

Styring og kontroll – et spørsmål om tillit?

Internkontroll i storbyene



Presentasjon

Agenda

1. Innledning og problemstillinger
2. Fremgangsmåte
3. Litteraturgjennomgang
4. Kartlegging av internkontroll i storbykommunene
5. Observasjoner og analyse
6. Anbefalinger

1. Innledning og problemstilling

FoU-prosjektet skulle besvare følgende:

- ✓ Hvordan storbykommunene jobber med internkontroll i dag
- ✓ Hvilke krav som stilles til internkontroll
- ✓ Utfordringer og muligheter i arbeidet med internkontroll
- ✓ Hvordan en fremtidsrettet internkontroll bør innrettes
- ✓ Hva som bør hensyntas ved videreutvikling og implementering av internkontrollen

Oppdraget var to-delt:

- ✓ Kartlegging av krav, status og utfordringer/muligheter
- ✓ Anbefalinger om videreutvikling og fremtidens internkontroll

FoU-prosjektet skal gi:

- ✓ Støtte til å gjøre gode strategiske valg ved videreutvikling og implementering av internkontrollen som en del av virksomhetsstyringen i storbykommunene
- ✓ Erfaringsdeling blant storbykommunene, både gjennom interaksjon i referansegruppen og mellom KPMG og referansegruppen

2. Fremgangsmåte

✓ Dokumentanalyse

- ✓ Dokumenter som beskriver og belyser kommunenes internkontroll og internkontrollsystem, herunder rutiner, retningslinjer, risikovurderinger og rapportering.
- ✓ Kommunenes statistikk om avvik, varslinger etc. er ikke analysert

✓ Semi-strukturerte intervju. Formål:

- ✓ kartlegge datakilder til dokumentanalyse
- ✓ få kjennskap til målgruppen for spørreundersøkelsen
- ✓ innhente fakta om den enkelte kommune

✓ Spørreundersøkelse.

- ✓ Målgruppen for undersøkelsen ble definert til ledere på nivå 1 og 2 samt alle enhetsledere med resultatansvar, og eventuelle andre ansatte som har et særlig ansvar for internkontroll
- ✓ Spørreundersøkelsen ble sendt til 1058 respondenter i de fem storbykommunene og av disse svarte 447 på undersøkelsen. Svarprosenten er på 42 %

✓ Fokusgrupper

- ✓ Totalt 10 fokusgrupper; 1 i Bergen og Kristiansand, 2 i Oslo, 3 i Trondheim og Stavanger

3. Litteraturgjennomgang

- ✓ **Styrings- og kontrollmiljø.**
 - ✓ Forskningslitteratur tilgjengelig legger vekt på balansen mellom kontrollerende styring og tillit og åpenhet.
 - ✓ Tillitsbasert styring handler ikke om å fjerne kontroll, men å ha kontroller som oppleves som meningsfulle på områder med høy risiko.
- ✓ **Prosess.**
 - ✓ Systemet må være i levende i den forstand at det jevnlig evalueres og forbedres.
 - ✓ Overordnede krav må kommuniseres fra kommuneadministrasjonen og ut i virksomhetene, hvor de må tilpasses hver enkelt organisasjon slik at forholdet tiltak og risiko står i balanse.
- ✓ **Roller og ansvar.**
 - ✓ Ansaret deles inn i tre ansvarsområder; 1. linje er de som håndterer risikoer i det daglige arbeidet, 2. linje gir støtte og veiledning, 3. linje følger opp og vurderer om systemet er effektivt
- ✓ **Oppfølging.**
 - ✓ Det bør etableres egne prosesser for oppfølgingen av internkontrollen, herunder avvikshåndtering og eskalering av informasjon.
 - ✓ Videre er det behov for en systematisk tilnærming til jevnlige gjennomganger av styringssystemet for ledelsen.

4. Kartlegging av internkontroll i storbykommunene

✓ **Styrings- og kontrollmiljø.**

- ✓ De fleste storbykommunene har rammeverk for virksomhetsstyring, formaliserte og dokumenterte krav som alle ansatte forventes å etterleve.
- ✓ Storbykommunene har i mindre grad har jobbet systematisk med medarbeidernes involvering i utforming av internkontrollen.

✓ **Prosess.**

- ✓ Storbykommunene bruker risikovurderinger systematisk som en del av mål- og resultatstyringen
- ✓ Innen sektorområdene hvor det er særlovkrav om internkontroll er det i stor grad etablerte internkontrollprosesser, mens det innen andre sektorer er det i mindre grad en systematisk tilnærming til internkontroll.

✓ **Roller og ansvar.**

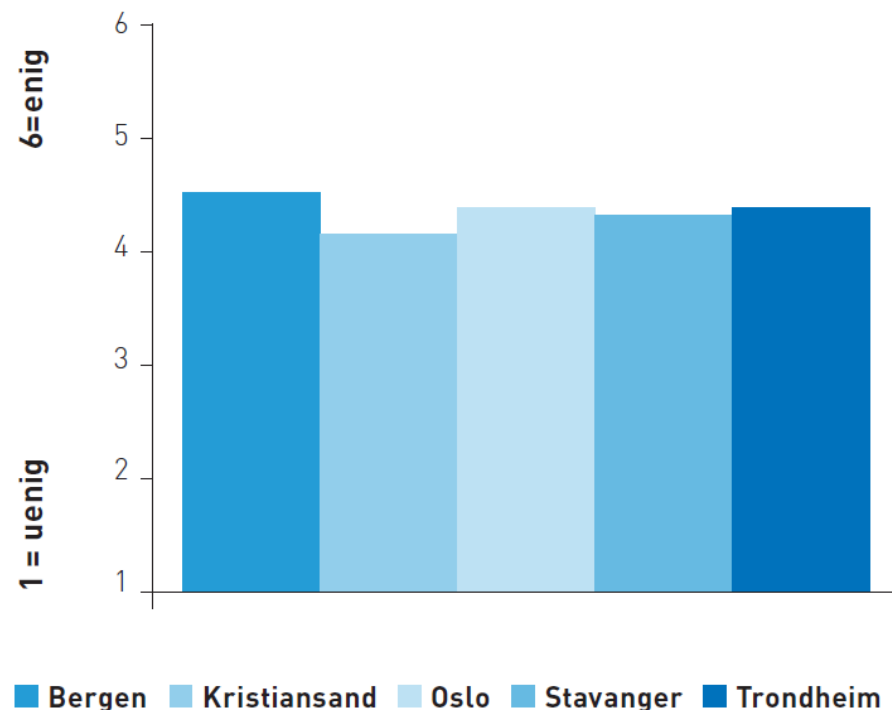
- ✓ Alle storbykommunene har definert ledelsens ansvar for internkontroll.
- ✓ Det er få av kommunene som har etablert "linjeforsvaret" og bruker denne modellen gjennomgående.

✓ **Oppfølging.**

- ✓ Det er varierende bruk av avvikshåndtering. Enkelte sektorer har etablerte prosesser og bruker dette aktivt
- ✓ Enkelte av storbykommunene har egenrapportering på internkontroll og bruker dette som et verktøy for oppfølging. .

5. Observasjoner og analyse – styrings- og kontrollmiljø

- ✓ Tillitsbaser styring og ledelse er i et fåtall av kommunene operasjonalisert slik at medarbeidere og ansatte får anledning til å utforme kontrollene
- ✓ Det er noe mangler i systematikken i utarbeidelse av overordnede regler og krav



Figur 11 "Er bedre balansering mellom tillit og kontroll" et godt tiltak?

5. Observasjoner og analyse – prosess

- ✓ Hensikten og formålet med gjennomføring av risikovurderinger er ikke alltid klart
- ✓ Varierende forståelse av dokumentasjon og formalisering av internkontroll gjennom rutiner og prosedyrer
- ✓ helsesektoren har i større grad enn andre sektorer jobbet lenge og systematisk med å få på plass gode internkontrollsystemer.

Det er utformet tydelige mål for mitt ansvarsområde

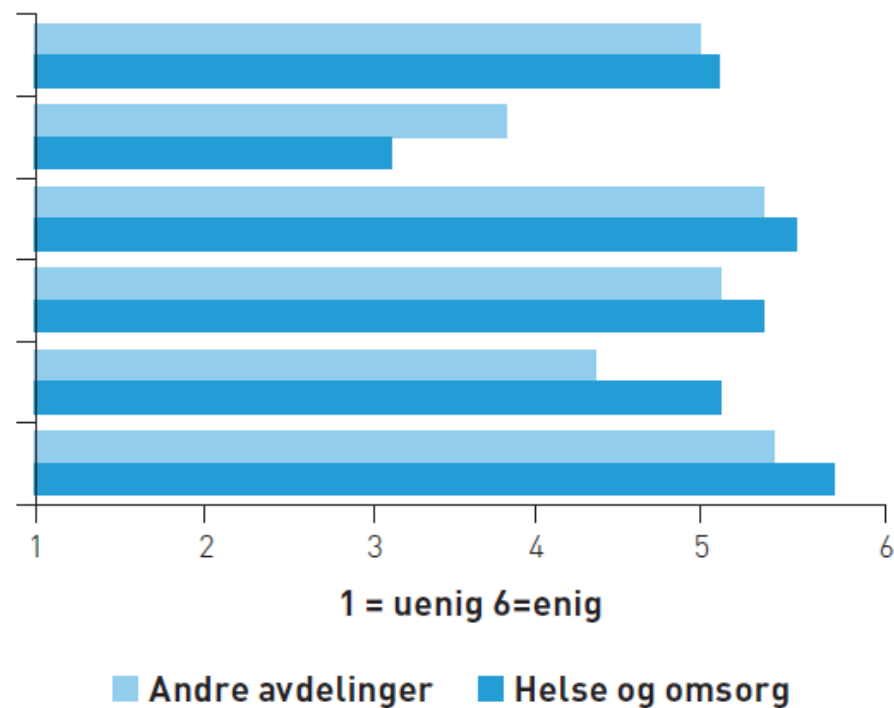
Det er god balanse mellom ressurstildeling og målene innen mitt ansvarsområde

Kommunen er opptatt av integritet og etiske verdier og viser dette i praksis

Det er etablert myndighet og ansvar egnet til å oppnå målsetninger

Jeg har fått opplæring i kommunens system for internkontroll

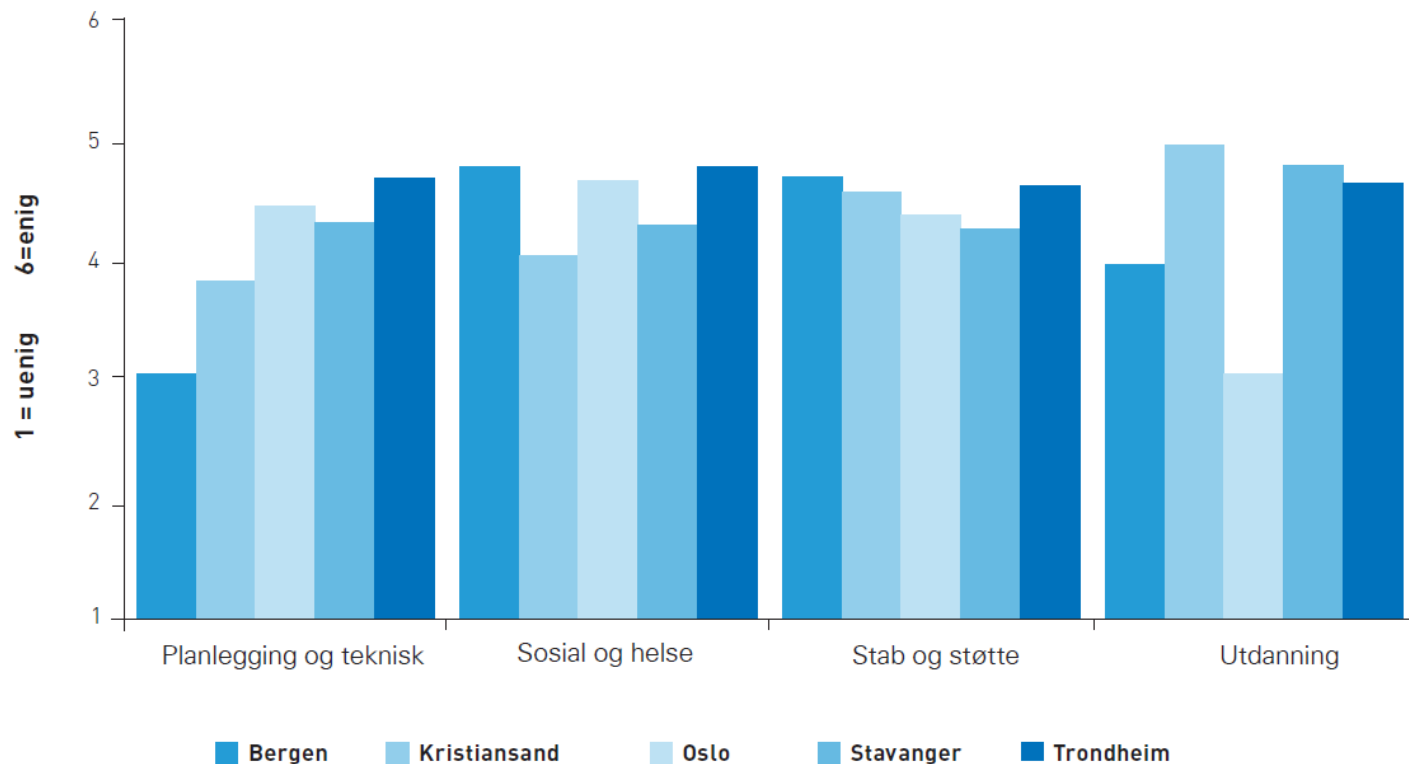
Jeg er kjent med kommunens internkontrollsystem



Figur 14 Sammenligning Helsesektor med andre sektorer

5. Observasjoner og analyse – roller og ansvar

- ✓ «Linjeforsvaret» er i liten grad operasjonalisert og implementert i storbykommunene
- ✓ Ledere og ansattes forståelse for hva et førstelinjeforsvar innebærer er varierende

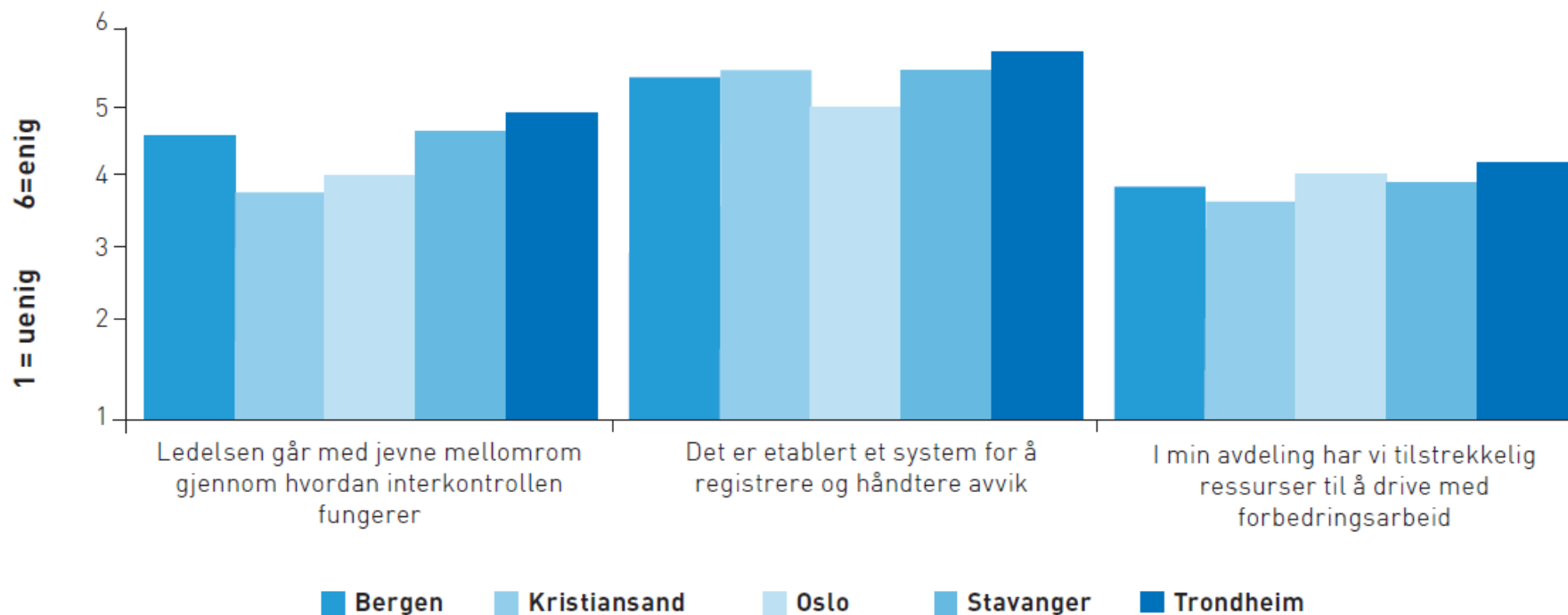


Figur 18 Etablering av myndighet og ansvar egnet til å oppnå målsetninger

© 2020 KPMG LLP, a Norwegian limited liability company and a member firm of the network of independent member firms affiliated with the international cooperative "KPMG network" of member firms.

5. Observasjoner og analyse – Oppfølging

- ✓ Få av storbykommune har etablert en systematisk tilnærming til oppfølging av avvik
- ✓ Styringssystemer og støttesystemer for oppfølging benyttes i varierende grad
- ✓ Det er i liten grad etablert helhetlig rapportering på internkontroll som viser sammenheng mellom risiko og oppfølging innen de ulike forsvarslinjene



Figur 19 Oppfølging av internkontrollen

6. Anbefalinger – styrings- og kontrollmiljø

Anbefaling	
Etablere felles overordnede styringsprinsipp for internkontroll	• Prinsippene må være felles og konsistente og uten detaljerte krav. • Prinsippene må muliggjøre sektor- og avdelingsvise forskjeller. • Prinsippene bør være styringsprinsipper for sektorer og avdelinger. Det er gjennom styringsprinsippene det skal etableres tilstrekkelig kontroll.

6. Anbefalinger – prosess

Anbefaling	
Etabler felles, overordnede internkontroll-aktiviteter	Aktivitetene skal være felles og knyttes til faser i et årshjul for internkontroll, eksempelvis: • Risikovurderinger • Utforming av kontroller • Implementering • Oppfølging Felles internkontrollaktiviteter bør utformes slik at gjennomføringen av de kan tilpasses ulike sektorer- og avdelingers særpreg
Ansvar for, hyppighet av og hensikten med risikovurderinger bør tydeliggjøres	Ansvar for og hyppighet av risikovurderinger bør ligge i felles årshjul / rammeverk for internkontrollaktiviteter. Hva risikovurderinger skal brukes til bør tydeliggjøres. Ansatte med fag- og systemansvar må involveres i risikovurderinger og eventuelle oppfølgende aktiviteter knyttet til utforming av rutiner og prosedyrer.

6. Anbefalinger – roller og ansvar

Anbefaling

Definer ansvaret for internkontroll og operasjonalisere ansvaret

Førstelinjensansvaret til ledere og ansatte bør kommuniseres gjennom overordnede retningslinjer og fullmakter. Et andrelinjensansvar for internkontrollprosessen bør defineres og operasjonaliseres. Tredjelinjensansvar bør være tilstrekkelig uavhengig av driftslinjen til å foreta objektive vurderinger

6. Anbefalinger – oppfølging

Anbefaling	
Utarbeid en årlig rapport til Byrådet/rådmann om internkontroll	Kan gjerne være i form av avdelingsvis egenevaluering av internkontroll. Det må rapporteres på de overordnede, felles føringene / aktivitetene for internkontroll. Dette kan være: • Gjennomførte risikovurdering • Utformede kontrolltiltak/rutiner og implementering • Oppfølging hendelser og avvik • Oppsummering Denne rapporten vil også kunne være innspill til kommunens årsmelding Rapporten bør følge en felles mal og være avgrenset i omfang
Etabler føringer for hvilke type avvik/hendelser som skal rapporteres på hhv toppnivå og lavere nivå	Dette bør være felles føringer for hele kommunen
Utvikle dashboards for sanntidsinformasjon rundt styringsparametre	Utvikling av dashboards vil potensielt være ressurskrevende, men samtidig vil det på noe sikt være ressursbesparende Sanntidsinformasjon vil redusere behovet for intern rapportering

Takk!

