

Tyresö kommun

Granskning av kommunens och Tyresö Bostäders interna kontroll



**Building a better
working world**



Building a better
working world

Innehållsförteckning

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer	1
Riktlinjer för den interna kontrollen	1
Följsamheten gentemot styrdokument.....	1
Kommunstyrelsens uppsiktsplikt.....	2
Rekommendationer	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande	3
2.4. Ansvariga nämnder/styrelser	4
2.5. Revisionskriterier.....	4
3. Styrdokument för den interna kontrollen	4
3.1. Styrprocessen i Tyresö kommun	4
3.2. Riktlinjer för riskhantering och internkontroll	5
3.2.1. Riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun	6
3.3. Mall för årlig utredning	7
3.4. Gemensamma nämndreglementet	8
3.5. Bolagsordning och ägardirektiv för Tyresö Bostäder AB.....	8
3.6. Vår bedömning.....	8
4. Kommunens arbete med den interna kontrollen.....	9
4.1. Riskanalysarbete.....	9
4.2. Internkontrollplaner.....	12
4.3. Uppföljning av den interna kontrollen	14
4.4. Kommunstyrelsens uppsikt.....	16
4.5. Vår bedömning.....	16
5. Tyresö Bostäder AB:s interna kontroll	16
5.1. Riskanalysarbete.....	16
5.2. Internkontrollplan.....	17
5.3. Uppföljning av den interna kontrollen	17
5.4. Kommunstyrelsens uppsikt.....	18
5.5. Vår bedömning.....	18
6. Svar på revisionsfrågor	19
7. Källförteckning	20

1. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har EY genomfört en granskning av Tyresö kommuns och Tyresö bostäders interna kontroll. Syftet med granskningen är att bedöma om strukturen för arbetet med intern kontroll är ändamålsenlig.

I granskningen besvaras tre revisionsfrågor som berör styrdokumentens ändamålsenlighet, nämndernas och styrelsernas följsamhet gentemot aktuella styrdokument samt kommunstyrelsens uppföljning av den interna kontrollen. Vår sammanfattande bedömning är att det inom kommunen bedrivs ett strukturerat internkontrollarbete. Det finns framtagna riktlinjer som i allt väsentligt följs av nämnderna. Kommunstyrelsens bör dock stärka sin uppsikt över nämndernas och Tyresö bostäders interna kontroll. Vad gäller Tyresö bostäder är vår bedömning att det bedrivs ett internkontrollarbete inom bolaget, men att det saknas anvisningar för merparten av de moment som brukar ingå i en internkontrollprocess. Granskningen visar också att bolagets internkontrollplan varken är en del av bolagsplanen eller är fastställd av styrelsen.

Riktlinjer för den interna kontrollen

Kommunens internkontrollarbete utgår i huvudsak från styrdokumentet *Riktlinjer för riskhantering och internkontroll*. I det finns anvisningar som omfattar hela processen för intern kontroll: från den inledande riskanalysen till uppföljning och återrapportering av genomförda åtgärder. Som ett komplement till riktlinjen finns bland annat en framtagna rutin för riskhantering, i vilken det beskrivs hur risker ska värderas och vilka organ som ansvarar för riskhanteringen. Vidare finns i styrdokumentet angivet att nämnderna och kommunstyrelsen ska behandla riskhanteringsplanen. Nämnderna och kommunstyrelsen ska besluta om riskhanteringsplanen i samband med antagandet av nämndplanen i december. Uppföljningen av riskhanteringsplanen ska genomföras i samband med fastställandet av verksamhetsberättelsen.

Tyresö Bostäder omfattas inte av kommunens riktlinjer för internkontroll och riskhantering. Granskningen visar att det finns få anvisningar och riktlinjer för hur internkontrollarbetet ska bedrivas i bolaget. Det finns inte heller några formella krav på bolaget att upprätta sådana anvisningar. Av fullmäktiges styrdokumentet för kommunens styrprocess anges dock att bolagsplanen ska innehålla en riskhanteringsplan. Vidare framgår av arbetsordningen för styrelsen och VD att styrelsen vid varje styrelsemöte eller med lämpligt intervall ska behandla vissa typer av ärenden, däribland bolagets interna kontroll. Det saknas riktlinjer för exempelvis riskanalysarbetet samt utformningen av och uppföljningen av riskhanteringsplanen. Enligt vår bedömning bör bolaget ta fram egna dokumenterade rutiner för detta, alternativt använda kommunens upprättade riktlinjer.

Följsamheten gentemot styrdokument

Granskningen visar att följsamheten gentemot kommunens styrdokument överlag är god, men att brister förekommer. I riktlinjen för riskhantering anges att återrapporteringen bland annat ska beskriva vilka kontroller som genomförts. Kommunstyrelsen samt kultur- och fritidsnämnden har i verksamhetsberättelsen enbart följt upp vissa risker. I byggnadsnämndens verksamhetsplan saknas uppföljning av den interna kontrollen helt och hållet. Vidare har kommunstyrelsen inte genomfört sin riskanalys i enlighet med anvisningarna.

Som tidigare nämnt finns få styrande riktlinjer för bolagets internkontrollarbete. Vi kan dock konstatera att styrelsen inte fastställt bolagets internkontrollplan, vilket är ett krav enligt fullmäktiges fastställda styrprocess. På tjänstemannanivå finns dock en framtagna

internkontrollplan med relevanta risker som styrelsen enligt uppgift blivit informerad om på en planeringsdag.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Kommunstyrelsen tar del av samtliga nämnders riskhanteringsplaner och uppföljning av den interna kontrollen. Däremot sker ingen strukturerad analys av den övergripande interna kontrollen utifrån dessa inkomna handlingar. Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen upprätta rutiner för analys och sammanställning av nämndernas internkontrollarbete. Utan sådana rutiner finns risken att kommunövergripande brister varken identifieras eller åtgärdas på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningen visar också att kommunstyrelsen inte följer upp bolagets arbete med den interna kontrollen. Intervjuade lyfter fram detta som ett förbättringsområde.

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat och iakttagelser lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ Upprätta rutiner för uppföljning av Tyresö bostäders interna kontroll.
- ▶ Säkerställ att det genomförs en årlig kommunövergripande analys av den interna kontrollen.
- ▶ Förtydliga i styrdokumentet att en riskanalys kopplad till den interna kontrollen ska genomföras årligen.

Utifrån granskningens resultat och iakttagelser lämnar vi följande rekommendationer till styrelsen för Tyresö bostäder:

- ▶ Fastställ riktlinjer för den interna kontrollen avseende bl.a. riskanalys, genomförande och uppföljning.
- ▶ Fastställ en internkontrollplan i samband med antagandet av bolagsplanen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Enligt kommunallagen, 12 kap 1 § ska revisorerna årligen granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområden i den omfattning som följer av god revisionssed. Revisorerna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som upprättats inom nämnderna är tillräcklig.

Enligt kommunallagen har nämnderna ansvaret för den interna kontrollen inom respektive nämnd. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen inom kommunen, bland annat genom kommunallagens krav på uppsikt och sitt åläggande i lagen att ha hand om den ekonomiska förvaltningen. I revisorernas uppdrag, enligt kommunallagen, ingår att granska om den interna kontrollen är tillräcklig.

Revisorerna har i samband med nämnddialogerna konstaterat att nämnderna i kommunen arbetar på olika sätt med den interna kontrollen. Det förefaller också finnas olika uppfattningar i kommunen vad intern kontroll innebär. Med avstamp i revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har revisorerna beslutat genomföra en granskning för att inhämta ytterligare kunskap om hur arbetet med intern kontroll bedrivs i kommunen och de kommunala bolagen.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om strukturen för arbetet med intern kontroll är ändamålsenlig. Granskning ämnar besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns ändamålsenliga anvisningar och policys för hur arbetet med intern kontroll ska bedrivas?
 - Finns anvisningar för hur riskanalyser ska genomföras och risker värderas?
 - Finns anvisningar för hur riskanalyserna ska hanteras av respektive nämnd/styrelse?
 - Finns anvisningar för vilka risker som ska lyftas in i internkontrollplanen?
 - Finns anvisningar för hur internkontrollplanen ska hanteras av respektive nämnd/styrelse?
 - Finns anvisningar för hur internkontrollplanen ska följas upp och hur uppföljningen ska rapporteras till respektive nämnd/styrelse?
 - Finns anvisningar för när åtgärder ska vidtas efter genomförd rapportering till respektive nämnd/styrelse?
- ▶ Följs anvisningarna av respektive nämnd/styrelse?
- ▶ Följs nämndernas planer för intern kontroll upp av kommunstyrelsen, med utgångspunkt från gällande uppsiktsplikt?

2.3. Genomförande

Granskningens genomförande baseras i huvudsak på genomgång av samtliga nämnders interna styrdokument rörande intern kontroll, samt granskning av riskanalyser, internkontrollplaner och rapportering av genomförda kontroller. Vidare har protokoll granskats från styrelsers och nämnders sammanträden. Intervjuer har genomförts med ansvariga tjänstepersoner för arbetet med intern kontroll.

2.4. Ansvariga nämnder/styrelser

Förstudien omfattar kommunstyrelsen, kommunens facknämnder samt Tyresöbostäder AB. I rapporten förekommer förkortningar. Nedan förklaras dessa:

- ▶ **KS** – Kommunstyrelsen
- ▶ **KFN** – Kultur- och fritidsnämnden
- ▶ **BUN** – Barn- och utbildningsnämnden
- ▶ **BN** – Byggnadsnämnden
- ▶ **GVN** – Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- ▶ **ASN** – Arbetsmarknads- och socialnämnden
- ▶ **ÄON** – Äldre- och omsorgsnämnden

2.5. Revisionskriterier

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Reglemente för intern kontroll

3. Styrdokument för den interna kontrollen

3.1. Styprocessen i Tyresö kommun

Kommunfullmäktige har fastställt en övergripande styrprocess för Tyresö kommun. Kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören är ytterst ansvariga för att styrprocessen efterlevs och att den används av både förtroendevalda och kommunens chefer.

Riskhantering och internkontroll sker parallellt med den övriga planeringen och uppföljningen med syftet att upptäcka samt korrigera felaktigheter. Detta i form av riskhanterings- och kontrollplaner samt redovisningar av den interna kontrollens resultat. Kommunstyrelsen ska utarbeta en riskhanterings- och internkontrollplan under hösten innan kommande verksamhetsår. Styrelsen ska redovisa resultatet av genomförda kontrollinsatser i kommunens årsredovisning. Styprocessen har en styrning på tre nivåer; kommunplan (strategisk nivå), nämndplan- och bolagsplan (taktisk nivå) samt enhetsplan (operativ nivå), enligt tabell nedan.

Kommunplan	Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige styr kommunen genom en kommunplan. Kommunstyrelsen och fullmäktige arbetar på en strategisk nivå med vision och strategiska mål samt uppdrag för mandatperioden, styrande planer och budget. De ansvarar även för policys samt riktlinjer som är gällande för hela kommunen. Kommunplanen innefattar bland annat uppföljning, internkontroll och kommunikation. Det sker en översyn av kommunplanen årligen.
Nämndplan	Nämnderna och bolagen arbetar på en taktisk nivå med mål, kvalitetsgarantier och budget för det kommande året. Under oktober månad upprättar nämnderna och bolagen en nämndplan/bolagsplan för verksamhetsområden som de har ansvar för (sker i oktober). Dessa planer gäller från kommande verksamhetsår. I planerna ska det ingå en riskhanterings- och kontrollplan. Även kommunstyrelsen ska upprätta en sådan. Uppföljningen och resultatet av genomförd internkontroll ska redovisas i samband med att nämndernas verksamhetsberättelser behandlas efter årets slut. Kommunstyrelsen ska analysera dessa planer.
Enhetsplan	Enheter arbetar på en operativ nivå och utifrån kommunplanen samt nämndplanerna upprättas enhetsplaner inom förvaltningarna. Denna plan ska innefatta mål och beskriva de aktiviteter som behövs för att nå visionen samt de strategiska målen. Enhetsplanerna ska upprättas av enhetscheferna. I enhetsplanerna ska det ingå riskanalys och planerade åtgärder.

3.2. Riktlinjer för riskhantering och internkontroll

Styrdokumentet *riktlinjer för riskhantering och internkontroll* redogör för syfte, genomförande, ansvar och riskhanteringen i styrprocessen. Riktlinjen gör gällande att den systematiska riskhanteringen utgör ett komplement till styrsystemet som syftar till att upptäcka och korrigera felaktigheter i agerandet som t.ex. dåligt utnyttjade av resurser eller för stort, eller onödigt, risktagande.

Syftet med riskhantering och internkontroll är enligt riktlinjen att:

- ▶ Trygga kommunens tillgångar
- ▶ Säkerställa att lagar och av myndigheter utfärdade regler efterlevs
- ▶ Minimera risker
- ▶ Säkra att resurser används enligt fattade beslut
- ▶ Säkra en rättvisande redovisning
- ▶ Upprätthålla förtroendet för förtroendevalda och medarbetare samt skydda från oberättigade misstankar

Riskhanteringen innefattar enligt riktlinjerna sex moment. I tabellen nedan redogör vi för dessa moment.

Moment	Förklaring
Riskinventering	Syftar till att synliggöra och dokumentera alla risker som är förknippade med kommunens olika verksamheter och ansvarsområden. Riskinventeringen behöver ske under ett brett deltagande av chefer och medarbetare med ingående kunskap om hur verksamheten bedrivs inom olika områden. Detta för att i så stor utsträckning som möjligt kunna uppmärksamma alla risker. Riskerna avser såväl oönskade händelser och resultat av verksamheterna som ineffektiv resursanvändning.
Riskanalys	Innebär dels en bedömning av sannolikheten för att de oönskade händelser eller resultat som förtecknats i riskinventeringen ska inträffa, dels en beskrivning av vilka konsekvenser det kan leda till. Konsekvenserna kan t. e x. vara sådana som påverkar enskilda individer eller företag på ett oönskat vis, innebär ineffektiv resursanvändning eller att ekonomiska resurser går helt förlorade eller skadar förtroende för kommunens verksamhet.
Riskhantering	I riskhanteringsplanen beskrivs förhållningssätt till och olika åtgärder för att eliminera eller minska riskerna. Planen beskriver hur de olika riskerna hanteras under det närmaste verksamhetsåret. Vissa risker kan vara av det slaget att de måste accepteras och insatserna är i dessa fall mer inriktade mot att begränsa skadorna än att minska risken. I andra fall kan riskerna minskas eller elimineras genom förändringar i sättet att bedriva verksamheten och i andra fall kan riskerna kontrolleras och begränsas genom särskilda kontrollinsatser.
Kontrollplan	Med utgångspunkt från riskhanteringsplanen ska kontrollplanen beskriva vilka kontrollinsatser som ska genomföras under det närmaste verksamhetsåret, vem som ansvarar för att de genomförs och hur de ska rapporteras. Kontrollplanen utgör inget eget dokument utan ingår som ett avsnitt i riskhanteringsplanen som beskriver vilka kontrollinsatser som kommer att genomföras under verksamhetsåret.
Genomförande av kontrollaktiviteter	Avser de rutinförändringar, kontrollåtgärder eller skadeförebyggande insatser som görs under verksamhetsåret i enlighet med beslutad kontrollplan.
Återrapportering efter genomförda åtgärder	Avser en dokumenterad redogörelse för de kontroller och andra åtgärder som har genomförts enligt kontrollplanen. Av redovisningen ska framgå vilka rutiner som har förändrats och vilka kontroller som har genomförts samt en bedömning av vad som därigenom har uppnåtts och eventuella förslag om fortsatta insatser inom granskningsområdena.

Förvaltningschef har ansvar för att riskinventering, riskanalys, riskhantering och kontrollplan genomförs och dokumenteras i tid så att ansvarig nämnd kan besluta om förslag till riskhanteringsplan och kontrollplan i samband med att nämndplan behandlas. Nämndernas beslut om riskhantering- och kontrollplan ska ske i anslutning till att nämndplanerna beslutas.

När nämnden har beslutat om riskhanteringsplan och kontrollplan ansvarar förvaltningschef för att se till att de åtgärder som planerna omfattar blir genomförda (om inte nämnden beslutar något annat). Förvaltningschefen har också i uppdrag att löpande genomföra påkallade rutinförändringar eller andra åtgärder. Beslutade kontrollinsatser genomförs under pågående verksamhetsår.

Resultatet av genomförda kontrollåtgärder, riskhantering samt kontrollinsatser ska redovisas till ansvarig nämnd efter varje verksamhetsår i anslutning till att nämnderna upprättar sina årliga verksamhetsberättelser. Kommundirektör har i uppgift att lämna närmare anvisningar om tillämpning av riktlinjerna.

3.2.1. Riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun

För riskhanteringen finns även framtagna rutiner. Dokumentet *Riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun* är fastställt av kommundirektören och syftar till att förtydliga ansvar och rutiner i riskhanteringsprocessen.

Förvaltningscheferna har ansvar för att det genomförs riskanalyser i samtliga verksamheter och att det vidtas omedelbara åtgärder. Verksamheternas riskanalys samt omedelbara och planerade åtgärder ska redovisas i enhetsplanerna. Riskhanteringsprocessen beskrivs bestå av fyra delar: riskanalys, planering, åtgärder och uppföljning.

Riskanalys beskrivs vara ett sätt för att urskilja och bedöma risker för att kunna välja om de ska accepteras eller åtgärdas. Graden av sannolikhet och konsekvenser bedöms, värderas och prioriteras. Dokumentet beskriver att riskanalysen leder till väl underbyggda beslut om åtgärder för att minimera, dela eller eliminera risker. Analysen ska utgå från uppdrag, mål och krav i verksamheterna och integreras i kommunens styrprocess. Det finns inget krav på att analysen ska ske årligen utan endast vid förändrade förutsättningar och behov.

Relevanta risker ska identifieras och beskrivas. Relevanta risker innebär att de utgår från både verksamhetsmål och från uppdraget som omfattar lagstiftning samt från övriga styrdokument som reglerar verksamheten. Risker inom olika områden *arbetsmiljö, säkerhet, miljö* och *kvalitet* utreds med hjälp av olika verktyg och metoder. Riskerna bedöms genom konsekvens och sannolikhet, i enlighet med nedanstående tabell.

Sannolikhet	Värde	Bedömningsgrund	Konsekvens	Värde	Bedömningsgrund ¹
Mycket låg sannolikhet	1	Inträffar troligen inte inom 10 år	Försumbar	1	Saknar betydelse
Låg sannolikhet	2	Kan inträffa inom 5–10 år	Måttlig	2	Liten betydelse
Måttlig sannolikhet	3	Kan inträffa inom 2–5 år	Betydande	3	Påverkan
Hög sannolikhet	4	Kan inträffa under året	Allvarlig	4	Stor påverkan
Mycket hög sannolikhet	5	Kan inträffa flera gånger per år	Katastrofal	5	Mycket stor påverkan

Det ska beslutas om åtgärder för att minska eller eliminera relevanta risker. Det beskrivs att en del risker kan vara sådana att de måste accepteras och att insatserna då inriktas mot att begränsa skadorna. Det finns även risker som kan delas med andra. Vissa av de risker som

¹ För/På verksamheten, människor, miljö och/eller trovärdighet

framkommer i riskanalysen kan minskas eller elimineras omgående genom rutinförändringar och andra åtgärder. I enhetsplanerna beskrivs de risker som har fått ett högt riskvärde och aktiviteter för att minimera eller eliminera riskerna formuleras.

Enheternas riskanalyser utgör en del av underlaget för nämndernas riskhanteringsplaner. Resultatet från enheternas riskanalyser redovisas till förvaltningschefen. I förvaltningens ledningsgrupp görs en riskanalys utifrån hela nämndens ansvarsområde och därefter fastställs vilka risker som ska lyftas upp i riskhanteringsplanen. I planen ska det beskrivas vilka åtgärder och kontrollmoment som ska vidtas för att uppnå önskat resultat. Nämnderna och enheterna ska kommentera det egna resultatet i den egna verksamhetsberättelsen.

Metoder och verktyg finns i systemstödet Bestyr. I Bestyr kan riskbedömningar genomföras och aktiviteter kopplade till riskerna formuleras. Uppföljning kan ske i systemet och rapporteras uppåt i organisationen enligt styrprocessen. Vidare finns det en mall för utformningen av riskhanteringsplanen. I denna redovisas följande fyra delar:

- ▶ **Risk** – Beskrivning av risken
- ▶ **Åtgärd** – Vilka åtgärder ska vidtas för att hantera risken
- ▶ **Kontrollmoment** – Hur ska åtgärderna kontrolleras, hur resultatet ska mätas.
- ▶ **Ansvarig** – Vem ansvarar för åtgärder och kontrollinsatser

Det finns ett årshjul som redovisar en tidplan för riskhanteringsprocessen, enligt tabellen nedan.

Tidpunkt	Arbete
Februari - juni	Enheterna arbetar med riskinventering och riskanalys som avser: <i>arbetsmiljö, säkerhet</i> och <i>miljö</i> . Riskanalys som avser kvaliteten i verksamheten genomförs i samband med analysarbete inför ny enhetsplan. Samtliga risker som ska hanteras (höga risker) kan läggas in som riskobjekt i programmet Bestyr.
Augusti – september	Förvaltningarnas ledningsgrupper genomför riskanalysarbetet i augusti till september. Riskanalyserna omfattar bland annat de underlag som enheterna presenterat genom de årliga utredningarna. Riskanalyserna kan resultera både i åtgärder i riskhanteringsplanen och i nya verksamhetsmål. Riskhanteringsplanen uppdateras och revideras årligen.
December	Kommunstyrelsen antar i december en riskhanterings- och kontrollplan. Planen omfattar resultat från riskanalys baserad på de strategiska målområdena i kommunplanen. Strategiska chefer inventerar, värderar riskerna på kommunövergripande nivå. Åtgärder och kontrollmoment läggs in i planen som uppdateras och revideras årligen. Enheterna upprättar enhetsplaner som innehåller verksamhetens planerade åtgärder för att hantera risker i verksamheten.

3.3. Mall för årlig utredning

För år 2019 finns det en upprättad mall för den årliga utredningen. I mallen för den årliga utredningen finns det beskrivet att utredningen genomförs en gång per år och syftar till att skapa en bild över de viktigaste riskerna som finns i verksamheten och därmed lägga grunden för att kommunen arbetar med rätt saker när det kommer till att förebygga och hantera risker inom arbetsmiljö, diskriminering och säkerhet.

Den årliga utredningen berör det systematiska arbetsmiljöarbetet och ställer frågor om *säkerhet, arbetsmiljö* och *miljö* (SAM). Måttliga och allvarliga risker som identifieras förs in, följs upp och utvärderas i systemet Bestyr. Frågorna rör områdena: *Arbetsmiljö, Diskriminering* och *Säkerhet*. Till dessa områden finns det delområden som besvaras i enkäten.

I instruktioner för den årliga utredningen beskrivs det finnas tre steg: *identifiera risker, hantera risker (sammanställ risker, åtgärder och kontrollinsatser – följ upp risker i Bestyr)* och

gå igenom policyer och riktlinjer med dina medarbetare. Denna instruktion är riktad till chefer inom kommunen. Denna beskriver att en riskbedömning ska genomföras inom områden *Arbetsmiljö, diskriminering och säkerhet.* För att identifiera risker ska ansvarig chef tillsammans med lokalt skyddsombud och säkerhetsombud (om säkerhetsombud saknas ska medarbetarerepresentanter involveras) gå igenom en enkät. För att hantera riskerna ska chefen lägga in och skapa åtgärder och följer upp identifierade *måttliga* och *allvarliga* risker i Bestyr. Denna är då en färgskala mellan 1–5 för konsekvens och för sannolikhet.

3.4. Gemensamma nämndreglementet

Det gemensamma nämndreglementet redogör bland annat för nämndernas uppföljningsansvar. Kommunstyrelsen och nämnderna ska löpande följa upp den egna verksamheten och ska redovisa till kommunfullmäktige hur de har genomfört anvisade uppdrag beslutade av fullmäktige i form av reglemente och fastställd kommunplan/budget. Nämndernas rapportering sker genom delårsrapport enligt kommunplan, verksamhetsberättelse med årsbokslut vid årets slut och redovisningar som kommunstyrelsen efterfrågar. Styrelserna för de kommunala bolagen ska lämna de egna delårsrapporterna och årsredovisningarna enligt kommunplanen.

3.5. Bolagsordning och ägardirektiv för Tyresö Bostäder AB

Bolagsordningen för Tyresö Bostäder AB antogs år 2011 och reviderades april 2014. Bolagsordningen gör gällande att kommunstyrelsen har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt informera sig om bolaget och dess verksamhet.

Tyresö Bostäder AB:s ägardirektiv fastställer att bolaget ska tillhandahålla kommunen med bland annat löpande styrelseprotokoll samt redovisa minst en gång per år hur arbetet med den upprättade bolagsplanen fortskrider. Bolagsplanen ska vara treårig och ska beskriva hur bolaget avser att arbeta för att nå de angivna syftena i ägardirektivet. Planen ska bland annat utgå från fastställda mål, som beslutats i kommunens treåriga kommunplan samt beskriva hur bolaget avser arbeta för att uppfylla målen.

Bolaget ska i den egna inköps- och upphandlingsverksamheten, så långt det är möjligt, tillämpa kommunens inköpspolicy och medverka i "koncernens" inköpssamordning. Bolaget ska även i tillämpliga delar följa kommunens regler för representation, värdskap, resor etc.

I Tyresö Bostäders arbetsordning för styrelsen och VD framkommer att styrelsen ska vid varje styrelsemöte eller med lämplig intervall behandla vissa ärenden. En sådan uppföljning är bolagets interna kontroll.

VD instruktion stipulerar att VD handhar bolagets löpande förvaltning. Det innebär bland annat att leda bolagets verksamhet samt att i övrigt vidta de åtgärder och fatta de beslut som erfordras för den löpande verksamhetens behöriga gång. VD ska fortlöpande informera styrelsen om bolagets förhållanden och informationen ges vid styrelsesammanträde. Informationen ska då omfatta bland annat övriga ärenden som är av vikt för bolaget.

3.6. Vår bedömning

I Riktlinjer för riskhantering och internkontroll finns det beskrivet att riskanalysen innebär dels en bedömning av sannolikheten för oönskade händelser eller resultat inträffar samt en beskrivning av vilka konsekvenser det kan leda till. I *Riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun* beskrivs det att graden av sannolikhet och konsekvenser bedöms, värderas och prioriteras. Analysen ska utgå från uppdrag, mål och krav i verksamheterna samt integreras i kommunens styrprocess. Relevanta risker ska identifieras och beskrivas, det innebär att riskerna ska utgå från både verksamhetsmål och från uppdraget som omfattar lagstiftning samt från övriga styrdokument. Risker inom "den årliga utredningen" (SAM)

utreds med hjälp av olika verktyg och metoder. Enheternas riskanalyser utgör en del av underlaget för nämndernas riskhanteringsplaner. Resultatet från enheternas riskanalyser redovisas till förvaltningschefen, i förvaltningens ledningsgrupp görs en riskanalys utifrån hela nämndens ansvarsområde och därefter fastställs vilka risker som ska lyftas in i riskhanteringsplanen. I årshjulet beskrivs det att riskanalys som avser kvaliteten i verksamheten genomförs i samband med analysarbete inför ny enhetsplan. Samtliga höga risker kan läggas inom som riskobjekt i programmet Bestyr. Förvaltningarnas ledningsgrupper genomför riskanalys i augusti till september och omfattar bland annat de underlag som enheterna presenterat genom de årliga utredningarna.

Det finns anvisningar för hur riskanalyserna ska hanteras av respektive nämnd/styrelse. Denna återfinns i *Riktlinjer för riskhantering och internkontroll*. Förvaltningschef ska behandla riksinventering, riskanalysen, riskhantering och kontrollplan innan ansvarig nämnd kan besluta om förslag till riskhanteringsplan och kontrollplan.

Det finns till del anvisningar för vilka risker som ska lyftas in i internkontrollplanen. Det finns beskrivet i riktlinjer för riskhantering och internkontroll att riskerna avser såväl oönskade händelser och resultat av verksamheterna som ineffektiv resursanvändning. Samtidigt sker den årliga utredningen där risker inom systematiskt arbetsmiljöarbete utreds med hjälp av diverse verktyg och metoder.

Det finns anvisningar för hur internkontrollplanen ska hanteras av respektive nämnd/styrelse. Det finns beskrivet att nämnderna ska anta riskhanteringsplanen i samband när nämndplanen för nästkommande år behandlas. Resultatet av genomförda kontrollåtgärder, riskhantering samt kontrollinsatser ska redovisas till ansvarig nämnd efter varje verksamhetsår i samband med att nämnderna upprättar de egna verksamhetsberättelserna. Vi har inte identifierat anvisningar för när åtgärder ska vidtas efter genomförd rapportering till respektive nämnd/styrelse.

4. Kommunens arbete med den interna kontrollen

4.1. Riskanalysarbete

Från och med den 1 januari 2019 delades socialnämnden samt gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden upp i tre nya nämnder: *äldre- och omsorgsnämnden*, *arbetsmarknads och socialnämnden* samt *gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden*. Dessa nämnder, tillsammans med kultur- och fritidsnämnden, har en gemensam förvaltning som heter *Förvaltningen för Liv och hälsa*. Förvaltningen för liv och hälsa har fyra sektorer vilka samtliga är kopplade till varsin nämnd.

Samtliga av kommunens enheter genomför årligen en så kallad årlig utredning. Intervjuade förklarar att denna utredning ligger till grund för samtal på sektors-/förvaltningsnivå där det genomförs en riskanalys och det upprättas en riskhanteringsplan. Genom intervjuer framkommer att vid ledningsgruppens riskanalys/diskussioner läggs även andra risker utöver den årliga utredningen in i riskhanteringsplanen. Detta kan exempelvis vara verksamhetsrisker.

Intervjuad förvaltningschef och stabschef för förvaltningen för liv och hälsa beskriver att det på enhetsnivå finns anvisningar för vilka risker som ska ingå i enhetsplanerna. Om en risk anses vara en hög risk eller medelhöga risk ska denna införlivas i planen.

Utifrån granskning av respektive nämndplan framkommer att enbart ett fåtal nämnder beskriver riskanalysarbetet. Den beskrivning som görs i nämndplanerna är i enlighet med ovanstående stycke. Det står också att prioriterade risker värderas, kontrollmoment och åtgärder formuleras och utgör då riskhanteringsplanen för verksamhetsområdet.

Utifrån intervju med kommundirektör och kvalitetsutvecklingschef framkommer att det finns dokumenterade "riskanalyser" på enhetsnivå. Dessa återfinns då i systemet Bestyr. I bild från systemet finns det en färgmatris med skalorna 1–5.

Utifrån intervjuer och riskhanteringsplaner beskrivs det kort om utbildningsnämnden, förvaltningen för liv och hälsa, byggnadsnämndens och kommunstyrelsens riskanalyser nedan. Anledningen till att förvaltningen för liv och hälsa behandlas i ett eget avsnitt är att KFN, GVN, ASN och ÄON har en liknande arbetsprocess och en gemensam förvaltning.

Barn- och utbildningsnämnden

Nämnden har en risk- och kontrollplan, bifogad nämndplan 2019. Varken i nämndplanen eller i riskhanteringsplanen finns någon beskrivning om hur riskanalysen har genomförts. Inom barn- och utbildningsnämndens förvaltning sammanfattas alla risker i enheterna utifrån den årliga utredningen och sedan kanaliseras detta till förvaltningsledningsnivå där en riskhantering sker. Detta berör hur förvaltningen ska minimera riskerna för att inte kunna uppnå de egna målen. När enheternas resultat från den årliga utredningen kommit ledningsgruppen tillhanda analyseras bland annat kvalitetsrisker och myndighetskrav. Intervjuade från barn- och utbildningsförvaltningen förklarar att ledningsgruppen även använder sig av enheternas behovsanalys.² Behovsanalysen, den årliga utredningen och ledningsgruppens arbete ligger till grund för riskhanteringsplanen.

Nämnden har inte arbetat utifrån en modell baserad på sannolikhet- och konsekvensbedömningar. Intervjuade uppger att de inte fullt ut arbetat på det sätt som riktlinjerna för riskhanteringen anger. Det beskrivs även inte vara önskvärt att genomföra en omfattande riskanalys varje år då verksamheten inte ändras så pass mycket. Det upprättades en bruttolista år 2013 men sedan dess har det inte funnits någon bruttolista för de egna riskerna. Vid intervju framkommer en önskan om att upprätta en sådan till nästa år.

Intervjuade från barn- och utbildningsnämnden förklarar att nämndens mål kopplas samman med de identifierade riskerna.

Förvaltningen för liv och hälsa

Inom förvaltningen för liv och hälsa genomför samtliga enheter den årliga utredningen. Enheterna årliga utredning mynnar ut i risker som läggs in i enhetsplanerna. Intervjuad förvaltningschef och stabschef förklarar att höga och medelhöga risker ska läggas in i enheternas enhetsplaner och riskhanteringsplanen.

Den årliga utredningen med enheternas risker går sedan till sektorsledningsnivå där respektive nämnds riskhanteringsplan upprättas. På sektorsledningsnivå läggs det även in risker såsom mål och resultat från omvärldsanalys i riskhanteringsplanen. Den riskanalys som sker på sektors ledningsnivå bildar det underlag som leder till upprättandet av riskhanteringsplanen. Respektive sektors riskhanteringsplan tas även upp på förvaltningsnivå för diskussion kring vilka risker som finns och om det finns generella risker för hela förvaltningen. På förvaltningsledningsnivå diskuteras det även om det finns risker som ska läggas in i kommunstyrelsens gemensamma riskhanteringsplan, vilket främst rör ekonomiska risker. Det är även ett sätt att kvalitetssäkra riskhanteringsplanerna.

Det uppges att det inte finns några dokumenterade risk- och väsentlighetsanalyser. Sektorchef för kultur- och fritidssektorn förklarar att det kan finnas sådana på enhetsnivå men ej på sektorsnivå. Intervjuad förvaltningschef och stabschef förklarar att riskanalysen bygger på föregående års riskhanteringsplan, vilket anses vara bra. I det erhållna dokumentet *Riskinventering utifrån 2018 års risker* för arbetsmarknads- och socialnämnden

² Behovsanalysen är för att se vilka behov som finns längre framåt och enheter kommer då in med vilka behov som dessa har flera år framåt tillsammans med åtgärder. Behovsanalyserna visar även, enligt uppgift vad som brister

samt äldreomsorgen finns det vissa redogjorda risker som även finns i respektive riskhanteringsplan.

Vidare anser förvaltningschef och stabschef att förvaltningen kan förbättra riskanalysarbetet och riskhanteringen. Framförallt kan förvaltningen bli bättre på att dokumentera de risker som är så pass "låga" att de inte är med i riskhanteringsplanen. I tabellen nedan ges en kort beskrivning av respektive nämnds riskhanteringsplan.

Riskhanteringsplaner och intervjuer	
KFN	I riskhanteringsplanen anges det <i>finansiella risker</i> och <i>verksamhetsrisker</i> . Varje risk har ett sannolikhetsvärde och ett konsekvensvärde. Tillsammans bildar dessa två ett riskvärde i en femgradig färgskala. Sektorchef förklarar att behovsanalyserna, utöver den årliga utredningen, ligger till grund för riskhanteringsplanen. Det är enhetschef, medarbete och fackliga representanter genomför den årliga utredningen. Sedan följs den även upp med de fackliga organisationerna.
ASN	I nämndens riskhanteringsplan anges det <i>finansiella risker</i> och <i>verksamhetsrisker</i> . Varje risk har ett sannolikhetsvärde och ett konsekvensvärde. Tillsammans bildar dessa två ett riskvärde i en femgradig färgskala. Sektorchef för arbetsmarknads- och socialsektor beskriver att de i stor del förlitar sig på den årliga utredningen och de månatliga uppföljningarna. Arbetet med den årliga utredningen sker på olika vis inom sektorns enheter, vissa genomför utredningen i arbetsgruppen och vissa med säkerhetsombud.
GVN	I riskhanteringsplanen anges det <i>finansiella risker</i> och <i>verksamhetsrisker</i> . Varje risk har ett sannolikhetsvärde och ett konsekvensvärde. Tillsammans bildar dessa två ett riskvärde i en femgradig färgskala. Sektorchef för gymnasie- och vuxenutbildningen lämnar vid intervju ett förslag att anvisningarna skulle kunna bli mer "visuella" med bilder för att de ska bli lättare att förstå.
ÄON	I riskhanteringsplanen anges det <i>finansiella risker</i> , <i>organisatoriska- och sociala arbetsmiljörisker</i> samt <i>verksamhetsrisker</i> . Varje risk har ett sannolikhetsvärde och ett konsekvensvärde. Tillsammans bildar dessa två ett riskvärde i en femgradig färgskala. Sektorchef för äldre- och omvårdnadssektorn beskriver att utöver den årliga utredningen används följande som grund för riskhanteringsplanen: <i>Tidigare erfarenheter, potentiella händelser, inventarier, behovsanalys</i> samt <i>worst case scenarier</i> . Sektorn arbetar problem fokuserat. Sektorchef för äldre- och omsorg anser att det skulle vara önskvärt om nämnden var delaktig i riskanalysarbetet.

Vid intervju med sektorchef för arbete- och socialsektor beskrivs det att sektorn har ett fokus på finansiella risker och personal i arbetet med den egna riskhanteringen. Detta ännu mer än den årliga utredningen med anledning av det händer mer under året. Ekonomirapporten beskrivs vara en återkoppling av riskhanteringsplanen och månadsrapporterna beskrivs inneha åtgärdsplaner om det framkommer ändringar/avvikelser. Enhetscheferna upprättar ekonomiska månadsrapporter, vilka ligger till grund för sektorchefens ekonomiska månadsrapport till nämnden. Dessa rapporter innefattar även personal och kvalitet. Tillsammans med enhetschefer gör sektorchef varje månad en bedömning av vilka finansiella risker som finns.

Vid intervjuer lyfts olika förbättringspotentialer upp för anvisningarna för hur riskanalysen ska genomföras. Dessa förbättringspotentialer är:

- ▶ Definition om vad en risk egentligen är.
- ▶ Anvisningarna för hur riskanalyserna ska genomföras och risker värderas kan bli tydligare.
- ▶ Det beskrivs vara svårt att hitta och tolka vissa delar av anvisningar.
- ▶ Den årliga utredningen anses vara ett utvecklingsområde och att det skulle finnas en liknande utredning för verksamhetsrisker.

Byggnadsnämnden

Byggnadsnämndens nämndplan beskriver att det för bygglovsenheten inte förekommer några risker med höga värden. Därmed finns det inte heller någon riskhanteringsplan för nämnden att revidera. Internkontrollplanen har inte blivit reviderad.

Bygglovsenheten har arbetat utifrån den årliga utredningen och inga nya risker har identifierats. I sin riskanalys har enheten inte identifierat några andra risker än de som finns i den nuvarande riskhanteringsplanen. Det beskrivs finnas ett fokus på psykosocialarbetsmiljö inom kommunen och mindre fokus på risker såsom rättssäkerhet.

Det har inte genomförts någon risk- och väsentlighetsanalys med anledning av att det inte har identifierats några nya risker. Det lyfts fram vid intervju med bygglovschef en förbättringspotential avseende anvisningar för hur riskanalyser ska genomföras. Den årliga utredningen är dokumenterad men det finns ingen dokumenterad risk- och väsentlighetsanalys.

Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens riskhanterings- och internkontrollplan för tekniska kontoret återfinns det en risknivå per risk. I den gemensamma internkontrollplanen återfinns inga riskvärden. Styrelsens nämndplan ger ingen beskrivning av någon riskanalys.

Vid intervju med kommundirektör och ekonomistrateg anser de båda att det är tydligt hur riskanalysen ska genomföras på enhets- och förvaltningsnivå. Det beskrivs finnas förbättringspotential i form av att om risker får ett visst värde ska det läggas in i riskhanteringsplanen. Vidare anser kommundirektör att det inte är tillräckligt med att uppdatera riskhanteringsplanen efter nya behov utan att det bör ske varje år.

Vid framtagandet av kommunstyrelsens två riskhanteringsplaner utgick förvaltningen från 2018 års planer. Vid upprättande för riskhanteringsplanen för tekniska kontoret fick VA-chef, Miljö- och trafikchef, två verksamhetsansvariga för renhållning samt gatuchef möjligheten att inkomma med ändringsförslag. Detta skedde genom att de först läste tidigare års riskhanteringsplan och sedan sitta i ett möte för att tillsammans diskutera kommande plan.

Avseende den gemensamma verksamhetens riskhanteringsplan diskuterade utredare/jurist samt chef för medborgarfokus och tekniska kontoret planen och vilka delar som behövde uppdateras. Detta kan ha stämts av med andra relevanta chefer inom kommunstyrelseförvaltningen.

Smärre justeringar av riskhanteringsplanerna genomfördes efter inkomna synpunkter.

4.2. Internkontrollplaner

Samtliga nämnder och kommunstyrelsen har i sina beslutade nämndplaner antingen upprättade riskhanteringsplaner för år 2019 eller som bilaga till nämndplanen. Vid intervjuer ges det en blandad bild rörande om det finns anvisningar för vilka risker som ska lyftas in i internkontrollplanen/riskhanteringsplanen. Vissa anser att det finns anvisningar och vissa inte. De intervjuade som anser att det finns anvisningar för vilka risker som ska lyftas in i riskhanteringsplanen förklarar att det är de tre delarna *resultat av verksamheterna*, *ineffektiv resursanvändning* och *oönskade händelser*.

Vid granskning av nämndernas riskhanteringsplaner och nämndplaner uppmärksammas att planerna skiljer sig åt vad gäller utformningen. Det finns dels den mall som redogörs för i *riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun* men även en mall som framkommer ur systemet Bestyr. Dessa två mallar skiljer sig åt i utformningen av riskhanteringsplanen. Vid intervju med kommundirektör och ekonomistrateg framkommer att det finns en otydlighet kring vilken mall som ska användas men att mallen i Bestyr är positiv då den har övergripande rutiner för riskerna. Nämnderna för förvaltningen för liv och hälsa

har de egna riskhanteringsplanerna inlagda i Bestyr. Kommundirektör och kvalitetsutvecklingschef anser att det bör stå med när kontroller ska genomföras.

Nedan redogörs det för respektive nämnds och styrelsens riskhanteringsplan för år 2019.

Förvaltningen för liv och hälsa

De fyra nämnderna KFN, GVN, ASN och ÄON har redogjort för de identifierade riskerna i respektive nämndplan för år 2019. Dock finns det, utöver nämndplanen, ytterligare en riskhanteringsplan för respektive nämnd. Denna riskhanteringsplan innefattar samma risker som redovisas i nämndplanen. Vid granskning av protokoll kan vi inte identifiera att dessa planer har legat som bilaga när nämnderna har hanterat den egna nämndplanen och planen i sin helhet ligger ej i själva nämndplanen. De fyra nämndernas riskhanteringsplaner ska ha blivit antagna av respektive nämnd den 26 februari 2019 och tillhör nämndplanen för år 2019. Det var dock enbart arbetsmarknad och socialnämnden som hade ett sammanträde det datumet.

Riskhanteringsplanerna innefattar rubrikerna *riskmatris med identifierade risker och riskvärdering* samt *åtgärder riskhantering och kontrollinsatser*. I planerna återfinns *finansiella risker, verksamhetsrisker* och i ett enstaka fall *organisatoriska risker*. Till riskerna finns det konsekvens- samt sannolikhetsvärden med en färgtabell som redogör för vilket riskvärde som risken fått. Det finns kopplade åtgärder till var och en av de identifierade riskerna i en egen tabell. Denna tabell innefattar *ansvarig, startdatum, slutdatum* och *status*. Det innebär att det finns ett planerat slutdatum för när åtgärderna ska vara åtgärdade. Det finns ytterligare en tabell med själva kontrollinsatsen kopplad till varje risk, denna innehåller *kontrollinsats, ansvarig, rapportera till, status, bedömning* och *resultat*. I nedanstående avsnitt för respektive nämnd inom förvaltningen för liv och hälsa redogör vi för den riskhantering som återfinns i nämndplanerna.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Nämnden har i sin nämndplan en upprättad riskhanteringsplan. Riskhanteringsplanen redovisar tre finansiella risker och tre verksamhetsrisker. Till varje risk finns det redogjorda värden för *konsekvens* och *sannolikhet* med ett riskvärde i en färgtabell. För de finansiella riskerna och verksamhetsriskerna finns det kommentarer med beskrivning, metod och åtgärder. Nämndplan för år 2019 beskriver att uppföljningen av riskhanteringsplanen ska ske i samband med verksamhetsberättelse för år 2019.

Arbetsmarknads och socialnämnden

Nämnden har upprättat två nämndplaner för sina verksamhetsområden för år 2019. I den ena nämndplanen finns risker ej beskrivna och det står att: "Föregående års riskhanteringsplan för verksamhetsområdet har följts upp och riskerna kvarstår inte. Inga nya övergripande höga risker har identifierats. Riskhantering görs också i respektive verksamhet och följs på enhetsnivå".

Den andra nämndplanen innefattar riskhantering och beskriver att riskerna följs upp inom varje verksamhet månatligen genom månadsrapporter. Vidare redovisas åtgärder i delårs- och verksamhetsberättelse. Uppföljning ska således ske i delårsrapport och verksamhetsberättelse. Det finns tre finansiella risker och två verksamhetsrisker. Dessa har beskrivna värden för sannolikhet och konsekvens samt riskvärden i en färgtabell.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsnämnden har en upprättad nämndplan för år 2019. I nämndplanen återfinns riskhantering. Denna riskhanteringsplan som återfinns i nämndplanen innefattar en finansiell risk och en verksamhetsrisk. Båda riskerna har sannolikhet och konsekvensvärden kopplade till sig samt ett riskvärde i form av en färgtabell. Kultur- och fritidsnämndens nämndplan 2019 stipulerar att uppföljning av riskhanteringsplanen sker i verksamhetsberättelsen.

Äldre- och omsorgsnämnden

Nämnden har två upprättade nämndplaner för de egna verksamhetsområdena 2019. I båda nämndplanerna återfinns riskhantering. I den ena nämndplanen finns de tre finansiella risker och två verksamhetsrisker. I den andra nämndplanen finns det två finansiella risker och en organisatoriska- och sociala arbetsmiljörisker. Båda nämndplanernas risker har sannolikhet och konsekvens värden för riskerna samt ett riskvärde som redovisas i en färgtabell. Nämndens två nämndplaner för år 2019 redogör för att risker följs upp inom respektive verksamhet månatligen genom månadsrapporter samt att risker följs upp och åtgärder redovisas i delårs- och verksamhetsberättelse

Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämndens risk- och kontrollplan innefattar sex risker och ska följas upp i samband med verksamhetsberättelsen.

Vid intervju framkommer det att det finns avisningar om vilka risker som ska lyftas in i riskhanteringsplanen. Dessa är härkomna från riktlinjerna för riskhantering och internkontroll i Tyresö Kommun och är *oönskade händelser* och *resultat av verksamheterna* samt *ineffektiv resursanvändning*. Nämnden utgår från dessa tre punkter när det diskuteras om riskerna i den egna verksamheten. Vid intervju med representanter från barn- och utbildningsnämnden framkommer det att det finns anvisningar för hur riskhanteringsplanerna i kommunen ska se ut och att det är den mall som hänvisas till i *Gemensamma rutiner för Tyresö Kommun*.

Byggnadsnämnden

Då byggnadsnämnden inte genomfört någon risk- och väsentlighetsanalys för år 2019 innebär det att internkontrollplanen inte blivit reviderad. Planen har, enligt uppgift, samma kontrollmoment som tidigare år. Dock kan, enligt bygglovschef, metoden för hur kontrollmomenten granskas ha reviderats.

Byggnadsnämnden är involverad i arbetet med upprättande av nämndplanen och har möjlighet att lägga till kontrollmoment i den egna internkontrollplanen. Planen beskrivs vara kärnan och den grund som hela arbetet med den interna kontrollen bygger på. De anvisningar som finns är de som finns i nämndplanens internkontrollplan vilken fastställer vad som ska mätas, hur det ska mätas, rapporteras, följas upp, analyseras och åtgärdas. Byggnadsnämndens internkontrollplan för år 2019 innefattar fyra risker.

Bygglovschef informerar att byggnadsnämndens internkontrollplan följs upp vid varje nämndssammanträde, delår och i verksamhetsberättelsen.³ Intervjuad bygglovschef förklarar att det inte finns några anvisningar för när åtgärder ska vidtas utan uppkommer det avvikelser ska det ske åtgärder. Vid intervju framkommer även önskemål om anvisningar för hur arbetet med den interna kontrollen ska ske.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har upprättat två riskhanteringsplaner, för gemensam verksamhet och för tekniska kontoret. Riskhanterings- och kontrollplan för gemensam verksamhet innefattar sju risker som utgår från fem mål. Riskhanterings- och internkontrollplan för tekniska kontoret innefattar sex kontrollmoment utifrån risk utifrån mål/rapport och beskriver att rapportering ska ske en gång per år i verksamhetsberättelse. Styrelsen ska redovisa resultatet utifrån genomförda kontrollinsatser i årsredovisningen.

4.3. Uppföljning av den interna kontrollen

Nämnderna och styrelsen ska, enligt kommunens styrprocess, följa upp den egna riskhanteringsplanen i samband med verksamhetsberättelsen. I instruktion för verksamhetsberättelse finns det en rubrik som lyder *Uppföljning av riskhanteringsplan* och

³ Förutom ett moment som följs upp en gång per år.

det beskrivs att i det avsnittet redovisas resultatet av genomförda åtgärder för att hantera risker och resultatet från kontrollinsatser i riskhanteringsplanen. Utifrån denna instruktion och styrprocessen redogör vi i tabell nedan för styrelsens och nämndernas uppföljning i verksamhetsberättelse för år 2018.

	Svar	Verksamhetsberättelse 2018
KS	Delvis	Av kommunstyrelsen sju verksamhetsberättelser för år 2018 återfinns uppföljning av riskhanteringsplanen i tre av dessa. Vid uppföljning av gemensam verksamhet riskhanteringsplan identifierar vi att sex av åtta risker följs upp. Själva utformningen av beskrivningen av uppföljningen skiljer sig åt mellan verksamhetsberättelserna.
KFN	Delvis	Vid granskning av verksamhetsberättelse år 2018 framkommer att nämnden följde upp sju av elva risker. Kommentarer gavs för respektive "riskområde". I riskhanteringsplan 2018 fanns det fyra "riskområden" med tillhörande elva risker.
BUN	Ja	Nämnden upprättade två verksamhetsberättelser för sina två verksamhetsområden och det gavs kommentarer till uppföljningen av riskhanteringsplanen. Det är dock svårt att se resultatet av riskhanteringsplanen då det ej redogörs för respektive risk.
BN	Nej	Vid granskning av verksamhetsberättelse år 2018 återfinns vi inte något som kan uppfattas som en uppföljning av riskhanteringsplanen för år 2018.
ASN	Ja	I nämndens två verksamhetsberättelser för år 2018 följs riskhanteringsplanen upp. Till båda uppföljningarna ges kommentarer kring respektive risk. Utformningen av själva uppföljningen skiljer sig mellan de båda verksamhetsberättelserna.
ÄON	Ja	I nämndens två verksamhetsberättelser för år 2018 följs riskhanteringsplanerna upp och det lämnas kommentarer kring respektive risk.
GVN	Ja	Vid granskning av nämndens två verksamhetsberättelser för år 2018 uppmärksammas att det finns en uppföljning av den riskhanteringsplanen.

Utifrån ovanstående tabell ser vi att samtliga nämnder och styrelsen i stort har följt upp den egna riskhanteringsplanen för år 2018 i samband med verksamhetsberättelsen. Bygglovschef förklarar att det i byggnadsnämndens verksamhetsberättelse inte finns ett eget avsnitt om den interna kontrollen. Hela analysen i verksamhetsberättelsen 2018 utgår från nämndens internkontrollplan och att målen i nämnden är samma som för den interna kontrollen.

Utifrån nämndplaner och intervjuer förstår vi att samtliga nämnder följer upp den egna riskhanteringsplanen/internkontrollplanen i samband med delårsrapporterna. Utifrån intervju med förvaltningschef och stabschef för förvaltningen för liv och hälsa framkommer att det i delårsrapporterna finns ett avsnitt i delårsrapporterna som behandlar vidtagna åtgärder utifrån risker.

Utöver uppföljningar i verksamhetsberättelser och delårsrapporter förstår vi det som att vissa nämnder får återkoppling om det sker avvikelser under året och månadsuppföljningar, exempelvis förklarar sektorchef för gymnasie- och vuxenutbildningssektorn att sektorn återrapporterar till nämnden om det händer något som rör riskerna i riskhanteringsplanen. Likväl om det behövs åtgärder som kräver mer resurser.

Utifrån flertalet av intervjuer får vi uppfattningen att det är tydligt hur uppföljningen av riskhanteringsplanerna ska gå till. Sektorchef för sektor arbetsmarknad- och social lyfter dock fram att anvisningarna för uppföljning kan bli tydligare. Inom en del nämnder används kommunens centrala specialistfunktioner för uppföljningar av vissa kontrollmoment, exempelvis barn- och utbildningsnämnden. Det är då främst ekonomiavdelningen som är involverad.

4.4. Kommunstyrelsens uppsikt

Kommunstyrelsen har ansvar för att samordna och att ha uppsikt över nämndernas verksamhet. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt rörande den interna kontrollen är, enligt styrelsens reglemente och styrprocessen, följande:

- ▶ Styrelsen ska följa hur den interna kontrollen handhas i nämnderna
- ▶ Styrelsen ska ta del av nämndernas nämndplaner och ska analysera dessa

Vid granskning av kommunstyrelsens protokoll år 2018 och 2019 uppmärksammas det att styrelsen tar del av samtliga nämnders nämndplaner. Vidare uppmärksammar vi att kommunstyrelsen i samband med behandling av årsrapport 2018 fått del av samtliga nämnders verksamhetsberättelser för år 2018. Kommundirektör och ekonomistrateg förklarar att kommunstyrelsen inte följer upp riskhanteringen på annat vis än att nämndplanerna kommer kommunstyrelsen tillhanda.

Det ingår i årsredovisningen att följa upp riskhanteringsarbetet och kommunstyrelsen följer upp den interna kontrollen efter verksamhetsåret. Vid granskning av årsredovisning 2018 framkommer ingen uppföljning av den interna kontrollen.

4.5. Vår bedömning

Ingen av berörda nämnder eller kommunstyrelsen har varit involverade i riskanalysarbetet. Detta är i enlighet med de rådande anvisningar. Samtliga förvaltningar har genomfört den egna riskanalysen dels genom den årliga utredningen, dels genom sektors/förvaltningsledningssamtal där även andra risker inkluderades. För de enheter som finns inom förvaltningen för liv och hälsa inkluderades även en tredje nivå, det vill säga förvaltningsledningsnivån. Detta för att kvalitetssäkra och för att se om det fanns några gemensamma risker mellan sektorerna.

Respektive nämnd och styrelse har antagit den egna riskhanteringsplanen i samband med antagande av nämndplan. Dock kan vi se i handlingar till de fyra nämnderna inom förvaltningen för liv och hälsa att dessa riskhanteringsplaner inte återfinns bland handlingarna.

I riskhanteringsplanens kontrollplan ska det redovisas hur kontrollinsatser ska rapporteras. I flertalet av nämndplanerna redovisas det när uppföljning av riskhanteringen ska ske. Samtliga riskhanteringsplaner redovisar vem som är ansvarig för kontrollmoment samt innefattar vilka kontrollinsatser som ska genomföras.

Nämnderna ska följa upp den egna riskhanteringen i samband med verksamhetsberättelsen för det föregående året. Granskningen visar att huvuddelen av nämnderna har gjort det. Avseende kommunstyrelsens uppsiktsplikt ser vi att styrelsen följer upp nämndernas nämndplaner och verksamhetsberättelser. I dessa finns riskhanteringsplanen och resultatet av den. Utifrån erhållen dokumentation vet vi inte hur kommunstyrelsens analys av nämndplanerna ser ut och vad den innefattar. Därav är det svårt att bedöma om den analys som genomförs är tillräcklig.

5. Tyresö Bostäder AB:s interna kontroll

5.1. Riskanalysarbete

I vår granskning har vi identifierat att det finns en upprättad internkontrollplan men att den inte blivit antagen av bolagets styrelse. Vi kan även konstatera att det inte finns en dokumenterad risk- och väsentlighetsanalys och att en sådan inte heller ligger till grund för bolagets internkontrollplan. Utifrån granskning av protokoll och intervju med kundservice- och ekonomichef framkommer att bolagsstyrelsen inte har behandlat någon risk- och väsentlighetsanalys och inte heller varit involverad i arbetet med denna.

Bolagets ledningsgrupp har fått i uppgift att lägga in risker rörande de egna ansvarsområdena. På grund av en omorganisation på bolaget har det varit svårt att inkludera hela ledningsgruppen i detta arbete. Inom vissa områden saknas vissa avdelningsspecifika risker, exempelvis rörande brand.

Det är kundservice- och ekonomichef som har upprättat internkontrollplanen och lagt in riskerna samt kontrollmomenten. Kundservice- och ekonomichef sammanställer planen och varje avdelningschef är ansvariga för de risker som berör deras verksamhet.

Intervjuad kundservice- och ekonomichef förklarar att bolaget inte arbetar efter kommunens rutiner och riktlinjer avseende den interna kontrollen. Bolaget arbetar inte heller med den årliga utredningen eller med behovsanalyser så som nämnderna gör. Det finns inga anvisningar för hur bolaget ska genomföra en risk- och väsentlighetsanalys.

5.2. Internkontrollplan

Den upprättade internkontrollplanen innefattar 24 risker och består av momenten *avdelning, process, delprocess, risk, ansvarig, beskrivning av rutin, kontrollmoment* samt *beskrivning av kontroll*. Vid granskning av Tyresö Bostäders protokoll för år 2018 och år 2019 kan vi inte identifiera någon behandling av riskhanteringsplan/internkontrollplan eller uppföljning av en sådan. Intervjuad kundservice- och ekonomichef beskriver att det enbart fanns några kontrollmoment när vederbörande började jobba på bolaget. Den interna kontrollplanen har funnits nedskriven sedan 1,5 år tillbaka.

Vid granskning av styrelsens bolagsplan för år 2019–2021 identifieras inte någon internkontrollplan, kontrollplan eller riskanalys. Styrelsen har, enligt kundservice- och ekonomichef, fått information om den interna kontrollen vid konferens i oktober 2018. Detta kan dock inte kontrolleras då det inte var ett sammanträde och inget protokoll fördes. Styrelsen har inte varit involverad i framtagandet av internkontrollplanen, men delges information om bolagets internkontrollarbete. Enligt kundservice- och ekonomichef och VD för bolaget har kommunen inte informerat bolaget om att internkontrollplanen ska ingå i bolagsplanen.

De anvisningar som finns för den interna kontrollen är bland annat policy för uthyrning, mutor och jäv. För den upprättade och beslutade av styrelsen uthyrningspolicyn ska det ske stickprov, enligt intervjuad kundservice- och ekonomichef.

Utifrån intervju förstår vi att det saknas anvisningar för vilka risker som ska läggas in i internkontrollplanen. Det saknas även anvisningar för hur själva planen ska vara utformad. De anvisningar som finns för den interna kontrollen, det vill säga avseende de kontrollmoment som ska genomföras, beskrivs vara tillräckliga.

Intervjuad kundservice- och ekonomichef beskriver att det skulle vara önskvärt om bolagets arbete med den interna kontrollen var anpassad till det egna bolaget och inte till kommunen och att de inte ska behöva upprätta en plan på så sätt som kommunen vill. Anledningen till detta är att bolaget beskrivs vara litet och att en vidareutveckling av det nuvarande dokumentet skulle vara tillräckligt.

5.3. Uppföljning av den interna kontrollen

Utifrån granskning av protokoll kan vi konstatera att det inte finns någon dokumenterad uppföljning till styrelsen avseende internkontrollplanen. Bolaget har inte följt upp internkontrollplanens kontroller och inte heller kommit långt med den egna granskningen med anledning av att bolaget inte varit fulltaliga på grund av vakanser och omstrukturering av chefer. Det sker, enligt kundservice- och ekonomichef, ingen uppföljning av den interna kontrollen i delårs- och årsbokslut förutom finansiella risker såsom fastighetsvärden etc.

Det lyfts fram en önskan om att få anvisningar för arbetet med den interna kontrollen som exempelvis anvisningar för brister. Det vill säga att om de har identifierat brister vill bolaget veta vem som kontaktas för att kunna visa upp vad de har gjort och vilka brister som de har sett. Det lyfts även fram att det skulle vara önskvärt om någon funktion kontrollerar att bolaget kontrollerar det som de ska göra. Detta kan exempelvis ske i form av en skriftlig uppföljning i form av inlämnande av dokumentation. Det poängteras även att bolagets finansiella revisorer skulle kunna utöka den egna granskningen och granska den interna kontrollen.

Vidare finns det bestämt att nya medarbetare ska läsa policy för mutor- och jäv samt meddela den egna chefen att de har gjort det. Vid medarbetarsamtal och nyanställningar ska det behandlas om medarbetare har några bisysslor.

5.4. Kommunstyrelsens uppsikt

Internkontrollplanen återfinns ej i bolagsplanen och bolagsstyrelserapporten redogörs det inte för bolagets arbete med den interna kontrollen. Vid intervju med kommundirektör och kvalitetsutvecklingschef vid kommunstyrelseförvaltningen framkommer att det inte finns någon uppsikt över bolagets arbete med den interna kontrollen. Detta beskrivs vara något som bör förbättras och något som anses vara relativt enkelt att åtgärda. Kommunstyrelsen tar ej del av bolagets internkontrollplan.

5.5. Vår bedömning

Vår bedömning är att det bedrivs ett delvis ändamålsenligt internkontrollarbete på bolaget. På tjänstemannanivå finns en framtagen internkontrollplan med relevanta kontroller. De brister som vi noterat rör i huvudsak kopplingen mellan internkontrollarbetet och bolagsstyrelsen. Till exempel fastställer inte styrelsen bolagets internkontrollplan.

Utifrån granskning av protokoll, styrande dokumentation samt genom intervju kan vi konstatera att det i stort inte finns några anvisningar för strukturen av den interna kontrollen för Tyresö Bostäder. Det enda vi kan finna är att VD och styrelsen under verksamhetsåret ska beröra bolagets interna kontroll vid sammanträde. Vi anser att bolaget antigen bör upprätta egna anvisningar eller arbeta efter de av kommunen upprättade anvisningarna. Det bör dock tilläggas att det inte finns några formella krav på bolaget att upprätta anvisningar för den interna kontrollen.

Vi kan genom intervju konstatera att bolaget bör stärka det egna arbetet med sin interna kontroll. Styrelsen bör anta den interna kontrollplanen och bilägga den till sin bolagsplan. Vidare kan vi rekommendera Tyresö Bostäder att genomföra en dokumenterad risk- och väsentlighetsanalys som underlag till internkontrollplanen. På så vis kan bolagets samtliga risker uppmärksammas och de med högst riskvärde kontrolleras.

Ur granskning av protokoll kan vi konstatera att det inte finns någon uppföljning av den interna kontrollen till bolagets styrelse. Detta är något som bör åtgärdas med anledning av att styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets verksamhet och ska veta vilka risker som finns inom bolaget.

Kommunstyrelsen bör stärka sin uppsiktsplikt och bör begära att bolaget ska redovisa den interna kontrollen i sin bolagsstyrningsrapport.

Styrprocessen stipulerar att i bolagsplanen ska det ingå en riskhanterings- och kontrollplan, vilket det inte gör.

6. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar kommunen	Svar bolag
<p>▶ Finns ändamålsenliga anvisningar och policys för hur arbetet med intern kontroll ska bedrivas?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A) Finns anvisningar för hur riskanalyser ska genomföras och risker värderas? ○ B) Finns anvisningar för hur riskanalyserna ska hanteras av respektive nämnd/styrelse? ○ C) Finns anvisningar för vilka risker som ska lyftas in i internkontrollplanen? ○ D) Finns anvisningar för hur internkontrollplanen ska hanteras av respektive nämnd/styrelse? ○ E) Finns anvisningar för hur internkontrollplanen ska följas upp och hur uppföljningen ska rapporteras till respektive nämnd/styrelse? ○ F) Finns anvisningar för när åtgärder ska vidtas efter genomförd rapportering till respektive nämnd/styrelse? 	<p>A) Ja. Kommunens enheter ska genomföra den årliga utredningen. Enheterna har en instruktion för att värdera riskerna. Den årliga utredningen ska sedan behandlas på sektors/förvaltningsledningsnivå. Denna behöver inte genomföras varje år utan när behov uppstår.</p> <p>B) Ja. Nämnderna och styrelsen ska inte behandla riskanalyserna och inte heller vara med i arbetet kring denna. För bolaget finns det inga anvisningar.</p> <p>C) Delvis. Det finns de tre punkterna: <i>Oönskade händelser och låga resultat</i> samt <i>ineffektiv resursanvändning</i>. Utöver detta har vi inte identifierat vad som ska ingå i denna.</p> <p>D) Ja. Nämnderna och styrelsen ska anta internkontrollplanen i samband med antagande av den egna nämndplanen.</p> <p>E) Ja. Uppföljningen ska ske i samband med verksamhetsberättelse och vara dokumenterad.</p> <p>F) Nej, vi har inte identifierat några anvisningar för när åtgärder ska vidtas. I de nämnder som har sina riskhanteringsplaner genom Bestyr finns det uppsatt när planerade åtgärder ska vara avklarade. Detta är dock innan återrapportering till nämnden.</p>	<p>A) Nej, det finns inga anvisningar</p> <p>B) Nej, det finns inga anvisningar</p> <p>C) Nej, det finns inga anvisningar</p> <p>D) Ja, styrelsen ska anta riskhanteringsplanen i samband med antagandet av bolagsplanen.</p> <p>E) Nej, det finns inga anvisningar</p>
<p>▶ Följs anvisningarna av respektive nämnd/styrelse?</p>	<p>Delvis. Kommunstyrelsen har inte genomfört sin riskanalys i enlighet med de styrande dokumenten och vissa nämnder redovisar enbart delar av det genomförda internkontrollarbetet i verksamhetsberättelsen.</p>	<p>Nej, styrelsen antar inte riskhanteringsplanen i samband med antagandet av bolagsplanen. I övrigt har vi inga noteringar avseende bolagets följsamhet gentemot anvisningar för den interna kontrollen.</p>
<p>▶ Följs nämndernas planer för internkontroll upp av kommunstyrelsen med utgångspunkt från gällande uppsiktsplikt?</p>	<p>Delvis. Kommunstyrelsen tar del av dels nämndplanerna men även nämndernas verksamhetsberättelser. Med andra ord tar de del av själva riskhanteringsplanen och resultatet från uppföljningen av riskhanteringsplanen. Vi har dock utifrån granskningen inte kunnat verifiera att det genomförs en kommunövergripande analys av det material som inhämtas.</p>	<p>Nej. Kommunstyrelsen följer inte upp Tyresö Bostäders arbete med den interna kontrollen.</p>

Carl Nilsson, EY

Herman Rask, EY

7. Källförteckning

Dokumentation

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Styrprocessen 2.0
- ▶ Riktlinjer för riskhantering och internkontroll
- ▶ Riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun
- ▶ Mall/enkät för årlig utredning
- ▶ Instruktioner för årlig utredning
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Gemensamma nämndreglementet
- ▶ Bolagsordning för Tyresö Bostäder AB
- ▶ Ägardirektiv för Tyresö Bostäder AB
- ▶ Arbetsordning för styrelse och VD Tyresö Bostäder
- ▶ VD instruktion Tyresö Bostäder
- ▶ Riskhanteringsplaner för samtliga nämnder och styrelsen
- ▶ Nämndplaner för samtliga nämnder och styrelsen
- ▶ Bolagsplan för Tyresö Bostäder AB
- ▶ Verksamhetsplan för Tyresö Bostäder AB
- ▶ Internkontrollplan Tyresö Bostäder AB
- ▶ Årsredovisning 2018
- ▶ Verksamhetsberättelser 2018 för samtliga nämnder och styrelsen
- ▶ Delårsrapport per 30 april för samtliga nämnder och styrelsen

Intervjupersoner

- ▶ Förvaltningschef förvaltningen för liv och hälsa
- ▶ Stabschef förvaltningen för liv och hälsa
- ▶ Sektorchef Äldre-och omsorgsnämnden
- ▶ Sektorchef Arbetsmarknad – och socialnämnden
- ▶ Sektorchef Kultur- och fritidsnämnden
- ▶ Sektorchef Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- ▶ Förvaltningschef utbildningsförvaltningen
- ▶ Stabschef barn- och utbildningsförvaltning
- ▶ Utredare/nämndsekreterare utbildningsförvaltningen
- ▶ Kommundirektör
- ▶ Ekonomistrateg, Kommunstyrelseförvaltningen
- ▶ kundservice- och ekonomichef Tyresö Bostäder AB