



# Handbok för riskanalys vid internkontrollarbete



---

Diarienummer: KS 2019-589  
Datum: 2019-08-30  
Ansvarig: Ekonomidirektör  
Organisation: Linköpings kommun

---

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Riskanalys vid internkontrollarbete</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vad är en risk?</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Syftet med riskanalys</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Planera och förbereda riskanalysen</b>	<b>5</b>
5.1	Vilka ska vara med i en riskanalys?	5
5.2	Tidsåtgång	5
5.3	Lokal och annat praktiskt	5
5.4	Samla in fakta	6
<b>6</b>	<b>Genomföra riskanalysen</b>	<b>6</b>
6.1	Analysområde	6
6.2	Hitta riskerna	7
6.3	Riskvärdering	8
6.3.1	Konsekvenser och allvarlighetsgrad	8
6.3.2	Sannolikhet	9
6.3.3	Riskvärde	10
6.3.4	Identifiera orsaker	10
6.3.5	Åtgärder	10
6.4	Riskbruttolista	11
<b>7</b>	<b>Bilagor</b>	<b>12</b>
7.1	Bilaga 1 – Flödesschema	12
7.2	Bilaga 2 – Risken för förekomst av oegentligheter	13
7.3	Bilaga 3 – Stödmallar	13

## 1 Inledning

Denna handbok om riskanalys kompletterar *Linköpings kommuns reglemente* avseende internkontroll och handbok för internkontroll och syftar till att ge stöd i arbetet med riskanalyser i internkontrollprocessen.

## 2 Riskanalys vid internkontrollarbete

Internkontroll handlar om att ha ordning och reda, veta att det som ska göras blir gjort och att det sker på ett bra och säkert sätt.

Nämnderna har det yttersta ansvaret och ska upprätthålla en tillfredsställande internkontroll, det vill säga de ska med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande mål uppnås:

- efterlevnad av tillämpliga lagar, externa/interna föreskrifter och riktlinjer m.m.
- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- tillförlitlig ekonomisk rapportering
- information och rapportering om verksamheten

Internkontroll ingår i alla medarbetares arbete, det vill säga att arbeta enligt bestämda processer och rutiner, att förbättra och utveckla verksamheten, att rapportera avvikelser och risker med mera. Det är integrerat i vardagens arbete med att genomföra, förvalta och verkställa och handlar om ett löpande arbete med att förebygga, upptäcka och åtgärda risker.

Riskanalysen är ett bra verktyg i arbetet med att säkerställa att vi har god internkontroll, det vill säga att vi har ordning och reda, veta att det som ska göras blir gjort och att det sker på ett bra och säkert sätt. Det finns olika metoder och angreppssätt för riskanalys, men generellt handlar det om ett systematiskt arbete, identifiera, analysera, värdera, hantera och följa upp.

## 3 Vad är en risk?

En risk innebär att en negativ händelse eller en oönskad situation kan inträffa som kan hindra att mål inte nås eller kan leda till skada för verksamheten. En risk kan också uttryckas som en kritisk framgångsfaktor.

## 4 Syftet med riskanalys

Syftet med en riskanalys är att identifiera och värdera risker, identifiera orsaker till dessa och ta fram åtgärder som eliminerar eller minskar riskerna, eller mildrar konsekvenserna av negativa händelser. En riskanalys leder också till höjd riskmedvetenhet.

En riskanalys är ett levande instrument som kontinuerligt hanterar risker i en arbetsprocess, men görs ofta också som ett avgränsat uppdrag som exempelvis

inför en förändring av verksamheten eller inför projekt, införande av nya IT-system med mera.

I interkontrollprocessen är riskbedömning med riskanalyser och riskvärdering en väsentlig grund för prioriteringen av de kontroller som ska finnas med i internkontrollplanen. Utifrån verksamheternas sammanställning av alla processer med tillhörande system och rutiner, sker urval till var riskanalyserna ska utföras. Risker med högst prioritering och högst riskvärde läggs in en riskbruttolista och används som ett stöd vid prioritering av vilka kontroller som ska finnas med i internkontrollplanen.

## **5 Planera och förbereda riskanalysen**

### **5.1 Vilka ska vara med i en riskanalys?**

I analysteamet bör det både finnas med representanter med lång erfarenhet som har god kännedom om området eller processen och representanter med kortare erfarenhet som kan bidra med ”nya ögon”. Analysteamet leds av en riskanalysledare. Gruppen bör vara minst tre personer. Större grupper än fem till sex deltagare bör undvikas då riskanalysen kan dra iväg och ta längre tid än vad som avsatts och att det kan vara svårt för alla att komma till tals om gruppen blir för stor.

Deltagarna måste innan analystillfället förstå syftet med riskanalysen och i god tid få ta del av bakgrundsinformation, och i vissa fall bidra till denna.

### **5.2 Tidsåtgång**

Tidsåtgången beror naturligtvis på omfattningen av riskanalysen – en enklare analys tar kortare tid, medan en mer omfattande kräver mer tid.

Det kan vara svårt att uppskatta vilken tid som kommer att krävas för att genomföra en riskanalys på ett bra sätt. Som exempel för en process med tre till fyra delområden som har två till fem aktiviteter var, tar det normalt cirka två till tre timmar att identifiera och värdera risker och ungefär lika lång tid att diskutera behandling av risker och ta fram åtgärder.

Tips! Det är en fördel om analysteamets möten förläggs med cirka en veckas mellanrum. Då får deltagarna tid att reflektera och samla in kompletterande fakta, och kan diskutera med kollegor mellan mötena. En riskanalys kräver stort engagemang och kreativitet.

### **5.3 Lokal och annat praktiskt**

Lokalens storlek, utrustning och möjlighet till möblering är viktig. Boka en lokal som är tillräckligt stor för gruppens storlek. Möblera så att deltagarna kan se framåt mot en whiteboardtavla, som blir ytan där ”Hitta risker-lappar” (se mall) eller post-it-lappar sätts upp. Kalla alla som ska delta i god tid med

uppgift om tider, lokal och eventuellt material som de behöver läsa. Var tydlig med vad riskanalysen gäller så att de kan förbereda sig.

Det behövs någon som dokumenterar under tiden som analysledaren leder diskussionen under vissa delar av seminariet. Det kan vara någon av deltagarna, som då behöver förberedas innan ni träffas på själva analysdagen.

## 5.4 Samla in fakta

Innan riskanalysen startar ska analysledaren samla in fakta som är nödvändiga för analysen och kan ta hjälp av övriga i analysteamet för att inte missa något väsentligt. Analysen av en befintlig verksamhet ska utgå från den verkliga situationen, det faktiska arbetssättet. Exempel på fakta som kan vara relevanta:

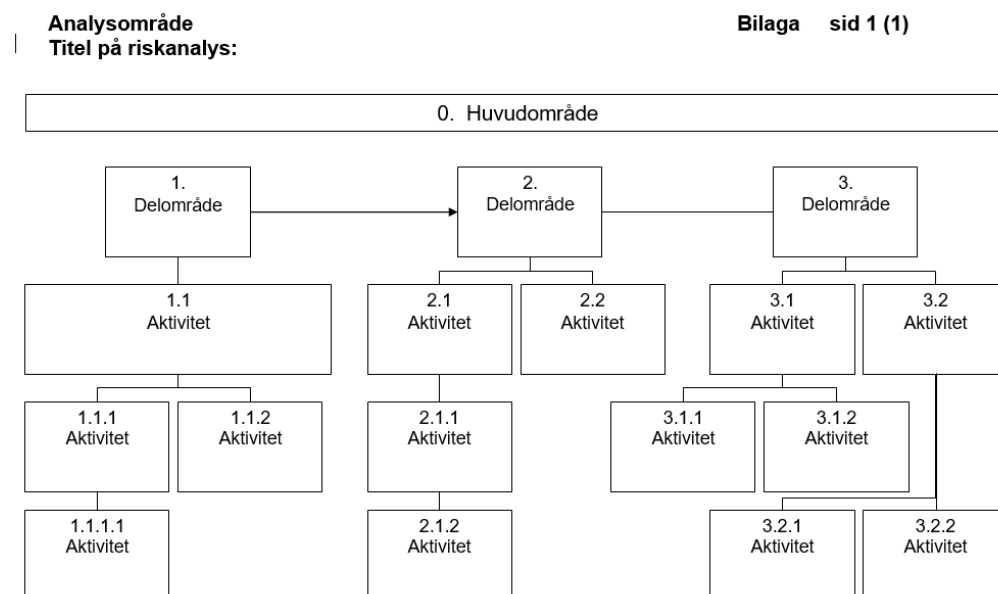
- beskrivning av verksamheten, till exempel mål och verksamhetsplaner, processbeskrivningar, arbets- och rutinbeskrivningar,
- avvikelserapporter eller liknande
- synpunkter och klagomål
- tidigare genomförda riskanalyser
- rekommendationer från extern/intern granskning

## 6 Genomföra riskanalysen

### 6.1 Analysområde

Arbetet startar med att analysteamet beskriver analysområdet med en grafisk bild.

*Till stöd finns mallen Analysområde-riskanalys-mall (Powerpoint), se bild nedan samt bilaga 3.*



Analysområdet kan vara en process, det vill säga aktiviteter som utförs i kronologisk ordning, men behöver inte vara det. Den grafiska bilden över

analysområdet, eller processbeskrivningen, ger analysteamet en gemensam bild av området som ska analyseras och gör det lättare att arbeta systematiskt.

Finns en processkarta dokumenterad, kan det vara en stor tidsvinst att utgå från den när analysområdet ritas upp. Analysledaren kan förbereda analysområdet inför första mötet och föra över delområden och aktiviteter från processkartan. Rita upp analysområdet på exempelvis en whiteboardtavla i möteslokalen där "Hitta riskerna-lappar" sedan kan fästas vid aktiviteterna där riskerna finns.

Finns ingen tidigare processkarta uppritad och beroende på storleken av processen/området är det bra att vara beredd på att mötestiden kan bli längre och antalet möten eventuellt kan bli fler.

## 6.2 Hitta riskerna

*Till analysarbetet finns som stöd Mall för riskanalys (exclfil) där även "Hitta riskerna-lapparna" ligger, se bilaga 3.*

När riskanalysområdet är framtaget är det dags att gå igenom alla aktiviteter och hitta riskerna. Metoden som används här är så kallad "brainstorming". Dela ut pennor och "Hitta riskerna-lappar" till deltagarna. Det går även bra att använda sig av post-it-lappar. Då kan det vara bra att skriva upp vägledningen synlig på tavlan eller på ett blädderblock: *Risken att...., Vilket kan leda till...*

Ta med ALLA risker, stora som små. Det viktiga är att riskerna lyfts fram, dokumenteras och blir synliga.

Hitta riskerna - Var förberedd!
Risken att...
Vilket kan leda till...

### Bra att tänka på:

- riskerna ska anges i verb, det vill säga något man gör eller något som sker.
- "Risk är en aktivitet eller händelse som negativt påverkar en organisations förmåga att nå sina mål"

- fundera inte på orsaker och åtgärder i detta steg. När riskerna är framtagna och värderade kommer steget med att fundera på orsaker samt att ta fram åtgärdsförslag.

### Vad skulle kunna gå fel?

- Människa (brister i utbildning, otydliga roller och ansvar, felaktigt handhavande, stress, slarv m.m.)
- Oegentligheter
- Teknik (fel och buggar i mjukvara/hårdvara, installationsfel, fel i konfiguration, elavbrott m.m.)
- Natur (brand, översvämning, storm, kyla m.m.)
- Administration (rättsliga krav, interna styrdokument, rutiner, ansvar och roller, handböcker m.m.)

Finns risk för oegentligheter/korruption? Läs mer om *Risken för förekomst av oegentligheter* i bilaga 2.

Finns/uppkommer avsiktliga externa hot? Skapas möjligheter att illojala/illasinnade missbrukar, saboterar, vandaliserar, stjälar och så vidare?

Kan risker uppkomma som beror på händelser utanför analysobjektets kontroll, exempelvis förändrad ekonomi, förändrat lagrum, politiska förändringar, tekniska förändringar eller omorganisationer.

Kan risker förekomma mellan aktiviteterna eller vid avlämning till annan verksamhet?

## 6.3 Riskvärdering

När riskerna är identifierade ska de bedömas och få ett riskvärde. För att bedöma risker används de båda perspektiven sannolikhet och konsekvens som båda värderas på en skala från 1 till 4. Genom att multiplicera värdet för sannolikhet med värdet för konsekvens räknas riskvärdet fram. Riskvärdet anger riskens storlek i relation till andra identifierade risker.

### 6.3.1 Konsekvenser och allvarlighetsgrad

Använd skalan för konsekvens för att bedöma hur allvarlig påverkan en viss riskhändelse har på verksamheten om den skulle inträffa. Anpassa bedömningen av konsekvens till den verksamhet som riskanalysen gäller. En mycket allvarlig konsekvens inom en verksamhet kan vara att någon avlider medan andra delar av kommunens verksamhet har mycket allvarliga konsekvenser som är betydligt mindre drastiska.

Skala	Bedömning	Beskrivning
1	Liten konsekvens	Försumbar skada. Kan innebära påverkan på verksamheten. Konsekvensen för tredje part är begränsad.



Skala	Bedömning	Beskrivning
2	Betydande konsekvens	Betydande skada men konsekvensen kan hanteras i det löpande arbetet. Kan få bekymmersamma konsekvenser för tredje part.
3	Allvarlig konsekvens	Allvarlig skada. Stora störningar i verksamheten. Kan medföra betydande skada för tredje part.
4	Mycket allvarlig konsekvens	Mycket allvarlig skada. Omfattande och allvarliga konsekvenser för verksamheten. Kan orsaka mycket stora skador för tredje part.

### 6.3.2 Sannolikhet

Kom överens om vilken tidsperiod gruppen ska använda för att bedöma sannolikhet. Använd skalan för sannolikhet för att bedöma hur troligt det är att en viss riskhändelse kommer att inträffa under den bestämda tidsperioden, alternativt hur ofta den kan komma att inträffa under den bestämda tidsperioden.

Skala	Bedömning	Beskrivning
1	Liten sannolikhet	Obefintlig eller liten risk.
2	Viss sannolikhet	Inträffar sannolikt inte under normala omständigheter eller i alla fall inte frekvent.
3	Stor sannolikhet	Kan mycket väl inträffa men troligtvis inte särskilt frekvent.
4	Mycket stor sannolikt	Sannolikheten är så stor att det är en fråga om när det inträffar och i vilken omfattning.

### 6.3.3 Riskvärde

Multiplitera bedömningen av sannolikhet med bedömningen av konsekvens för varje risk. Varje risk får därmed en värdering mellan 1 och 16.

**Riskvärdering**

<b>Konsekvenser</b>	4 Allvarlig	4	8	12	16
	3 Betydande	3	6	9	12
	2 Måttlig	2	4	6	8
	1 Mindre	1	2	3	4
		1 Mycket liten	2 Liten	3 Stor	4 Mycket stor
		<b>Sannolikhet</b>			

### 6.3.4 Identifiera orsaker

När värderingen är gjord ska de bakomliggande orsakerna och riskkällan identifieras. Det är en grund inför nästa steg när åtgärder ska föreslås.

### 6.3.5 Åtgärder

Det är inte alltid självklart att de risker med som är högst prioriterade med högst riskvärde ska åtgärdas först. Det finns alltid andra bevekelsegrunder, som hur komplicerad åtgärden är och kostnaden för åtgärden, som påverkar bedömningen. Det kan vara rationellt att åtgärda lägre prioriterade risker med lägre riskvärde tidigt om åtgärderna är okomplicerade och kostar litet, samtidigt som man väntar med en åtgärd för en högre prioriterad risk för att den är mer komplex och kostar mycket.

Använd riskvärderingen till stöd för att avgöra vilka risker som ska prioriteras och åtgärdas. Risker med höga värden är naturligtvis viktigast att åtgärda men även risker med lägre värdering som är enkla eller billiga att åtgärda bör också prioriteras. Riskmatrisen kan underlätta arbetet genom att den ger deltagarna en gemensam bild av värderingen.

Beskriv åtgärderna och vilket resultat de ska leda till tydligt, för att underlätta genomförandet och uppföljningen. Det ska framgå:

- när åtgärderna ska vara genomförda,
- vem/vilka som ansvarar för att åtgärderna genomförs, och
- hur och när uppföljningen av åtgärderna ska göras

Verksamheten måste själv avgöra vad som är en tillräcklig åtgärd i varje enskilt fall. Vanligen handlar det om att minska risken genom att förebygga eller förhindra att den oönskade händelsen kan inträffa eller att ett visst förhållande kan bestå.

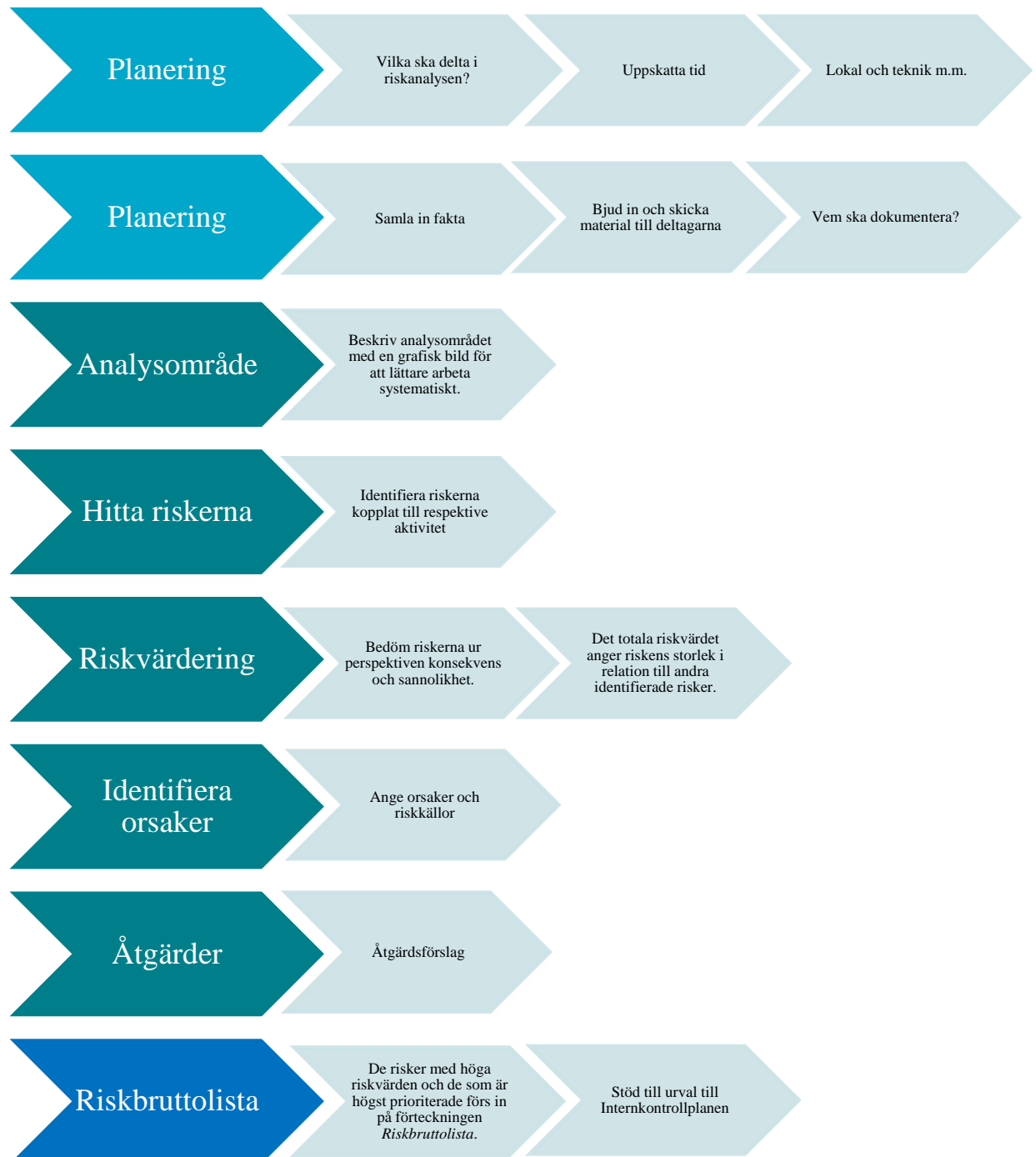
#### **6.4 Riskbruttolista**

De risker som har höga riskvärden eller prioriteras högt av annat skäl läggs in i en riskbruttolista. Riskbruttolistan är ett underlag och stöd vid prioritering till vilka kontroller som ska ligga med i förvaltningens internkontrollplan.

*Till stöd finns Mall för Riskbruttolista (Excelfil), se bilaga 3.*

## 7 Bilagor

### 7.1 Bilaga 1 – Flödesschema



## 7.2 Bilaga 2 – Risken för förekomst av oegentligheter

Oegentligheter är ett samlingsbegrepp för hela gruppen av oönskade beteenden/handlingssätt med konsekvenser för kommunens anseende och/eller verksamhet där olika former av korruption ingår.

### **Begreppen oegentligheter/korruption brukar innefatta:**

- tagande och givande av muta,
- vänskapskorruption, jäv m.m.
- otillbörlig påverkan,
- förtroendeskadliga bisysslor, andra förmåner,
- att gynna sig själv på arbetsgivarens bekostnad,
- att gynna någon på arbetsgivarens bekostnad,
- stöld, bedrägeri, förskingring.

När man ska identifiera tänkbara områden där det kan finnas en förhöjd risk för oegentligheter kan det vara lämpligt att reflektera kring vad en anställd eller en extern person/organisation har att vinna på en oegentlighet. Syftet med att begå en oegentlighet kan vara pengar eller andra tillgångar, att komma åt åtråvärd information eller att få ett beslut eller avtal utformat på ett visst sätt. När det gäller oegentligheter brukar man tala om de risker som finns för att någon ska begå dem, vilka motiv som individen kan ha och hur individen kan rationalisera (bortförklara) sitt agerande.

## 7.3 Bilaga 3 – Stödmallar

Till stöd i arbetet med riskanalys finns nedanstående mallar:

- Mall för Riskanalys (Excelfil)
- Mall för Riskanalysområde (Powerpoint)
- Mall för Riskbruttolista (Excelfil)

Samtliga mallar finns publicerade på LinWeb-sidan:

<http://linweb.linkoping.se/internkontroll>