



## Bilaga 1

# Servicenämndens system för intern kontroll

I det följande redovisas lagar och regler som styr den interna kontrollen samt en definition av begreppet intern kontroll och dess viktigaste komponenter. Som en utgångspunkt för nämndens interna kontroll ges också en kort beskrivning av stadens integrerade ledningssystem. Därefter beskrivs nämndens organisation för den interna kontrollen, modell för riskbedömning och struktur för interkontrollplanen. Till sist ingår redovisning av former för rapportering av granskningar. Till dokumentet hör också bilaga 1 med en checklista för chefernas löpande interna kontroll samt bilaga 2 som innehåller en förteckning över styrdokument för nämndens verksamheter.

## Lagar och regler

I Kommunallagen (8 kap 1§) anges att ”kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs av andra juridiska personer”.

Kommunallagen (6 kap 7§) lägger fast att varje nämnd ansvarar för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde samt att revisorerna ska pröva om kontrollen är tillräcklig (9 kap 9§).

Av stadens regler för ekonomisk förvaltning (6 kap) framgår att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige har bestämt. Vidare ska nämnderna se till att de lagar, regler, avtal, beslut och anvisningar som gäller för nämndens verksamhet följs.

Stadsledningskontoret har i samråd med stadsrevisionen utfärdat anvisningar (cirkulär 2000:15) som ska fungera som en vägledning för förvaltningarna i arbetet med att utveckla formerna för uppföljning av den interna kontrollen.

Av stadens regelverk framgår att den interna kontrollen inom en nämnd ska bygga på en helhetssyn på den kommunala verksamheten. Detta betyder att den ska omfatta mål och strategier, styrning och uppföljning samt skydd av tillgångar. Inom dessa områden ska det finnas inbyggda kontrollsystem som säkerställer en effektiv förvaltning och förebygger allvarliga fel eller förluster.



Nämnd ansvarar för att ett system för intern kontroll upprättas inom respektive verksamhetsområde med övergripande riktlinjer, regler och anvisningar i syfte att säkerställa att

- verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt
- att lagar, avtal och andra för nämnden gällande regler, föreskrifter och beslut följs
- anskaffningen och användningen av resurser är effektiv och ändamålsenlig
- stadens tillgångar skyddas
- redovisningen och uppföljningen av verksamhet och ekonomi är rättvisande, tillförlitlig och ändamålsenlig samt att
- säkerheten i redovisningsrutiner, administrativa rutiner och IT-system är tillfredsställande.

Nämnden ska också enligt reglerna se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när en kommunal angelägenhet med stöd av Kommunallagen (3 kap 16§ har lämnats över till någon annan.

### **Vad är intern kontroll?**

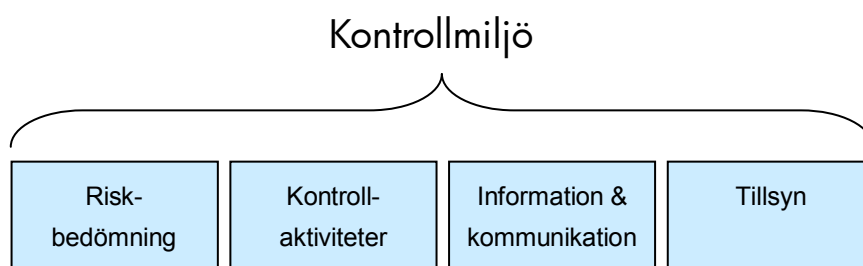
Med intern kontroll menas rutiner för att säkerställa att kommunens verksamhet bedrivs effektivt och korrekt samt att säkra kommunens tillgångar och förhindra förluster. Vidare avses att skydda personalen mot oberättigade misstankar om oegentligheter. Intern kontroll är inte endast ett medel för att motverka omedvetna fel eller felaktigt handlade utan fyller även en förebyggande och normbildande funktion.

Det grundläggande syftet med intern kontroll är att säkerställa att de av fullmäktige fastställda målen uppfylls. Den interna kontrollen är ett ledningsverktyg för både den politiska och den professionella ledningen och är en integrerad del i organisationens styrsystem. Den ska utformas så att man med rimlig grad av säkerhet ska kunna uppnå följande mål:

- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer mm

I Sverige används ett ramverk som kallas COSO-modellen (utvecklad av the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) som utgångspunkt för utformning av lagstiftning och riktlinjer på området. Enligt COSO-modellen är det komponenter som redovisas nedan viktiga att ha i åtanke för att säkerställa att den interna kontrollen blir verkningsfull i hela organisationen.

*Kontrollmiljön*, det vill säga faktorer som ”anger tonen” i en organisation och därmed påverkar kontrollmedvetandet, är grunden för alla komponenter inom den interna kontrollen.



Det viktigaste i kontrollmiljön är:

- personalens erfarenheter, kompetens, attityder och värderingar,
- organisationskultur/klimat
- styrning och ledning
- riktlinjer, ansvars- och befogenhetsfördelning
- den politiska styrningen
- hjälpmedel, IT-system, rutiner m m.

*Riskbedömning* innebär bedömning och analys av riskerna för att inte uppnå fastställda mål.

*Kontrollaktiviteter* är de konkreta åtgärder som behöver vidtas för att motverka och minska de risker som finns. Kontrollaktiviteterna utformas utifrån den riskanalys som tagits fram och med beaktande av befintlig kontrollmiljö. Exempelvis måste en verksamhet som är av stor ekonomisk betydelse och där det finns sannolika skäl att anta att fel kan uppstå, utsättas för större kontrollinsatser än om verksamheten är av liten ekonomisk omfattning och det finns osannolika skäl att anta att fel uppstår. Eftersom kontroller kräver resurser måste insatta resurser vägas mot konsekvenser om ett fel uppstår.

*Information och kommunikation* mellan olika organisatoriska nivåer är en viktig förutsättning för intern kontroll. All personal måste få ett klart budskap från den högsta ledningen att ansvaret för intern styrning och kontroll ska tas på allvar. Stockholms stads kommunikationspolicy beskriver stadens förhållningssätt i kommunikationsfrågor. Policyn tydliggör vilka vi kommunicerar med och varför, här anges mål och budskap, rättigheter och skyldigheter. Ledningen på olika nivåer ska därför säkerställa att den information som krävs för att styra, följa upp och rapportera verksamheten erhålls.

*Tillsynen* är till för att säkerställa att det interna kontrollsystemet inom nämndens

ansvarsområde fungerar. Eftersom ansvaret för den interna kontrollen, enligt kommunallagen, åvilar nämnden, innebär det att nämnden även har ansvar för tillsynen. Kommunstyrelsen har dock det övergripande ansvaret, den så kallade uppsiktsplikten, för att nämnden följer kommunfullmäktiges reglementen och mål.

## Stadens ledning och styrning

Vision 2030 är den gemensamma långsiktiga visionen om hur staden ska utvecklas och redovisar stadens långsiktiga mål, vilka utmaningar staden står inför, samt strategier för en långsiktig och hållbar utveckling.

Kommunfullmäktige fastställer budget för staden. Budgeten är överordnad och styrande för stadens alla verksamheter. Övriga styrdokument har att förhålla sig till denna. Utifrån de mål som kommunfullmäktige fastställer i budgeten finns styrdokument inom olika områden. Kommunfullmäktige fastställer i budgeten ett antal indikatorer som mäter måluppfyllelsen samt aktiviteter som ska bidra till att målen uppfylls.

ILS är stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (se bild nedan).



Inom ramen för stadens vision fastställs i budgeten kommunfullmäktiges inriktningsmål, som tydliggör vad som är viktigt att nämnder och styrelser uppfyller i ett treårigt perspektiv. Dessa mål preciseras i KF:s mål för stadens olika verksamhetsområden. Med kommunfullmäktiges indikatorer mäts resultatet av nämndernas/styrelsernas måluppfyllelse. Kommunfullmäktiges aktiviteter anger prioriterade, riktade insatser för att målen ska uppnås. Med utgångspunkt från kommunfullmäktiges mål fastställs nämndspecifika mål i de årliga verksamhetsplanerna. Nämnderna kan också fastställa interna indikatorer och aktiviteter för uppföljning och genomförande. Inom ramen för nämndens mål och budget tar enheterna fram verksamhetsplaner med åtaganden, tillhörande arbetssätt samt resursanvändning.

Enheterna ska också, i enlighet med bilden ovan, följa upp och analysera resultaten samt arbeta med att utveckla verksamheten.

## **Nämndens organisation för arbetet med intern kontroll**

### *Servicenämnden*

- har det yttersta ansvaret för att utforma en god intern kontroll.
- fastställer årligen en internkontrollplan för att följa upp att det interna kontrollsystemet fungerar tillfredställande inom nämndens verksamhetsområden.
- försäkrar sig om att granskningarna enligt internkontrollplanen genomförs och vid behov vidtar åtgärder som säkerställer att den interna kontrollen är tillräcklig.
- ska utan oskäligt dröjsmål vidta åtgärder, vid misstanke om brott av förmögenhetsrättslig karaktär

### *Förvaltningschef*

- ansvarar för att en risk- och väsentlighetsanalys genomförs och dokumenteras
- upprättar förslag till internkontrollplan för nämnden
- ansvarar för att konkreta regler och anvisningar utformas
- rapporterar till nämnden om hur internkontrollplanen genomförs och hur den interna kontrollen fungerar samt föreslår nämnden erforderliga åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig.
- omgående informerar nämnden och revisionskontoret om det hos förvaltningen uppdrags förhållanden som medför misstanke om brott av förmögenhetsrättslig karaktär
- tillser att nämnden och revisionskontoret informeras om de åtgärder som vidtas.

### *Verksamhetschef/avdelningschef*

- har ansvar för den löpande interna kontrollen över sin verksamhet.
- ska bidra till utformningen av konkreta regler, rutiner och anvisningar för en god intern kontroll
- årligen tar fram underlag till en risk- och väsentlighetsanalys inom sitt verksamhetsområde och vidtar åtgärder vid avvikelser i den löpande interna kontrollen och rapporterar till förvaltningschef.



### *Enhetschef*

- har ansvar för den löpande interna kontrollen över sin verksamhet dvs. att bygga in kontroller i handläggningsrutiner för att säkerställa att lagar och förordningar, de kommuncentrala regler och anvisningar samt nämndens beslut och direktiv följs upp och är kända.
- försäkrar sig om att den löpande interna kontrollen är tillräcklig och vid behov vidtar åtgärder
- ska vara avdelningschefen behjälplig i upprättandet av underlag till en risk- och väsentlighetsanalys inom verksamhetsområdet.
- vidtar åtgärder vid avvikelser i den löpande interna kontrollen och rapporterar till avdelningschefen.
- informerar anställda om reglernas och anvisningarnas innebörd.

### *Medarbetarna*

- Samtliga anställda är skyldiga att följa gällande regler och anvisningar för intern kontroll och rapportera avvikelser till närmast överordnad chef.

### *Administrativ avdelning*

- Administrativa avdelningen ansvarar för samordning av granskningsresultat och rapportering i verksamhetsberättelsen

## **Riskbedömning – en modell för värdering av risker**

I alla organisationer finns det alltid risk för att oönskade situationer ska inträffa. Om risken realiserar påverkas organisationens möjlighet att nå sina mål. En god intern kontroll handlar om att analysera befintliga risker, att göra en bedömning av riskerna, samt vidta åtgärder för att motverka och minimera dessa.

### *Risk- och väsentlighetsanalys*

I samband med framtagandet av verksamhetsplanen görs en risk- och väsentlighetsanalys med utgångspunkt från kommunfullmäktiges indikatorer samt av de verksamhetsprocesser som nämnden ansvarar för. Analysen tydliggör vilka hot som föreligger som följd av externa och interna risker. Risker kan indelas i externa och interna risker. De externa och interna riskerna delas sedan in i ett antal riskkategorier. I analysen uppskattar nämnden dels sannolikheten för att risken ska inträffa, dels väsentlighetsgraden av bedömda risker samt slutligen tar ställning till hur riskerna ska behandlas. Utifrån den genomförda risk-

och väsentlighetsanalysen tar förvaltningsledningen årligen fram ett förslag till internkontrollplan. I planen lyfts de verksamhetsprocesser fram som utifrån en riskbedömning är särskilt angelägna att följas upp.

#### Externa risker

- Omvärldsrisker – Beslut fattade av regering, riksdag eller annan extern aktör som påverkar nämnden.
- Finansiella risker – Förändringar avseende kommunalskatt och statsbidrag som försvårar för nämnden att fullgöra sina åtaganden
- Legala risker – Ny lagstiftning, nya förordningar, föreskrifter som kan få stora konsekvenser för nämndens verksamhet
- IT-baserade risker – Ex. obehöriga får tillgång till känslig information, driftstörningar etc

#### Interna risker

- Verksamhetsrisker – Risken att nämnden inte når fastställda verksamhetsmål samt att verksamheten inte bedrivs på ett kostnadseffektivt sätt
- Redovisningsrisker – Räkenskaperna är inte rättvisande eller tillförlitliga vilket leder till felaktig uppföljning
- IT-baserade risker – Ex obehöriga får tillgång till känslig information, driftstörningar etc.

#### *Risk och sannolikhet*

Bedömning av sannolikhet ska göras utifrån att risken inträffar. Skalan för bedömningen är uppdelat på 1, *osannolik* till 5, *mycket sannolik*. Sannolikheten kan beskrivas som risken för fel, misskötsel samt brister i väsentliga processer och måluppfyllelse. *Väsentlighet och konsekvens* Väsentlighet kan uttryckas som ekonomiska, politiska, tekniska, mänskliga och verksamhetsmässiga konsekvenser för kommunen/nämnden eller för enskilda kommuninvånaren som kan uppstå vid fel och brister i olika processer. Skalan för nämndens bedömning av väsentlighet är mellan 1 *försumbar* till 5 *mycket allvarlig*.

#### Väsentlighet och konsekvens

Väsentlighet kan uttryckas som ekonomiska, politiska, tekniska, mänskliga och verksamhetsmässiga konsekvenser för kommunen/nämnden eller för enskilda kommuninvånaren som kan uppstå vid fel och brister i olika processer. Skalan för nämndens bedömning av väsentlighet är mellan 1 *försumbar* till 5 *mycket allvarlig*.



| Konsekvens         |   |    |    |    |    |             |
|--------------------|---|----|----|----|----|-------------|
| 5 Mycket allvarlig | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |             |
| 4 Allvarlig        | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |             |
| 3 Kännbar          | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |             |
| 2 Lindrig          | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |             |
| 1 Försumbar        | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |             |
|                    |   |    |    |    |    | Sannolikhet |

*Sannolikhetsnivåer för fel - risk* 1. Osannolik- Risken är praktiskt taget obefintlig att fel ska uppstå. 2. Mindre sannolik -Risken är mycket liten att fel ska uppstå. 3. Möjlig- Det finns risk för att fel ska uppstå 4. Sannolik- Det är troligt att fel ska uppstå 5. Mycket sannolik- Det är mycket troligt att fel ska uppstå.

*Konsekvenser vid fel- påverkan på verksamheten/kostnaden- väsentlighet* 1. Försumbar- Obetydlig för staden/nämnden och de olika intressenterna 2. Lindrig- Uppfattas som liten av staden/nämnden och de olika intressenterna 3. Kännbar -Uppfattas som besvärande för staden/nämnden och de olika intressenterna . 4. Allvarlig- Är stora, fel bör helt enkelt inte inträffa. 5. Mycket allvarlig -Är så stor att fel helt enkelt inte får inträffa.

Faktorer som påverkar bedömningen av sannolikhet och väsentlighet är:

- Kompetens och erfarenhet hos berörd personal
- Avsaknad av dokumentation
- Inneboende risker som följd av t ex hantering av kontanter och värdeföremål
- Införande av ny teknik, nya system, ny organisation
- Processens ekonomiska betydelse
- Processens betydelse för måluppfyllelse
- Respektive måls betydelse eller prioritet för staden/nämnden och de olika intressenterna.

I förvaltningsledningen sammanställs avdelningarnas riskanalyser till en gemensam risk- och väsentlighetsanalys för nämndens verksamhet. Utifrån detta upprättas ett förslag till internkontrollplan med ett antal kontrollmoment med tydlig koppling till analysen. Servicenämnden fastställer varje år kontorets förslag till internkontrollplan i samband med beslut om verksamhetsplan för det kommande året.

## Internkontrollplan

Nämnden ska enligt regler för ekonomisk förvaltning (kfs 2007:5) 6 kap 2 § varje år fastställa en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen. Planen för intern kontroll är baserad på och tydligt kopplad till genomförd risk- och väsentlighetsanalys. Planen ska svara på följande frågor:





- Vad ska kontrolleras
- När ska kontrollen genomföras
- Hur ska kontrollen genomföras
- Vem ska utföra kontrollen och hur ska rapportering ske

Intern kontrollplanen innehåller kontroller av kontroller, d v s de kontrollmoment som ska genomföras enligt planen ska vara av sådan art att tillförlitligheten i hela organisationens arbete med intern kontroll/uppföljning kontrolleras. Intern kontrollplanen innehåller följande delar:

- Indikator/väsentlig process - vilken rutin eller system ska kontrolleras
- Styrdokument som är relevanta för kontrollerad process/rutin
- Kontrollmoment, vad kontrollaktiviteten syftar till att säkerställa
- Kontrollansvarig – vem som ansvarar för att kontrollen genomförs
- Frekvens för kontrollen, månad/tertiel/årsredovisning
- Kontrollmetod
- Riskbedömning i risk- och väsentlighetsanalysen
- Planerade förbättringsåtgärder

### **Rapportering av genomförda granskningar**

När granskningar är genomförda upprättas en skriftlig rapport som innehåller iakttagelser, slutsatser och föreslagna utvecklingsmöjligheter. Resultaten från de dokumenterade granskningarna enligt internkontrollplanen rapporteras löpande till förvaltningschefen. Resultaten från granskningarna enligt internkontrollplanen sammanställs och rapporteras till nämnden, minst en gång om året, dock senast i samband med verksamhetsberättelsen. När allvarliga brister konstateras ska nämnden snarast informeras i en skriftlig rapport om bristerna och vilka planerade åtgärder som förvaltningen avser att vidta för att komma till rätta med problemet.

### **Kompetensutveckling**

Enhetschefer inom serviceförvaltningen utbildas i risk- och väsentlighetsanalys för att kunna genomföra analyser inom respektive enheter. Ansvarig för utbildningen är administrativa avdelningen.