



Intern kontroll

Intern veiledning

Jørn Johannessen, seksjonssjef plan og økonomi

06.08.12

Revidert 12.12.13

2014

Innhold

1.	INNLEDNING	2
1.1	Definisjon av begrepet	2
1.2	Hvem utfører intern kontroll.....	3
1.3	Målsetninger med intern kontroll.....	4
1.4	Strategier og planer.....	4
1.5	Komponenter	4
2	KONTROLLMILJØET	5
2.1	Etiske regler.....	5
2.2	Utvikle og beholde kompetente arbeidstakere	5
2.3	Strukturer og rapporteringslinjer	6
2.4	Ansvar og myndighet.....	6
3	RISIKOVURDERING	6
4	KONTROLLAKTIVITETER.....	7
4.1	Rutiner og prosesser	7
4.2	Attestasjon og anvisnings.....	7
4.3	Tilpasning	7
4.4	Teknologi.....	7
5	INFORMASJON OG TEKNOLOGI.....	8
5.1	Relevant informasjon	8
5.2	Kvalitet	8
5.3	Kommunikasjonskanaler	8
6	OVERVÅKING	9
6.1	Prinsipper	9
6.2	Tiltak.....	9
6.3	Evaluerings.....	10
6.4	Komponentene.....	10

1. INNLEDNING

Kunsthøgskolen skal være markant innen kunst- og designutdanning, kunstnerisk utviklingsarbeid og meningsutdannelse i et globalt perspektiv, og skal aktivt tilføre samfunnet estetiske og humanistiske verdier, endringsimpulser og kritisk refleksjon¹.

Det er utarbeidet strategier og tiltak for å innfri målene innenfor de ressurser høgskolen har til disposisjon. Intern kontroll systemet skal bidra til å innfri disse målene.

Intern kontroll systemet må eies av høgskolen og tilpasses dens egen art og behov, fra overordnet nivå og ned til den enkelte avdeling og seksjon. Den overordnede beskrivelsen av intern kontroll rammeverket beskriver hvilke elementer som intern kontroll systemet skal inneholde.

Intern kontroll er en prosess, som regelmessig må evalueres og tilpasses nye behov Kunsthøgskolen måtte få. Det er kun det øyeblikk man tar en konkret evaluering av intern kontroll at intern kontroll systemet er statisk.

1.1 Definisjon av begrepet

Intern kontroll er en prosess som utføres av de ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Det betyr at intern kontroll består av en rekke handlinger som er relatert til de ulike aktivitetene som utføres i virksomheten. Aktivitetene har innvirkning på hele organisasjonen og ledelsen styrer gjennom disse aktivitetene.

Aktivitetene blir en del av de arbeidsprosessene som utføres internt mellom ulike avdelinger / seksjoner og mot eksterne virksomheter. Intern kontroll blir et verktøy som ledere skal bruke slik at prosessene fungerer, at de er hensiktsmessige, samt overvåke utførelsen av prosessene. Intern kontroll gir en rimelig grad av sikkerhet for at prosessen fungerer slik de skal.

Intern kontroll er ikke en separat handling av aktiviteter, men er en fullstendig integrert del i den daglige driften i hele organisasjonen. Den skal hjelpe og sørge for at kunsthøgskolen når sine mål og innfrir sine forventninger. Det betyr at skal man ha en effektiv intern kontroll må den bli en del av høgskolens infrastruktur i utføringen av vedtatte aktivitetsstrategier (ref. Rapport og plan), som består av ulike handlingsalternativer. *Intern kontroll påvirker virksomhetens evne til å nå sine målsettinger gjennom forbedret kvalitet².*

Kvalitetsarbeid blir en del av organisasjonskulturen. *Vi må sørge for at vi gjør de riktige tingene og at vi gjør tingene riktig³.* En viktig måloppnåelse med intern kontroll er målrettet og effektiv drift. Det handler om å nå de mål kunsthøgskolen har satt sammen med avdelingene/seksjonene ved hjelp av de ressursene de/den har til rådighet. Høgskolen må utnytte ressursene sine på best mulig måte. Rutiner og prosesser må være kommunisert og

¹ Strategisk plan 2012-2016 Kunsthøgskolen i Oslo, 2012

² Coso- rapporten, Intern kontroll- et integrert rammeverk, Cappelen Akademiske forlag 1996.

³ Økonomi og helse, perspektiver på styring, Cappelen Akademiske forlag 2008.

forstått ut i organisasjonen slik at aktivitetene utføres korrekt første gang. Ledere må kommunisere virksomhetens verdier, strategier og mål blant annet gjennom rutiner og prosesser og etterleve sine forpliktelser.

Kunsthøgskolen har utarbeidet ett sett av rutiner og prosesser. Og innføre nye rutiner og prosesser medfører økte kostnader. Fra et effektivitets perspektiv ønsker man å holde kostnadene nede. Av den grunn er det viktig å fokusere på de allerede eksisterende rutinene, og knytte de opp mot den daglige driften og de ulike prosessene og aktivitetene. Ved å utnytte de allerede eksisterende rutinene kan høgskolen unngå å innføre nye unødvendige rutiner og kostnader. Samtidig ved å bygge intern kontrollen inn i den daglige driften vil høgskolen stå bedre rustet ved utvikling av nye kontrollrutiner knyttet til nye virksomhetsområder.

1.2 Hvem utfører intern kontrollen

Alle ansatte ved høgskolen utfører en eller annen form for intern kontroll. Det vil si styret, ledere og ansatte. Hva de sier og hva de gjør gir uttrykk for hvordan intern kontrollen utøves. Etterlevelse av rutiner, strategier, etiske retningslinjer, samt lover og regler, er med på å danne grunnlaget for denne utøvelsen i organisasjonen. Ledere må gå foran som gode forbilder i etterlevelsen av dette. Det er leders ansvar å være klare og tydelige på hva som er akseptert adferd gjennom sine handlinger og ord.

Med bakgrunn i de ansattes ulike erfaringer, evner, behov og prioriteringer vil det være en utfordring å oppnå en felles forståelse, formidling og utføring av arbeidsoppgaver. Intern kontrollen vil bli påvirket og ikke minst påvirke disse variablene. Det er viktig å etablere ansvarsområder og myndighetsbegrensinger som de ansatte må kjenne og forstå. På bakgrunn av dette blir det en rød tråd mellom de ansatte ansvarsoppgaver, utføringen av arbeidsoppgavene og virksomhetens målsettinger.

Det er viktig å være klar over at menneskelige vurderinger og beslutninger kan være feilaktige. Et tiltak for å forhindre slike menneskelige feil er at to eller flere blir involvert i intern kontroll oppgavene innenfor en aktivitet eller prosess.

Det må være kommunisert og gjort kjent for alle hvilke rammer og rutiner som gjelder og at man må forholde seg til dette. Ved usikkerhet er den enkelte ansvarlig for å innhente informasjon for hva som er korrekt adferd i det enkelte tilfelle. Pga. av ulik bakgrunn er det viktig at man har en gjensidig forståelse av det som er kommunisert, det må være dialog. Det må gjennomføres opplæring og kurs for å heve kunnskap og forståelse for gjeldende regler og rutiner.

1.3 Målsetninger med intern kontroll

I forhold til COSO-rapporten⁴ deles målsettingene inn i tre kategorier:

- ✓ **Drift**- målrettet og kostnadseffektiv bruk av virksomhetens ressurser
- ✓ **Regnskapsrapportering**- utarbeidelse og utgivelse av pålitelige regnskaper
- ✓ **Lover – og regler** – handlinger er i overensstemmelse med gjeldende lover og regler.

Målsettinger i forhold til drift kan påvirkes av eksterne faktorer som virksomheten ikke har kontroll over, heller ikke intern kontroll systemet kan forhindre slike påvirkninger. Det intern kontroll systemet gjør, er å synliggjøre konsekvenser av slike eksterne faktorer. Dermed får styret og ledelsen mulighet til å omprioritere eller sette inn ekstra ordinære tiltak for å nå målsettingene. Dermed øker sannsynligheten for å nå målene betraktelig.

For at ledere skal kunne ta de riktige beslutningene angående driften må intern rapporteringene være mest mulig korrekte. I tillegg kommer rapportering til Styret og departement. Rapportering pr. mål består av både en finansiell del og en ikke-finansiell del.

1.4 Strategier og planer

Kunsthøgskolen har utarbeidet en strategisk plan for perioden 2012-2016. Den sier hvem Kunsthøgskolen er og hvor høgskolen vil. Det er etablert mål for som understøtter dette. Strategiplanen er utarbeidet etter innspill fra de ulike avdelingene og implementert og gjort kjent i hele organisasjonen. Det utarbeides en overordnet årlig Rapport og plan hvor blant annet målene for inneværende år for høgskolen er beskrevet. I tillegg er det utarbeidet lokale Rapport og planer ved den enkelte avdeling. Det anbefales at hver seksjon utarbeidet mål og delmål med tilhørende resultatmål som er i henhold og støtter opp om målene i strategi planen og den overordnede årlig Rapport og plan for høgskolen.

1.5 Komponenter

Intern kontroll består av fem sammenhengende komponenter.

1. *Kontrollmiljøet*. Omfatter menneskene som arbeider i virksomheten.
2. *Risikovurdering*. Etablere mekanismer for å identifisere, analysere og håndtere risiko⁵.
3. *Kontrollaktiviteter*. Handlingsplaner og nødvendige rutiner må etableres.
4. *Informasjon og kommunikasjon*. Nødvendig for å utføre, styre og kontrollere virksomhetens aktiviteter.
5. *Overvåking*. Prosessen må overvåkes, og endringer må gjennomføres når det er nødvendig.

Disse komponentene henger sammen og intern kontroll er en iterativ prosess, det vil si at komponentene påvirker i flere retninger.

⁴ Coso- rapporten, Intern kontroll- et integrert rammeverk, Cappelen Akademiske forlag 1996

⁵ Risikostyring- Intern veiledning, KHiO juni - 2012

Virksomhetene har målsettinger den skal oppnå, kontrollkomponentene er med på å innfri målsettingene.

Kunsthøgskolen består av 5 ulike avdelinger, samt en fellesadministrasjon med 7 seksjoner. Det medfører at de ulike enhetene har forskjellig utgangspunkt i forhold til intern kontroll i form av at de har ulike oppgaver, målene kan divergere fra enhet til enhet, og arbeidstakerne har variert og ulik bakgrunn. Dette betyr at et overordnet intern kontroll system må inneholde/ha et handlingsrom og gi muligheter for intern tilpasning av intern kontroll systemet i forhold til de ulike interne behov og utgangspunkt enhetene måtte ha.

Det overordnede rammeverket gir retningslinjer i hva rammeverket skal inneholde og hvordan det skal fungere. Det betyr at for maksimal måloppnåelse med intern kontroll vil man kunne ha tilfeller der to ulike enheter kan ha til dels ulikt intern kontroll system innenfor kunsthøgskolen.

2 KONTROLLMILJØET

2.1 Ethiske regler

Kunsthøgskolen og dens ledere må inspirere og forankre gode holdninger i forhold til integritet og etiske regler. De etiske retningslinjene for statstjenesten og de etiske reglene ved KHiO må forankres og gjøres kjente, samt gjennomfriskes med jevne mellomrom. Dette samme gjelder for Reglement for økonomistyring i Staten, Statens Personalhåndbok og innkjøpsreglementet ved KHiO.

Hva er riktig og hva er gal opptreden er ikke alltid like enkelt, derfor er det viktig og arbeide med etikk og moral og diskutere etiske problemstillinger sammen med de ansatte. Her ligger det et ansvar hos hver leder å skape arenaer for slike diskusjoner.

2.2 Utvikle og beholde kompetente arbeidstakere

Organisasjonen må vise engasjement i forhold til å tiltrekke, utvikle og beholde kompetente arbeidstakere for å nå målene for KHiO. Ved å definere kompetanse i forhold til stilling og oppgaver får leder en oversikt og innsikt i hva som kreves av kunnskap, kompetanse og erfaring hos de ansatte, slik at arbeidsoppgavene utføres på korrekt måte. Arbeidsplassen skal være et attraktivt sted å arbeide, dermed er det lettere å tiltrekke seg ny arbeidskraft, samt beholde eksisterende. Ett eksempel på god opplæring av ny ansatte, er innføring av mentorrolle for opplæring.

Evaluering av egeninnsats og Medarbeidersamtale er viktig for at en arbeidstaker sammen med sin leder skal yte maksimalt. Kartlegg hvilken kompetanse som er nødvendig for å utføre de ulike arbeidsoppgavene. (vedlegg skjema)

2.3 Strukturer og rapporteringslinjer

Det må etableres strukturer og rapporteringslinjer for informasjonsflyt på tvers av organisasjonen. Riktig og korrekt informasjon er avgjørende for at en leder skal kunne ta riktig beslutning i forhold til optimalisering og effektiv drift. Det må foregå en kontinuerlig evaluering av eksisterende strukturer og rapporteringslinjer for optimalisering og effektivitet.

Regnskapsrapportering skjer ved bruk av Agresso for å unngå unødvendig personavhengighet og minske muligheten for feil. Nødvendig opplæring og bruk av Agresso gis av seksjon for plan og økonomi. Det er månedlige oppfølgingsmøter mellom seksjon for plan og økonomi og budsjettansvarlig for den enkelte avdeling/seksjon.

Det er informasjonsplikt på alle nivåer. I forhold til rapporter og planer, se punkt 1.4 Strategier og planer.

2.4 Ansvar og myndighet

Oversikt over organisasjonen med beskrivelser av ansvarsområder for avdelinger og seksjoner er viktig for å formidle ansvar og myndighet, se intranett siden til Kunsthøgskolen.

Delegering av myndighet og ansvarsområde for ledere må være tydelig, dette skjer blant annet gjennom budsjettdisponeringsskrivet.

Ansatte skal utføre og handle i forhold til intern kontroll systemet. Organisasjonen holder den enkelte individuelle person ansvarlig for deres intern kontroll engasjement i forhold til målene.

Leder av avdeling/seksjon, samt budsjettansvarlige (hvor dette er videredelegert innenfor en avdeling/seksjon) er ansvarlig for å gå igjennom regnskapsrapporter hver måned for sitt ansvarsområde og påse at dette er i samsvar med budsjettdisponeringen. Avvik rapporteres inn til seksjon for plan og økonomi, se vedlegg avviksskjema.

På hver avdeling / seksjon skal det være en dedikert person(hvis dette er delegert videre fra leder) som har ansvaret for en samlet oversikt over kontrollaktivitetene som utføres.

3 RISIKOVURDERING

KHiO viser til eget dokument om risikostyring. Rammeverket ble vedtatt av høgskolestyret den 19.06.12.

4 KONTROLLAKTIVITETER

4.1 Rutiner og prosesser

Kontrollaktiviteter kan være rapporter eller aktiviteter som samsvarer med målene til Kunsthøgskolen. Rutine og prosesser som beskriver hvilke handlinger som skal utføres er selve kontrollaktivitetene. Rutinene og prosessene skal sikre en god risikohåndtering og dermed redusere risikoen for ikke å innfri målene til høgskolen.

Månedlige regnskapsrapportering med tilhørende gjennomgang og oppfølging er eksempler på kontrollaktiviteter, samt en risikovurdering i forhold til målene. Det er eget skjema for rapportering av avvik og konteringsfeil.

Seksjon for plan og økonomi foretar kontroller av leverandør – og lønnsbilag bilag før kontering, feil som fanges opp meddeles avsender eller rapporteres til seksjonsleder, slik at dette kan rettes opp. Det er et mål å minimere antall feil før bilag kommer til seksjonen gjennom opplæring og informasjon av myndighetspersoner.

4.2 Attestasjon og anvisnings

Attestasjons og anvisningsmyndighet med tilhørende signaturprøve er viktige kontrollaktiviteter i forhold regnskapsføringen og utbetaling av lønn og behandling av fakturerer fra leverandører. Dette skal sikre at utgiften er korrekt og reelle. Ved endring av myndighet og ved opphør av ansettelsesforholdet må dette meldes inn til seksjon for plan og økonomi omgående slik at de ulike delegerte myndighetene blir stoppet. I regnskapssystemet er det ulike tilgangskontroller i forhold til stillingsansvar og myndighet.

4.3 Tilpasning

Pga. forskjeller mellom enhetene i form av ulike aktiviteter, erfaringer, kunnskap etc. er det vanskelig å generalisere en type kontrollaktivitet. Kontrollaktivitetene må være tilpasset i forhold til den enkelte enhet. Rapporteringsprosessen bør være skriftliggjort og kjente for de ansatte, i mange tilfeller er de kun kommunisert muntlig. De ansatte må vite hva som forventes og hvilke relevante kontrollaktiviteter med tilhørende rutiner og prosesser som er vedtatt.

4.4 Teknologi

Kunsthøgskolen skal utnytte den teknologien som eksisterer og er tilgjengelig på best mulig måte for å minimalisere feilkilder og øke effektiviteten og redusere personavhengighet. Bruk av Agresso regnskapssystem og muligheter for budsjettansvarlige til å ta ut rapporter selv og

kontrollere konteringer er ett eksempel på bruk av teknologi. Det er tilgangskontroll i Agresso som regulerer tilgang til den enkelte bruker og som er i samsvar med brukers ansvarsområde, ved seksjonen er denne oppgaven dedikert til en person.

5 INFORMASJON OG TEKNOLOGI

5.1 Relevant informasjon

For at en leder skal kunne ta de riktige beslutninger må informasjonen være relevant og korrekt. I en budsjettprosess eller regnskapsrapportering i løpet av ett driftsår må den økonomiske rapporteringen være pålitelig for å kunne planlegge, budsjettere og følge opp i forhold til måloppnåelsene. Det må være en sammenheng mellom økonomi og planer. Når dette henger sammen og rapporteringen er pålitelig har ledere større muligheter til å kunne forta de riktige beslutninger og treffe tiltak for avvikshåndtering der det er nødvendig.

5.2 Kvalitet

For å kontrollere om informasjonen er tilstrekkelig og er av god kvalitet kan man stille seg følgende spørsmål:

- innholdet må være tilstrekkelig – Er den nødvendige informasjon til stedet?
- informasjonen kommer til rett tid – Er den der når vi trenger den?
- aktuell informasjon – Er det den siste som er tilgjengelig?
- informasjonen er nøyaktig – Er dataene korrekt?
- informasjonen er tilgjengelig – Kan de ansatte lett få tak i den?

Er det slik at man svarer nei på noen av disse spørsmålene må det settes inn korrektive tiltak for å rette opp dette. Ved å benytte metoden for risikovurdering kan man få oversikt over hva som faktisk mangler og hvilke konkrete tiltak som må settes inn.

5.3 Kommunikasjonskanaler

Det må være kommunikasjonskanaler som går både oppover og nedover i organisasjonen. Informasjonskanaler kan være email, intranett, internett, enhetsmøter, allmøter eller ulike kombinasjoner av dette. Det som er viktig og få frem her er at informasjonen som kommer oppover i systemet må tas alvorlig, seriøst og objektivt.

Det er viktig å kommunisere at intern kontroll må tas alvorlig. Vet for eksempel alle arbeidstakere hva de skal gjøres når en hendelse eller avvik oppstår, leder er ansvarlig å kommunisere til sine arbeidstakere hva som er rutine. Det er viktig å rette fokus mot bakgrunnen for hendelsen og ikke bare registrere at hendelse eller avviket oppstår.

Kommunisere hvordan de ulike aktiviteter henger sammen i en prosess hvor de ulike ansvars og myndighetsområdene ligger slik at alle vet hva som forventes av dem. Kommunisere målene og ansvaret for intern kontroll ut i organisasjonen og hva som er akseptabel og uakseptabel fremferd ut i organisasjonen.

Referater fra høgskolestyret og ledergruppen legges ut på intranettet. Det bør skrives referat fra avdelings – og seksjonsmøter hvor det kommer klart frem hvilke saker som har vært diskutert om det kun er en orienteringssak eller et vedtak.

Temaer og avvik som blir meldt inn til leder kan tas opp i møter eller samtaler både med hele gruppen eller det som er mest relevant i forhold til problemstillingen.

«Beste praksis» er et verktøy som brukes til å beskrive ulike prosesser med tilhørende rutiner ved høgskolen, det er også mulighet til å legge inn linker til eksterne nettsider hvis det er behov for det f.eks. Reglement for økonomistyring i staten.

6 OVERVÅKING

6.1 Prinsipper

Organisasjonen velger, utvikler og utfører ulike evalueringer for å sikre seg om at de ulike komponentene i intern kontroll systemet er tilstede og fungerer. Intern kontroll systemene på de enkelte avdelinger og seksjoner må være tilpasset de lokale forhold. Det må være fokus på viktigheten av å melde fra om avvik og at det er kultur i enhetene for at man kan ta opp problemstillinger og undersøker og setter inn tiltak slik at det blir korrekt. Det må evalueres og så kommuniseres hvor det er nødvendig med korrektive tiltak.

Alle prosesser må gjennomgås regelmessig. Evaluering kan gjøres gjennom intervjuer / samtaler med de ansatte.

6.2 Tiltak

Seksjon for plan og økonomi foretar månedlige avstemminger, sammen med andre rutinemessige handlinger. Medarbeidere dobbeltsjekker hverandre, attestasjon og anvisning er eksempler på det.

Viktig og kontinuerlig eller rutinemessige å påminne ansatte om ulike lover og regler, samt etiske regler.

Feil som oppdages og som bryter med lover og regler må forsøkes å løses ved å henvende seg omgående til ansvarlig person. Oppnår ikke enighet grunnet for eksempel ulik tolkning av reglementet rapporteres det til seksjonsleder for plan og økonomi.

Selv om det er lagt opp til at systemet til en viss grad skal overvåke seg selv, må det hele tiden være et fokus på om intern kontrollen fungerer etter hensikten. Øker antall avvik er det et tegn på at intern kontrollen ikke fungerer godt nok. Hvordan ivaretar eksisterende intern kontroll systemet endringer i form av f.eks. nye oppgaver o.l. Foreta en risikovurdering og analyser sannsynlighet og konsekvens og eventuelt korrektive tiltak.

6.3 Evaluering

Den enkelte leder er ansvarlig får og evaluere intern kontrollen i egen avdeling/seksjon.

6.4 Komponentene

Får å få til en effektiv intern kontroll må alle de frem komponentene (punkt 1.5) være til stedet. Er de ikke det får man ikke til en effektiv overvåking, og problemer med å innfri de tre målsettingene (punkt 1.3) med intern kontroll.

6.5 Oversikt over rapportering / overvåking

Under fremkommer det hvordan rapportering og ansvaret er organisert. Avvik skal rapporteres til seksjonsleder for Plan og økonomi. Seksjonsleder utarbeider en rapport til Direktør månedlig eller ved behov. Direktør rapporter årlig til styret.

