlet.

Virksomhetens årsregnskap skal inneholde tre deler:

- ledelseskomentarer
- oppstilling av bevilgningsrapportering
- oppstilling av artskontorrapportering.

I tillegg skal årsregnskapet inneholde en oppstilling av virksomhetsregnskapet dersom virksomheten fører regnskapet etter periodiseringsprinsippet i henhold til de statlige regnskapsstandardene (SRS), jf. Bestemmelsene pkt. 3.3.2.

Ledelseskomentarene utarbeides med tanke på at årsregnskapet også skal kunne leses som et selvstendig dokument og gi en kort beskrivelse av virksomhetens formål og revisjonsordning. Etatssjefen<sup>7</sup> skal gjennom signatur på ledelseskomentarene bekrefte at årsregnskapet gir et dekkende bilde og er avlagt i henhold til fastsatte krav.

Avlagt årsregnskap skal oversendes Forsvarsdepartementet med kopi til Riksrevisjonen, jf. Bestemmelsene pkt. 3.4.1.

Etatene skal utarbeide en årlig miljørapport iht. FDs retningslinjer for forsvarssektorens miljøstyring.

Årsrapporten skal publiseres på virksomhetens nettsider innen 1. mai eller så snart den er behandlet i styringsdialogen mellom departementet og etaten.

---

<sup>7</sup> For FFI skal både etatssjef og styreleder signere ledelseskomentarene.

## 6.2 Resultat- og kontrollrapporter

RKR-ene skal dekke følgende tidsperioder i året:

- RKR nr. 1: 1. januar–30. april
- RKR nr. 2: 1. januar–31. august
- RKR nr. 3: 1. januar–31. desember

I RKR skal etaten rapporteres på mål, styringsparametere og øvrige oppdrag iht. frekvensen angitt i IVB LTP. Etater som fører regnskap etter statlige regnskapsstandarder (SRS) skal i RKR nr. 1 og RKR nr. 2 også fremme en regnskapsrapport med utgangspunkt i dette regnskapet.

RKR 3 skal hovedsakelig forbeholdes rapportering på styringsparameterformatet. RKR 3 skal videre omfatte all gradert rapportering disponert etter de etatsvise målbilder.

## 6.3 Månedrapporter

Forsvaret, FB og Forsvarsmateriell skal, for alle måneder som ikke sammenfaller med rapportering i RKR, utarbeide og fremsende månedlige rapporter som skal inneholde:

- økonomistatus inkludert prognose inkludert endringsforklaringer for årsresultat, rapportert pr. kapittel og post, herunder risiko og usikkerhet samt eventuelle risikoreducerende tiltak.
- status for eventuelle saker med særskilt oppfølging.

## 6.4 Ad-hoc rapportering

Etaten har ansvar for å rapportere uten opphold til Forsvarsdepartementet om avvik/forhold som vurderes som vesentlige, og som er av en karakter som gjør at dette ikke kan vente til en fastsatt rapport. Etatene skal fremme en årsaks-/virkningsanalyse, konsekvenser (inntrådte og mulig fremtidige) og forslag om mulige korrigerende tiltak.

## 6.5 Vurdering av mål, og styringsparametere og tiltak

Departementets oppfølging i virksomhetsåret baseres hovedsakelig på avviksrapportering. Dette innebærer at etaten i RKR som hovedregel skal vektlegge rapportering av eventuelle avvik med tilhørende risikoreducerende og/eller -avbøtende tiltak ift. fastsatte mål- og resultatkrav. Etaten skal gjennomføre en helhetlig analyse i forkant av rapporteringen for å avdekke årsak til og konsekvenser av eventuelle avvik. Styringsparametere er indikasjoner på måloppnåelse, og vurderinger av målene totalt sett skal ikke utelukkende baseres på disse. Målene skal også vurderes kvalitativt. Rapporteringen skal gi tilstrekkelig grunnlag for departementets analyse av etatens måloppnåelse og resultater.

Etatens vurdering av måloppnåelse skal være en helhetsbetraktning som tar utgangspunkt i status per rapporteringstidspunktet, forventet årsresultat og måloppnåelse for planperioden.

For vurdering av mål, styringsparametere, og i den grad det er hensiktsmessig for tiltak, benyttes en generisk skala med fargekoder.

For Forsvaret og Forsvarsmateriell angir status GRØNN "*meget tilfredsstillende*", LYS GRØNN er status "*tilfredsstillende*", med GUL er statusen "*mindre tilfredsstillende*" og RØD tilsvarer status "*ikke tilfredsstillende*".

For FB og FFI nyanseres det ikke mellom statusene LYS GRØNN og GRØNN.

I en avviksrapporteringssammenheng er GUL og RØD status som er avvik fra forventet status og følgelig fordrer en nærmere forklaring og oppfølging. De to grønne statusene er begge



tilfredsstillende i forskjellig grad og benyttes i rapporteringen for å gi et nyansert bilde for statusen i mål- og resultatstyringen.

Forskjellene i egenskapene til mål, styringsparametere og tiltak gjør det nødvendig å legge forskjellige kriterier til grunn for vurderingene.

#### *Meget tilfredsstillende (GRØNN):*

- Mål: Målet er nådd eller vil bli nådd iht. forventningene. Oppfølging: Til etterretning.
- Styringsparametere: Kvantitativ: Innenfor grenseverdier gitt i definisjonen av styringsparameteren. Kvalitativ: Ingen eller ubetydelige avvik fra forventet resultat. Oppfølging ikke nødvendig.
- Tiltak: Tiltaket er i rute tidsmessig og leverer planlagt ytelse eller forventes å levere planlagt ytelse iht. plan. Oppfølging ikke nødvendig.

#### *Tilfredsstillende (LYS GRØNN):*

- Mål: Målet er i stor grad nådd eller kommer sannsynligvis til å bli nådd iht. forventningene. Mindre avvik i måloppnåelse kan aksepteres. Eventuelle avvik for styringsparametere og tiltak blir håndtert med korrigerende tiltak. Oppfølging: Til etterretning.
- Styringsparametere: Kvantitativ: Innenfor grenseverdier gitt i definisjonen av styringsparameteren. Kvalitativ: Kun mindre avvik fra forventet resultat. Ingen spesiell oppfølging.
- Tiltak: Tiltaket er stort sett i rute tidsmessig og forventes å levere planlagt ytelse iht. plan, eller tiltaket leverer planlagt ytelse med mindre avvik. Ingen spesiell oppfølging.

#### *Mindre tilfredsstillende (GUL):*

- Mål: Det er mangler i måloppnåelsen eller forsinkelser. Det er mindre sannsynlig at forventningene kan innfris. Oppfølging: Må diskuteres.
- Styringsparametere: Kvantitativ: Innenfor grenseverdier gitt i definisjonen av styringsparameteren. Kvalitativ: Betydelige avvik fra forventet resultat. Det er mindre sannsynlig at forventningene kan innfris. Oppfølging: Korrigerende tiltak bør iverksettes.
- Tiltak: Implementering og gjennomføring av tiltaket er forsinket eller leverer mindre ytelse enn forventet. Oppfølging: Korrigerende tiltak bør iverksettes.

#### *Ikke tilfredsstillende (RØD):*

- Mål: Det er alvorlige mangler i måloppnåelsen eller vesentlige forsinkelser. Forventningene innfris mest sannsynlig ikke. Oppfølging: Beslutning må tas om iverksettelse av tiltak.
- Styringsparametere: Kvantitativ: Innenfor grenseverdier gitt i definisjonen av styringsparameteren. Kvalitativ: Alvorlige avvik fra forventet resultat. Oppfølging: Korrigerende tiltak må iverksettes.
- Tiltak: Tiltaket er vesentlig forsinket eller leverer minimalt av forventet ytelse. Oppfølging: Korrigerende tiltak må iverksettes.

## **7. ANSKAFFELSER**

### **7.1 Anskaffelser**

Anskaffelser i forsvarssektoren skal følge lov om offentlige anskaffelser, forskrift om offentlige anskaffelser, forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser og Anskaffelsesregelverket for forsvarssektoren (ARF). Hvilket regelverk som kommer til anvendelse vil avhenge av hva som skal anskaffes. ARF er en sektorintern instruks utarbeidet av Forsvarsdepartementet, og gjelder i tillegg til lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrift om offentlige anskaffelser og forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser. Ovennevnte regelverk tilrettelegger for at anskaffelser til forsvarssektoren foretas på en forsvarlig måte, og at anskaffelsene er i tråd med prinsippene om konkurranse, likebehandling og gjennomsiktighet. Etaten skal etablere systemer og rutiner som sikrer at anskaffelser skjer på en effektiv og forsvarlig måte, jf. Bestemmelsene pkt. 5.3. Etatssjefen har ansvaret for at regelverket om offentlige anskaffelser og ARF følges.

Forsvarsdepartementet understreker at fullmakter og organisering av arbeidet med anskaffelser skal være dokumentert, og det skal være etablert metoder og tiltak som har til hensikt å forebygge, avdekke og korrigere feil og mangler i systemene og rutinene, jf. Bestemmelsene pkt. 5.3.1.

### **7.2 Rammeavtaler**

Statens innkjøpssenter skal inngå og forvalte felles avtaler for statlige virksomheter. Forsvaret vil kunne slutte seg til ordningen på frivilling grunnlag, men deltagelse er ikke obligatorisk for Forsvaret.

Hensyntatt felles avtaler for statlig virksomheter kan Forsvarsdepartementet bestemme at rammeavtaler som departementet eller underliggende etater har inngått, skal benyttes av samtlige enheter i forsvarssektoren, jf. ARF og Bestemmelser om økonomistyring i staten pkt. 5.3.2.

Forsvarsdepartementet presiserer at det er viktig at etatene benytter rammeavtalene. Etatene skal opptre profesjonelt, samle sitt volum og benytte sitt storkundepotensial i markedet.

## **8. KRAV TIL DOKUMENTASJON OG SPORBARHET**

Etaten skal ivareta krav til dokumentasjon og sporbarhet, og skal ha arkiv som tilfredsstillende arkivlovens krav. Etaten skal sikre at arkivverdig materiale ikke går tapt, men fortsatt er tilgjengelig ved overgang til nye arkivsystemer.

## **9. PRESISERINGER FOR DE ENKELTE ETATER**

### **9.1 Forsvaret**

#### **9.1.1 Organisering**

Forsvaret er et forvaltningsorgan. Etatssjef for Forsvaret er forsvarssjefen (FSJ), som ivaretar ansvaret tillagt etatssjef i Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksjonen. Det vises også til Instruks for forsvarssjefen. I Forsvaret er Forsvarsstaben (FST) samordningsenhet og gjennomføringsledd for FSJ. FSJ er støttet av sjefen for økonomiavdelingen i Forsvarsstaben (FST/Ø), som har som oppgave å sikre at FSJs økonomiansvar ivaretas på en god måte i hele organisasjonen. Sjef FST/Ø er Forsvarets økonomisjef. Forsvaret har egen lønns- og regnskapstjeneste.

Med mindre annet er besluttet av Forsvarsdepartementet skal det være tilsatt økonomisjefer ved alle driftsenheter i Forsvaret (DIF), direkte underlagt DIF-sjefen. Økonomisjefen skal være DIF-sjefens øverste ansvarlige rådgiver og fagperson innenfor virksomhets- og økonomistyring.

### **9.1.2 Regnskapsføring**

Forsvaret skal avlegge regnskap til statsregnskapet etter kontantprinsippet. Forsvaret fører også et periodisert virksomhetsregnskap iht. statlige regnskapsstandarder (SRS).

Forsvarsdepartementet presiserer at det må være toveis sporbarhet mellom det fakturagrunnlaget FRA mottar fra avdelingene, og den fakturaen regnskapsadministrasjonen sender ut. Dette sikrer at innbetalinger kan spores tilbake til opprinnelig fakturagrunnlag. Kravene til sporbarhet skal også ivaretas ved horisontal samhandel.

Forsvarets utøvelse av horisontal samhandel skal for øvrig til enhver tid utføres innenfor rammene av Bevilgningsreglementets bestemmelser, og skal inkluderes i avstemming, jf. Instruksen pkt. 4.4.

Utfyllende bestemmelser om tildeling og fullmakter omtales i IVB LTP.

### **9.1.3 Attestasjon**

Godtgjørelser eller andre utbetalinger for etatssjefen skal attesteres av økonomisjefen i Forsvaret jf. Instruksen pkt. 2.1.2.

### **9.1.4 Forsvarets håndkasser**

Forsvarssjefen er av departementet delegert denne myndigheten for Forsvaret, jf. Instruksen pkt. 2.5. Departementet legger til grunn at det føres en svært restriktiv linje med innvilgelse av kassebeholdninger utover maksimalbeløpet på 2 000 kroner.

## **9.2 Forsvarsbygg**

### **9.2.1 Organisering**

Forsvarsbygg er et forvaltningsorgan. Etatssjef for Forsvarsbygg (FB) er direktør FB, som ivaretar det ansvar som er tillagt etatssjef i Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksen. Det vises også til Instruks for direktør FB.

### **9.2.2 Regnskapsføring**

FB skal avlegge regnskap til statsregnskapet etter kontantprinsippet. FB skal fører også et periodisert virksomhetsregnskap iht. statlige regnskapsstandarder (SRS).

Utfyllende bestemmelser om tildeling og fullmakter omtales i det IVB LTP.

### **9.2.3 Attestasjon**

Godtgjørelser eller andre utbetalinger for etatssjefen skal attesteres av i FBs økonomisjef, jf. Instruksen pkt. 2.1.2.

## **9.3 Forsvarets forskningsinstitutt**

### **9.3.1 Organisering**

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) er et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og eget styre. I henhold til FFIs vedtekter er styret FFIs øverste organ. Den daglige virksomheten i FFI ledes av administrerende direktør, som også er etatssjef. Etatssjefen har det ansvar som er tillagt etatssjef i Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksen. Styret kan avklare administrerende direktørs ansvar og oppgaver i en egen instruks.

### **9.3.2 Regnskapsføring**

FFIs regnskap føres etter periodiseringsprinsippet iht. de statlige regnskapsstandardene (SRS) og har som nettobudsjettert virksomhet en forenklet rapportering til statsregnskapet, jf. Bestemmelsene pkt. 3.5.4.

FFI skal til enhver tid følge Finansdepartementets føringer og bestemmelser som gis til etater med unntak fra bruttobudsjetteringsprinsippet, jf. rundskriv nr. 106 fra Finansdepartementet. Stortinget gir ved særskilt vedtak samtykke til unntak fra bruttobudsjetteringsprinsippet, jf. Bevilgningsreglementet § 4, andre ledd. Unntaket blir bekreftet hvert år ved vedtak av nettobevilgning under budsjettets utgiftspost 51. Stortingsvedtaket innebærer at FFI, i tillegg til inntekter fra bevilgning på 51-post, kan disponere eksterne inntekter fullt ut til virksomhetens formål, samt få overført resultatet av årets drift til påfølgende budsjettår. FFI disponerer eventuelt positivt årsresultat, og har ansvaret for å dekke et eventuelt negativt årsresultat.

FFI får overført midlene som er bevilget på 51-posten ved utbetaling fra Forsvarsdepartementet.

FFI skal, iht. rundskriv 106 fra Finansdepartementet, sende inn månedlig likviditetsrapport til DFØ med kopi til Forsvarsdepartementet.

### **9.3.3 Attestasjon**

Godtgjørelser eller andre utbetalinger for etatssjefen skal attesteres av FFIs økonomisjef, jf. Instruksen pkt. 2.1.2.

## **9.4 Forsvarsmateriell**

### **9.4.1 Organisering**

Forsvarsmateriell er et forvaltningsorgan. Etatssjef er direktør Forsvarsmateriell, som ivaretar det ansvar som er tillagt etatssjef i Reglementet, Bestemmelsene og denne instruksen. Det vises også til Instruks for direktør Forsvarsmateriell.

### **9.4.2 Regnskapsføring**

Forsvarsmateriell skal avlegge regnskap til statsregnskapet etter kontantprinsippet. Forsvarsmateriell fører også et periodisert virksomhetsregnskap iht. statlige regnskapsstandarder (SRS).

Utfyllende bestemmelser om tildeling og fullmakter omtales i IVB LTP.

### **9.4.3 Attestasjon**

Godtgjørelser eller andre utbetalinger for etatssjefen skal attesteres av i Forsvarsmateriells økonomisjef, jf. Instruksen pkt. 2.1.2.

## **VEDLEGG: FORSVARSDEPARTEMENTETS ETATSSTYRING**

Etatsstyring er de prosessene og aktivitetene Forsvarsdepartementet gjennomfører for å styre og følge opp etatene i forsvarssektoren, herunder sikre at virksomheten er i samsvar med gjeldende rammer, prioriteringer og mål.

### **1. NÆRMERE OM ETATSSTYRINGEN**

Etatsstyringen er først og fremst et virkemiddel for realisering av politikk, og som utgangspunkt bør styringsprosessen i det enkelte tilfelle bidra til en effektiv og god oppgaveløsning og målrealisering i den enkelte etat og for forsvarssektoren.

Forsvarsdepartementet har, jf. Bestemmelsene pkt. 1.2, et overordnet ansvar for styring av underliggende etater, herunder å påse at:

- etatene gjennomfører aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og departementets fastsatte mål og prioriteringer,
- etatene bruker ressurser effektivt,
- styringsdialogen mellom departementet og etatene fungerer på en hensiktsmessig måte,
- etatene rapporterer relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon,
- det gjennomføres kontroll med etatene og at disse har forsvarlig intern kontroll og
- evalueringer gjennomføres.

Forsvarsdepartementet har videre ansvar for å påse at etatene utvikles og forbedres.

Departementsråden er administrativt ansvarlig, herunder koordineringsansvarlig, for etatsstyringen. Departementsråden har delegert deler av sin myndighet for etatsstyringen av de enkelte etatene, jf. omtale av etatene under pkt. 2.

#### **1.1 Mål- og resultatstyring**

Jf. Reglementet §§ 4 og 7 er mål- og resultatstyring et grunnleggende styringsprinsipp i staten. Forsvarsdepartementet har ansvar for å fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomhet. Samtidig skal styring, oppfølging, kontroll og forvaltning tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.

Forsvarsdepartementets utgangspunkt for mål- og resultatstyringen forankres i departementets langsiktige planer for sektoren, jf. Reglementet § 9 De langtidsplaner (LTP) som regelmessig forelegges Stortinget, utgjør det fundamentale grunnlaget for utviklingen av forsvarssektoren som helhet. Etter behandling i Stortinget formaliseres og omsettes vedtatt langtidsplan gjennom et samlet iverksettelsesbrev for planperioden (IVB LTP) til alle etatene i forsvarssektoren.

Basert på Stortingets vedtak fastlegger Forsvarsdepartementet, gjennom IVB LTP og tilhørende presiseringer, endringer og tillegg (PET), overordnede mål og strategiske føringer gjennom angivelse av mål, styringsparametere og tiltak samt krav til rapportering. Dette danner rammeverk for styring og oppfølging og er basis for å vurdere måloppnåelse og resultater, jf. Bestemmelsene pkt. 1.4.

Det helhetlige iverksettelsesbrevet gjennomgår nødvendige oppdateringer, med tilhørende rullering av tidsperspektivet. For å sikre god styring er det samtidig avgjørende at det målbildene ligger mest mulig fast gjennom en planperiode. Dokumentet gir etatene flerårig forutsigbarhet om forutsetninger og retning som grunnlag for deres interne planlegging.

Etatene skal på egne nettsider opprette og vedlikeholde en lenke direkte til IVB LTP på regjeringen.no, jf. Bestemmelsene punkt 2.3.2.



### 1.1.1 Målbilde

Som et rammeverk for oppfølging av prioriteringer i etatsstyringen fastsetter departementet et strategisk målbilde for forsvarssektoren.

Strategiske føringer blir konkretisert av departementet gjennom målbilder for den enkelte etat med styringsparametere og tiltak. De etatsvise målbildene danner rammeverk for styring og oppfølging i etatsstyringen.

Etatssjefen<sup>8</sup> skal utarbeide et målbilde for egen virksomhet som integrerer mål- og resultatkrav fra de respektive etatsvise målbilder. I tillegg har etatssjefen et selvstendig ansvar for å utvikle egne styringsparametere, tiltak, risikoer og risikoreduserende eller -avbøtende tiltak for egen virksomhet, jf. også Instruksens innledning om etatssjefens ansvar. Etatens målbilde skal angi ambisjonen for utviklingen av den samlede virksomheten i etaten. Målbildet skal vektlegge forhold ved etaten som i særlig grad skal endres eller forbedres. I størst mulig grad bør målbildet også angi en helhet og sentrale sammenhenger i målstrukturen slik at målbildet totalt sett angir en helhetlig effektkjede som underbygger og sannsynliggjør en ønsket måloppnåelse.

Etatssjefen har ansvar for å oppdatere eget målbilde på bakgrunn av det sist oppdaterte målbildet i IVB LTP.

### 1.1.2 Risikostyring

Hensikten med risikostyringen er å identifisere og håndtere gjennom tiltak forhold eller hendelser som kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt.

Forsvarsdepartementet benytter risikostyring som metode og verktøy for å forsterke mål- og resultatstyringen. Risikostyring skal være en integrert del av styringen for å gjennomføre de vedtatte strategiene og nå fastsatt mål. For departementet er risikovurderinger bl.a. et verktøy for prioritering og således til hjelp for departementet mht. hvor styringsoppmerksomheten skal rettes. I praksis innebærer styringen at noen mål, oppgaver eller områder løftes fram og prioriteres framfor andre. Integrering av risikostyring i mål- og resultatstyringen vil bl.a. medføre at resultatmål og -krav, styringsparametere og eventuelle konkrete oppdrag er et uttrykk for departementets vurderinger av risiko og vesentlighet. Etaten skal etablere og gjennomføre risikostyring og sikre gode rutiner for oppfølging av intern kontroll i egen virksomhet. Etatssjefen er ansvarlig for at disse kravene etterleves på alle nivåer i etaten. Målene for etaten skal gjennom virksomhetsåret systematisk følges opp med en vurdering av risiko. Kritisk risiko skal følges opp og risikoreduserende og/eller -avbøtende tiltak iverksettes proaktivt, tidligst mulig og ideelt sett før konsekvensen av risikoen har oppstått. Det er avgjørende at risikostyringen skjer proaktivt. I rapporteringen til departementet skal all statusrapportering på mål- og resultatoppnåelse også inkludere vurdering av risiko.

### 1.1.3 Styringsparametere

En styringsparameter er først og fremst en indikator på overordnet måloppnåelse. Den skal gi svar på om deler av målet er nådd eller om man er på vei til å nå målet. Fastsettelse av ambisjonsnivå på styringsparametere er en sentral faktor i å sikre styring i et flerårlig perspektiv gjennom periodiserte resultatkrav. Ambisjonsnivå på styringsparametere vil således også danne utgangspunkt for angivelse av konkrete årlige resultatkrav til etaten. Da det verken er hensiktsmessig eller mulig å bruke utelukkende kvantitative parametere vil departementet også anvende kvalitative parametere. I vurdering av resultatoppnåelse på kvalitative parametere må vurderingen baseres på innsikt, erfaring og i noen grad skjønn. Det skal likevel

---

<sup>8</sup> For FFI skal styret godkjenne målbildet.

tilstrebes å etablere stabile kriterier for vurdering slik at rapporteringen blir så pålitelig som praktisk mulig.

#### **1.1.4 Tiltak**

I mål- og resultatsstyringen fra departementet kan det også være aktuelt å følge opp ulike sentrale tiltak som er fastlagt av departementet eller etaten for å nå målene og oppnå ønsket resultat for styringsparametrene. På andre områder vil etaten selv iverksette en rekke tiltak som understøtter måloppnåelse, men som ikke vil være gjenstand for en særskilt oppfølging i etatsstyringen. Tiltakene vil vanligvis følges opp mht. vektlegging av fremdrift i en innledende fase, og senere på effekten av tiltakene.

Tiltak i IVB LTP er å anse som oppdrag som skal iverksettes av etatssjefen.

### **1.2 Styringsdialogen**

Styringsdialogen er en fellesbetegnelse for de virkemidlene som benyttes i etatsstyringen, og er formalisert gjennom et sett definerte styringsdokumenter, rapporter og en fastsatt møtstruktur. I tillegg til styringsdialogen kommer den løpende, uformelle dialogen, herunder integrerte samarbeidsprosesser.

Den formelle styringsdialogen omfatter følgende faser:

- planlegging og budsjettering
- gjennomføring
- rapportering og oppfølging

Departementet fastsetter i samråd med den enkelte etat styringsdialogens form og innhold, herunder styringsdokumenter, møtefrekvens, rapporteringskrav med mer, jf. Bestemmelsene pkt. 1.3.

Den formelle styringsdialogen mellom departementet og etaten skal dokumenteres.

### **1.3 Etatsstyringsmøte**

Etatsstyringsmøtet (ESM) er det formelle forum for styring av etaten. Formelle beslutninger tas av møteleder. Møtene har i hovedsak fokus på innholdet i de sentrale dokumentene i styringsdialogen, oppnådde resultater ift. etatens hovedmål, samt prognoser for måloppnåelse. Plan for gjennomføring av ESM spesifiseres årlig i IVB LTP for den enkelte etat. Departementet kan innkalle til ytterligere ESM når vesentlige forhold vedrørende styringen krever det.

### **1.4 Styringsdokumenter**

Styringsdokumentene i etatsstyringen er formelle. Disse omfatter:

- Iverksettelsesbrev (IVB LTP) til etatene med presiseringer, endringer og tillegg (PET), herunder konkrete mål, oppdrag, føringer og rammer (tildeling) til etatssjefene for kommende virksomhetssår
- referater fra etatsstyringsmøter (ESM)

Styringsdokumentene sendes med gjenpart til Riksrevisjonen.

Etatene skal forholde seg til IVB LTP og PET til dette, og ikke utlede styringssignaler direkte av stortingsdokumenter.

Departementet tilstreber uformelle, integrerte arbeidsprosesser hvor etatene deltar direkte i utarbeidelsen av styringsdokumentene.

#### **1.4.1 Presiseringer, endringer og tillegg til iverksettelsesbrev (PET)**

IVB LTP gir også grunnlaget for den årlige styringen og resultatmålinger av etatssjefene.

Forsvarsdepartementet stiller således årlige bevilgninger til disposisjon for etatene gjennom dette dokumentet, jf. Reglementet § 7. Etatssjefene stiller dernest midlene til disposisjon for underliggende enheter gjennom et disponeringsskriv. Dersom etatenes tildeling endres i løpet av budsjettåret som følge av utgitt PET til IVB LTP, utgir etatssjefene supplerende disponeringsskriv til sine underliggende enheter.

Plangrunnlaget for påfølgende budsjettår gis etatene som egen del av den PET til IVB LTP som gir tildelingen for kommende virksomhetsår.

Eventuelle øvrige presiseringer eller endringer i de sentrale rammebetingelsene, nye oppdrag etc., blir utgitt som PET til IVB LTP.

#### **1.4.2 Referater fra etatsstyringsmøter**

Referater fra ESM er å anse som formelle styringsdokumenter. Dersom styringssignalene/konklusjonene fra ESM er av en slik art at det får direkte konsekvenser for innholdet i IVB LTP, kan konklusjonene i tillegg bli fulgt opp gjennom PET til IVB LTP.

## **2. SPESIELLE FORHOLD KNYTTET TIL STYRING AV DEN ENKELTE ETAT**

### **2.1 Forsvaret**

Forsvarssjefen (FSJ) står i en særstilling som både øverste fagmilitære rådgiver i departementet og som etatssjef i Forsvaret. FSJ utøver sin styring støttet av og gjennom Forsvarsstaben (FST). I den løpende styringsdialogen er FST det sentrale grensesnittet og kontaktpunktet for departementet.

Departementsråden leder den overordnede, formelle etatsstyringen av Forsvaret. Det daglige, koordinerende ansvaret for etatsstyringen tilligger Avdeling for økonomi og styring i Forsvarsdepartementet.

Det avholdes normalt fem ESM med Forsvaret i løpet av virksomhetsåret.

### **2.2 Forsvarsbygg**

Departementsråden har delegert sin myndighet for å lede den overordnede, formelle etatsstyringen av FB til assisterende departementsråd. Det daglige, koordinerende ansvaret for etatsstyringen tilligger Avdeling for investeringer i Forsvarsdepartementet.

Det avholdes normalt fire ESM med FB i løpet av virksomhetsåret.

### **2.3 Forsvarets forskningsinstitutt**

Departementsråden har delegert sin myndighet for å lede den overordnede, formelle etatsstyringen av FFI til assisterende departementsråd. Det daglige, koordinerende ansvaret for etatsstyringen tilligger Avdeling for forsvarspolitik og langtidsplanlegging i Forsvarsdepartementet.

Det avholdes normalt tre ESM mellom Forsvarsdepartementet og FFI i løpet av virksomhetsåret.

### **2.4 Forsvarsmateriell**

Departementsråden har delegert sin myndighet for å lede den overordnede, formelle etatsstyringen av Forsvarsmateriell til assisterende departementsråd. Det daglige, koordinerende ansvaret for etatsstyringen tilligger Avdeling for investeringer i Forsvarsdepartementet.

Det avholdes normalt fire ESM med Forsvarsmateriell i løpet av virksomhetsåret.