



Kristianstads kommun
Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige
AB Kristianstadsbyggen

Granskning av finanspolicyn

På uppdrag av Kristianstad Kommuns revisorer har PwC utfört en granskning av kommunens finanspolicy samt riskrapportering i syfte att säkerställa att nuvarande finanspolicy är anpassad för kommunens verksamhet samt att uppföljning av policyns riktlinjer sker korrekt och effektivt i nuvarande riskrapportering. Den övergripande revisionsfrågan har varit att: *säkerställa att nuvarande finanspolicy är anpassad för kommunens verksamhet, att den är tidsenlig samt täcker de finansfrågor som kan vara aktuella för kommunen.*

Sammanfattningsvis kan nämnas att helhetsintrycket av kommunens finanspolicy och riskrapportering är gott. Kommunen har en finanspolicy som bedöms allmänt vara i linje med jämförbara organisationers avseende omfattning och innehåll. Riskrapporteringen som lämnas till kommunstyrelsen bedöms vara tydlig och informativ.

I rapporten sammanfattning finns ett antal rekommendationer i syfte att ytterligare förbättra hanteringen inom finanspolicyns ansvarsområde.

- Vi bedömer att kommunfullmäktige bör fatta beslut om hela finanspolicyn, då vi anser att bilaga A (limiter) kan anses behandla det som i Kommunallagen klassificeras som viktiga ekonomiska frågor och som kan förändra riskbilden för kommunen.
- Vi föreslår att finanspolicyns avsnitt 4 utvecklas beträffande hur kontroller hanteras, dokumenteras och rapporteras.
- Vi bedömer att kommunen kan formalisera arbetet kring operativa risker och utveckla definitionen av hur hantering, mätning, kontroll och rapportering ska utföras.
- Vi föreslår att organisationer har en separat "intern kontroll" som följer upp risker samt årligen tillsammans med verksamheten följer upp dessa.
- Finanspolicyns bör kompletteras med processbeskrivningar för de processer som kommunen anser är väsentliga.
- Vi saknar kommunstyrelsens limit för likviditetsrisk som i policyn är definierad som att varje enhet ska ha en betalningsberedskap motsvarande minst en månad av enhetens utgifter i form av likvida medel

Revisorerna önskar svar från kommunstyrelsen senast den 30 juni avseende vidtagna åtgärder utifrån genomförd granskning.

För revisorerna i Kristianstads kommun

Göran Sevebrant
Ordförande

Göran Wagermark
Vice ordförande

Granskning av finanspolicy och riskrapportering

Kristianstad kommun

Projektledare
Malin Rössel
Johan Hedqvist

Kvalitetssäkrare
Lena Salomon
Certifierad kommunal
revisor

Februari 2017

Innehåll

1.	Sammanfattning	2
1.1.	Rekommendationer.....	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Syfte och Revisionsfråga.....	4
2.3.	Avgränsning.....	5
2.4.	Metod.....	5
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Är nuvarande finanspolicy anpassad till verksamheten?.....	6
3.1.1.	Iakttagelser	6
3.1.2.	Bedömning.....	6
3.2.	Finns det områden som policyn bör kompletteras med?.....	7
3.2.1.	Iakttagelser	7
3.2.2.	Bedömning.....	7
3.3.	Hur definieras risker och hur följs detta upp?	8
3.3.1.	Iakttagelser	8
3.3.2.	Bedömning.....	8
3.4.	Hur sker rapportering till Kommunstyrelsen?.....	8
3.4.1.	Iakttagelser	8
3.4.2.	Bedömning.....	8
3.5.	Benchmark av Kommunens finanspolicy mot bolag inom både privat och offentlig sektor.....	9

1. Sammanfattning

En finanspolicy ska klargöra kommunens ansvarsfördelning och administrativa regler. Finanspolicyen ska även klargöra kommunens syfte, mål och ange riktlinjer för beslut, handling och specifika lång och kortsiktiga mål. Bilaga A i finanspolicyen reviderades av kommunstyrelsen 2016-06-29.

Det bör tydligt framgå i en finanspolicy vilken rapportering som utförs, vad som ska rapporteras, till vem och hur frekvent. Rapporteringen är normalt riktad till kommunstyrelsen men det kan även ske rapportering från kommunbolag till kommunens finansfunktion eller liknande rapportering. Nedan beskrivs närmare vad som kan ingå i rapportering till kommunstyrelsen.

Den övergripande revisionsfrågan för denna granskning är att: *Säkerställa att nuvarande finanspolicy är anpassad för kommunens verksamhet, att den är tidsenlig samt täcker de finansfrågor som kan vara aktuella för kommunen.*

Sammanfattningsvis kan nämnas att utifrån vad som iakttagits i vår granskning är helhetsintrycket av kommunens finanspolicy och riskrapportering gott. Kommunen har en finanspolicy som bedöms allmänt vara i linje med jämförbara organisationers avseende omfattning och innehåll. Riskrapporteringen som lämnas till kommunstyrelsen bedöms vara tydlig och informativ. Vi grundar vår bedömning på de frågor som besvaras i avsnitt 3 i denna rapport.

Det som skiljer Kristianstad Kommun gentemot andra kommuner är att ett stort ansvar för finanspolicyen har delegerats till kommunstyrelsen. Vanligtvis är det kommunfullmäktige som ansvarar för att fastställa finanspolicyen. Vi noterar att ansvar för beslutande av finanspolicy skiljer sig åt jämfört med merparten av andra kommuner. Enligt 3 kap 9§ 2 ska fullmäktige fatta beslut om viktiga ekonomiska frågor.

Vi vill i samband med granskningen lämna rekommendationerna listade nedan.

1.1. Rekommendationer

1. Är nuvarande finanspolicy anpassad till verksamheten?

Vi bedömer att finanspolicyen täcker in de finansfrågor som är relevanta för kommunen. PwC rekommenderar att policyen uppdateras och årligen beslutas av kommunfullmäktige och löpande anpassas till rådande förhållanden.

Vi bedömer att kommunfullmäktige bör fatta beslut om hela finanspolicyen, då vi anser att bilaga A (limiter) kan anses behandla det som i Kommunallagen klassificeras som viktiga ekonomiska frågor och som kan förändra riskbilden för kommunen.

Vidare föreslår vi att avsnitt 4 i kommunens finanspolicy utvecklas beträffande hur kontroller hanteras, dokumenteras och rapporteras. Det är i organisationer inom både privat och offentlig sektor vanligt förekommande att det finns en oberoende riskkontrollfunktion inom organisationen som har till uppgift att utföra dessa oberoende kontroller av verksamheten. Kommunen kan framöver överväga att inrätta en oberoende kontrollfunktion.

2. Finns det områden som policyn bör kompletteras med?

Vi bedömer att kommunen kan formalisera arbetet kring operativa risker och utveckla definitionen av hur hantering, mätning, kontroll och rapportering ska utföras. Vidare kan kommunen kvantifiera sin riskaptit för operativa risker, vilket även skulle underlätta uppföljning och mätning av denna risk.

3. Hur definieras risker och hur följs detta upp?

Vi bedömer att finanspolicyn har definierat både de risker kommunen utsätter sig för, samt har uppsatta limiter för specifika risker. Det är vanligt förekommande att organisationer har en separat enhet ansvarig för "intern kontroll" vilken oberoende följer upp risker. Denna funktion kan tillsammans med verksamheten även följa upp rutiner och processer årligen.

4. Hur sker rapportering till Kommunstyrelsen?

Vi bedömer att riskrapporten är tydlig och tar upp relevanta risker samt visualiserar eventuella risker på ett konkret sätt. Vi saknar dock kommunstyrelsens limit för likviditetsrisk som i policyn är definierad som att varje enhet ska ha en betalningsberedskap motsvarande minst en månad av enhetens utgifter i form av likvida medel. Vidare kan tabellen förtydligas med att det finns en limit på att maximalt 50 % av ränteförfallen ligger inom ett år, på samma sätt som andra limiter.

5. Benchmark av Kommunens finanspolicy mot bolag inom både privat och offentlig sektor.

Vi anser att kommunens finanspolicy ligger i linje med jämförbara organisationers finanspolicys avseende presentation och innehåll.

Finanspolicys brukar ofta kompletteras med processbeskrivningar/rutinbeskrivningar för de processer som kommunen anser är väsentliga. I dessa process-/rutinbeskrivningar bör ansvar, utförande av kontroller, uppföljning av kontroller och rapportering vara definierade, för att säkerställa att processerna fungerar som det är tänkt.

Vi bedömer att både kommunen och ABK bör utveckla sitt resonemang beträffande hantering, mätning, och uppföljning som sker i den andra försvarslinjen, som benämns som riskkontroll inom kommunen och intern kontroll hos ABK.

Kommunen kan utveckla sitt arbete kring hanteringen och rapportering av sina operativa risker. Kommunfullmäktige kan kvantifiera sin riskaptit där det är applicerbart, vilket skulle underlätta uppföljning och mätning av denna risk.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

På uppdrag av Kristianstad Kommuns revisorer har PwC utfört en granskning av kommunens finanspolicy samt riskrapportering i syfte att säkerställa att nuvarande finanspolicy är anpassad för kommunens verksamhet samt att uppföljning av policyns riktlinjer sker korrekt och effektivt i nuvarande riskrapportering. PwC har även granskat ABK´s finanspolicy.

Finanspolicyn utgör ramverket för Kristianstads kommuns finansiella aktiviteter. Finanspolicyn i Kristianstads kommun fastställdes av kommunfullmäktige 2009-06-09. Syftet med kommunens finanspolicy är:

- att fastställa mål och riktlinjer för finansverksamheten
- att ange hur ansvaret för finansverksamheten är fördelat
- att identifiera vilka finansiella risker kommunkoncernen är exponerad för och hur riskerna ska hanteras

Övriga kommunbolag har egna finanspolicys som är baserade på kommunens finanspolicy.

Riskrapportering är en viktig del i uppföljning av Kommunens beslutade limiter samt att ge Kommunstyrelsen information att finansverksamheten arbetar inom givna ramar och för att visa de risker kommunen är utsatt för.

De förtroendevalda revisorerna i Kristianstad har i sin revisionsplan för år 2017 beslutat att genomföra en granskning av kommunens finanspolicy samt riskrapportering.

2.2. Syfte och Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att genomföra en översiktlig bedömning av kommunens finanspolicy och riskrapportering för att identifiera eventuella riskfaktorer och brister.

Denna granskning ska även besvara följande revisionsfråga: *Säkerställa att nuvarande finanspolicy är anpassad för kommunens verksamhet, är tidsenlig samt täcker de finansfrågor som kan vara aktuella för kommunen. PwC vill även säkerställa att nuvarande riskrapportering är effektiv och fångar upp eventuella limiter specificerade i finanspolicyn.*

Vid upprättandet av projektplan för denne revisionsrapport identifierades följande frågeställningar:

1. Är nuvarande finanspolicy anpassad till verksamheten?
2. Finns det områden som policyn bör kompletteras med?
3. Hur definieras risker och hur följs detta upp?
4. Hur sker rapportering till Kommunstyrelsen?
5. Benchmark av Kommunens finanspolicy mot bolag inom både privat och offentlig sektor

2.3. Avgränsning

Granskningen avser innehållet i finanspolicy och riskrapportering för Kristianstads Kommun och ABK. Då dessa policies liknar varandra gällande innehåll och utformning, gäller kommentarerna i denna rapport för båda enheterna.

Finanspolicy omfattar ej pensionsmedelsförvaltning eller förvaltning av stiftelse- och donationsmedel. För dessa förvaltningsområden ska finnas särskilda föreskrifter. Vidare har detaljgranskning ej ingått av leasing, borgen mm som också finns beskrivet i finanspolicy.

2.4. Metod

Följande personer har intervjuats i samband med granskningen:

- Roger Zetterkvist, Ekonomidirektör, 2017-01-23

Följande material har mottagits och granskats:

- Finanspolicy Kristianstads Kommun, 2016-06-29
- Finanspolicy Kristianstads Kommun, 2009-06-09
- Kristianstadsrapport, oktober 2016
- Kristianstadsrapport, november 2016
- Sammanträdesprotokoll – KS § 128, 2014
- Sammanträdesprotokoll – KS § 145, 2016
- Rutin låneärende Kristianstads kommun.xls
- Rutin borgensärende för kommunalt bolag.xls
- Kontroll av ränteavier

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

3. *Iakttagelser och bedömningar*

3.1. *Är nuvarande finanspolicy anpassad till verksamheten?*

3.1.1. *Iakttagelser*

Kommunen har en finanspolicy som är tydlig och lätt att förstå. Policyn är fastställd av kommunfullmäktige 2009-06-09 och reviderad av kommunstyrelsen 2010-05-19, 2014-06-24 och 2016-06-29. ABK's finanspolicy är godkänd av kommunstyrelsen 2016-06-29 och fastställd av styrelsen 2016-08-25.

I inledningen av kommunens och ABK's finanspolicy framkommer syftet beträffande mål och riktlinjer samt vilka avgränsningar som är gjorda.

Kommunens finanspolicy tar upp riktlinjer för Kommunens upplåning, leasing och borgensåtaganden. Ansvarsfördelningen mellan Kommunfullmäktige, Kommunstyrelsen och ekonomiavdelningens framkommer på ett tydligt sätt. I policyn förklaras risker som likviditetsrisk, ränterisk, motpartrisk samt operativa risker och hur de ska hanteras och följas upp samt migreras i form av fastställda limiter som fastställs av styrelsen. Kommunen har även definierat de instrument som är tillåtna för att hantera ränterisken i skuldportföljen.

Finanspolicyn har även en förklarande ordlista med finansiella termer, vilket underlättar för läsaren.

3.1.2. *Bedömning*

Vår bedömning är att både kommunens och ABK's finanspolicy täcker och hanterar de finansfrågor som är relevanta för kommunen och ABK.

PwC rekommenderar att finanspolicyn fastställs mer frekvent än vid varje mandatperiod av kommunfullmäktige, och vid behov uppdateras för att anpassas till rådande omvärldsförhållanden, även om detta inte är krav enligt kommunallagen.

Enligt 3 kap 9§ 2 ska fullmäktige fatta beslut om de viktiga ekonomiska frågor Kommunen har valt att delegera beslut som finns i bilaga A (limiter) till kommunstyrelsen, enligt sammanträdesprotokoll KS § 128, 2014 och § 145, 2016. Dessa limiter kan påverka den totala risknivån för kommunen. Vi anser att ett för stort ansvar delegerats till kommunstyrelsen. I andra kommuner är det vanligt förekommande att det är kommunfullmäktige som beslutar hela finanspolicyn då den väsentligt kan förändra risknivån för kommunen, som exempelvis fastslagna limiter, därefter kan styrelsen anpassa risknivån i verksamheten efter de givna ramarna.

Vidare anser vi att avsnitt 4, "Riskkontroll, styrning och rapportering" utvecklas alternativt hänvisar till dokument där detta står utförligare beskrivet. Utifrån beskrivningen i finanspolicyn är det svårt att bilda sig en uppfattning om hur kontroller utförs, dokumenteras och rapporteras. Vanligt är att intern kontroll är en oberoende del av organisationen som har till uppgift att exempelvis utföra oberoende stickprover att kontroller är genomförda och fungerar som de ska t.ex. att transaktioner utförs på rätt sätt (dualitet), att limiter inte överträds och att skuldportföljens marknadsvärdering är tillförlitlig. Vidare kan

intern kontroll vara behjälplig vid utvärdering av befintliga processer och kontroller som säkerställer att verksamheten funkar som det är tänkt. Dessa beskrivningar kan även ligga i en separat instruktion.

3.2. Finns det områden som policyn bör kompletteras med?

3.2.1. Iakttagelser

I Kommunens styrdokumentation "Finanspolicy för Kristianstad Kommun och dess kommunala bolag" ges följande specifikation av operativ risk. Dock utan att inkludera instruktioner om hur dessa risker ska följas upp.

Definition: Risken för merkostnader på grund av att fel uppstår till följd av IT-problem, bristande rutiner eller mänskliga misstag.

Syftet med hanteringen av operativa risker är:

Att se till att finansverksamheten bedrivs på ett kontrollerat sätt och att kommunen och bolagen vid varje tidpunkt har korrekt information om positioner och risker så att beslut kan fattas på korrekta grunder.

Att minimera förluster på grund av fel i processer, system eller på grund av bristande kontroll.

3.2.2. Bedömning

PwC noterar att kommunen i nuvarande styrdokument inte har formaliserat sitt arbete med operativa risker. Därmed finns ytterligare förbättringar att göra avseende hur man strategiskt kan arbeta med dessa processer i framtiden. Målsättningen bör rimligtvis, mot bakgrund av Kristianstads Kommuns storlek och ansvar, vara att närma sig den branschstandard som exempelvis gäller för bolag under tillsyn. PwC:s rekommendation är därför att kommunen formaliserar sin hantering och rapportering av operativa risker och utvecklar definitionen med hur hantering, mätning och kontroll ska utföras.

Kommunfullmäktige bör formulera och kvantifiera, där detta är applicerbart, sin riskaptit för operativa risker som redan är identifierade i verksamheten. Detta skulle även underlätta uppföljning och mätning av att verksamheten verkar inom kommunens riskaptit för operativa risker samt ge möjlighet att agera och rapportera om kommunen riskaptit för operativa risker överskrids.

Detta bör även kompletteras med en framåtblickande ansats i form av exempelvis en självutvärdering. Detta innebär att berörda enheter inom finansverksamheten med lämpliga intervall samlas och gör en egen bedömning av vilka processer och andra risker som operativa risker verksamheten är exponerad för och om åtgärder eller kontroller ska vidtas och i så fall vilka åtgärder och kontroller som är nödvändiga för att minimera eller eliminera dessa risker. Analysen bör resultera i en plan avseende hur och när detta ska ske inklusive vilka som ansvarar för respektive risk, planerad åtgärd eller kontroll. Sådan analys inkluderar normalt även att säkerställa att det finns lämplig kontinuitetshantering vilket inbegriper säkerställande av att data sparas och finns tillgänglig i efterhand, IT-säkerhet och process för återställning.

3.3. Hur definieras risker och hur följs detta upp?

3.3.1. Iakttagelser

Kommunen definierar i finanspolicyen de risker kommunen anser sig vara exponerade mot. Exempel på dessa risker är refinansieringsrisk, likviditetsrisk, ränterisk, motpartsrisk samt operativa risker. Vidare beskrivs hur respektive risk ska hanteras samt vilka krav och förutsättningar Kommunen ställer för att acceptera dessa exponeringar som resulterar i någon form av risk. Till exempel förtydligas att kommunen inte ska utsätta sig för valutarisker och att finansiella derivatkontrakt endast får ingås med motparter som har tecknat ett ISDA- eller ramavtal, för att begränsa kreditrisken/motpartsrisken till dessa motparter.

Tillsammans med detta har kommunstyrelsen fastställt ett antal limiter beträffande förfallostruktur, likviditetsberedskap, valuta, räntebindning och motparter som definierar den riskapitet kommunen/kommunala bolagen ska förhålla sig till.

3.3.2. Bedömning

Vår bedömning är att finanspolicyen definierar de finansiella risker kommunen exponerar sig mot på ett bra sätt.

Vi ser utvecklingspotential relaterat till operativa risker och hantering av dessa, som vi tidigare har tagit upp i rapporten.

Uppföljning av de definierade riskerna rapporteras minst kvartalsvis och bedöms allmänt vara i linje med jämförbara organisationers rapportering både avseenden innehåll, presentation och frekvens.

Vi rekommenderar kommunen att gå igenom sin uppföljning av befintliga limiter, kontroller, processer för att säkerställa att designen på dessa är tillförlitliga och mäter det de är ämnade för, samt om kommunen bör addera ytterligare kontroller/limiter. Detta är speciellt viktigt om det sker förändringar i organisationen. Detta har vi också tagit upp under punkten 3.2.

Det är vanligt förekommande att organisationer och bolag inom både privat och offentlig sektor har en separat enhet för intern kontroll vilken utför oberoende granskning av bland annat efterlevnaden av interna limiter. Denna enhet följer även upp verksamhetens processer/rutiner på årlig basis.

3.4. Hur sker rapportering till Kommunstyrelsen?

3.4.1. Iakttagelser

Riskrapporten består av ett antal nyckeltal, motpartfördelning, kapital- och räntebindning samt avslutas med en kort beskrivning av den makroekonomiska utvecklingen. Rapporten innehåller både kvantitativa resultat, kompletterat med korta beskrivningar avseende utveckling och förändringar.

3.4.2. Bedömning

Vår bedömning är att rapportering till kommunstyrelsen är tydlig och väl visualiserar de risker kommunen är utsatt för. Ekonomiavdelningens kvartalsvisa rapportering till kom-

munstyrelse bedöms allmänt vara i linje med jämförbara organisationers rapportering både avseenden innehåll, presentation och frekvens. Vi saknar dock kommunstyrelsens limit för likviditetsrisk som i policyn är definierad som att varje enhet (kommun/bolag) ska ha en betalningsberedskap motsvarande minst en månad av enhetens utgifter i form av likvida medel, finansiella tillgångar som kan omsättas inom 3 dagar samt bekräftade, ej utnyttjade kreditlöften. Vidare bör tabellen med nyckeltal förtydligas med limiten, att maximalt 50 % av ränteförfallen ligger inom 1 år.

3.5. Benchmark av Kommunens finanspolicy mot bolag inom både privat och offentlig sektor

Vi anser att kommunens samt ABK:s finanspolicy ligger i linje med jämförbara organisationers finanspolicy avseenden presentation och innehåll.

Nedan följer förslag på hur kommunen kan utveckla sin hantering, mätning, kontroll och uppföljning av risk.

Vi bedömer att både kommunen och ABK:s policy bör förtydligas, hur de arbetar med uppföljning, hantering, mätning av risk det vill säga det som benämns som riskkontroll inom kommunen och intern kontroll för ABK. En funktion för intern kontroll kan årligen upprätta en årsplan med de aktiviteter av processer som bör granskas, utifrån de områden där risker anses högre. Identifiering av risker som anses vara högre kan göras tillsammans med verksamheten. Inom riskkontroll kan även en mer framåtriktad analys utföras och rapporteras, i form av olika scenarioanalyser/stresstester för att återspegla hur kommunen kan komma att påverkas av till exempel ett annat ränteläge eller andra faktorer som kan påverka risker för kommunen.

För att avgöra vilka risker som uppstår i verksamheten och därmed vilka risker som måste hanteras och kontrolleras kan kommunen med fördel låta göra process-/rutinbeskrivningar. Vi har tagit del av kommunens rutinbeskrivningar; "Låneärenden", "Borgensärende för kommunalt bolag" samt "Kontroll av låneaviser". I samtliga dokument framgår tydligt ansvarsfördelning för specifika moment.

Vi föreslår att kommunen fortsätter sitt arbete med att dokumentera processer/rutiner av väsentlig betydelse. För varje arbetsmoment bör man identifiera potentiella risker att medvetna såväl som omedvetna fel begås. När riskerna identifierats kan man utforma kontroller som motverkar eller upptäcker fel.

Genom att identifiera och analysera potentiella risker kan kommunen bestämma vilka riskkontroller varje arbetsmoment bör innehålla. Därigenom tydliggörs även behovet av uppföljning och rapportering som är en viktig del i riskhanteringen. Det ska uttryckligen framgå vem som ansvarar för risken (riskägaren) och vem som ska utföra kontrollen. Identifierade risker, motverkande riskkontroller samt uppföljning och rapportering av dessa utgör grunden i ett ramverk för riskhantering.

Process/rutinbeskrivningar som beskriver hur kommunens väsentliga processer ser ut samt beskrivningar av befintliga kontroller som finns i verksamheten för att mäta och kontrollera att processerna/rutinerna fungerar som det är tänkt, är något som bör komplettera en finanspolicy.

Arbetet med operativa risker bör hanteras i likhet med övrig riskhantering, det vill säga utöver löpande förbättringsarbete formaliseras hanteringen i syfte att på ett bättre sätt kontinuerligt identifiera och hantera organisationens väsentliga operativa risker. Det övergripande syftet är att höja beredskapen och säkerställa att det finns lämpliga åtgärder

för att hantera operativa problem samt skapa förutsättningar att i förväg identifiera förhöjda operativa risker som preventivt bör åtgärdas. Större bolag har ofta en separat riskpolicy. I sin enklaste form inkluderar ett sådant ramverk ett antal återkommande aktiviteter.

Styrande organ definierar en limit avseende risktolerans och riskaptit för operativa risker (exempelvis realiserad/förväntad förlust på grund av operativa misstag, personalomsättning, antal incidenter, en kombination av dessa alternativt en kvalitativ ansats). Risktolerans beskriver hur stor total risk man kan klara och riskaptiten beskriver vilken grad av operativ risk som är acceptabel inom verksamheten.

Kommunens ekonomiavdelning kan komplettera sin riskrapport med nya identifierade indikatorer, realiserade händelser och följa upp dem, som en del av riskrapporteringen (ex felaffärer, felbokningar, fel på indata, felaktigheter i rapportering etc. eller allmänt förhöjda risknivåer på grund av särskilda omständigheter eller förändringar). Rapporteringen bör följas upp av en oberoende risk funktion.

Incidenthantering bör kompletteras med en framåtblickande ansats i form av exempelvis en självutvärdering. Detta innebär att berörda enheter med lämpliga intervall samlas och gör en egen bedömning av vilka operativa risker verksamheten är exponerad för och om åtgärder eller kontroller ska vidtas och i så fall vilka åtgärder och kontroller som är nödvändiga för att minimera eller eliminera dessa risker. Analysen bör resultera i en plan avseende hur och när detta ska ske inklusive vilka som ansvarar för respektive risk, planerad åtgärd eller kontroll. Sådan analys inkluderar normalt även att säkerställa att det finns lämplig kontinuitetshantering vilket inbegriper säkerställande av att data sparas och finns tillgänglig i efterhand, IT-säkerhet och process för återställning.

Organisatoriskt kan sådan hantering ske internt alternativt ligga under intern kontrollfunktionens ansvar om sådan finns. Ansvaret för den praktiska hanteringen av åtgärder ligger dock normalt alltid kvar inom berörd enhet och ansvarig chef.

Februari 2017

Malin Rössel
Projektledare

Lena Salomon
Uppdragsledare