

Intern kontroll och riskhantering i praktiken

1 Allmänt

Enligt kommunallagen ska kommunen sträva efter att främja sina invånares välfärd och en hållbar utveckling inom sitt område. I detta syfte tillhandahåller kommunen bland annat olika slags tjänster för sina invånare. Kommunfullmäktige beslutar om kommunens strategi och mål. Alla verksamheter i kommunen bör följa dessa mål.

Strategin ligger till grund för verksamheten. Med stöd av den beslutar kommunen om bland annat följande frågor:

- personalpolitik
- planläggning, tomtpolitik
- näringspolitik

Den interna kontrollen är en del av ledarskapet. Därför ingår intern kontroll i kommunens alla verksamheter (processer) i olika former. Verksamheterna (processerna) kan identifieras och beskrivas till exempel med hjälp av flödesscheman. De visar hur ärenden framskrider, beskriver uppgifterna och arbetet i kommunorganisationen och vad man särskilt bör fokusera på för att lyckas med uppgifterna. Det här har samband med uppgifternas verkningar; hur går det om uppgiften eller verksamheten misslyckas eller blir ogjord? Om denna risk är relativt stor och verkningarna är betydande, måste man skapa sätt att säkerställa en fungerande intern kontroll. Det här kan kallas för riskhantering.

Samtidigt bör man också beakta långtidsperspektiv och planering. Det finns också skäl att skissa upp framtidsscenario. Detta framkommer ofta i kommunens strategi, så det bör också beaktas i det dagliga arbetet och i beslutsfattandet.

Syftet med denna anvisning är att ge råd (exempel) som lätt kan tillämpas i praktiken för att utveckla kommunens interna kontroll och riskhantering. Anvisningarna kan användas inom alla kommunala sektorer för att bedöma hur fungerande olika processer är, också i bedömningen av den (strategiska) beslutsprocessen.

Modellen kan användas som sådan även i den dagliga utvecklingen av verksamheten och arbetsprocesserna. Samtidigt utvecklas också den interna kontrollen. Den interna kontrollen och utvecklingen av verksamheten går hand i hand och är i själva verket bara olika perspektiv på samma sak.

2 Den interna kontrollen i praktiken

I praktiken kan man med följande frågor testa hur väl den interna kontrollen fungerar:

HUR SÄKERSTÄLLS DET att

- a) rätt person (eller organ)
- b) gör
- c) rätt saker
- d) i rätt tid
- e) på rätt sätt

Följande exempel gäller frågor och aspekter genom vilka man kan säkerställa att uppgiften lyckas.

a) Rätt person (eller organ):

- lyckad rekrytering - personens yrkeskunskap, erfarenhet, utbildning, behörighet (lagens krav)
- rätt att utföra uppgiften - arbetsavtal, tjänsteavtal, delegeringsbeslut, instruktion, lagstiftning, interna anvisningar, andra beslut
- man bör säkerställa att kunskanden kontinuerligt uppdateras - yrkesinriktad kompletterande utbildning och fortbildning
- också vikariens (reservpersonens) yrkeskompetens och rätt att utföra uppgiften

b) Gör:

- arbetets resultat - inget väsentligt blir ogjort, uppgifterna sköts -> målen nås
- engagemang och motivation - leder till välfärd och lojalitet
- system med reservpersoner
- resurser: finns det tillräckligt med lokaler, personal, anslag?
- används fungerande informationssystem så att uppgifterna kan utföras?

c) Rätt saker:

- uppgiftsbeskrivning - vad hör till arbetet, uteslutning av uppgifter
- befogenheter - beslut (bl.a. högsta ledningen)
- lagstiftning - fastställer de lagstadgade uppgifterna inom olika sektorer
- informationssystem
- det arbete som utförs är viktigt med tanke på målen

d) I rätt tid:

- lagstiftning - tidsgränser (bl.a. maximal tidsfrist för uppgifter och behandlingen av ersättningar inom social- och hälsovården, frågor som kräver brådskande behandling).
- under arbetstid - organisering av arbetet (tillräckligt med anställda), uppföljning av arbetstid
- informationssystem: rätt information i rätt tid

e) På rätt sätt:

- upprätthållande av professionell kompetens
- arbete i enlighet med lagar, förordningar, anvisningar (bl.a. miljösektorns rekommendationer), interna anvisningar, uppgiftsbeskrivningar och processbeskrivningar o.d.
- uppföljning av resultat eller avvikelser - rapporter, chefsövervakning, kundrespons
- informationsgången
- målen bör nås!

Det är viktigt att man använder aktivform i alla svar. I exemplen frågas det "hur den interna kontrollen säkerställs", vilket ännu bör kompletteras med frågorna "VEM" och "NÄR". Detta är riskhantering.

3 Verksamheter (processer)

Frågorna ovan kan användas för alla verksamheter i kommunen bland annat vid bedömning av hur fungerande den interna kontrollen är.

- Beslutsfattande
 - beredning (obs. Kommunförbundets rekommendation om utvärdering)
 - koncernperspektivet
 - omvärldsförändringar
 - resurser
 - beaktande av strategin
- Sektorer
 - allmän förvaltning
 - social- och hälsovård
 - miljö och teknik
 - undervisning och kultur
 - fritid, idrott och ungdomsarbete
- Affärsverk
 - externa affärsverk (vattenverket)
 - interna affärsverk (servicecenter)
- Utläggning av service
 - ansvaret överförs inte
- Inkomster, utgifter
 - alla inkomster blir fakturerade
 - alla utgifter bokförs på rätt sätt
- Övrigt
 - upphandling
 - projektadministration (finansierings-/resultatrisk, projektregister)
 - investeringar (den totala budgeten)

4 Riskhantering

När man beslutat om metoderna för att säkerställa att verksamheten (uppgifterna) lyckas, måste beslut också fattas om bland annat följande:

- vem ska utföra kontrollen?
- hur ska kontrollen genomföras?
- när och hur ofta ska kontrollen genomföras?
- hur ska rapporteringen genomföras och till vem rapporterar man?
- hur följer man upp hur läget utvecklas?

Kontrollmetoderna beror på uppgiften och hur den utförs samt på hur sannolikt det är att uppgiften misslyckas och vilken omfattning verkningarna har (väsentlighet). De vanligaste metoderna är till exempel användarrätt och logguppgifter, passertillstånd, befogenheter (och deras begränsningar) samt normal chefsövervakning.

Man måste också regelbundet och om situationen förändras (personalbyte, programbyten, nya uppgifter eller liknande) uppdatera bland annat uppgiftsbeskrivningar, beslut och anvisningarna för verksamheten.

Med hjälp av resultat- och utvecklingssamtal får man också reda på problem eller förändringar i verksamheten och utvecklingsbehoven.

Riskhanteringen bör vara en del av den årliga strategiska planeringen och uppställningen av mål.

Dokumenteringen är viktig. Den säkerställer en snabb och korrekt informationsgång. Informationen måste också vara lätt att hitta - man måste veta varifrån man får information, och på vems ansvar det är att spara den, osv.

- Uppgifterna om personbyten (beslut, uppgiftsbeskrivningar) ska hållas uppdaterade.
- Avtalsregistret (avtalsperioden, ämne, ansvarsperson, belopp)
- Beslut med motiveringar och dokumentering av bilagor.