

Rapport 2023:14

Arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll



IAF:s tillsyn

Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen (IAF) ansvarar för tillsynen över arbetslöshetsförsäkringen. Vi utövar tillsyn över arbetslöshetskassorna och gör uppföljning av arbetslöshetsförsäkringen. Vi granskar Arbetsförmedlingens handläggning av ärenden som har samband med arbetslöshetsförsäkringen och av ärenden om återkallande av anvisning till arbetsmarknadspolitiska program, samt av Arbetsförmedlingens utbetalningar av statsbidrag till arbetslöshetskassorna. Vidare granskar vi Arbetsförmedlingens handläggning av ärenden om varning och avstängning från aktivitetsstödet, utvecklingsersättningen och etableringsersättningen och Försäkringskassans handläggning av ärenden om avstängning från sådan ersättning. Vi följer utvecklingen inom våra tillsynsområden och tar de initiativ till åtgärder som uppföljningen ger anledning till.

Vi verkar för att Arbetsförmedlingen, arbetslöshetskassorna och Försäkringskassan tillämpar bestämmelserna i lagen (1997:238) om arbetslöshetsförsäkring och lagen (1997:239) om arbetslöshetskassor samt i tillhörande förordningar och föreskrifter likformigt och rättvist. Vi verkar även för att säkerställa att arbetslöshetsersättning betalas ut endast till de personer som är berättigade till det. Det gör vi bland annat genom att påtala de brister vi finner till de aktörer vi granskar, och Arbetsförmedlingen ska till regeringen och IAF redovisa vilka åtgärder som har vidtagits eller kommer att vidtas för att avhjälpa bristerna. När det gäller arbetslöshetskassorna får vi dessutom meddela erinringar och förelägga en arbetslöshetskassa att vidta åtgärder.

Vi för statens talan i domstol och utfärdar föreskrifter inom arbetslöshetsförsäkringens område. Vi bidrar även till att förtydliga regelverket genom yttranden till bland annat Högsta förvaltningsdomstolen.



Förord

Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen (IAF) har granskat hur arbetslöshetskassorna arbetar med processerna inom intern styrning och kontroll samt hur arbetet med dem fortskrider. Arbetslöshetskassorna betalar varje år ut betydande belopp och det är viktigt att säkerställa rättssäkerheten i hanteringen av utbetalningarna och förhindra att pengar betalas ut felaktigt. För att värna om försäkringens legitimitet bör den användas på det sätt som är avsett.

Man bör kunna ställa krav på ordning och reda i verksamheter som hanterar statliga medel. Det ska finnas redskap för kontroll och uppföljning för att uppnå rättssäker hantering. Resultatet av granskningen av arbetslöshetskassornas interna styrning och kontroll redovisas i den här rapporten.

Företrädare för arbetslöshetskassorna och Sveriges a-kassor har fått möjlighet att faktagranska rapportens kapitel 1 till och med 4.

Granskningen har genomförts av Elisabeth Frid och Aime Eriksson. Rapporten föredrogs av Aime Eriksson. Vid den slutliga beredningen av ärendet deltog Cathrine Carlberg, Claire Melin, Carolina Stiwenius och Mikaela Glod. Enhetschefen för analysenheten har fattat beslut i ärendet.

Katrineholm den 29 november 2023

Jessica Idbrant
Enhetschef

Aime Eriksson
Utredare



Sammanfattning

Den här rapporten presenterar resultatet av IAF:s granskning av arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll. IAF har också granskat hur arbetslöshetskassornas arbete har utvecklats sedan 2018, då den senaste granskningen gjordes.

Syftet är att granska hur arbetslöshetskassornas processer för intern styrning och kontroll ser ut och hur väl arbetslöshetskassorna har arbetat in processerna i sina organisationer. Granskningen syftar också till att på ett övergripande plan granska om och hur arbetet med den interna styrningen och kontrollen har utvecklats sedan IAF:s granskning 2018.

Underlaget till denna granskning bygger på svaren från en enkät som skickats ut till samtliga arbetslöshetskassor. Utöver detta genomföres även intervjuer med 6 olika arbetslöshetskassor. Intervjuerna gjordes med styrelseordförande, kassaforeståndare och handläggare.

Resultaten från granskningen visar att arbetslöshetskassorna har utvecklat sina processer för intern styrning och kontroll sedan IAF:s föregående granskning

Det finns en hög medvetenhet om frågorna hos arbetslöshetskassorna samt en vilja att ha god kontroll över sin verksamhet. Många arbetslöshetskassor upplever att det finns tydliga externa krav på verksamheten och de är måna om att arbeta för att hantera försäkringen så rätt som möjligt, eftersom de anser att det är viktigt att det finns ett högt förtroende för arbetslöshetskassorna och deras arbete. Många arbetslöshetskassor har etablerat en väl utvecklad dokumentation av processerna, men det förekommer också att dokumentation saknas.

IAF konstaterar att det finns en stor spridning när det gäller arbetet med intern styrning och kontroll hos arbetslöshetskassorna

Det finns fortfarande en stor spridning i arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll. Det pågår ett arbete hos arbetslöshetskassorna och det finns en medvetenhet om processerna för intern styrning och kontroll hos såväl styrelse, kassaledning och handläggare i olika utsträckning. Granskningen visar att arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll skiljer sig mycket åt när man jämför stora och små arbetslöshetskassor.



Nästan alla arbetslöshetskassor har ett systematiskt riskarbete

IAF kan konstatera att merparten av alla arbetslöshetskassor arbetar med att identifiera risker och ta fram åtgärder för att risker inte ska inträffa.

Arbetslöshetskassorna beskriver att de har utvecklat sitt systematiska riskarbete sedan den förra granskningen. Många arbetslöshetskassor arbetar med övergripande riskanalyser som styrelsen fattar beslut om. En generell slutsats från enkätundersökningen är att många olika funktioner inom arbetslöshetskassorna deltar i organisationens riskarbete.

Kontroller genomförs för att identifiera risker och säkerställa korrekt handläggning

Arbetslöshetskassorna arbetar med kontroller både utifrån identifierade risker och de rutiner som finns framtagna. Man arbetar även med kontroller mot andra utbetalande myndigheter, där man tar in uppgifter om andra utbetalningar som kan påverka ersättningen från arbetslöshetsförsäkringen.

Nästan alla får information om risker och kontroller

IAF bedömer att det i stort sett fungerar bra med information och kommunikation internt när det gäller intern styrning och kontroll. Arbetslöshetskassornas ledningar informerar sin verksamhet om risker och resultat från kontroller som görs.

Granskningen visar att styrelseordförandena är nöjda med den rapportering de får från kassaledningen. Det finns en riskmedvetenhet hos många inom arbetslöshetskassorna och inte bara hos ledningen.

Ett tydligt lagkrav skulle underlätta arbetet för arbetslöshetskassorna

IAF kan konstatera att det fortfarande saknas lagkrav för att arbetslöshetskassorna ska ha processer för intern styrning och kontroll. Lagkravet skulle kunna förtydliga nivå och inriktning i arbetet med intern styrning och kontroll. Eftersom det är betydande belopp som betalas ut från allmänna medel varje år, är det rimligt att förvänta sig att arbetslöshetskassorna tydligt kan redovisa sin verksamhet och visa att styrelsen och kassaledningen har kontroll över verksamheten.



Innehåll

1	Inledning	8
1.1	Syfte och frågor.....	8
1.2	Avgränsningar.....	9
1.3	Metod.....	9
1.4	Tidigare granskningar och utredningar.....	10
2	Processen intern styrning och kontroll	12
2.1	Delarna i intern styrning och kontroll.....	12
2.1.1	Arbetslöshetskassornas styrning och samverkan.....	13
2.1.2	Externa krav på arbetslöshetskassorna.....	14
3	Utveckling sedan föregående granskning	16
3.1	Områden som arbetslöshetskassorna har utvecklat.....	16
3.2	Delegerad myndighetsutövning förutsätter ordning och reda.....	17
4	Arbetet med intern styrning och kontroll hos arbetslöshetskassorna	19
4.1	Vissa delar av den interna styrningen och kontrollen måste vara på plats.....	19
4.1.1	Processen för intern styrning och kontroll vid större arbetslöshetskassor.....	21
4.1.2	Processen för intern styrning och kontroll vid mindre arbetslöshetskassor.....	23
4.2	Etablerat riskarbete vid de flesta arbetslöshetskassor.....	24
4.2.1	Systematiskt riskarbete vid större arbetslöshetskassor.....	27
4.2.2	Systematiskt riskarbete vid mindre arbetslöshetskassor.....	28
4.3	Arbetslöshetskassornas arbete med information och kommunikation.....	30
4.3.1	Information och kommunikation vid större arbetslöshetskassor.....	31
4.3.2	Information och kommunikation vid mindre arbetslöshetskassor.....	32
4.4	Arbetslöshetskassornas arbete med kontroller.....	33
4.4.1	Kontroller som görs löpande i handläggningen och med anledning av identifierade risker.....	34
4.4.2	Kontroller i systemen mot externa aktörer.....	37
4.4.3	Arbetet med kompetensförsörjning.....	38
5	Analys och slutsatser	39
5.1	Arbetslöshetskassorna har utvecklat sina processer för intern styrning och kontroll.....	39
5.2	Stor spridning i arbetet med intern styrning och kontroll.....	39
5.3	Nästan alla har ett systematiskt riskarbete.....	40
5.4	Kontroller genomförs för att identifiera risker och säkerställa korrekt handläggning.....	40
5.5	Nästan alla får information om risker och kontroller.....	41
5.6	Ett tydligt lagkrav skulle underlätta arbetet för arbetslöshetskassorna.....	41



Källor	43
Bilaga 1: Enkätfrågor.....	44
Bilaga 2: Intervjufrågor	49



1 Inledning

IAF har vid flera tillfällen granskat om och hur arbetslöshetskassorna arbetar med intern styrning och kontroll. Den senaste rapporten publicerades 2018¹. IAF kunde då konstatera att arbetslöshetskassorna hade kommit längre i arbetet med intern styrning och kontroll än i tidigare granskningar, men att det varierade mellan arbetslöshetskassorna.

I den här rapporten har IAF fokuserat på arbetslöshetskassornas systematiska riskarbete, kontroller som åtgärd för identifierade risker samt intern och extern kommunikation och information, för att få en uppfattning om hur processerna fungerar i organisationerna. IAF har också granskat hur arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll har utvecklats sedan IAF:s tidigare rapport från 2018.

Arbetslöshetsförsäkringens syfte är att ge ett ekonomiskt skydd till individer som förlorat sitt arbete. För att säkerställa att försäkringen fungerar enligt lagstiftarens intention är det av stor vikt att arbetslöshetskassorna bedriver sina verksamheter på ett betryggande sätt. Arbetslöshetskassorna är inte myndigheter, men har statens uppdrag att betala ut arbetslöshetsersättning till enskilda vilket innebär att de utför myndighetsutövning. Arbetslöshetskassorna omfattas däremot inte av de bestämmelser² som kräver att statliga utbetalande myndigheter ska ha en betryggande intern styrning och kontroll. Arbetslöshetskassornas förvaltning och ledning regleras i lagen (1997:239) om arbetslöshetskassor (LAK).

1.1 Syfte och frågor

Syftet är att granska hur arbetslöshetskassornas processer för intern styrning och kontroll ser ut och hur väl arbetslöshetskassorna har arbetat in processerna i sina organisationer.

Granskningen syftar också till att på ett övergripande plan granska hur arbetet med den interna styrningen och kontrollen har utvecklats sedan IAF:s granskning 2018.

Vi har utgått från följande frågor:

- Finns strukturerade processer för riskhantering, intern styrning och kontroll på alla arbetslöshetskassor?

¹ IAF 2018:7 *Arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll*

² Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll. Internrevisionsförordningen (2006:1228)



- Hur arbetar arbetslöshetskassorna med kontroller och åtgärder i handläggningen för att minska risker för fel?
- Säkerställer kassaledningen och styrelsen att risker är synliga för alla anställda, och kommuniceras eventuella handlingsplaner och åtgärder i organisationen?

1.2 Avgränsningar

I den här granskningen har vi inte samlat in och analyserat de olika dokument som är kopplade till arbetslöshetskassornas processer för intern styrning och kontroll. Vi har tagit del av dokumentationen på plats hos arbetslöshetskassorna och har på sått fått en överblick av dokumentationen.

1.3 Metod

För att besvara frågan om hur arbetslöshetskassorna har utvecklat sina processer för intern styrning och kontroll, skickade vi en enkät till samtliga arbetslöshetskassor. Frågorna handlade bland annat om arbetslöshetskassornas systematiska riskarbete, hur arbetslöshetskassorna arbetar med kontroller och åtgärder för att hantera risker samt på vilket sätt resultat kommuniceras inom och utom organisationen. En arbetslöshetskassa svarade inte på enkäten.

För att få en djupare förståelse för hur arbetslöshetskassorna arbetar med intern styrning och kontroll intervjuade vi företrädare för 6 arbetslöshetskassor.³ Företrädarna var styrelseordförande, kassaföreståndare och handläggare. Totalt blev det 18 intervjuer på de 6 arbetslöshetskassorna. Urvalet till intervjuerna gjordes för att få en få en spridning av arbetslöshetskassornas storlek och utifrån de svar som arbetslöshetskassorna lämnade i enkäten, till exempel när det gäller olika typer av utförda kontroller.

Ytterligare en intervju genomfördes med en företrädare för Sveriges a-kassor. I granskningsarbetet har IAF tagit del av rekommendationer om kontroller i handläggningen som utfärdats av Sveriges a-kassor.⁴

³ Bilaga 2

⁴ Underlag till regeringsuppdraget med dnr 2021/544



1.4 Tidigare granskningar och utredningar

IAF fick 2008 i uppdrag av regeringen att granska samtliga arbetslöshetskassors arbete med internkontroll. Granskningen inriktades på att undersöka arbetslöshetskassornas systematiska arbete med internkontroll, om det fanns en process med riskanalyser, kontroller och uppföljning. Resultatet visade att en arbetslöshetskassa arbetade systematiskt med internkontroll och att fyra hade en systematisk internkontroll i vissa delar. Resten av arbetslöshetskassorna saknade helt internkontroll eller hade en låg grad av systematisk internkontroll.⁵

Vid en uppföljande granskning 2010 svarade flera arbetslöshetskassor att de hade genomfört eller planerat åtgärder för att förbättra den interna styrningen och kontrollen. IAF:s bedömning var då, att det fortfarande fanns stora variationer i hur man arbetade med intern styrning och kontroll. Uppföljningen visade att processen befann sig i ett tidigt stadium på de flesta arbetslöshetskassor. Det innebar enligt uppföljningen att den övervägande delen av arbetslöshetskassorna inte arbetade med systematiska riskanalyser, för att identifiera risker som kan ha en betydande inverkan på rättssäkerheten.⁶

Ytterligare en rapport publicerades 2018, där IAF konstaterade att arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll hade utvecklats jämfört med de tidigare uppföljningarna. Granskningen visade att de flesta arbetslöshetskassorna styrde verksamheten genom uppsatta mål som syftade till att stärka rättssäkerheten och förhindra felaktiga utbetalningar. De flesta av arbetslöshetskassorna arbetade också med att inventera risker i verksamheten som kunde leda till att ersättning betalades ut felaktigt.

En av granskningens slutsatser var att det kvarstod en variation, när det gällde hur arbetslöshetskassorna arbetade med intern styrning och kontroll och i vilken utsträckning arbetslöshetskassornas styrelser ledde arbetet med intern styrning och kontroll. I granskningen menade IAF att den interna styrningen och kontrollen måste uppfylla vissa allmänna krav för att den ska kunna bidra till en ökad effektivitet och en stärkt rättssäkerhet av arbetslöshetskassans verksamhet. Det handlar bland annat om att ta fram systematiska riskanalyser. Liksom i de tidigare granskningarna, föreslog IAF att ett krav på intern styrning och kontroll i LAK kan bidra till ökad tydlighet för arbetslöshetskassorna.⁷

⁵ IAF 2009:15 *Arbetslöshetskassorna och systematisk internkontroll*

⁶ IAF 2010:24 *Arbetslöshetskassornas system och ruiner för internkontroll samt informationssäkerhet*

⁷ IAF 2018:7 *Arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll*



Förslaget att införa en reglering för intern styrning och kontroll hos arbetslöshetskassorna har även lyfts fram av delegationen för korrekta utbetalningar från välfärdssystemen⁸ och den parlamentariska socialförsäkringsutredningen.⁹

Sveriges a-kassor har tidigare bedömt att förslaget om en rättsligt reglerad skyldighet motsvarande den som gäller för myndigheter, inte skulle få några större konsekvenser för arbetslöshetskassorna, eftersom de redan arbetade med intern styrning och kontroll.¹⁰

⁸ SOU 2019:59, *Samlade åtgärder för korrekta utbetalningar från välfärdssystemen*

⁹ SOU 2015:21, *Mer trygghet och bättre försäkring*

¹⁰ Sveriges a-kassors remissvar avseende SOU 2019:59



2 Processen intern styrning och kontroll

I det här kapitlet beskriver vi de delar som normalt brukar ingå i olika modeller för intern styrning och kontroll samt hur arbetslöshetskassorna styrs. Vi redovisar också resultat från granskningens intervjuundersökning om hur arbetslöshetskassorna uppfattar externa krav på att inrätta processer för intern styrning och kontroll. Vi har delat in arbetslöshetskassorna i två grupper: stora arbetslöshetskassor med fler än 100 000 medlemmar och mindre arbetslöshetskassor med färre än 100 000 medlemmar.

2.1 Delarna i intern styrning och kontroll

Intern styrning och kontroll handlar om att ha ordning och reda i verksamheten och i ekonomin. Det handlar också om att på en rimlig nivå säkerställa att verksamheten lever upp till verksamhetens mål. Informationen om verksamheten och den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig. De regler och riktlinjer som finns ska följas.

En del av processen för intern styrning och kontroll är att identifiera och analysera de risker som finns i verksamheten. Genom att göra en riskanalys, identifieras sådant som innebär en risk för att verksamheten inte kan fullfölja de krav som ställs. Att hantera risker innebär att identifiera riskerna, genomföra riskanalyser och utföra åtgärder för att motverka konsekvenser av risker. Riskanalyserna och åtgärderna behöver löpande följas upp för att säkerställa att analyserna är aktuella och att åtgärderna får den effekt som de avser. Riskerna bör också värderas, för att säkerställa att de prioriteras rätt. Riskbilder och de viktigaste riskerna ser olika ut för olika typer av branscher, organisationer och företag och riskbilder förändras över tid. För att få en ändamålsenlig och effektiv intern styrning och kontroll, måste en anpassning ske till den aktuella organisationens verksamhet.

En förutsättning för att den interna styrningen och kontrollen ska vara framgångsrik är ledningens engagemang. Den interna styrningen och kontrollen ska vara tillräcklig för att ge ledningen det stöd som den syftar till. En arbetsfördelning och delegering av beslutanderätt möjliggör att en verksamhet kan bedrivas effektivt. Genom det kan också verksamhetens ledning följa upp hur beslut genomförs i verksamheten och säkerställa att det finns en betryggande intern styrning och kontroll. En verksamhets verksamhetsplan och arbetsordning är viktiga delar och en utgångspunkt för en väl fungerande intern styrning och kontroll.¹¹

¹¹ *Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert*, Torbjörn Wikland. FAR akademi.



2.1.1 Arbetslöshetskassornas styrning och samverkan

En arbetslöshetskassas högsta beslutande organ är föreningsstämman. Mellan stämmans sammanträden har styrelsen det yttersta ansvaret för en arbetslöshetskassas verksamhet. Styrelsen ska bestå av minst tre ledamöter och suppleanter. En av ledamöterna utses av IAF som statens representant.¹² Styrelsen utser i sin tur en kassaföreståndare¹³. Styrelsen svarar för arbetslöshetskassans ekonomi och angelägenheter och kassaföreståndaren ansvarar för den löpande förvaltningen, enligt de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar.¹⁴

Arbetslöshetskassorna ska samverka med varandra i frågor om administration, service, information, utbildning och utveckling av arbetslöshetskassornas verksamhet.¹⁵ Samverkan sker företrädesvis inom ramen för arbetslöshetskassornas service- och intresseorganisation Sveriges a-kassor. Sveriges a-kassor har till uppdrag att driva frågor som är viktiga för arbetslöshetskassorna, lyfta fram förslag till förenklningar och underlätta deras arbete.

En stor arbetsuppgift för Sveriges a-kassor är att utveckla arbetslöshetskassornas it-system och att stödja arbetslöshetskassorna i tillämpningen av reglerna inom arbetslöshetsförsäkringen. Detta görs bland annat genom att utbilda handläggare och ta fram stöd för handläggning.

Inom Sveriges a-kassor finns ett antal olika forum som arbetar med aktuella frågor, varav ett av dessa diskuterar kontrollfrågor. I forumet ingår kassaföreståndare, försäkringsansvariga och verksamhetsutvecklare från arbetslöshetskassorna. Exempel på frågor som behandlas på dessa möten är vikten av likabehandling, likformig hantering av kontroller och frågor om hur det utökade kontrollarbetet ska utformas.¹⁶

Vid intervjuerna beskriver några av de tillfrågade arbetslöshetskassorna att samarbetet mellan alla arbetslöshetskassor är viktigt. Man försöker hjälpas åt och lösa problem, så att det gynnar alla. Sveriges a-kassor hjälper till att ta fram gemensamma processer och ger rekommendationer för administrationen. Ett sådant exempel är kontroll av arbetsgivardeklarationer på individnivå för att säkerställa korrekt utbetalning vid förstagångsärenden, nyprövningar och kommande utförsäkringar.

De olika beställarforumen via Sveriges a-kassor kan användas som kanal för att klargöra olika frågor. Arbetslöshetskassorna uppger att det finns fördelar med att ha


¹² 15 §, lagen om arbetslöshetskassor

¹³ 21 §, lagen om arbetslöshetskassor

¹⁴ 23 §, lagen om arbetslöshetskassor

¹⁵ 88 §, lagen om arbetslöshetskassor

¹⁶ Sveriges A-kassor: Lägesuppdatering, ett underlag till regleringsbrevsuppdrag, A 2022/00132 2022.



kontakt med andra kassaföreståndare och Sveriges a-kassor när man till exempel ska bygga upp intern styrning och kontroll, eftersom nätverken kan ge goda råd.

2.1.2 Externa krav på arbetslöshetskassorna

Arbetslöshetskassorna är inte myndigheter och omfattas inte av förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll, som gäller för förvaltningsmyndigheter som har skyldighet att följa internrevisionsförordningen. Det finns övergripande skrivningar i lagen (1997:239) om arbetslöshetskassor, som gränsar till det området, men ingen tydlig lag eller förordning med krav på hur processerna ska utformas.

I 24 § lag (1997:239) om arbetslöshetskassor, står det att styrelsen ska se till att organisationen av bokföringen och medelsförvaltningen innefattar en tillfredsställande kontroll. Kassaföreståndaren ska se till att bokföringen fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt.

De flesta av de intervjuade arbetslöshetskassorna uppfattar att det finns externa krav på att det ska finnas processer för intern styrning och kontroll. Kraven kan komma från myndigheter eller medlemmar som förväntar sig få rätt beslut i rätt tid.

Arbetslöshetskassorna upplever att det skett en förändring över tid. Trots avsaknad av tydligt juridiskt bindande krav på att ha processer för intern styrning och kontroll, uppfattar arbetslöshetskassorna att det finns uttalade krav på att motverka felaktiga utbetalningar.

De stora arbetslöshetskassorna i granskningens intervjuundersökning uppfattar att det ställs tydliga krav och förväntningar på att de ska ha processer för intern styrning och kontroll på plats. Det handlar både om att IAF följer upp arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll regelbundet och att arbetslöshetskassornas revisorer efterfrågar processer och hjälper till med utvecklingen av deras arbete med intern styrning och kontroll. De stora arbetslöshetskassorna menar att det finns en förväntan på att de ska ha kontroll på sin verksamhet och att felaktiga utbetalningar ska motverkas. De största arbetslöshetskassorna har arbetat med sina processer för intern styrning och kontroll under flera år och har processer på plats sedan lång tid tillbaka. De uppger att det är viktigt att arbeta transparent och följa upp sin verksamhet för att kunna svara för det arbete som utförts och de beslut som fattats. De upplever att de har ett stort ansvar gentemot medlemmar och andra aktörer i samhället.

Även de mindre arbetslöshetskassorna uppger i intervjuerna att de uppfattar krav på att ha processer för intern styrning och kontroll på plats och att de får sådana rekommendationer. De upplever att det ställs större krav i dag än tidigare på att ha kontroll över behörigheter och system. De menar att arbetslöshetskassornas verksamhet är en del av samhällssystemet och verksamheten måste skötas på rätt sätt. Pengar ska användas till det som de är tänkta till. De har länge arbetat mot målet att ersättning ska betalas ut i rätt tid, men upplever att målet numera har utökats till att



också innefatta att de felaktiga utbetalningarna ska minska. De upplever att det sker en större kraftsamling om det i dag. Arbetslöshetskassorna uppger även att kraven på att ha processer för intern styrning och kontroll och fungerande kontroller på plats framför allt kommer från de övriga arbetslöshetskassorna. De förväntas ha ordning och reda i sin verksamhet, för att inte förlora anseende. De mindre arbetslöshetskassorna har kommit i gång senare med att utveckla sina processer för intern styrning och kontroll.



3 Utveckling sedan föregående granskning

I det här kapitlet beskriver vi inom vilka områden arbetslöshetskassorna har utvecklat sitt arbete med intern styrning och kontroll sedan IAF:s granskning 2018.

I den rapport som IAF publicerade 2018¹⁷ konstaterade vi att arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll hade utvecklats de senaste åren. Granskningen visade att de flesta arbetslöshetskassor styrde sin verksamhet genom mål som syftade till att bland annat minska felaktiga utbetalningar. Många arbetslöshetskassor arbetade redan då med att inventera risker som fanns i verksamheten för att ersättning inte skulle gå ut felaktigt. IAF konstaterade också att arbetslöshetskassornas sätt att arbeta med intern styrning och kontroll varierade, liksom hur involverade styrelserna var i arbetet.

3.1 Områden som arbetslöshetskassorna har utvecklat

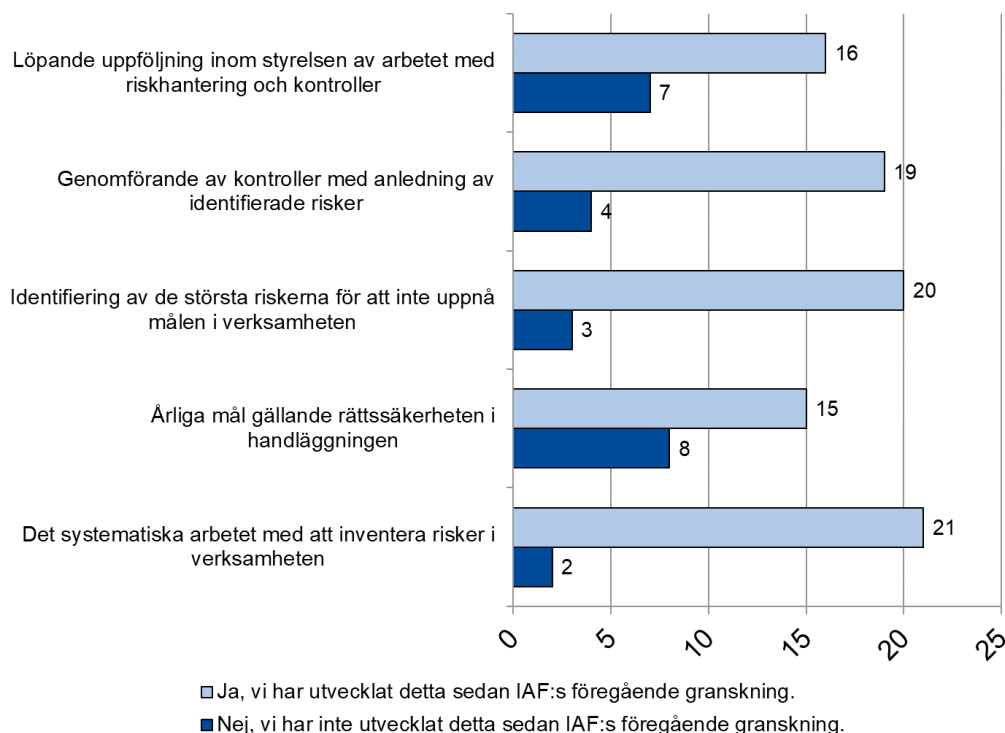
Flera arbetslöshetskassor uppger att de startade ett mer koncentrerat arbete med sina processer för intern styrning och kontroll efter den granskning som IAF gjorde 2018.

I den här granskningens enkät frågade vi arbetslöshetskassorna om de hade utvecklat sitt arbete och inom vilka områden. Av de arbetslöshetskassor som svarade på enkäten, uppgav en majoritet att de utvecklat arbetet sedan föregående granskning.

¹⁷ IAF 2018:7 *Arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll*



Diagram 3:1 Utveckling sedan förra granskningen



Källa: IAF

Diagram 3:1 visar inom vilka områden arbetslöshetskassorna har arbetat vidare med intern styrning och kontroll sedan IAF:s tidigare granskning. Som diagrammet visar uppger några arbetslöshetskassor att de inte har utvecklat områdena sedan den tidigare granskningen. Anledningen är att de har bedömt att de har en tillfredsställande process för intern styrning och kontroll sedan tidigare, som man arbetat vidare med utan att nödvändigtvis ha utvecklat den. De nekande svaren innebär inte att det saknas processer. Några arbetslöshetskassor uppger att de arbetar kontinuerligt med processerna. De uppger att det finns ett löpande arbete med att kontrollera till exempel larmlistor, att göra riskanalyser och genomföra kontroller av den egna verksamheten.

19 av 23 arbetslöshetskassor uppger också att det finns andra områden där man utvecklat, eller planerar att utveckla, arbetet med riskhantering, intern styrning och kontroll. Här uppger arbetslöshetskassorna bland annat att de arbetar med ständig utveckling och förbättring som en naturlig del av verksamheten. Exempelvis kommer ett nytt ärendehanteringssystem att ställa nya krav på arbetet med intern styrning och kontroll.

3.2 Delegerad myndighetsutövning förutsätter ordning och reda

I den myndighetsutövning som regeringen delegerat till arbetslöshetskassorna finns det med automatik ett krav på att man ska ha god kontroll på sin verksamhet. Även



arbetslöshetskassornas revisorer ställer vissa krav. Enligt 78 § LAK ska revisorerna granska arbetslöshetskassans årsredovisning och räkenskaper, liksom styrelsens och kassaföreståndarens förvaltning. I årsredovisningen och revisionsberättelsen ska revisorns uttalande framgå.

Några arbetslöshetskassor uppger att de arbetar utifrån vissa modeller för intern styrning och kontroll, som till exempel ISO¹⁸ och COSO¹⁹. De anger också i enkäten att de arbetar både med kontroller av ärenden för att motverka felaktiga utbetalningar, samt it-säkerhet och dataskyddsförordningen (GDPR).²⁰ Arbetsmiljö är ett område som flera arbetslöshetskassor uppger att de arbetar löpande med, inte minst eftersom många i dag arbetar hemifrån i större utsträckning.

Precis som det framkommer i avsnitt 2.1.2, uppfattar olika företrädare för arbetslöshetskassorna att det finns en förväntan hos omvärlden att de ska göra rätt, och de har ett ansvar gentemot de arbetssökande och andra arbetslöshetskassor som arbetar med samma försäkring. De upplever att det finns ett annat fokus på till exempel korrekta utbetalningar och att det talas om kontroller på ett annat sätt i än tidigare. Arbetslöshetskassorna har länge arbetat med att betala ut rätt pengar till rätt person, men upplever att det nu finns ett uttalat krav på detta från samhället i stort.

¹⁸ ISO (International Organization for Standardization) är en organisation som utarbetar standarder för näringslivet. Syftet är att underlätta tillverkning, utveckling och handel med produkter och tjänster.

¹⁹ COSO är en modell för att utforma, införa och förvalta intern styrning och kontroll samt bedöma dess effektivitet. Modellen skapar förståelse för vad ett system för intern kontroll behöver innehålla.

²⁰ Dataskyddsförordningen stärker rättigheterna för privatpersoner. Den ger bland annat den enskilde rätt att få reda på vilka personuppgifter som rör denne och som ett företag eller annan organisation hanterar, rätt att få felaktiga personuppgifter korrigerade och i vissa fall rätt att få uppgifter raderade.



4 Arbetet med intern styrning och kontroll hos arbetslöshetskassorna

I det här kapitlet beskriver vi processerna för intern styrning och kontroll vid de 6 arbetslöshetskassor som ingick i granskningens intervjuundersökning. Vi har delat in arbetslöshetskassorna i två grupper: stora arbetslöshetskassor med fler än 100 000 medlemmar och mindre arbetslöshetskassor med färre än 100 000 medlemmar. I vissa delar i kapitlet redovisar vi även resultat från granskningens enkät.

I avsnittet som beskriver arbetslöshetskassornas arbete med riskanalyser och i avsnittet om information och kommunikation har vi återgett svaren fördelat på yrkesroll. Vi har intervjuat representanter för arbetslöshetskassans ledning, styrelseordförande och handläggare var för sig för att kunna presentera olika perspektiv. I avsnittet som beskriver hur arbetslöshetskassorna arbetar med kontroller, bedömer vi att skillnaderna är så små att det inte är relevant att beskriva resultaten fördelat efter arbetslöshetskassornas storlek eller intervjupersonernas yrkesroll.

4.1 Vissa delar av den interna styrningen och kontrollen måste vara på plats

Förenklat handlar intern styrning och kontroll om att ha ordning och reda i sin verksamhet. Det är styrelsen för en arbetslöshetskassa som har det yttersta ansvaret för arbetslöshetskassans organisation och förvaltningen av dess angelägenheter.²¹ Enligt ramverket COSO behöver processen för intern styrning och kontroll innehålla ett antal komponenter för att en organisation ska kunna etablera en god intern styrning och kontroll. Det handlar bland annat om att bygga upp en god styr- och kontrollmiljö, genomföra riskbedömningar i verksamheten, genomföra åtgärder och kontroller med anledning av risker, informera och kommunicera samt att utföra övervakningsaktiviteter. Intern styrning och kontroll handlar också om att på en rimlig nivå säkerställa att verksamheten lever upp till verksamhetens uppsatta mål och att säkerställa att de lagar och regler som gäller för den specifika verksamheten följs. I den här granskningen har vi utgått från de lagar och regler som ligger till grund för hur arbetslöshetskassorna hanterar arbetslöshetsförsäkringen.

²¹ 23 § LAK

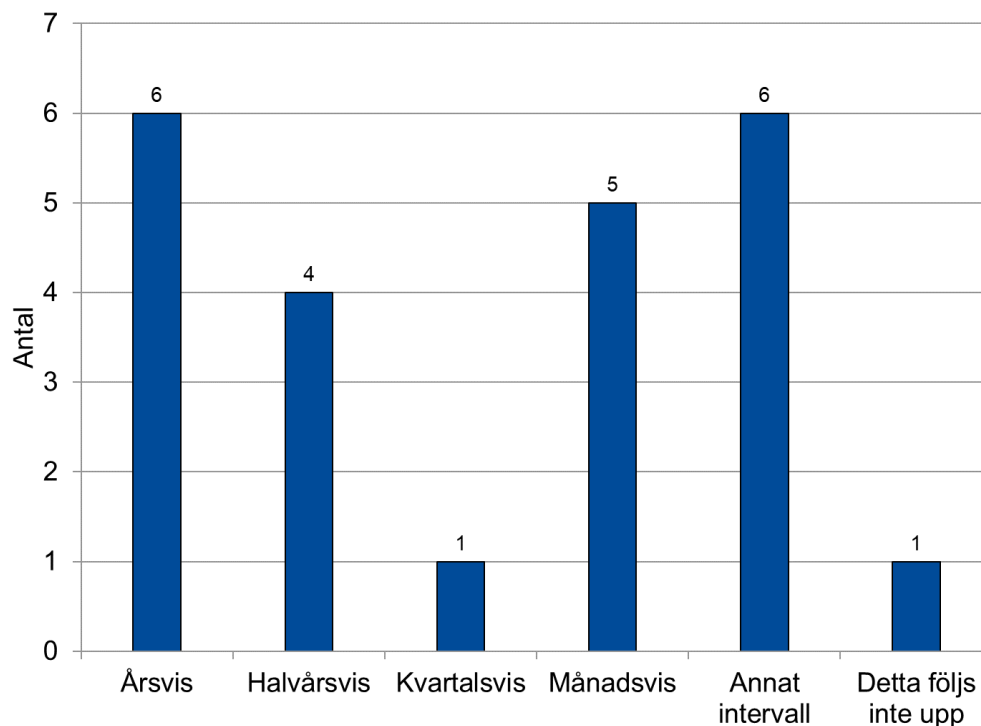


Granskningens intervjuer har fokuserats på att undersöka hur arbetslöshetskassorna har utvecklat sina processer för intern styrning och kontroll sedan förra granskningen. Vi har undersökt om arbetslöshetskassorna har etablerat ett systematiskt riskarbete och om det finns en fungerande uppföljning av detta arbete från styrelsen och kassaledningen. Vi har också undersökt om kassaledningen kommunicerar och informerar om risker och resultat från kontroller internt inom organisationen och till styrelsen.

Arbetslöshetskassorna formulerar verksamhetsmål som är kopplade till arbetslöshetsersättningen och de lagkrav som styr arbetslöshetskassornas hantering av försäkringen. De formulerar också verksamhetsmål som är väsentliga för deras specifika förutsättningar att bedriva sin verksamhet, till exempel medlemsvård.

I granskningens enkätundersökning ställde vi frågor om hur ofta styrelsen och arbetslöshetskassornas ledning följer upp verksamhetsmål som är kopplade till identifierade risker.

Diagram 4:1: Hur ofta följer styrelsen upp de verksamhetsmål som är kopplade till identifierade risker?

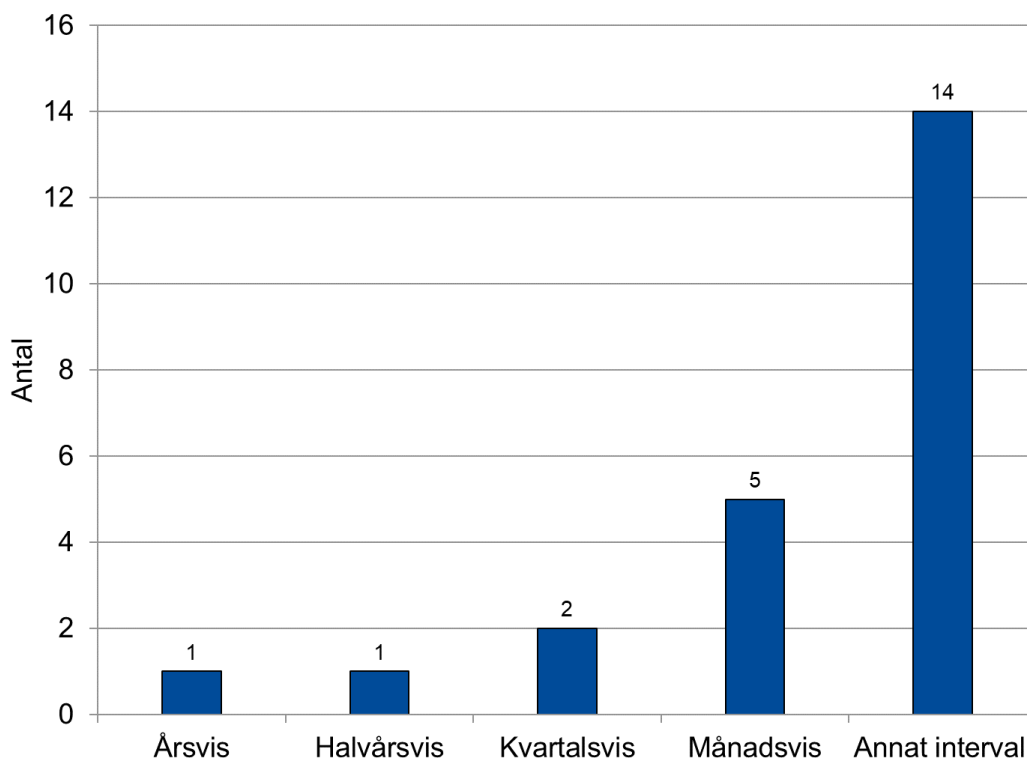


Källa: IAF

Enkäten visade att det finns en variation i hur ofta styrelsen följer upp verksamhetsmålen. Drygt hälften av styrelserna följer upp verksamhetsmålen varje månad eller oftare, medan den andra hälften följer upp verksamhetsmålen varje år eller en gång i halvåret. Annat intervall stod för tätare uppföljning än de fasta svarsalternativen. Den arbetslöshetskassa som har svarat att det inte följer upp verksamhetsmålen, uppgav att de genomför ett utvecklingsarbete om intern styrning och kontroll.



Diagram 4:2: Hur ofta följer kassaledningen upp de verksamhetsmål som är kopplade till identifierade risker?



Källa: IAF

Som framgår av diagram 4:2 följer kassaledningen upp verksamhetsmål som är kopplade till identifierade risker oftare än styrelsen. Även kassaledningens svarsalternativ ”annan intervall” är en tätare uppföljning än enkätens fasta svarsalternativ. Sammantaget visar de båda diagrammen att det finns en regelbunden uppföljning av verksamhetsmål som är kopplade till risker av både styrelsen och kassaledningen.

4.1.1 Processen för intern styrning och kontroll vid större arbetslöshetskassor

I intervjuerna med den första av de större arbetslöshetskassorna i granskningens intervjuundersökning framkom att de har utvecklat och byggt upp en process för intern styrning och kontroll under flera år. Arbetet med att digitalisera processen för intern styrning och kontroll beskrivs som ett pågående arbete. De har fått stöd från sina revisorer och har valt att använda ett systemstöd som bygger på COSO-modellen. Systemstödet hanterar helheten, det vill säga verksamhetsplanering, måluppfyllelse och internkontrollplan. Dessutom finns det ett dokument som innehåller en strategi för internkontroll. Det finns även en granskningsplan som tas fram av en separat enhet på försäkringssidan. Granskningsgruppen arbetar självständigt utanför den löpande handläggningen. Den försäkringsansvariga deltar i arbetet med att ta fram granskningsområden och granskningsgruppen genomför granskningarna.



Arbetslöshetskassans strategiska mål är sammankopplade med operativa planer och resultat i ett systemstöd. För att kunna ge styrelsen en bättre överblick i sitt arbete har arbetslöshetskassan inrättat en styrelseportal där ledamöterna kan ta del av dokument, föra anteckningar och kommunicera med varandra. I portalen finns relevanta styrdokument och en förteckning över alla styrdokument med uppdateringsrutiner. Utöver verksamhetsrapporter får styrelsen även en sammanhållen försäkringsrapport som lämnas månadsvis. Arbetslöshetskassan har utvecklat olika bevaknings- och mötesforum där omvärldsinformation utvärderas och analyseras ur ett riskperspektiv. Olika kompetenser kan ingå i dessa forum.

Den andra större arbetslöshetskassan i intervjuundersökningen har tagit fram en egen modell för intern styrning och kontroll med FISKEN²² och COSO som utgångspunkt. Själva utvecklingsarbetet startade 2009 och pågår fortfarande. Modellen utgår från en övergripande verksamhetsplan som täcker hela arbetslöshetskassans verksamhet. Verksamhetsplaneringen är kopplad till processerna för budget och riskanalyser. De övergripande processerna bryts ner på olika team, som arbetar med sina respektive delar. De övergripande riskerna utgör grunden i de olika teamens riskarbete. Arbetslöshetskassan genomför tre stora riskanalyser per år som ska färga verksamhetsplanen. Alla övergripande risker följs upp i en internkontrollplan som även innehåller riskbeskrivningar, beslut om kontrollåtgärder och hur kontrollåtgärderna ska följas upp.

Arbetet med risker och verksamhetsplanen rapporteras vid samma tillfälle i ledningens kvartalsrapport, som också skickas till styrelsen. I rapporten informeras om vilka risker arbetslöshetskassan arbetar med och hur arbetet fortlöper. Uppföljning sker minst fyra gånger per år.

Den tredje större arbetslöshetskassan uppgav att de inledde ett stort arbete med att ta fram en process för intern styrning och kontroll 2011. Man definierade en process och tog fram en internkontrollplan som innehöll risker, riskvärdering och vem som ansvarar för respektive risk. Allt samlades i ett basdokument som utgör en bas över hela verksamheten. Till den processen har arbetslöshetskassan kopplat verksamhetsplaneringen och en plan för hur arbetslöshetskassan ska arbeta rättssäkert och verka för likabehandling samt minska felaktiga utbetalningar. Kassaledningen arbetar med att ta fram en verksamhetsplan och budget varje år. Den beslutas av styrelsen samt presenteras och beslutas även på stämman.

Verksamhetsplanen är övergripande, men förankras hos både kassaledning, styrelse och medlemmar via stämman. Allt som arbetslöshetskassan är ålagd att göra, presenteras i verksamhetsplanen på en övergripande nivå. I dokumentet finns bland annat aktuella risker och åtgärder beskrivna, till exempel vilka kontroller som ska

²² Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll



göras och kvalitetssäkring. Utöver verksamhetsplanen finns internkontrollplanen och en handlingsplan. Verksamhetsplanen, internkontrollplanen och handlingsplanen ska sammantaget bidra till en säker verksamhet.

Kassaledningen följer upp verksamheten per verksamhetsmål och styrelsen följer upp verksamheten mer övergripande.

4.1.2 Processen för intern styrning och kontroll vid mindre arbetslöshetskassor

Den första av de arbetslöshetskassor som definierats som mindre i vår granskning, uppger att arbetet med intern styrning och kontroll har utvecklats de senaste åren. Inom ramen för organisationens verksamhetsplan fattar styrelsen beslut om vilka aktiviteter för intern styrning och kontroll som ska genomföras under året och när de ska rapporteras. Styrelsen fattar beslut om verksamhetsplanen och en övergripande riskanalys varje år. Regelbundna ärendegranskningar ligger med som en del i verksamhetsplanen och granskningarna dokumenteras i granskningsrapporter. De anställda får ta del av dokumentation av intern styrning och kontroll samt är själva involverade i arbetet med att ta fram olika riskanalyser och att genomföra kontroller.

Den andra av de mindre arbetslöshetskassorna påbörjade sitt utvecklingsarbete efter IAF:s granskning 2018. I deras process är styrelsen med och fattar beslut om målen och verksamhetsplanen. Styrelsen ställer krav på att vissa delar i processen för intern styrning och kontroll ska vara på plats. Man går igenom omvärldshändelser och riskanalyser samt föreslagna åtgärder med kassaledningen. Det kan handla om försäkringen, kommunikationen och tillgängligheten. Arbetslöshetskassan tar fram riskanalyser för varje avdelning inom organisationen. Det handlar till exempel om it, försäkring och ekonomi. Sedan 2021 finns en fastställd internkontrollplan som arbetslöshetskassan arbetar systematiskt med.

Den tredje av de mindre arbetslöshetskassorna uppgav att de delvis har processer på plats men att de inte är dokumenterade. Det finns en framtagen riktlinje för hur arbetslöshetskassans ledning ska arbeta med beslutsordning och attestordning. Det finns också en rad policyer om till exempel arbetsmiljö, inköp och dataskyddsförordningen. Arbetslöshetskassan har förbättrat dokumentationen av styrelsens budgetuppföljning och uppföljning av handläggningstider. Under 2022 pågick ett utvecklingsarbete och arbetslöshetskassan avser att utveckla arbetet ytterligare. Arbetslöshetskassans ledning arbetar med att införa ett nytt arbetssätt. Under tidigare år har arbetslöshetskassan arbetat med stickprovskontroller och rapporterat risker till styrelsen, men dokumentation har saknats. I intervjuerna med kassaledningen framkom att det fortfarande finns ett utvecklingsarbete kvar när det gäller rapportering till styrelsen. Kassaledningen har för avsikt att ta fram en dokumenterad process framöver med stående avrapporteringstidpunkter till styrelsen.



4.2 Etablerat riskarbete vid de flesta arbetslöshetskassor

I ramverken för COSO definieras en risk som en uppskattning om sannolikheten för att något oönskat ska inträffa i en organisation och konsekvenserna om händelsen inträffar. Det bör finnas en struktur för hur åtgärder och risker ska hanteras inom organisationen och det är bra om flera olika medarbetare är engagerade i att ta fram risker utöver ledningen. Det är viktigt att etablera ett riskmedvetande i hela organisationen. Organisationens mål och verksamhetens krav bör ligga i fokus för arbetet, så att risker för att inte uppnå målen identifieras. När risker identifieras bör hänsyn tas både till sannolikhet och konsekvens av att målen inte nås. Strukturen bör också innehålla processer för hur riskanalyser tas fram och hur de kommuniceras internt och externt.²³

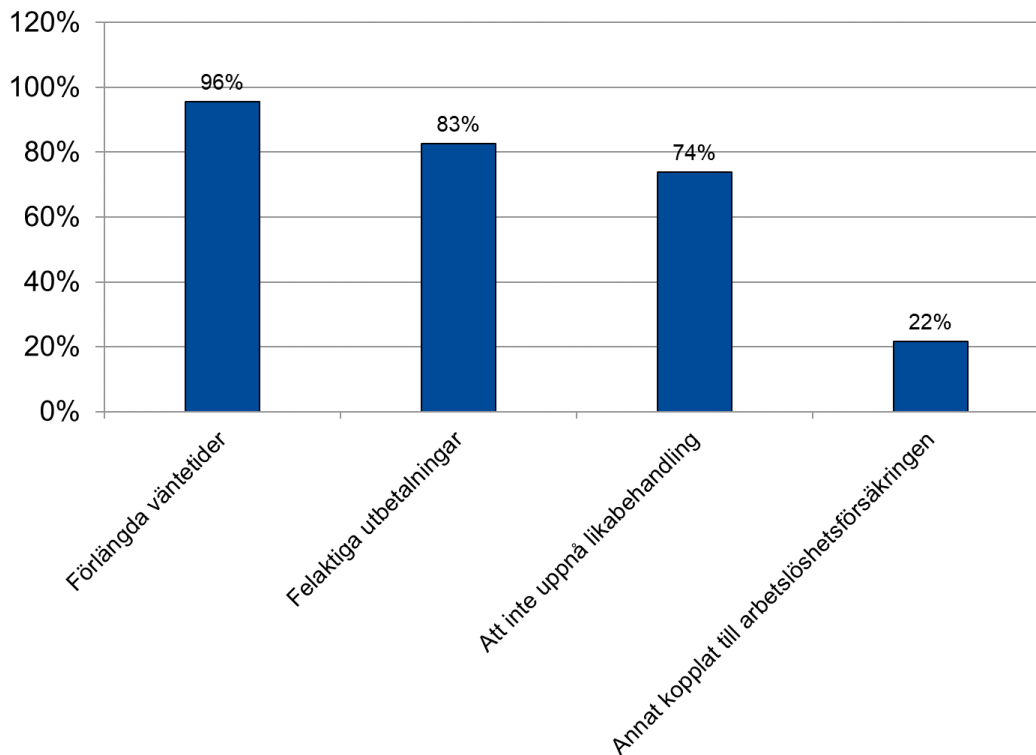
I den enkät²⁴ som genomfördes i vår granskning, utgick vi från ett antal riskområden för arbetslöshetskassornas hantering av arbetslöshetsförsäkringen.

²³ *Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert*. Torbjörn Wikland. FAR Akademi

²⁴ Bilaga 1 Enkätfrågor



Diagram 4:3: För vilka av de identifierade riskerna har ni verksamhetsmål?



Källa: IAF

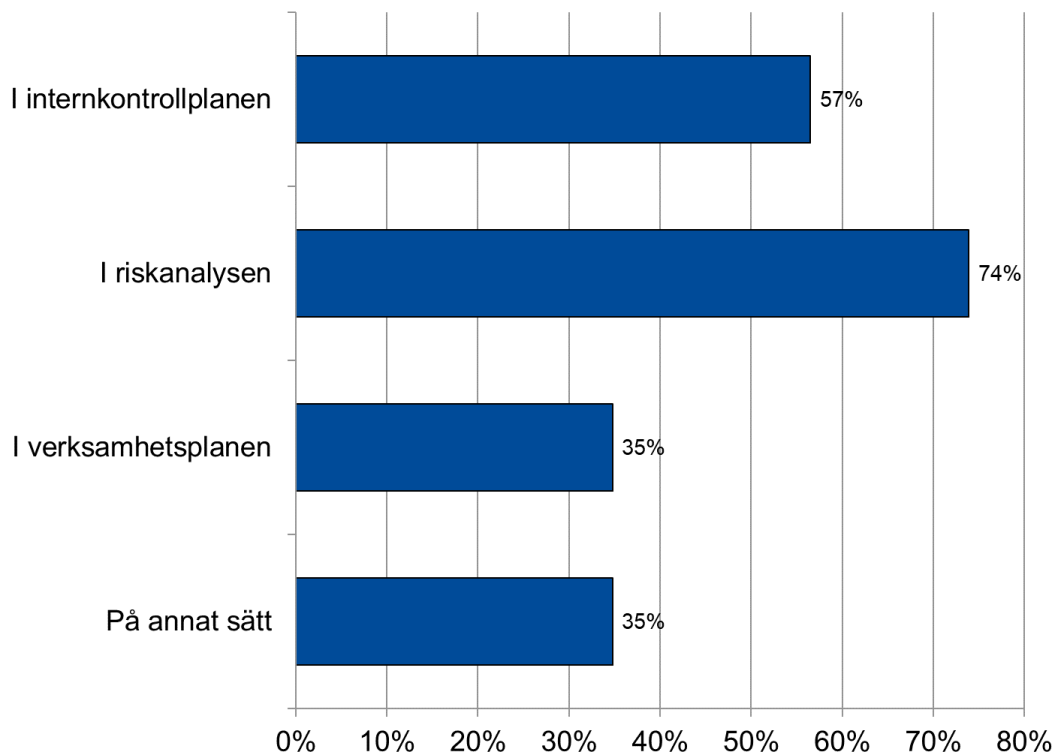
Diagram 4:3 visar för vilka identifierade risker det finns verksamhetsmål formulerade. Enkäten visade att 96 procent av alla arbetslöshetskassor har formulerat mål för risk för förlängda väntetider. En hög andel av alla arbetslöshetskassor har även formulerat mål för risker för felaktiga utbetalningar och risker för att inte uppnå likabehandling. Några arbetslöshetskassor uppgav även att de har verksamhetsmål kopplade till andra risker inom arbetslöshetsförsäkringen. Dessa mål innebär bland annat att man kontinuerligt ska följa upp verksamheten, att man ska genomföra regelbundna internkontroller och att man ska ha korrekt och tillgänglig information på sin webbplats.

I enkäten efterfrågades också om de verksamhetsmål som var kopplade till de identifierade riskerna dokumenterades. 20 arbetslöshetskassor svarade att de dokumenterade målen. De som svarat att de inte dokumenterar risker uppgav att de hade ett pågående utvecklingsarbete för det.

I granskningens enkätundersökning ställde vi frågor om var arbetslöshetskassorna dokumenterar risker. Resultaten visar att det inte finns något enhetligt sätt att dokumentera verksamhetsmål eller risker hos arbetslöshetskassorna.



Diagram 4:4 Var dokumenterar ni era identifierade risker?



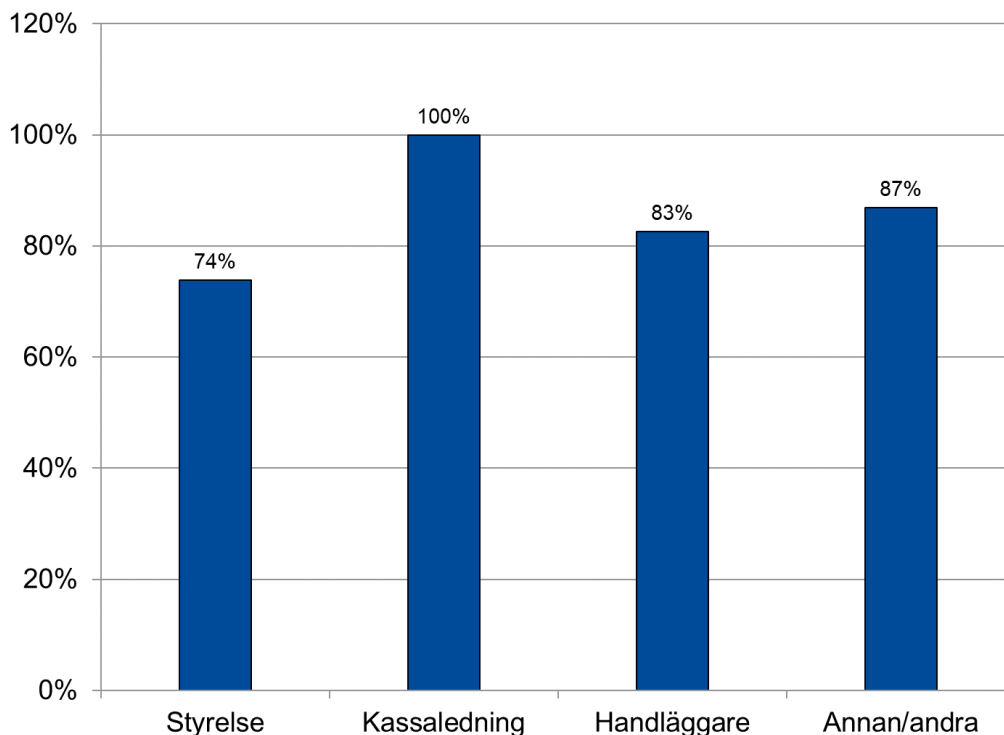
Källa: IAF

Diagram 4:4 visar var arbetslöshetskassorna dokumenterar sina identifierade risker. Huvuddelen av arbetslöshetskassorna dokumenterar risker i särskilda riskanalyser eller i en internkontrollplan. 74 procent av arbetslöshetskassorna dokumenterar sina identifierade risker i en riskanalys och 57 procent av arbetslöshetskassorna dokumenterar riskerna i en internkontrollplan. Några arbetslöshetskassor dokumenterar sina risker i mer än ett dokument. De arbetslöshetskassor som svarat att de dokumenterar på annat sätt uppger bland annat policydokument, handlingsplaner och kontinuitetsplan som exempel på var de dokumenterar.

I granskningens enkät ställdes även frågor om vilka yrkesroller som är med och identifierar risker hos arbetslöshetskassorna.



Diagram 4:5: Vilka är med och bidrar till att risker identifieras hos er?



Källa: IAF

Diagram 4:5 visar att kassaledningen deltar i samtliga arbetslöshetskassors riskarbete, men även att handläggare och annan personal deltar i hög utsträckning. De arbetslöshetskassor som uppgav ”annan personal” menade olika specialistfunktioner, till exempel it, ekonomi och försäkringsansvariga. Även styrelserna är med i hög utsträckning.

4.2.1 Systematiskt riskarbete vid större arbetslöshetskassor

Den första av de större arbetslöshetskassorna i intervjuundersökningen har tagit fram en enhetlig modell för riskanalyser. Man tar fram många olika riskanalyser som täcker hela organisationens verksamheter. Det kan till exempel handla om it-risker, försäkringsrisker, risker på grund av kommande lagändringar eller införande av en ny utbetalningsmyndighet. Riskanalyser görs vid varje händelse som kan påverka verksamheten på något sätt. Handläggare på lokal nivå bearbetar riskerna och skickar dem sedan till ledningen för beslut. Ledningen skickar tillbaka dem till lokal nivå för att åtgärder och aktiviteter med anledning av de beslutade riskerna ska tas fram. Styrelsen informeras och är med och fattar beslut i de olika delarna av processen. Åtgärder och kontroller med anledning av risker ligger med i verksamhetsplanen och styrelsen har möjlighet att ställa frågor och kommentera innehållet.

Flera arbetsgrupper är med och tar fram olika riskanalyser i organisationen. I de grupperna ingår alltid handläggare och utredare. Riskerna samlas upp i en internkontrollplan beroende på hur de värderas och om de påverkar organisationens målområden.



Vid den andra av de större arbetslöshetskassorna är processen för riskhantering sammankopplad med verksamhetsplanering och budgetering. Man genomför tre stora riskanalyser varje år som ska färga verksamhetsplanen, men man arbetar även med riskanalyser som görs vid specifika händelser som till exempel införande av ett nytt system. Arbetslöshetskassans ledning upplever att det finns en hög medvetenhet om riskerna i organisationen och att arbetet med att ta fram risker engagerar olika medarbetare från hela organisationen. Alla övergripande risker följs upp i den övergripande internkontrollplanen. Arbetet med risker och verksamhetsplan rapporteras vid samma tillfälle i ledningens kvartalsrapport, som även går till styrelsen. Uppföljning med styrelsen sker minst fyra gånger per år eller tätare vid behov.

Den tredje arbetslöshetskassan utgår från ett basdokument (se kapitel 4.1.2), där internkontrollplan och övergripande risker finns med. Det är framför allt ledningen för arbetslöshetskassan som tar fram olika riskanalyser, men det sker även inom försäkringsgruppen. Försäkringsgruppen gör riskanalyser i takt med att det kommer domar, ny praxis och nya lagar. I kvalitetsarbetet använder arbetslöshetskassan riskanalyser i den systematiska intern kontrollen. Där ser man bland annat över rutiner, beslut och identifierar handläggarnas behov av kompetensutveckling.

Styrelseordföranden uppgav att styrelsen får bra information om verksamhetsnära risker från kassaledningen. När kassaledningen har definierat en risk, tar de också fram handlingsplaner på hur risken ska undvikas. Den planen är styrelsen med och fattar beslut om. Risker som diskuteras strategiskt är bland annat verksamhetsutveckling och om arbetslöshetskassan kan hantera de uppgifter de är ålagda att göra. Åtgärder för att motverka risker fattas av både kassaledningen och styrelsen beroende på detaljnivå. Styrelsen fattar beslut om de mer strategiska och övergripande åtgärderna och får rapporter om det är något som inte fungerar i verksamheten.

Handläggarna uppgav i intervjun att de känner till de olika riskanalyserna som görs löpande varje år. Riskanalyserna uppfattas som standard, men det görs även riskanalyser när någonting inträffar eller om något projekt ska göras.

4.2.2 Systematiskt riskarbete vid mindre arbetslöshetskassor

Vid intervjuerna med den första av de mindre arbetslöshetskassorna framkom att det övergripande riskarbetet sker inom ett arbetsutskott som består av styrelseordföranden och kassaföreståndaren. Utskottet gör en övergripande riskanalys varje höst. Det är kassaföreståndaren som är ansvarig för vilka risker som dokumenteras i den övergripande riskanalysen. Om något är akut i verksamheten, informeras styrelsen om det. Riskerna är värderade. Vissa risker följs upp av styrelsen under året. Personalen gör varje år en riskanalys som har ett brett perspektiv. Den kan innehålla risker kopplade till personal, lokaler och handläggning. Ingen chef deltar i personalens riskanalys. Riskanalyser inom



arbetsmiljö görs varje år och inför förändringar som en del i arbetslöshetskassans systematiska arbetsmiljöarbete. Det finns också riskanalyser för it. De olika riskanalyserna görs med representanter för de olika enheterna.

Styrelseordföranden upplever att den information som styrelsen får från kassaledningen är på en bra nivå samt att hen får den information hen behöver. Styrelsen går varje år igenom riskanalyserapporten, sammanställer den och lyfter fram åtgärder till verksamhetsplaneringen. Riskanalysen blir på så sätt en del av verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen följs upp regelbundet. Styrelsen är med och fattar beslut om verksamhetsplanen varje år.

Den andra av de mindre arbetslöshetskassorna påbörjade sitt arbete med riskanalyser 2017 och har sedan dess vidareutvecklat arbetet. Varje enhet gör en egen riskanalys där ansvarig chef äger analysen. Risk och kontrollplan tillsammans med åtgärder sammanställs i en rapport. Styrelsen informeras om syfte och mål med olika kontroller samt hur de utförts. Risker och åtgärder sammanställs, så att alla enheter kan få överblick över dem och möjlighet att upptäcka områden där samarbete bör ske. Varje avdelningsansvarig ansvarar för sin del av arbetet med intern styrning och kontroll, men det finns en särskild person som samordnar arbetet.

Styrelseordförande uppgav i intervjun att styrelsen har ett nära samarbete med kassaledningen och får god inblick i kassans arbete och vilka de största riskerna är. På styrelsemötena finns en punkt på dagordningen där kassaföreståndaren informerar om verksamheten. Styrelsen är med och fattar beslut om mål- och verksamhetsplan, vilket gör att styrelsen kan vara med och följa arbetet på ett bra sätt. Ordförande upplever att arbetslöshetskassan gör tillräckliga kontroller för att hantera de risker man har identifierat. Intervjuerna med handläggarna visade att de har arbetat med risk- och konsekvensanalyser av arbetsmiljöfrågor. Det finns färdiga mallar som kan appliceras på olika delar av verksamheten.

Vid den tredje arbetslöshetskassan uppgav kassaledningen att de delvis arbetar med riskanalyser, men att de inte är dokumenterade. Om arbetslöshetskassan upptäcker risker i verksamheten, rapporterar man det till styrelsen. Arbetet med intern styrning och kontroll har saktat in, eftersom arbetslöshetskassan haft en hög personalomsättning som varit nödvändigt att hantera det senaste året.

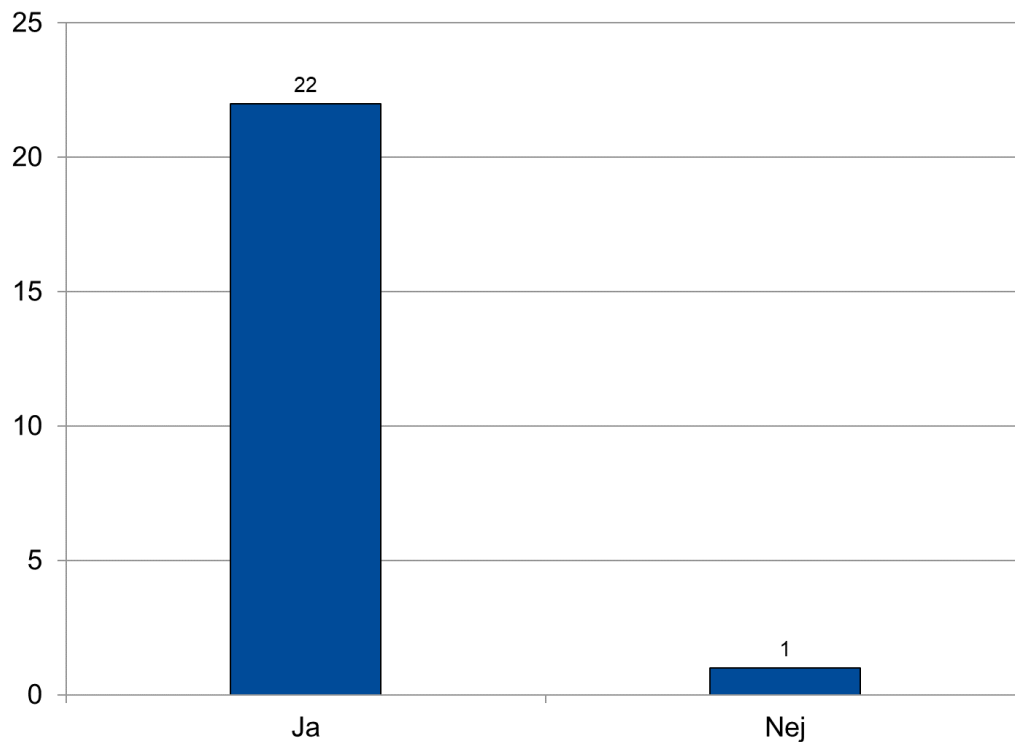
Intervjuerna med handläggarna visade att de är medvetna om att ledningen arbetar med intern styrning och kontroll, även om det arbete som tidigare genomförts inte alltid har kommunicerats till dem. Handläggarna uppgav att de hade egna rutiner för att arbeta med riskanalyser.



4.3 Arbetslöshetskassornas arbete med information och kommunikation

En förutsättning för god intern styrning och kontroll är att information och kommunikation fungerar väl mellan olika nivåer i en organisation. Samtliga nivåer i en organisation behöver få den information som krävs för att kunna styra, planera, följa upp och rapportera en verksamhet. Det är också viktigt att det finns en hög riskmedvetenhet hos chefer och medarbetare samt kunskap om vad som kan göras för att minska risker i verksamheten. De funktioner som arbetar med riskhantering, internkontroll och regelefterlevnad behöver få full tillgång till nödvändig information. Information och utbildning är viktiga delar i arbetet med att uppnå en betryggande intern styrning och kontroll.²⁵

Diagram 4:6 Informeras handläggare om resultatet från kontrollerna?



Källa: IAF

Diagram 4:6 visar att handläggarna informerades om resultatet av genomförda kontroller i en hög utsträckning. 22 av 23 arbetslöshetskassor svarade att de informerades om det.

²⁵ *Intern styrning och kontroll- både lönsamt och säkert.* Torbjörn Wikland. FAR Akademi



4.3.1 Information och kommunikation vid större arbetslöshetskassor

Vid den första av de större arbetslöshetskassorna uppgav styrelseordföranden att styrelsen får verksamhetsrapporter vid varje styrelsemöte. Djupare uppföljningar görs två gånger per år. Verksamhetsmålen följs upp med jämna mellanrum i arbetslöshetskassans systemstöd för intern styrning och kontroll. All information ligger digitalt i systemstödet och styrelsen kan enkelt följa arbetet. Det digitaliserade arbetssättet har lett till tydligare och bättre rapportering till styrelsen.


Tillgängligheten i systemstödet är för närvarande begränsad till chefer på ledningsgruppsnivå, chefer i linjen och medarbetare i olika specialistfunktioner. Det är styrelsens uppfattning att arbetslöshetskassan har en tillfredställande intern styrning och kontroll samt att styrelsen får tillräcklig information från kassaledningen. Sektionscheferna kan använda systemet och visa underlag på sektionsmöten. De planerar och arbetar med intern styrning och kontroll med sin respektive grupp.

Intervjuerna med handläggarna visade att de inte är insatta i arbetet med intern styrning och kontroll på en strategisk nivå, men är delaktiga i det arbete som rör försäkringsverksamheten. Handläggarna känner sig delaktiga i arbetet med intern styrning och kontroll samt anser själva att de är med och bidrar till arbetet. Det sker i det dagliga arbetet när det genomförs kontroller i handläggningen. Handläggarna får information om någonting blivit fel.

Vid den andra av de större arbetslöshetskassorna uppgav styrelseordföranden att ansvaret för intern styrning och kontroll är delegerat till kassaledningen, men att styrelsen blir involverad i verksamhetsplanen och uppföljningen genom en kvartalsrapport. Även om ansvaret är delegerat uppfattar styrelsen att de har det övergripande ansvaret. Tidigare arbetade styrelsen mer med detaljerade frågor, till exempel med ärenden om återkrav. Numera arbetar de mer med strategiska frågor, till exempel kontorens utformning, personalvård och försäkringens utveckling framöver.

Styrelsen får varje kvartal rapportering om innehållet i internkontrollplanen. Den beskriver identifierade risker och värderar dem utifrån sannolikhet och konsekvens. Planen innehåller också beslut om kontrollåtgärder och uppföljning. En sammanfattande dokumentation går till styrelsen och alla chefer. Underlaget finns också tillgängligt för alla medarbetare. Styrelseordföranden uppgav i intervjun att styrelsen får tillräcklig med information från kassaledningen om arbetet med intern styrning och kontroll. Styrelsen uppfattar att kassaledningen vet vad de ska informera om för att hålla styrelsen uppdaterad om viktiga händelser.

Handläggarna får information om arbetet med intern styrning och kontroll på månadsmöten och på respektive enhets veckomöte. De får också redovisning av resultat från större granskningar och riskanalyser på ett stormöte en gång i månaden. Informationen och läggs också ut på intranätet. Cheferna har ett ansvar att se till att



alla anställda läser viktiga dokument som policyer och riskanalyser, eftersom personalen ska vara medvetna om vad som händer i organisationen.

Hos den tredje av de större arbetslöshetskassorna uppgav styrelseordföranden i intervjun att styrelsen är nöjd med den information som styrelsen får från kassaledningen. Styrelsen har god inblick i arbetslöshetskassans olika risker som diskuteras på varje styrelsemöte, framför allt när verksamhetsplan och budget ska tas fram. Kassaledningen följer upp verksamheten per verksamhetsmål och styrelsen följer upp verksamheten på ett mer övergripande plan. Styrelsen är noga med att rätt information ska komma till styrelsen från kassaledningen. Styrelsen fattar beslut om internkontrollplan, verksamhetsplan och budget samt har återkommande punkter på dagordningen vid sina möten med kassaledningen.

Arbetslöshetskassans ledning upplever sig ha bra kontroll på vilka frågor som är aktuella i verksamheten genom den arbetsgrupp som arbetar med frågor från handläggarna. Kunskapen om var svårigheterna i handläggningen ligger används för att anpassa åtgärderna för att motverka risker. Det kan till exempel handla om kompetensutvecklingsinsatser, information på intranätet eller olika former av löpande möten, som handläggarmöten, månadsmöten och möten i försäkringsgruppen. I intervjuerna poängterade olika företrädare för arbetslöshetskassan att det är i det vardagliga arbetet man upptäcker om något inte fungerar eller om det saknas rutiner. Dokumentation sker i rutiner snarare än i internkontrollplaner.

4.3.2 Information och kommunikation vid mindre arbetslöshetskassor

Vid den första av de mindre arbetslöshetskassorna känner sig styrelseordföranden trygg med den interna styrning och kontroll som finns på arbetslöshetskassan i dag. Kassaledningen tar sitt fulla ansvar för att verksamheten ska skötas på ett bra sätt i samarbete med medarbetarna. Styrelsen går igenom en riskanalysrapport varje år och godkänner den riskanalys som tagits fram av hela organisationen. De åtgärder som bedöms vara nödvändiga skrivs in i verksamhetsplaneringen. Styrelsen är med och fattar beslut om verksamhetsplanen varje år och följer upp den regelbundet. Styrelsen får information om vilka kontroller som ledningen planerar göra enligt organisationens internkontrollplan. Handläggarna är med och tar fram flera olika riskanalyser och åtgärder med anledning av riskerna. Kassaledningen uppfattar att frågorna om intern styrning och kontroll hålls levande i organisationen genom att många medarbetare är involverade i arbetet i processen för intern styrning och kontroll.

Även vid den andra av de mindre arbetslöshetskassorna upplever styrelsen att de har bra kontroll och kännedom om arbetslöshetskassans arbete. Det finns en tillfredställande process för intern styrning och kontroll. Kassaledningen återkopplar både resultat i förhållande till verksamhetsmål och för specifika undersökningar, till exempel nöjd kundindex (NKI). Styrelsen får återkoppling från kassaledningen



kontinuerligt och man går igenom vilka åtgärder som har genomförts samt vilka effekter de haft. Det kan handla både om försäkringsfrågor och hur man bemöter medlemmarna i olika ärenden. Styrelsen är med och fattar beslut om en mål- och verksamhetsplan. I dokumentet finns de kontroller som ska göras under året specificerat.

Ordförande upplever att arbetslöshetskassan gör tillräckliga kontroller för att hantera de risker man har identifierat. Enligt kassaföreståndaren har medvetenheten om intern styrning och kontroll ökat inom organisationen, men informationen om intern styrning och kontroll kan förbättras så att alla anställda blir informerade om vilket arbete som görs. Arbetslöshetskassan genomför interngranskningar när det gäller kontroller i arbetslöshetsförsäkringen. Det arbetet kommer sannolikt att utvecklas ytterligare framöver.

De intervjuade handläggarna känner igen intern styrning och kontroll som begrepp, men de har inte en detaljerad insyn. De är medvetna om att arbetslöshetskassan har ambitioner när det gäller att utföra kontroller och känner sig informerade om förändringar i försäkringen. Handläggarna har varit med och tagit fram risk- och konsekvensanalyser av arbetsmiljöfrågor men inte när det gäller försäkringen.


Hos den tredje av de mindre arbetslöshetskassorna uppgav styrelseordföranden att återkopplingen från kassaledningen till styrelsen av relevanta frågor har förbättrats de senaste åren, men att det finns ytterligare förbättringspotential. Rapporterna skulle behöva utvecklas med mer detaljer om orsaker till risker. Det kan till exempel handla om väntetider, återkravsärenden eller olika stickprovskontroller som gjorts.

Kassaföreståndaren ansåg att dokumentationen av intern styrning och kontroll kan förbättras, eftersom det inte finns dokumenterade processer på plats. Ett arbete ska initieras där alla medarbetare får en möjlighet att vara med och tycka till om hur man ska arbeta med dokumenteringen av intern styrning och kontroll. Kassaledningen har bra insyn i hur verksamheten fungerar, eftersom antalet medlemmar är förhållandevis lågt. Kassaledningen upplever att medarbetarna är duktiga på att genomföra kontroller i handläggningen.

Intervjuerna med handläggarna visar att de har viss kännedom om arbetslöshetskassans arbete med intern styrning och kontroll. De är medvetna om att ledningen arbetar med frågorna, men det arbete som gjorts under tidigare år har inte alltid kommunicerats till dem. De har inte fått någon information om riskanalyser eller resultat från stickprovskontroller.

4.4 Arbetslöshetskassornas arbete med kontroller

Det här avsnittet beskriver hur arbetslöshetskassorna arbetar med kontroller och åtgärder som finns med anledning av identifierade risker. Vi kommer även att beskriva kontroller och åtgärder som finns i arbetslöshetskassornas rutiner eller i



systemen. Kontroller i handläggningen kan innefatta mer eller mindre automatiserade kontroller som ligger i arbetslöshetskassornas gemensamma it-stöd och kontroller som utförs enligt arbetslöshetskassornas rutiner och handläggarstöd. Det kan också röra sig om kontroller som genomförs efter att beslut i ett ärende har fattats, till exempel i form av stickprovskontroller eller kompetenshöjande insatser för att förebygga fel.

4.4.1 Kontroller som görs löpande i handläggningen och med anledning av identifierade risker

En del av kontrollarbetet är att säkerställa att rätt pengar betalas ut till rätt person. En annan del är att säkerställa att de uppgifter som lämnas i en ansökan är rätt. Arbetslöshetskassorna genomför kontroller både vid en nyprövning, under försäkringstiden och innan en ny period beviljas. Några av kontrollerna är systemgenererade, men andra görs manuellt. Det pågår ett utvecklingsarbete för att se vad man kan bygga in i systemstöden.

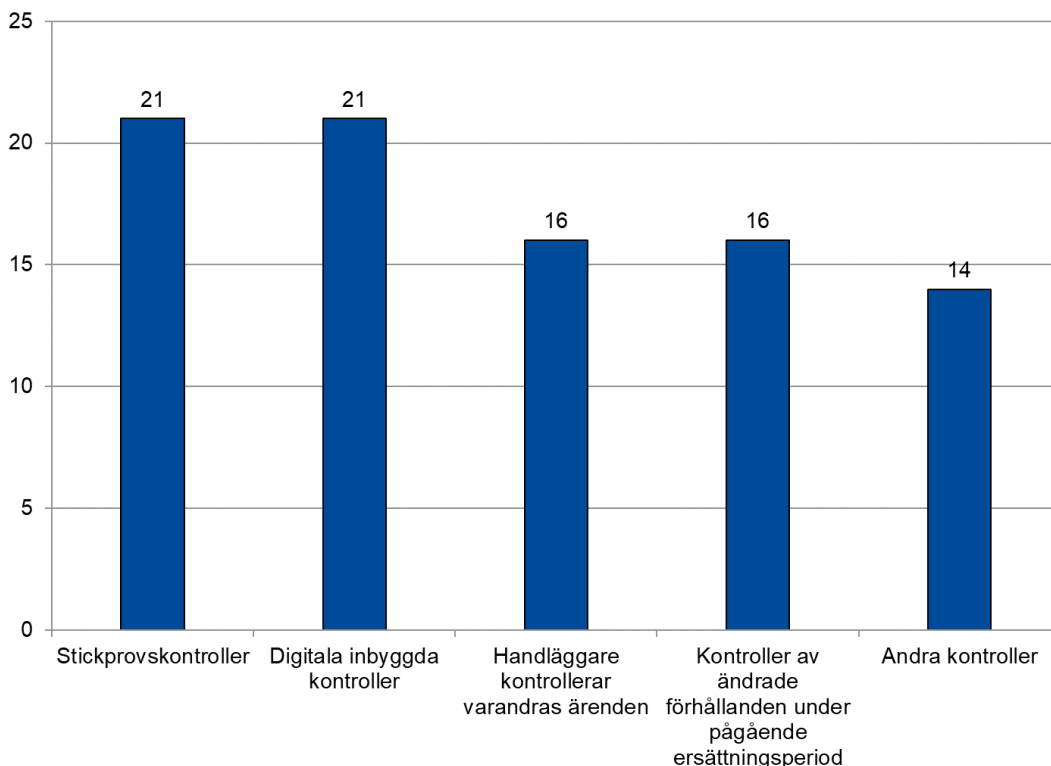
Några arbetslöshetskassor uppgav vid intervjuerna att det finns ett planerat arbete med genomförande av kontroller inom intern styrning och kontroll. Man uppger att man beslutar om ett eller flera områden som ska kontrolleras varje år.

Vid intervjuerna har flera arbetslöshetskassor beskrivit att de genomför stickprovskontroller på olika typer av ärenden, med ett visst intervall. Det kan handla om att ledningen vill granska handläggningen utifrån något särskilt tema. För några arbetslöshetskassor finns det också planer på att utveckla det arbetet, och för en del arbetslöshetskassor finns stickproven upptagna i internkontrollplanerna. Man nämner förstagångsprövningar och företagarenden som exempel på ärenden som kontrolleras, men det finns även andra. Hos många arbetslöshetskassor genomförs stickprovskontroller på genomförda ärenden, för att säkerställa kvaliteten i handläggningen. Resultatet av dessa kontroller återkopplas till respektive handläggare.

I enkäten frågade IAF om arbetslöshetskassorna genomför kontroller inom de områden där risker identifierats. Här svarade samtliga arbetslöshetskassor att de genomför sådana kontroller.



Diagram 4:7 Vilka typer av kontroller genomförs?



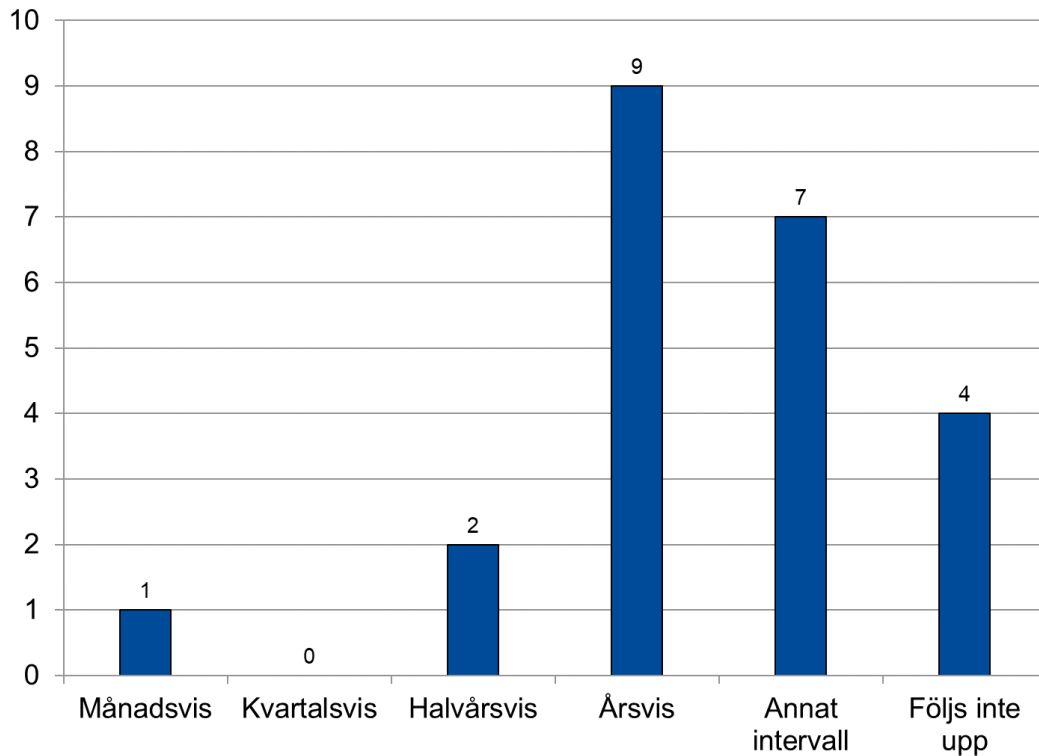
Källa: IAF

Diagram 4:7 visar att 21 av 23 arbetslöshetskassor uppgav att de arbetar med stickprovskontroller och 16 av 23 arbetslöshetskassor uppgav att handläggarna kontrollerar varandras ärenden. De som uppgav att de genomför andra kontroller sa till exempel att de genomför löpande kontroller och tester inom it, informationssäkerhet- och dataskydd. De uppgav också att de tar ut listor från systemet för att kontrollera att rutiner följs samt att de kontrollerar olika typer av ärenden. Alla arbetslöshetskassor utom en svarade att de dokumenterar kontrollerna. De som inte dokumenterar uppgav att det är så få handläggare som arbetar så att de inte behöver dokumentera kontrollerna.

Det finns även en regelbunden uppföljning hos kassaledning och styrelse av kontroller för de flesta arbetslöshetskassor. I enkäten som skickades ut svarade arbetslöshetskassorna på frågorna ”Hur ofta följer styrelsen upp resultatet från kontrollerna?” och ”Hur ofta följer kassaledningen upp resultatet från kontrollerna?”.



Diagram 4:8: Hur ofta följer styrelsen upp resultatet från kontrollerna?



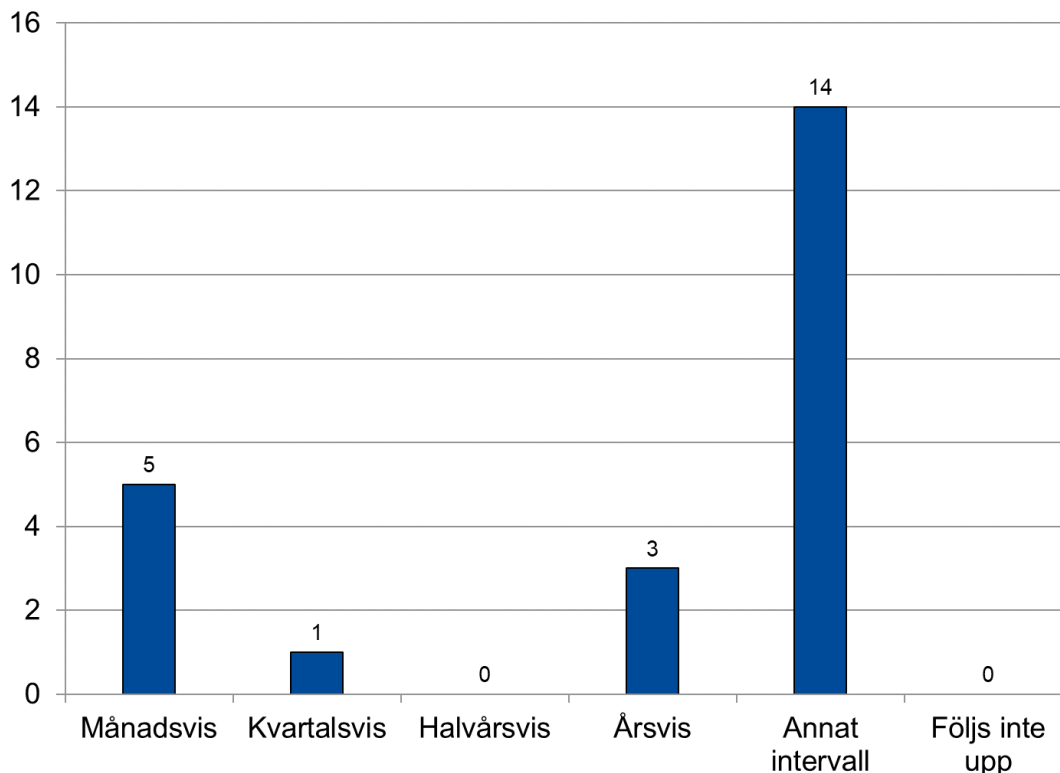
Källa: IAF

Diagram 4:8 visar att de flesta av alla arbetslöshetskassor uppger att styrelsen följer upp resultatet av kontrollerna regelbundet. De arbetslöshetskassor som svarade att styrelsen inte följde upp resultatet uppgav olika anledningar till det. Någon arbetslöshetskassa svarade att man informerade om man upptäckte avvikelser och om det handlar om mer övergripande frågor.

De arbetslöshetskassor som svarat att styrelsen inte följer upp kontrollerna, menade att styrelsen inte får återkoppling på detaljnivå om enskilda kontroller.



Diagram 4:9: Hur ofta följer kassaledningen upp resultatet från kontrollerna?



Källa: IAF

Diagram 4:9 visar att de flesta arbetslöshetskassor uppger att kassaledningen följer upp resultatet av kontrollerna regelbundet. De arbetslöshetskassor som uppger att kassaledningen följer upp kontrollerna med annat intervall uppger till exempel att de följs upp beroende på risk eller att de följs upp vid behov. Någon arbetslöshetskassa uppger att spannet kan variera från varje vecka till varje månad. En arbetslöshetskassa uppger att ledningsgruppen följer upp resultaten löpande och att man också kan vidta åtgärder, till exempel utbildningsinsatser, beroende på vilken kontroll som gjorts och vad det visat för resultat.

Några arbetslöshetskassor uppger att kontroller är en naturlig del av arbetet i dag och att de har en hög medvetenhet om det. Man har pratat om det internt under lång tid, så att medvetenheten har höjts. Samtidigt som arbetet med den dokumenterade processen för intern styrning och kontroll löper på, är det också viktigt hur medvetenheten om frågorna ser ut i det löpande arbetet. Många handläggare är erfarna och har lärt sig att känna igen vissa mönster i ärenden, som gör att en del felaktigheter hittas. Erfarenheten lär handläggaren var risker finns. En arbetslöshetskassa uppger att fel och brister som upptäcks i det dagliga arbetet leder till att rutiner uppdateras löpande.

4.4.2 Kontroller i systemen mot externa aktörer

Det genomförs kontroller mot utbetalande myndigheter, som CSN, Pensionsmyndigheten och Försäkringskassan. Kontrollen mot utbetalande



myndigheter går ut på att se att den försäkrade inte fått någon annan ersättning för samma period som hen söker arbetslöshetsersättning. Det finns funktioner i systemet som innebär att man tidigt kan uppmärksamma om en felaktig utbetalning är på väg att betalas ut.

Arbetsgivardeklarationer på individnivå används löpande i arbetslöshetskassornas verksamhet för att kontrollera andra uppgifter. Dessa kan också användas både vid förstagångsprövningar för att kontrollera ett arbetsvillkor och senare i processen. Arbetsgivardeklarationer på individnivå kan användas för att kontrollera om en sökande haft ett arbete under ersättningsperioden och hur stor inkomsten varit.

Sveriges a-kassor har lämnat en rekommendation i en skrivelse, som går ut på att arbetslöshetskassorna ska använda arbetsgivardeklarationer på individnivå till att göra kontroller i samtliga ärenden där det är möjligt vid förstagångsprövning och i 20 procent av möjliga ärenden vid kommande utförsäkring och nyprövning.²⁶ Denna rekommendation har justerats sedan denna granskning påbörjades.

4.4.3 Arbetet med kompetensförsörjning

Ett sätt att minska felaktigheter i handlägningsprocesserna, är att förebygga att fel uppstår. Vid intervjuerna har några arbetslöshetskassor beskrivit hur man arbetar med kompetensförsörjning och kompetensutveckling inom den egna verksamheten. Hur arbetet med kompetensutveckling ser ut, varierar mellan arbetslöshetskassorna. Några uppger vid intervjuer att man till exempel har speciellt utvalda handläggare som arbetar med svårare handläggning, som man kan vända sig till för att få hjälp. På så sätt samlar man frågorna på samma ställe och det blir tydligt om något speciellt område kräver en extra insats i form av till exempel utbildning.

Någon arbetslöshetskassa genomför mätningar av handläggarnas kompetens, så att man utifrån det kan utforma utbildningar där det finns kompetensgap. Det kan handla om att någon gjort något som inte stämmer överens med en rutin eller inte tolkat regelverket rätt.

Många av arbetslöshetskassorna har någon anställd som är ansvarig för att informera de övriga om förändringar i regelverk. På försäkringsmöten genomförs utbildningsinsatser och man tar upp frågor där det behövs förtydliganden.

²⁶ Mejl från Sveriges a-kassor 2023-05-31



5 Analys och slutsatser

Först presenterar vi slutsatserna om hur arbetslöshetskassorna har utvecklat sina processer för intern styrning och kontroll (avsnitt 5.1) och att det finns en stor spridning mellan arbetslöshetskassorna i deras arbete med intern styrning och kontroll (avsnitt 5.2). Sedan presenterar vi slutsatserna om det systematiska riskarbetet som finns hos nästan alla arbetslöshetskassor (avsnitt 5.3). Därefter redovisar vi att kontroller genomförs både med anledning av identifierade risker och för att säkerställa en korrekt handläggning (avsnitt 5.4) och att information om risker når ut till nästan alla (avsnitt 5.5). Avslutningsvis konstaterar vi att ett tydligt lagkrav skulle kunna underlätta arbetet för arbetslöshetskassorna inom intern styrning och kontroll (avsnitt 5.6).

5.1 Arbetslöshetskassorna har utvecklat sina processer för intern styrning och kontroll

Efter vår granskning bedömer vi att arbetet med intern styrning och kontroll pågår hos arbetslöshetskassorna samt att det har utvecklats sedan tidigare granskningar. De senaste åren har många arbetslöshetskassor arbetat vidare med att utveckla sina modeller för intern styrning och kontroll. Det finns en hög medvetenhet om frågorna hos arbetslöshetskassorna samt en vilja att ha god kontroll över sin verksamhet. Många arbetslöshetskassor upplever att det finns tydliga externa krav på verksamheten och de är måna om att arbeta för att hantera försäkringen rätt. De anser att det är viktigt att det finns ett högt förtroende för arbetslöshetskassorna och deras arbete.

Arbetslöshetskassorna benämner sina dokument i processerna för intern styrning och kontroll på olika sätt, även om innehållet är liknande. Till exempel dokumenteras risker i särskilda riskanalyser, internkontrollplaner och verksamhetsplaner. Det är stora skillnader mellan arbetslöshetskassornas dokumentation. Många arbetslöshetskassor har etablerat en väl utvecklad dokumentation av processerna, men det förekommer också att dokumentation saknas.

IAF kan konstatera att arbetet med intern styrning och kontroll etablerat sig samt att det finns en ambition att arbeta med detta och utveckla processerna även framöver.

5.2 Stor spridning i arbetet med intern styrning och kontroll

Arbetet med intern styrning och kontroll ser olika ut hos de olika arbetslöshetskassorna och de har kommit olika långt i arbetet. Det pågår ett arbete



hos arbetslöshetskassorna och det finns en medvetenhet om processerna för intern styrning och kontroll hos såväl styrelse, kassaledning och handläggare i olika utsträckning. Granskningen visar att arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll skiljer sig mycket åt när man jämför stora och små arbetslöshetskassor. Det större arbetslöshetskassorna i granskningens intervjuundersökning har väl utvecklade modeller som täcker hela verksamheten, där flera delar av organisationen är involverade i riskarbetet. Processerna för intern styrning och kontroll är integrerade med verksamhetsplanering och budgetering.

De mindre arbetslöshetskassorna i granskningens intervjuundersökning har inte fullt ut lika utvecklade modeller som de största arbetslöshetskassorna. En av de mindre arbetslöshetskassorna i undersökningen saknar fortfarande stora delar av ett etablerat arbete med intern styrning och kontroll.

IAF kan konstatera att det är en stor spridning när det gäller arbetet med intern styrning och kontroll hos arbetslöshetskassorna.

5.3 Nästan alla har ett systematiskt riskarbete

IAF kan konstatera att merparten av alla arbetslöshetskassor arbetar med att identifiera risker och ta fram åtgärder för att risker inte ska inträffa. Arbetslöshetskassorna beskriver att de har utvecklat sitt systematiska riskarbete sedan den förra granskningen. Många arbetslöshetskassor arbetar med övergripande riskanalyser som styrelsen fattar beslut om. En generell slutsats från enkätundersökningen är att många olika funktioner inom arbetslöshetskassorna deltar i organisationens riskarbete.

En av hörnelarna i arbetet med intern styrning och kontroll är att ha ett etablerat riskmedvetande i hela organisationen. IAF kan konstatera att handläggarna generellt sett deltar i arbetet med intern styrning och kontroll. Representanter för handläggarna är delaktiga i att ta fram riskanalyser och många av handläggarna vet hur man ska rapportera brister som upptäcks i handläggningen i organisationen.

5.4 Kontroller genomförs för att identifiera risker och säkerställa korrekt handläggning

Kontroller är något som arbetslöshetskassorna arbetar med både utifrån identifierade risker och de rutiner som finns framtagna. Man arbetar även med kontroller mot andra utbetalande myndigheter, där man tar in uppgifter om andra utbetalningar som kan påverka ersättningen från arbetslöshetsförsäkringen. Flera arbetslöshetskassor genomför stickprovskontroller i handläggningen av olika typer av ärenden, med en viss regelbundenhet. Stickprovskontrollerna genomförs på genomförda ärenden, för att säkerställa kvaliteten i handläggningen. Resultatet av kontrollerna återkopplas till



respektive handläggare. Hos några arbetslöshetskassor finns det planer på att utveckla det arbetet, och för en del arbetslöshetskassor finns stickproven upptagna i internkontrollplanerna.

IAF kan konstatera att arbetslöshetskassorna genomför kontroller med anledning av identifierade risker, men att de även genomför kontroller för att säkerställa korrekt handläggning.

5.5 Nästan alla får information om risker och kontroller

Granskningen visar att styrelseordförandena är nöjda med den rapportering de får från kassaledningen. De upplever att de har den information de behöver för att kunna fatta välgrundade beslut. Det finns en tydlig uppdelning för ansvaret genom att styrelserna fattar de strategiska besluten och kassaledningen fattar beslut om det löpande arbetet. Alla styrelseordförandena upplever att de har en bra dialog med kassaledningarna och att de därigenom har bra kontroll på arbetslöshetskassornas verksamhet.

Handläggarna är generellt sett delaktiga i arbetet med försäkringen och de får viktig information om till exempel resultat från stickprov, större granskningar och riskanalyser vid regelbundna möten. De känner sig också delaktiga i det dagliga arbetet med intern styrning och kontroll via de kontroller som genomförs i handläggningen. De får också information om till exempel nya bestämmelser vid behov.

IAF bedömer att det i stort sett fungerar bra med information och kommunikation internt när det gäller intern styrning och kontroll. Arbetslöshetskassornas ledningar informerar sin verksamhet om risker och resultat från kontroller som görs. Det finns en riskmedvetenhet hos många inom arbetslöshetskassorna och inte bara hos ledningen.

5.6 Ett tydligt lagkrav skulle underlätta arbetet för arbetslöshetskassorna

IAF kan konstatera att det fortfarande saknas lagkrav för att arbetslöshetskassorna ska ha processer för intern styrning och kontroll. Liksom i tidigare rapporter bedömer IAF att ett införande av krav på intern styrning och kontroll i lagen (1997:239) om arbetslöshetskassor (LAK) kan bidra till en ökad tydlighet för arbetslöshetskassorna. Det kan också öka förutsättningarna för ett mer systematiskt arbete med ändamålsenliga kontroller och regelbundna uppföljningar i syfte att stärka rättssäkerheten och motverka felaktiga utbetalningar.



Lagkravet skulle kunna förtydliga nivå och inriktning i arbetet med intern styrning och kontroll. Eftersom det är betydande belopp som betalas ut från allmänna medel varje år, är det rimligt att förvänta sig att arbetslöshetskassorna tydligt kan redovisa sin verksamhet och visa att styrelsen och kassaledningen har kontroll över verksamheten.



Källor

Författningar

Lagen (1997:239) om arbetslöshetskassor.

Lagen (1997:238) om arbetslöshetsförsäkring.

Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll.

Internrevisionsförordning (2006:1228).

Offentligt tryck

SOU, 2019:59 Samlade åtgärder för korrekta utbetalningar från välfärdssystemen.
Slutbetänkande av Delegationen för korrekta utbetalningar från välfärdssystemen.

SOU, 2015:21 Mer trygghet och bättre försäkring. Slutbetänkande från den parlamentariska socialförsäkringsutredningen.

IAF, Arbetslöshetskassornas arbete med intern styrning och kontroll, rapport 2018:7.

IAF, Arbetslöshetskassornas system och rutiner för internkontroll och informationssäkerhet, 2010:24

IAF, Arbetslöshetskassorna och systematisk internkontroll, 2009:15.

Remissvar från Sveriges a-kassor, 2020-04-24, angående SOU 2019:59 Samlade åtgärder för korrekta utbetalningar från välfärdssystemen.

FAR Akademi, Torbjörn Wikland, Intern styrning och kontroll- både lönsamt och säkert, tredje upplagan, Stockholm 2014.

Andra publikationer

Sveriges a-kassor, Lägesuppdatering, underlag till IAF angående regleringsbrevsuppdrag, Analys av Arbetslöshetskassornas kontrollarbete.

Sveriges a-kassor, mejl 2023-05-31, Rekommendation för användningen av arbetsgivardeklarationer på individnivå.



Bilaga 1: Enkätfrågor

Utvecklingen av intern styrning och kontroll

1. IAF:s rapport 2018:7 visade på några områden där arbetslöshetskassorna behövde utveckla sitt arbete. Har ni utvecklat arbetet i någon eller några delar när det gäller riskhantering, intern styrning och kontroll när det gäller följande? (Matris med två svarsalternativ ”Ja, vi har utvecklat detta sedan IAF:s föregående granskning” eller ”Nej, vi har inte utvecklat detta sedan IAF:s föregående granskning”).

- Det systematiska arbetet med att inventera risker i verksamheten
- Årliga mål gällande rättssäkerheten i handläggningen
- Identifiering av de största riskerna för att inte uppnå målen i verksamheten
- Genomförande av kontroller med anledning av identifierade risker
- Löpande uppföljning inom styrelsen av arbetet med riskhantering och kontroller

1a. Ni har uppgett att ni inte har utvecklat ett eller flera områden. Redogör för anledningarna till detta. (Dold) (Fritext)

2. Finns det andra områden där ni har utvecklat, eller planerar att utveckla arbetet med riskhantering, intern styrning och kontroll? Beskriv vad och hur. (Fritext)

Identifierade risker kopplade till arbetslöshetsförsäkringen

3. Hur bedömer ni risken för att nedanstående faktorer kan innebära att arbetslöshetsersättning betalas ut felaktigt från er? (Matris med fem svarsalternativ – Ingen risk, Liten risk, Ganska stor risk, Stor risk, Mycket stor risk).

- Brister i it-systemen
- Svårigheter att anpassa handläggarsystemet till regeländringar
- Felaktiga uppgifter från ersättningssökande
- Felaktiga uppgifter från arbetsgivare
- Svårt för handläggarna att tolka och tillämpa gällande bestämmelser
- Regeländringar som påverkar handläggningen
- Bristande informationsutbyte mellan arbetslöshetskassan och myndigheter eller andra aktörer
- Resursbrist (p.g.a. sjukfrånvaro etc.)
- Stort ärendeinflöde
- Annat



3a. Ni har uppgett att det finns annat som kan innebära en risk för felaktiga utbetalningar från er, beskriv vad och hur det kan påverka. (Dold) (Fritext)

4. Hur bedömer ni risken för att nedanstående faktorer kan förlänga era väntetider? (Matris med fem svarsalternativ – Ingen risk, Liten risk, Ganska stor risk, Stor risk, Mycket stor risk).

- Brister i it-systemen
- Svårigheter att anpassa handläggarsystemet till regeländringar
- Felaktiga uppgifter från ersättningssökande
- Felaktiga uppgifter från arbetsgivare
- Svårt för handläggarna att tolka och tillämpa gällande bestämmelser
- Regeländringar som påverkar handläggningen
- Bristande informationsutbyte mellan arbetslöshetskassan och myndigheter eller andra aktörer
- Resursbrist (p.g.a. sjukfrånvaro etc.)
- Stort ärendeinflöde
- Annat

4a. Ni har uppgett att det finns annat som kan innebära en risk för förlängda väntetider, beskriv vad och hur det kan påverka (Dold) (Fritext)

5. Har ni identifierat några risker i handläggningen som kan påverka likabehandlingen? (Ja/Nej)

5a. Ni har uppgett att ni har identifierat risker i handläggningen som kan påverka likabehandlingen, beskriv vilka riskerna är och hur de påverkar. (Dold) (Fritext)

6. Har ni identifierat andra risker kopplade till arbetslöshetsförsäkringen? (Ja/Nej)

6a. Ni har uppgett att ni har identifierat andra risker kopplade till arbetslöshetsförsäkringen, beskriv vilken/vilka. (Dold) (Fritext)

7. Vilka är med och bidrar till att risker identifieras hos er? Flera alternativ är möjliga att välja. (Kryssrutor, flera val är möjliga)

- Styrelse
- Kassaledning
- Handläggare
- Annan/andra

7a. Ni har uppgett att annan/andra är med och bidrar till att risker identifieras hos er, vilka? (Dold) (Fritext)



8. Har ni dokumenterat de identifierade riskerna? Flera alternativ är möjliga att välja. (Kryssrutor, flera val är möjliga)

- Ja, i internkontrollplanen
- Ja, i verksamhetsplanen
- Ja, i riskanalysen
- Ja, på annat sätt
- Nej, dessa risker dokumenteras inte

8a. Ni har uppgett att ni dokumenterar identifierade risker på annat sätt, beskriv hur ni dokumenterar dessa. (Dold) (Fritext)

Verksamhetsmål kopplade till identifierade risker i arbetslöshetsförsäkringen

9. Har ni verksamhetsmål kopplade till något eller några av dessa områden? Flera alternativ är möjliga att välja. (Kryssrutor, flera val är möjliga)

- Risk för felaktiga utbetalningar
- Risk för förlängda väntetider
- Risk för att inte uppnå likabehandling
- Andra risker kopplade till arbetslöshetsförsäkringen
- Vi har inga verksamhetsmål kopplade till identifierade risker

9a. Ni har uppgett att ni inte har några verksamhetsmål kopplade till identifierade risker, förklara varför. (Dold) (Fritext)

9b. Ni har uppgett att ni har verksamhetsmål kopplade till andra risker inom arbetslöshetsförsäkringen, beskriv målen. (Dold) (Fritext)

10. Dokumenterar ni de verksamhetsmål som är kopplade till era identifierade risker? Flera alternativ är möjliga att välja. (Kryssrutor, flera val är möjliga)

- Ja, i internkontrollplanen
- Ja, i verksamhetsplanen
- Ja, i riskanalysen
- Ja, på annat sätt
- Nej, dessa verksamhetsmål dokumenteras inte

10a. Ni har uppgett att ni dokumenterar dessa verksamhetsmål på annat sätt, beskriv hur. (Dold) (Fritext)

11. Hur ofta följer styrelsen upp de verksamhetsmål som är kopplade till identifierade risker? (Radioknappar, ett val är möjligt)

- Månadsvis



- Kvartalsvis
- Halvårsvis
- Årsvi
- Annat intervall
- Detta följs inte upp

11a. Ni har uppgett att verksamhetsmålen följs upp av styrelsen enligt annat intervall, beskriv vilket. (Dold) (Fritext)

11b. Ni har uppgett att verksamhetsmålen inte följs upp av styrelsen, förklara varför. (Dold) (Fritext)

12. Hur ofta följer kassaledningen upp de verksamhetsmål som är kopplade till identifierade risker? (Radioknappar, ett val är möjligt)

- Månadsvis
- Kvartalsvis
- Halvårsvis
- Årsvi
- Annat intervall
- Detta följs inte upp

12a. Ni har uppgett att verksamhetsmålen följs upp av kassaledningen enligt annat intervall, beskriv vilket. (Dold) (Fritext)

12b. Ni har uppgett att verksamhetsmålen inte följs upp av kassaledningen, förklara varför. (Dold) (Fritext)

Kontroller kopplade till era identifierade risker inom arbetslöshetsförsäkringen

13. Genomför ni några kontroller inom de områden där risker har identifierats? (Ja/Nej)

13a. Vilka är anledningarna till att ni inte genomför kontroller inom områden där ni har identifierat risker? (Dold) (Fritext)

14. Vilka typer av kontroller genomförs? Flera alternativ är möjliga att välja. (Kryssrutor, flera val är möjliga)

- Stickprovskontroller
- Digitala inbyggda kontroller
- Handläggare kontrollerar varandras ärenden
- Kontroller av ändrade förhållanden under pågående ersättningsperiod
- Andra kontroller



14a. Vilka typer av andra kontroller genomförs? (Dold) (Fritext)

15. Dokumenteras dessa kontroller på något sätt? (Ja/Nej)

15a. Vilken/vilka är anledningarna till att ni inte dokumenterar kontrollerna? (Dold) (Fritext)

16. Hur ofta följer styrelsen upp resultaten av kontrollerna? (Radioknappar, ett val är möjligt)

- Månadsvis
- Kvartalsvis
- Halvårsvis
- Årsvi
- Annat intervall
- Detta följs inte upp

16a. Ni har uppgett att resultaten av kontrollerna följs upp av styrelsen enligt annat intervall, beskriv vilket. (Dold/Fritext)

16b. Ni har uppgett att resultaten av kontrollerna inte följs upp av styrelsen, förklara varför. (Dold) (Fritext)

17. Hur ofta följer kassaledningen upp resultaten av kontrollerna? (Radioknappar, ett val är möjligt)

- Månadsvis
- Kvartalsvis
- Halvårsvis
- Årsvi
- Annat intervall
- Detta följs inte upp

17a. Ni har uppgett att resultaten av kontrollerna följs upp av kassaledningen enligt annat intervall, beskriv vilket. (Dold) (Fritext)

17b. Ni har uppgett att resultaten av kontrollerna inte följs upp av kassaledningen, förklara varför. (Dold) (Fritext)

18. Informeras handläggarna om resultaten av kontrollerna? (Ja/Nej)

18a. Ni har uppgett att handläggarna inte informeras om resultaten av kontrollerna, förklara varför. (Dold) (Fritext)

19. Har ni några övriga synpunkter gällande riskhantering, intern styrning och kontroll som ni vill redogöra för? (Fritext)



Bilaga 2: Intervjufrågor

Frågor till arbetslöshetskassans ledning

Tillbakablick

- Upplever ni att ni har externa krav på er verksamhet, när det gäller riskhantering, intern styrning och kontroll? Från vem i så fall?
- Upplever du att medvetenheten om och arbetet med intern styrning och kontroll har förändrats de senaste 5 åren? (Internkontrollplan, verksamhetsplan).

Mål


- Anser du att ni har en tillfredställande internkontroll på arbetslöshetskassan?
- Vilka svårigheter ser du när det gäller utformningen av intern styrning och kontroll i er verksamhet?
- Har kassan tagit fram en process för ISK:en som samspelar med övriga styrprocesser, tex. budget och verksamhetsplanering?
- Ingår riskanalyser som en del i en pågående process under kassans verksamhetsår?

Risakanalys och förslag på åtgärder

- Hur arbetar ni med att ta fram era riskanalyser (när det gäller försäkringen)? Vem är med? Vem är ansvarig? Vem ansvarar och hanterar åtgärder? Hur ofta? Vem beslutar? (Risker för höga inflöden eller resursbrist kanske kan komma upp här?)
- Bedömning av risker – hur värderas de? Vem äger riskanalysen? Får samma person besluta om eventuella åtgärder?
- Hur rapporteras detta till styrelsen? Vilka underlag är styrelsen med att fatta beslut om?
- I den enkät som besvarades nov 2021 uppgavs att XXX är största risken. Ser ni andra områden? Berätta lite mer om det? Jobbar kassan även fortsatt med denna risk?
- Samarbetar ni med några andra kassor om riskanalyser?

Åtgärder (t.ex. kontroller, utbildning)

- Vad är det för typ av åtgärder ni använder med tanke på de risker ni identifierar?
- Hur prioriterar ni bland era åtgärder/kontroller? Hur följer ni upp att åtgärder/kontroller görs?
- Gör ni någon form av efterhandskontroll (kontroller under pågående utbetalning)? Ligger dessa kontroller med i internkontrollplanerna/verksamhetsplanerna/risakanalysen?

- 
- Finns det någon ansvarig för kontrollerna? Redovisas de på något sätt? Gör resultatet synliga för de anställda som har behov av att se resultatet? Hur används resultaten?

Uppföljning

- Bedömer du att resultaten från kontrollerna kan ligga som grund för eventuella åtgärder i riskanalyserna?

Dokumentation

- Hur dokumenterar ni resultatet från kontrollerna/riskanalyserna/ik-planer/mål osv. och hur informerar ni styrelsen och övriga inom kassan som berörs av resultaten?

Avslutande frågor

- Har kraven/upplevda krav på ISK ändrats? Upplever ni att risken för att något blir fel har ökat eller minskat genom åren? (Finns det något område som sticker ut i de fall det har ökat?)
- Är arbetssättet effektivt för att motverka felaktiga utbetalningar?
- Upplever ni att ni är beroende av information från andra myndigheter i vissa ärenden när det gäller efterhandskontroller eller andra kontroller? Finns det information som ni skulle vilja ha (behöva) som ni inte får?



Frågor till arbetslöshetskassans styrelse

Tillbakablick

- Upplever ni att ni har externa krav på er verksamhet, när det gäller riskhantering, intern styrning och kontroll? *Från vem i så fall?*
- Upplever du att medvetenheten om och arbetet med intern styrning och kontroll har förändrats de senaste 5 åren?

Övergripande frågor om processerna

- Vilka krav ställer styrelsen på arbetslöshetskassans processer med intern styrning och kontroll?
- Vilket ansvar har ni delegerat till kassaledningen när det gäller intern styrning och kontroll?
- Vilken återkoppling får ni om kassans arbete med intern styrning och kontroll?
- Vad upplever du att styrelsen har för behov av information om intern styrning och kontroll? Har du tillräckligt med information idag?
- Har kassan tagit fram en process för ISK:en som samspelar med övriga styrprocesser, till exempel budget och verksamhetsplaneringen? Kopplar detta också tillbaka till verksamhetsmålen?
- Får ni uppföljning per verksamhetsmål? Berätta om vilka mål ni följer upp.
- Anser du att ni har en tillfredställande internkontroll på arbetslöshetskassan?

Risikanalys och förslag på åtgärder

- Vad tycker ni i styrelsen är de största riskerna i verksamheten? (Hur ser du på riskerna i försäkringen?)
- Anser du att styrelsen får en god bild av kassaledningen om vilka konkreta risker det finns i verksamheten?
- I vilka delar (underlag) av processen är styrelsen med och fattar beslut? (internkontrollplaner, riskanalyser, åtgärder och kontroller för att minska risker m.m.)
- Är ni också med och fattar beslut om prioritering, inriktning och omfattning på olika typer av åtgärder och kontroller för att minska risker?
- Har du någon bild av om de kontroller görs och åtgärder som genomförs är tillräckliga för att minska riskerna?

Avslutande frågor

- Vilka svårigheter ser du när det gäller utformningen av intern styrning och kontroll i er verksamhet?
- Upplever ni att ni skulle behöva stöd extern i ert arbete med intern styrning och kontroll?
- Något du vill tillägga?



Frågor till arbetslöshetskassans handläggare

- Vad vet du om din arbetslöshetskassas arbete med intern styrning och kontroll?
- Får du som handläggare vara med vid processen att ta fram en riskanalys? Om ja – på vilket sätt? Om nej – får du information om innehållet i era riskanalyser?
- Får du som handläggare information om vad ledningen beslutar om för åtgärder med anledning av identifierade risker?
- Får du som handläggare information om olika kontroller som arbetslöshetskassan gör?
- På vilket sätt kommer du i kontakt med efterhandskontroller (internkontroller/egenkontroller)?
- Vilka efterhandskontroller finns hos er? Har kontrollerna lett till några förändringar i ert arbete?
- Hur upptäcker du händelser under pågående utbetalning som kan påverka utbetalningen? (Vad får dig att utreda vidare?)
- Hur ofta slår du mot andra myndigheter (LEFI online) för att upptäcka felaktigheter?
- Kan du se att det finns någon kontroll som inte görs i dag som man skulle kunna göra för att komma åt felaktigheter eller förändringar under utbetalning?



Postadress:
IAF
Box 210
641 22 Katrineholm

Telefon: 0150 - 48 70 00
Fax: 0150 - 48 70 02
E-post: iaf@iaf.se
Webbplats: www.iaf.se

