

---

# ***Granskning av intern kontroll***

## ***Klippans kommun***

*Carl-Gustaf Folkesson  
Revisionskonsult  
Nareman Al-Saied  
Revisionskonsult*



---

# *Innehållsförteckning*

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund och syfte	3
2.1	Uppdrag och revisionsfråga	3
2.2	Metod	3
3	Styrdokument för intern kontroll	4
3.1	Reglemente för intern kontroll	4
3.2	Övrig stödande dokumentation	5
4	Iakttagelser och bedömning	5
4.1	Socialnämnden	5
4.1.1	Iakttagelser	5
4.1.2	Bedömning	6
4.2	Barn- och utbildningsnämnden	7
4.2.1	Iakttagelser	7
4.2.2	Bedömning	8
4.3	Kommunstyrelsen	9
4.3.1	Iakttagelser	9
4.3.2	Bedömning	10
5	Bilaga	12
5.1	Intern kontroll – en bakgrund	12
5.2	Det interna kontrollsystemet	12
5.2.1	Kontrollmiljö	13
5.2.2	Riskbedömning	13
5.2.3	Kontrollaktiviteter	13
5.2.4	Tillsyn	13
5.2.5	Information och kommunikation	13

---

# 1 *Sammanfattning*

Den övergripande revisionsfrågan för denna granskning är om den interna kontrollen inom de granskade nämnderna är tillräcklig. Vi bedömer att den interna kontrollen för dessa nämnder inte är fullt ut tillräcklig i nuläget.

Denna bedömning grundar vi på följande granskningsresultat:

Inledningsvis kan vi konstatera att det för samtliga nämnder finns en god kontrollmiljö vilket är en grundläggande förutsättning för att uppnå en väl fungerande intern kontroll. För Barn- och utbildningsnämnden och Socialnämnden noterar vi att det pågår ett utvecklingsarbete avseende kontrollmiljön.

Avseende information till medarbetare och i vilken utsträckning medarbetare engageras i det interna kontrollarbetet anser vi att det finns ett förbättringsutrymme. Vi bedömer att det finns en insikt i och förståelse för den interna kontrollen på ledningsnivå. Dock uppfattar vi att det behövs information till övriga medarbetare om den interna kontrollens betydelse och innehåll. Att beskriva den interna kontrollen som ett verktyg för att ständigt utveckla verksamheten ser vi som ett gott förhållningssätt.

Vår granskning visar att det inom Socialnämnden och Barn- och utbildningsnämnden finns en organisation för den interna kontrollen men att den behöver utvecklas inom Kommunstyrelsen. I synnerhet anser vi att det är viktigt att kommunstyrelsens arbetsgrupp utökas med ytterligare kompetenser för att bredda spännvidden i anslaget.

Genomgående för alla de tre granskade nämnderna är att de inte, i strid med gällande reglemente, upprättat en dokumenterad risk- och väsentlighetsanalys som underlag för sin kontrollplan. Vi ser detta som ett viktigt område för att öka transparensen och spårbarheten i urvalet av kontrollmålen.

Ett område som uppvisar goda resultat är hur handlingsplanerna för intern kontroll är utformade inom de granskade med både ekonomi- och verksamhetskontroller. Av de granskade planerna framgår att det finns en tydlig verksamhetsfokus i de kontrollmål som anges.

Samtliga granskade nämnder rapporterar utfallet av den interna kontrollen. Dock saknar vi en samlad bedömning från nämndens sida av hur väl den interna kontrollen anses fungera. Ett ytterligare förbättringsområde är att säkerställa att de åtgärder som vidtas utifrån den interna kontrollen får avsedd verkan.

Avslutningsvis anser vi att kommunstyrelsen bör göra en samlad bedömning av nämndernas interna kontroll samt föra en löpande dialog med nämnderna kring möjliga förbättringsåtgärder.

---

## 2 *Bakgrund och syfte*

Av kommunallagen framgår att kommunens nämnder skall se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detta innebär att nämnderna själva ansvarar för att ha ändamålsenlig styrning, att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt och att det finns säkra rutiner som förhindrar förlust för kommunen. Kontrollen ska också säkerställa att redovisningen är rättvisande. Revisorerna skall bedöma om den interna kontrollen inom nämndernas verksamheter är tillräcklig.

Syftet med föreliggande djupgranskning är att utvärdera och analysera hur nämnderna tillämpar av kommunfullmäktige fastställt reglemente för intern kontroll.

### *2.1 Uppdrag och revisionsfråga*

Den övergripande revisionsfrågan för denna granskning är om den interna kontrollen inom de granskade nämnderna är tillräcklig.

Granskningen ska besvara följande kontrollmål:

- Finns förutsättningar för en väl fungerande kontrollmiljö?
- Engageras medarbetare i det interna kontrollarbetet samt hur informeras medarbetare om den interna kontrollen?
- Finns det en organisation upprättad för den interna kontrollen?
- Finns det en tydlig analys av riskområden utifrån en risk- och väsentlighetsanalys inför valet av granskningsområden?
- Behandlar internkontrollplanerna både ekonomi och verksamhetsområden?
- Vidtar nämnden åtgärder utifrån de brister som framkommer i samband med den interna kontrollen samt hur följer nämnden upp?
- Gör nämnden en samlad bedömning av det interna kontrollarbetet?

### *2.2 Metod*

Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, 1:e vice ordförande, 2:e vice ordförande, kommundirektör, ekonomichef, kanslichef samt förvaltningschef inom Barn- och utbildningsnämnden respektive Socialnämnden. Rapporten har varit föremål för sakgranskning av samtliga intervjuade. Vi har tagit del av nämndernas internkontrollplaner för år 2010 och år 2011 samt granskningsrapporter för år 2010. Vi har även tagit del av den granskning av intern kontroll som gjordes år 2008.

---

## 3 *Styrdokument för intern kontroll*

### **3.1 Reglemente för intern kontroll**

Ett reglemente för intern kontroll antogs i februari år 1997 av fullmäktige.

Av reglementet framgår följande:

- Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll samt att utforma en övergripande organisation för den interna kontrollen.
- Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndernas uppföljningsrapporter utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll, och i de fall förbättringar behövs, föranstalta om sådana. Kommunstyrelsen ska även informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i de kommunala företagen.
- Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Den enskilda nämnden ska tillse att en organisation upprättas för den interna kontrollen samt att regler och anvisningar antages för den interna kontrollen. Förvaltningschefen är skyldig att löpande rapportera till nämnden om hur den interna kontrollen fungerar.
- Varje nämnd skall varje år antaga en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen. Nämnden skall löpande eller i samband med årsredovisningens upprättande, rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen inom nämnden till kommunstyrelsen. Rapportering ska ske samtidigt till kommunens revisorer.
- Verksamhetsansvariga cheferna på olika nivåer i organisationen är skyldiga att följa antagna regler och anvisningar om intern kontroll. Cheferna ska informera övriga anställda om reglernas och anvisningarnas innebörd. Vidare har de att verka för de arbetsmetoder som används bidra till en god intern kontroll.

Kopplat till reglementet finns tillämpningsanvisningar. Dessa kan sägas vara en fördjupning och förtydligande av reglementet. Av anvisningarna framgår bland annat följande:

- En riskbedömning (väsentlighet/risk) görs utifrån att viktiga rutiner identifieras och dokumenteras.
- De rutiner/system, som det närmsta året anses vara i behov av närmare granskning, sammanställs i en intern kontrollplan, vilken fastställs av respektive nämnd inför varje verksamhetsår.

- Styrelsen utvärderar det samlade kontrollsystemet och återför resultaten till nämnderna

### **3.2 Övrig stödande dokumentation**

På kommunens intranät finns en relativt omfattande beskrivning av den interna kontrollens syfte och utformning. Här finns även blanketter och liknande att ladda ned som förvaltningarna kan använda i sitt arbete. På intranätet finns även beskrivet vad syftet är med risk- och väsentlighetsanalysen och hur den kan utformas. Dock finns det ingen samlad dokumentation på sidan över nämndernas planer för intern kontroll respektive granskningsrapporter.

## **4 Iakttagelser och bedömning**

Nedan redovisas de granskade nämnderna utifrån gjorda iakttagelser samt bedömningar av den interna kontrollens utformning.

### **4.1 Socialnämnden**

#### **4.1.1 Iakttagelser**

Framtagandet av nämndens årliga handlingsplan för intern kontroll har tidigare utgått från en diskussion i förvaltningens ledningsgrupp där förslag till kontrollmål har tagits fram till nämnden. I samband med att handlingsplanen för år 2011 togs fram medverkade även nämndens presidium i diskussionerna kring vilka kontrollmål som skulle läggas fram för nämnden. Denna diskussion byggde enligt uppgift inte på någon dokumenterad riskanalys utan istället är det den samlade kunskapen hos förtroendevalda och tjänstemän kring verksamhetens olika förutsättningar som styrts valet av kontrollmål.

Nämnden beslutade om att följande granskningsinsatser ska genomföras under år 2011:

- Granskning av en enhet vad gäller inköp, fakturahantering och lönehantering
- Granskning av hantering av tvätt av arbetskläder utifrån gällande lagstiftning ur hygienperspektiv.
- En genomlysning och utvärdering av verksamheten inom alkoholmottagningen och drogterapeutens arbete.

Av planen för intern kontroll framgår inte närmare vilka olika moment som ingår i de kontroller som ska genomföras eller vem som är ansvarig för att genomföra dessa. Förvaltningens ledningsgrupp utgör även arbetsgrupp för intern kontroll. I denna grupp ingår även förvaltningens ekonom som dock organisatoriskt tillhör kommunledningskontoret. Intervjuad uppger att begreppet intern kontroll inom förvaltningen framförallt betraktas som ett verktyg för att utveckla och säkerställa kvalitén i verksamheten.

Vad gäller kännedomen om den interna kontrollens syfte och innebörd inom förvaltningen är uppfattningen att detta är känt bland majoriteten av cheferna. När

det gäller kännedomen om begreppet intern kontroll bland övriga medarbetare uppges dock denna vara låg och att det finns ett förbättringsutrymme i detta avseende. Dock är uppfattningen att medarbetare involveras i det interna kontrollarbetet rent praktiskt bland annat genom de löpande kontrollerna som sker i det dagliga arbetet.

Förvaltningen tillämpar så kallad kollegiegranskning vilket innebär att en chef för en viss enhet inte granskar sitt eget ansvarsområde utan att en kollega istället ansvarar för genomförandet. Erfarenheterna av denna modell är enligt uppgift goda och har bidragit till en ökad transparens mellan enheterna.

Avseende kontrollmiljön är förvaltningens uppfattning att denna är god. Det finns en väl etablerad och förtroendefull dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän. Vidare uppger intervjuad att det finns en tillåtande kultur inom förvaltningen med tydligt fokus på ständig utveckling av verksamheten. Vad gäller samarbetet mellan de olika enheterna inom förvaltningen håller detta på att utvecklas mot ett ökat helhetstänkande och ökad förståelse för varandras förutsättningar. Dock uppges att det är en bit kvar innan detta är klart. I sammanhanget påpekas det arbete som pågår centralt för att minska förvaltningarnas ”revirtänkande” och istället skapa ett gemensamt koncerntänkande.

Av förvaltningens rapport till nämnden ”Uppföljning av internkontrollplan för 2010” framgår att sammanlagt fyra kontrollmål valts ut för granskning under året. För två av dessa kontrollmål, granskning av social dokumentation samt händelseanalyser, slutfördes inte dessa till årsskiftet utan istället kommer dessa att redovisas tillsammans med innevarande års kontrollmål. För det tredje kontrollmålet, hantering av leasingbilar, framkom att det fanns behov av en policy för ökad enhetlighet i hanteringen av ägandefrågan. I det fjärde kontrollmålet, granskning av fakturahantering, noterades att det finns ett utbildningsbehov avseende principerna för kontering. Nämnden gav förvaltningen i uppdrag att vidta åtgärder avseende de brister som framkommit. Av dokumentationen framgår inte om nämnden gjorde något samlad bedömning kring genomförandet av den interna kontrollen för år 2010. Avslutningsvis uppgavs att ett förbättringsområde inom nämnden är att i större utsträckning följa upp att de åtgärder som beslutats faktiskt också genomförs.

#### *4.1.2 Bedömning*

Inledningsvis bedömer vi att nämnden har en god kontrollmiljö vilket utgör förutsättningen för en väl fungerande intern kontroll. Ett uttryck för detta är den goda dialog som finns mellan förtroendevalda och tjänstemän. I det praktiska arbetet med intern kontroll anser vi att modellen med kollegial granskning är värt att lyfta fram som ett gott exempel för övriga nämnder. Vidare anser vi att nämndens synsätt på den intern kontroll som ett verktyg för verksamhetsutveckling är värt att uppmärksamma.

Vi anser att det finns ett förbättringsutrymme avseende informationen kring den interna kontrollens syfte och innehåll till medarbetare. Ett lämpligt forum att informera kring dessa frågor är förslagsvis på enheternas arbetsplatsträffar.

Vår granskning visar att det finns en organisation inom förvaltningen för den interna kontrollen bestående av ledningsgrupp samt ekonom. Dock anser vi att urvalet av kontrollmål behöver kopplas till en dokumenterad riskanalys i enlighet med de tillämpningsanvisningar som finns i fullmäktiges reglemente för intern kontroll. Genom riskanalysen skapas enligt vår uppfattning en ökad transparens kring hur urvalet av kontrollmål har skett samt en ökad spårbarhet.

Med utgångspunkt från nämndens handlingsplan för intern kontroll för åren 2010 och 2011 bedömer vi att dessa uppvisar en stor bredd där fokus ligger på verksamhetsspecifika kontrollmål i förhållande till de ekonomiska kontrollmålen vilket vi anser vara en god avvägning.

Av nämndens behandling av förvaltningens avrapportering av den interna kontrollen för år 2010 framgår att förvaltningen fick i uppdrag att åtgärda de brister som framkommit i granskningarna. Dock saknar vi en sammanfattande bedömning från nämndens sida av hur väl den interna kontrollen bedöms fungera inom nämndens ansvarsområde. Vi noterar avslutningsvis att uppföljningen av vidtagna åtgärder utifrån resultaten i den interna kontrollen behöver systematiseras för att säkerställa att åtgärderna får avsedd effekt.

## **4.2 Barn- och utbildningsnämnden**

### **4.2.1 Iakttagelser**

Nuvarande förvaltningschef har haft uppdraget under ca två års tid. En reflektion från förvaltningschefens sida är att han kom in i en organisation där tilliten saknades mellan förtroendevalda och tjänstemän. En orsak till detta var stora ekonomiska underskott i verksamheten som inte tydligt kommunicerades till nämnden. Under senare tid har dock tilliten och förtroendet för förvaltningens arbete återställts. Parallellt med detta har en gemensam värdegrund för samtlig personal och elever tagits fram. Organisationen har också förändrats i syfte att göra verksamheten mer transparent. En omfattande översyn av förvaltningens fullmäktigemål har genomförts vilket resulterat i ett reducerat antal mål där det tydligt framgår hur varje mål ska följas upp. Kontrollmiljön bedöms i nuläget var bra men kan enligt uppgift förbättras ytterligare.

Av 2010 års plan för intern kontroll framgår att nämnden valde att granska ekonomisk uppföljning/prognos, delegation samt nämndens mål och handlingsprogram. Noterbart är att handlingsplanen för år 2011 innehåller samma kontrollmål. Förklaringen till detta är enligt uppgift att nämnden medvetet valt att dessa kontrollmål ska kvarstå eftersom de bedöms vara särskilt verksamhetskritiska områden. Avseende kontrollmålet för ekonomisk uppföljning/prognos är ett tungt vägande argument för de tidigare årens stora ekonomiska brister. Nämnden har idag en mycket stort fokus på den ekonomiska uppföljningen.

I samband med att en ny organisation infördes samt den nya skollagen som trädde i kraft 2011-07-01 antog nämnden en ny delegationsordning. Av den anledningen ansågs det angeläget att ta upp detta i planen för intern kontroll. Den bild som förmedlas är att hanteringen av delegationen fungerar bra men att det finns vissa brister som behöver åtgärdas.



---

Nämnden har inte utgått från någon dokumenterad riskanalys i sitt urval av kontrollmål utan istället har urvalet byggts på de brister som framkommit i verksamheterna.

Någon formell organisation för den interna kontrollen finns inte inom nämnden. På ett informellt plan agerar dock förvaltningschefens ledningsgrupp även som forum för diskussioner kring den interna kontrollen.

På frågan hur nyanställda kommer i kontakt med den interna kontrollen nämns att de inte möter själva begreppet, istället diskuteras kontrollfrågor utifrån ett kvalitets- och verksamhetsutvecklingsperspektiv.

Nämnden har rapporterat utfallet av den interna kontrollen till kommunstyrelsen. Dock har inte nämnden gjort någon samlad bedömning av den interna kontrollarbetet. På frågan i vilken utsträckning som kommunstyrelsen har gett återkoppling till nämnden på rapporteringen, uppges att detta inte skett formellt. På ett mer informellt plan uppges det dock att återkoppling sker genom det informationsutbyte som görs mellan de förtroendevalda i kommunstyrelsen och nämnden.

#### *4.2.2 Bedömning*

Inledningsvis bedömer vi att nämndens plan för intern kontroll är en spegling av de erfarenheter som nämnden haft vad gäller exempelvis stora ekonomiska underskott. Som nämnts ovan har utgångspunkten i urvalet av de kontrollmål som finns kvarstått från år 2010. Detta är för att de kontrollmålen har uppfattats som verksamhetskritiska. Vi anser att denna urvalsmodell bör utvecklas till en fullt utvecklad riskanalys där alla verksamhetsaspekter bedöms. Utifrån denna bruttoförteckning görs sedan en bedömning av vilka risker som ska gå vidare till att bli kontrollmål. Genom att dokumentera denna process skapas transparens kring hur urvalet har skett samt att dokumentationen kan tas fram som stöd när det blir aktuellt att revidera handlingsplanen för intern kontroll. Reglementet för intern kontroll är i detta avseende ett gott stöd.

När det gäller kontrollmiljön bedömer vi att denna är god men att det pågår en rad aktiviteter inom nämndens ansvarsområde för att ytterligare förbättra kontrollmiljön. Noterbart är bland annat det arbete som bedrivits för att öka tilliten och förståelsen mellan förtroendevalda och tjänstemän vilket utgör ett viktigt inslag för att skapa förutsättningar för en god intern kontroll.

Vår granskning visar att ledningsgruppen i praktiken fungerar som arbetsgrupp för den interna kontrollen. Förslagsvis skulle denna grupp även formellt ta ansvaret för att utveckla och övervaka den interna kontrollen. På så sätt ges arbetet med den interna kontrollen en tydligare status inom organisationen.

Vi anser att det i nuläget är en brist att nämnden inte gör en samlad bedömning av den interna kontrollen i sin rapportering till kommunstyrelsen.

---

## 4.3 Kommunstyrelsen

### 4.3.1 Iakttagelser

Både de förtroendevalda och tjänstemännen som intervjuades uttryckte unisont att det råder ett mycket gott klimat inom kommunen där fokus ligger på samarbete för att finna de lösningar som är bäst för kommunen. Vidare uppgavs att det finns en öppenhet för låta medarbetares åsikter komma till uttryck, det är ”högt i tak”. En ytterligare synpunkt som framfördes är att de förtroendevaldas och tjänstemännens inbördes roller och ansvar har blivit allt tydligare under de senaste åren. Vidare omnämndes det arbete som pågår för att successivt bryta upp förvaltningsgränserna och istället utveckla ett gemensamt helhetstänkande utifrån koncernnyttan. De intervjuade ansåg sammanfattningsvis att kontrollmiljön i kommunens nämnder och förvaltningar är mycket god.

Ett problem som framfördes gäller kunskapen kring begreppet intern kontroll. På ledningsnivå i organisationen uppfattas innebörden och syftet med den interna kontrollen vara klarlagt. Dock finns det en uppfattning att den enskilde medarbetaren ute i verksamheten uppfattar begreppet negativt där fokus ligger på att ”hitta fel”. Med anledning av detta uttrycktes att det kan finnas ett behov av utbildning för att klargöra den positiva innebörden med intern kontroll.

Ekonomichefen är ytterst ansvarig inom förvaltningen för den interna kontrollen och är chef för förvaltningarnas ekonomer. Vissa diskussioner kring utformning och förslag till kontrollmål tas upp i ekonomgruppen men det finns inte en formaliserad arbetsgrupp inom förvaltningen för intern kontroll.

I förvaltningens plan för intern kontroll för år 2011 fastställdes följande kontrollmål:

- Säkerhet i kommunens externa gränssnitt (IT-säkerhet)
- Översyn av lönerutiner
- Översyn av kommunens riktlinjer vid hantering av kontanta medel

De två sistnämnda kontrollerna är framtagna med anledning av synpunkter som framkommit i kommunrevisionens granskningsrapporter. Av planen framgår vad granskningen syftar till, vad som ska granskas samt vilken avdelning som är ansvarig för genomförandet. I övrigt uppgavs att det inte sker någon dokumenterad riskanalys inför valet av kontrollmål utan att urvalet i första hand bygger på kunskap om vad som händer i verksamheterna. Det finns enligt uppgift i nuläget inte något uttalat behov av att genomföra en riskanalys eftersom denna kan bidra till en alltför stor fokus på alla de risker som kan uppträda i verksamheterna.

Vad gäller innehållet i handlingsplanerna har det enligt uppgift skett en förskjutning under senare år från en rent ekonomiskt inriktad intern kontroll till att istället bli alltmer verksamhetsinriktad vilket anses vara ett steg i rätt riktning för att öka relevansen i den interna kontrollen.

I granskningsrapporten för år 2010 avrapporterades följande kontroller; genomgång av kommunens markinnehav, översyn av samverkan mellan kost/städ

---

och köpande enheter samt översyn av kassa- och likviditetsfunktionen. De brister som framkommit noterades samt i förekommande fall beslutades om åtgärder. Dock uppges att ”kontrollen av kontrollen” behöver förbättras. Med detta menas att kommunstyrelsen i större utsträckning måste säkerställa att åtgärder faktiskt vidtas och genomförs utifrån de brister som framkommer i rapporteringen av den interna kontrollen.

Av dokumentationen framgår inte om kommunstyrelsen gjort någon samlad bedömning av den interna kontrollen inom sin egen förvaltning. Det framgår inte heller av handlingarna hur kommunstyrelsen bedömer nämndernas samlade rapportering av den interna kontrollen. Enligt uppgift uppstår det inte någon större diskussion på kommunstyrelsens sammanträden i samband med avrapporteringen av den interna kontrollen. En anledning till detta uppges vara att kommunstyrelsen har en omfattande dagordning av olika ärenden att prioritera inom.

### *4.3.2 Bedömning*

Vår granskning visar att det råder ett gott samarbetsklimat inom kommunstyrelsens ansvarsområde där det finns en förståelse och respekt för de förtroendevaldas och tjänstemännens roller. Vi bedömer att detta utgör ett viktigt bidrag till att skapa en god kontrollmiljö.

Avseende kunskapen kring den interna kontrollen bedömer vi att denna behöver utvecklas och att de positiva värden som den interna kontrollen symboliserar måste artikuleras. Socialnämnden är i detta sammanhang en god förebild genom att de använder den interna kontrollen som ett verktyg i kvalitetsutvecklingsarbetet.

När det gäller organisationen av nämndens interna kontrollarbete anser vi att det bör bildas en bredare gruppering jämte ekonomichefen som i samråd med kommunstyrelsens presidium tar fram förslag på tänkbara kontrollmål utifrån en gemensam riskanalys. I denna arbetsgrupp skulle även exempelvis personalchef och utvecklingsstrateg kunna ingå för att täcka in samtliga kompetensområden.

Vi ser det som positivt att revisionens rapporter används som utgångspunkt i utformningen av kontrollmålen. Dock vill vi återigen poängtera vikten av att det finns en dokumenterad bedömning av vilka risker som finns i verksamheten som grund inför framtagandet av kontrollmålen. Avsaknaden av en riskbedömning är i nuläget en brist med tanke på vad reglementet för intern kontroll anger.

Vi anser vidare att det i nuläget saknas en aktiv bedömning från kommunstyrelsens sida över statusen på nämndernas interna kontrollarbete. Av kommunens tillämpningsanvisningar framgår att kommunstyrelsen ska utvärdera nämndernas interna kontroll samt i förekommande fall föreslå åtgärder. Vi efterlyser ett tydligt ställningstagande från kommunstyrelsen sida kring den rapportering som varje enskild nämnd har lämnat. I de fall det förekommer brister bör kommunstyrelsen bedöma om de eventuella åtgärder som nämnden föreslår är tillräckliga eller inte.

Som ett led i att ytterligare stärka den interna kontrollen och skapa möjligheter till erfarenhetsutbyte skulle det enligt vår uppfattning vara utmärkt om den

---

information som idag finns på intranätet kompletterades med en redovisning av nämndernas interna kontrollarbete. På så sätt skapas förutsättningar för ökat erfarenhetsutbyte och transparens mellan nämnderna.

För att ytterligare tydliggöra kommunstyrelsens roll som ytterst ansvarig för den interna kontrollen skulle förslagsvis kommunstyrelsen årligen kunna välja ut ett nämndsövergripande fullmäktigebeslut. Nämnderna får sedan, jämte sina egna kontrollmål, redovisa i vilken utsträckning som beslutet har genomförts.

## 5 Bilaga

### 5.1 Intern kontroll – en bakgrund

Begreppet ”intern kontroll” kan förklaras som ett system för att i första hand styra verksamheten och i andra hand ett system för kontroll och tillsyn. Det primära syftet med intern kontroll är att säkerställa att de av kommunfullmäktige fastställda målen uppfylls. Intern kontroll är därmed ett verktyg av väsentlig betydelse för såväl den politiska ledningen som den professionella och omfattar alla system och rutiner/processer som syftar till att styra ekonomi och verksamhet. Med styrning avses planering, samordning/ledning, uppföljning och kontroll. Den interna kontrollen omfattar samtliga medarbetare i organisationen.

Intern kontroll är en process där politisk och professionell ledning samt övrig personal samverkar för att med rimlig grad av säkerhet uppnå att:

- Kommunens tillgångar tryggas samt att förluster förhindras
- Lagar, bestämmelser, planer, policies mm efterlevs
- Minimera risker samt säkra system och rutiner
- Resurser används i enlighet med fattade beslut
- Redovisningen är rättvisande
- Politiker och personal skyddas från oberättigade misstankar

Det är viktigt att betona att den interna kontrollen inte får ta överhanden från verksamheten. Kontrollerna måste därför hållas på en rimlig nivå i förhållande till den verksamhet som ska granskas. Ett viktigt uttryck i sammanhanget är att den ”interna kontrollen ska bedrivas med en rimlig grad av säkerhet”. Detta innebär att inte allt ska kontrolleras utan istället måste en prioritering göras över vad som ska granskas.

Förutom de aspekter som nämnts ovan innebär även den interna kontrollen att en uppföljning av samtliga mål genomförs. Målen är en av grunderna för att styra organisationen i en viss bestämd riktning. Om den interna kontrollen inte fungerar får man ingen eller dålig styreffekt i organisationen.

### 5.2 Det interna kontrollsystemet

Följande illustration beskriver de komponenter som ska finnas i ett internt kontrollsystem:



---

### *5.2.1 Kontrollmiljö*

Fundamentet för intern kontroll är den sk kontrollmiljön som beskriver ett antal förutsättningar som måste finnas för att den interna kontrollen ska kunna bli så effektiv som möjligt. I begreppet ingår bla organisationens värdegrund, kultur, medarbetarnas kompetens, vilka värderingar som sitter ”i väggarna”, möjligheter till dialog samt hur väl informationen och dialogen fungerar inom organisationen. När alla dessa aspekter fungerar, finns förutsättningar för en väl fungerande interna kontroll.

### *5.2.2 Riskbedömning*

I riskbedömningen inventeras vilka olika typer av risker som finns. Det kan tex handla om omvärldsrisker, finansiella risker, legala risker samt verksamhetsrisker. För att kunna bedöma vad som är ”rimlig grad” av kontroll, är väsentlighets- och riskbedömningen ett stöd för vad som ska prioriteras. Med denna bedömningsgrund skapas ett raster där riskerna kan vägas mot varandra för att på så sätt få fram de risker som är mest angelägna att granska.

### *5.2.3 Kontrollaktiviteter*

Med begreppet kontrollaktiviteter avses de förslag till granskningar som framkommer med hjälp av risk- och väsentlighetsanalysen och som bildar grund till handlingsplanen för intern kontroll. Förutom dessa kontroller, finns de kontroller som är inbyggda i de löpande systemen såsom lönehantering, administrativa stödsystem mm.

### *5.2.4 Tillsyn*

För att processen med intern kontroll ständigt ska utvecklas krävs tillsyn av att de olika delarna i systemet fungerar. Ytterst svarar kommunstyrelsen för, i kraft av sin uppsiktsplikt, för tillsynen av detta. Nämnderna har sedan det yttersta ansvaret inom sina respektive ansvarsområden.

### *5.2.5 Information och kommunikation*

För att få ett väl fungerande internkontrollsystem behövs en ständig dialog och information kring intern kontroll. Detta innebär att det behövs en fortlöpande dialog inom förvaltningens olika delar, att medarbetare informeras om begreppet och syftet med intern kontroll. En kontinuerlig dialog måste också finnas mellan nämnden och förvaltningen samt mellan kommunstyrelsen och nämnden.