

# Handledning - intern styrning och kontroll

Version 1.0 Upprättad 181206, fastställd av KS 2019-01-15

Kommunfullmäktige fastställde riktlinjer för intern styrning och kontroll 2011-09-26. Denna handledning utgår från de antagna riktlinjerna och har upprättats för att underlätta det praktiska arbetet med intern kontroll.

## Definition av intern styrning och kontroll

Politiker och anställda har ledningsverktyget *Intern styrning och kontroll* till sin hjälp för att *med rimlig säkerhet* uppnå av kommunfullmäktige fastställda mål samt de s.k. verksamhetskraven. Verksamhetskraven innebär att verksamheterna ska:

- hushålla väl med kommunens medel
- bedrivs effektivt
- bedrivs enligt gällande rätt
- redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt.

Intern kontroll ska ses som en del av verksamhets- och ekonomistyrningen och hjälpa till att styra verksamheten genom kontroll över de faktorer som kan hindra verksamheterna från att leva upp till verksamhetskrav och/eller nå sina mål. Riskanalysen, som är det centrala momentet i internkontrollen, ska resultera i dokumentation av vilka dessa riskfyllda faktorer är och hur de bör åtgärdas och kontrolleras.

## Ansvar och organisation

**Kommunfullmäktige (KF)** fastställer riktlinjerna för hur kommunens interna kontroll ska bedrivs samt även nämndernas ansvar och befogenheter i nämndsreglemente.

**Kommunstyrelsen** har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern styrning och kontroll i kommunen. Kommunstyrelsen ska också vid behov föreslå förändringar av riktlinjerna.

**Nämnderna** har enligt kommunallagen (6 kapitlet 7§) det yttersta ansvaret inom sitt verksamhetsområde att se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att den fungerar på ett betryggande sätt. I riktlinjerna anges vidare bl.a. att nämnderna ansvarar inför kommunfullmäktige (KF) för att uppnå de mål och åtaganden som fastställts i Uppdragsplan samt ovan nämnda verksamhetskrav. Av detta kommer att nämnden ansvarar för att:

- vara aktiv part i arbetet med intern styrning och kontroll samt löpande hålla sig uppdaterad om arbetet
- ställa tydliga krav på processen samt på underlag och rapporter för att genomföra och bedöma den interna kontrollen
- regler och anvisningar antas och efterlevs
- de anställda är väl förtrogna med syften och mål för verksamheten,

Intern styrning och kontroll ska vara en integrerad del i nämndens verksamhetsplanering, både vad gäller praktiskt arbete och rapportering. Det bör vara naturligt att i arbetet med att ta fram en Uppdragsplan även genomföra riskanalyser och ta fram lämpliga kontrollåtgärder.

Varje nämnd/verksamhet ska utifrån egna förhållanden upprätta en organisation för det operativa arbetet med den interna kontrollen.

**Nämndsansvarig chef** ansvarar för att leda arbetet med intern kontroll och ska se till att konkreta regler och anvisningar är utformade så att god intern kontroll kan upprätthållas. **Verksamhetsansvarig chef** ansvarar för sin verksamhet samt denna verksamhets interna kontroll. Den som har verksamhetsansvar har också ett internkontrollansvar. Nämndsansvarig chef kan delegera det operativa arbetet med intern kontroll till **nämndssamordnare för Intern kontroll**.

Att ansvar delegeras innebär inte att någon befrias från ansvar, bara att ansvar delegeras vidare för genomföranden av vissa uppgifter.

## Arbetsprocess – intern kontroll

### 1. Förberedelser

Ansvar: Nämndsansvarig chef

#### 1.1 Sammanställa underlag för riskanalys

För att genomföra riskanalys behöver nämnden underlag i form av verksamhetskrav och mål. Underlag för riskanalys bör innehålla sammanställning av:

- Mål och uppdrag från kommunfullmäktige
- Mål från övriga kommundokument
- Nämndens reglemente fastställt av kommunfullmäktige.
- Verksamhetskrav (lagstiftning/författning etc)
- Resultat från revision, uppföljning och tillsyn

Underlag till riskanalys kan även innehålla:

- Processbeskrivningar
- Avvikelser/klagomål
- Omvärldsanalys
- Händelser av vikt
- Medborgar-/brukarundersökningar

I underlaget för riskanalys bör även en aktuell beskrivning och värdering av ev system som används i verksamhet för att säkra efterlevnad/tillämpning av verksamhetskrav finnas med, beskrivning av systemen och värdering av hur väl dessa system fungerar bör dokumenteras och delges nämnden.

Använd gärna mall [Sammanställning verksamhetskrav](#) samt mall för [Sammanställning av revision och tillsyn](#)

Underlag sammanställs, godkänns av nämndsansvarig chef och presenteras för nämnd inför riskanalys. Nämnden kan vid presentation även lägga till egna observationer, upplevda brister etc samt begära komplettering av underlag.

### 2. Genomföra riskanalys

Ansvar: Nämnd

[Mall för riskanalys](#)

#### 2.1 Identifiera presumtiva kontrollområden

När nämnden har tagit del av ovanstående underlag identifierar nämnden presumtiva kontrollområden. Med kontrollområden avses områden/processer/verksamheter där nämnden bedömer att det finns risk för allvarliga fel med stora konsekvenser. Det kan vara områden, som nämnden helt eller delvis ansvarar för, där det finns risk att väsentliga verksamhetskrav från lagstiftning/författning inte tillgodoses eller områden där det finns risk för att nämnden inte når uppsatta mål från kommunfullmäktige.

Exempel på kontrollområden kan vara:

- Myndighetsutövning
- Upphandling
- Kompetensförsörjning
- Kontinuitetsplanering vid allvarlig störning i verksamhet
- Införande av nya rutiner/arbetsätt
- Verkställande av nya politiskt fattade beslut
- Mutor/jäv/korruption
- Systematiskt brandskyddsarbete
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Jämställdhetsarbete
- Redovisning
- Införande av IT-system

## 2.2 Identifiera risker inom respektive kontrollområden

När nämnden identifierat presumtiva kontrollområden identifierar nämnden konkreta händelser som, om de inträffar, innebär en risk för att nämnden ej lever upp till verksamhetskrav eller kan nå fastställda mål.

## 2.3 Värdera riskerna

När kontrollområden och risker har identifierats är nästa steg att värdera riskerna. I riskvärderingen ingår att bedöma sannolikheten för att en händelse inträffar samt konsekvenserna om det inträffar.

När nämnden analyserar sannolikheten för att en händelse inträffar och konsekvenserna för verksamheten ska detta uttryckas med en sifferskala på 1–4. Där 1 är låg sannolikhet eller liten konsekvens och 4 är hög sannolikhet eller stor konsekvens. Skalorna definieras enligt följande:

### Sannolikhet

1. Osannolik - praktisk taget obefintlig risk att fel uppstår
2. Mindre sannolik - mycket liten risk att fel uppstår
3. Möjlig - det finns en möjlig risk att fel uppstår
4. Sannolik - det är mycket troligt att fel uppstår

### Konsekvens

1. Försumbar - konsekvensen av ett fel är obetydlig för brukare, medborgare, kommunen och/eller övriga intressenter
2. Lindrig - konsekvensen av ett fel är liten för brukare, medborgare, kommunen och/eller övriga intressenter
3. Kännbar - konsekvensen av ett fel uppfattas som besvärande för brukare, medborgare, kommunen och/eller övriga intressenter
4. Allvarlig - konsekvensen av ett fel är så stor att felet inte får uppstå

Sannolikhetsvärdet multiplicerat med konsekvensvärdet ger riskvärde. Desto högre riskvärde, desto högre bör risken prioriteras. Nedan ges ett exempel.

Kontrollområde	Risk	Nr	Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde (SxK)
Kompetensförsörjning	Går ej att rekrytera sjuksköterskor	R1	3	4	12
Kontinuitetsplanering	Långvarig driftstörning verksamhetssystem	R2	1	4	4
Nya IT-system	Felaktiga arvoden utbetalas	R3	1	3	3

I den första kolumnen presenteras presumtiva kontrollområden, i andra kolumnen beskrivs de risker som identifierats inom respektive kontrollområde. Därefter anges sannolikheten för att händelsen verkligen kommer att inträffa och konsekvenserna som blir följden av att händelsen inträffar. Den sista kolumnen som utgörs av produkten av sannolikhetsvärdet och konsekvensvärdet, anger riskvärdet. Ett högt riskvärde bör ges högre prioritet än ett lågt.

## 2.4 Nämnden ger vägledning om hur riskerna bör hanteras

Riskvärdet utgör underlag för beslut om hur nämnden vill hantera respektive risk. Med stöd av riskvärdena gör nämnden en första prioritering av vilka riskområden/risker som nämnden anser ska accepteras, reduceras eller minimeras. För att underlätta prioritering kan följande modell användas som stöd.

### Konsekvens

Allvarlig (4)	R2		R1	
Kännbar (3)	R3			
Lindrig (2)				
Försumbar (1)				
	Osannolik (1)	Mindre sannolik (2)	Möjlig (3)	Sannolik (4)

**Sannolikhet**

Riskvärde	Riskhantering	Innebär
12-16	Minimera risk	Direkta och omfattande åtgärder ska finnas med i internkontrollplan
4-11	Reducera risk	Åtgärder för att minska risk bör finnas med i internkontrollplan
1-3	Acceptera risk	Inget agerande krävs – åtgärder tas ej med i internkontrollplan

### 3. Upparbeta internkontrollplan

#### 3.1 Föreslå kontrollåtgärder, ansvarig, resursbehov och tidsplan

Ansvar: Nämndsansvarig chef

Mall för Internkontrollplan

Utifrån riskanalys och nämndens prioritering upparbetar nämndsansvarig chef eller av denne utsedd nämndssamordnare förslag till åtgärder av förebyggande, upptäckande eller korrigerande karaktär.

Med förebyggande åtgärder avses åtgärder som förebygger uppkomst av risk/händelse, exempel är informations- och utbildningsinsatser, upprättande av rutiner eller åtgärder i IT-miljö/fysisk miljö som förbygger brister och fel. Med upptäckande åtgärd avses åtgärd som visar på förekomst av brister eller åtgärdsbehov, exempel på upptäckande åtgärder är kontroll av regelefterlevnad och/eller kontroll av teknisk utrustning, fastigheter, fysisk miljö etc. Med korrigerande åtgärd avses åtgärder som avhjälpas redan upptäckta brister, exempel på korrigerande åtgärder är revidering av felaktiga rutiner/styrdokument, korrigering av felaktigheter i teknisk utrustning/IT-system eller när identifierade fel/brister i fysiska miljön åtgärdas.

Kontrollåtgärderna bör vara av konkret karaktär. Detta främst för att det är viktigt att kunna se ett orsakssamband mellan riskbeskrivning och kontrollåtgärd för att i ett senare läge kunna följa upp att kontrollåtgärden fått avsedd effekt.

Även ansvarig, resursbehov och tidsplan för respektive åtgärd bör framgå i förslaget. Nämndsansvarig chef godkänner förslag till åtgärder inför hantering i nämnd.

Det är även viktigt att de åtgärder som föreslås har analyserats utifrån ett kostnads- och nyttoperspektiv. Åtgärder med hög kostnad och låg förväntad effekt bör undvikas. Exempel på åtgärder kan vara informationsinsatser, kompetensutveckling, förtydligad ansvars- och arbetsfördelning, stickprov avseende regelefterlevnad eller åtgärder för att skapa handlingsberedskap.

#### 3.2 Fastställa riskanalys och Internkontrollplan

Ansvar: Nämnd

Nämnden fastställer riskanalys och förslag till internkontrollplan. Fastställd riskanalys och internkontrollplan expedieras till Nämndskansliet vid stadsledningskontoret.

#### **4. Uppföljning**

Uppföljning av internkontrollplan rapporteras tertialvis i samband med ordinarie verksamhetsuppföljning. I uppföljningen ingår att bedöma om de beslutade kontrollåtgärderna har genomförts och fungerat på det sätt som var avsett. Detta ger underlag för att bedöma om den kvarstående risken i nämnden, efter att kontrollåtgärder vidtagits, ligger under den risknivå som är acceptabel.

##### **4.1 Sammanställning av uppföljning**

Ansvar: Nämndsansvarig chef

Nämndsansvarig chef ansvarar för att uppföljning sammanställs och presenteras för nämnd.

##### **4.2 Godkänna uppföljning och värdera den Interna kontrollen**

Ansvar: Nämnd

Nämnden ska godkänna uppföljning och göra en värdering om den interna kontrollen är ändamålsenlig och tillräcklig. Det finns ingen allmängiltig norm för att bedöma nivån på den interna styrningen och kontrollen, utan det är utifrån nämndens egen uppfattning om vad som är en betryggande intern styrning och kontroll som bedömningen måste göras. Nämnden ansvarar för att det finns underlag för att kunna göra bedömningen. Den bedömning som nämnden gör ska kunna styrkas av upprättad dokumentation. Nämnden har under verksamhetsåret möjlighet att lägga till åtgärder om nya risker identifierats och värderats. Nämndens beslut avseende uppföljning expedieras till Nämndskansliet vid stadsledningskontoret.

##### **4.3 Värdera kommunens samlade system för intern kontroll**

Ansvar: Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ska med uppföljningsrapporterna från nämnderna som grund utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll och om förbättringar behövs föreslå sådana. Denna utvärdering ska ske inom ramen för den samlade uppföljningen till Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktige.