

2012-04-02

Kommunstyrelsen

Ansvarsutövande med fokus på intern kontroll

De förtroendevalda revisorerna har givit PwC i uppdrag att inom ramen för granskningen av nämndernas ansvarsutövande göra en fördjupad granskning kring intern kontroll. Granskningsresultatet, som framgår av bifogad rapport, kan sammanfattas på följande sätt.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att kommunen i dagsläget inte i alla delar har ett ändamålsenligt system för intern kontroll. Granskning visar att det finns behov av att utveckla nuvarande system samt att integrera det i den nya modellen för styrning och planering som fastställdes av kommunfullmäktige 2011-04-14.

Mot ovanstående bakgrund är det positivt att kunna konstatera att kommunledningen har tagit initiativ till att genomföra en utbildningsdag under våren 2012 kring intern kontroll, med målgruppen politiker och tjänstemän i kommunledningen. Detta är tänkt som ett första steg i arbetet med att utveckla den interna kontrollen i kommunen.

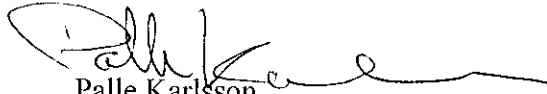
I revisionsrapporten lämnas exempel på att antal framgångsfaktorer när det gäller arbetet med intern kontroll, såsom:

- En genomtänkt riskkartläggningsprocess samt väsentlighets- och riskbedömning
- Ett vidgat perspektiv på intern kontroll
- Få med politikerna "*på tåget*"
- Inkludera andra än ekonomer
- Beakta teknikens möjligheter
- Information och utbildning
- Översyn av policydokument och regler
- Hitta en bra struktur för återrapportering

Ovanstående punkter bedöms även vara en relevant sammanfattning av de utvecklingsområden som vi identifierat inom ramen för genomförd granskning.

Revisorerna översänder rapporten för kännedom till kommunstyrelsen och förutsätter att lämnade synpunkter beaktas i det fortsatta arbetet kring att utveckla den interna kontrollen i kommunen.

För Tyresö kommuns revisorer

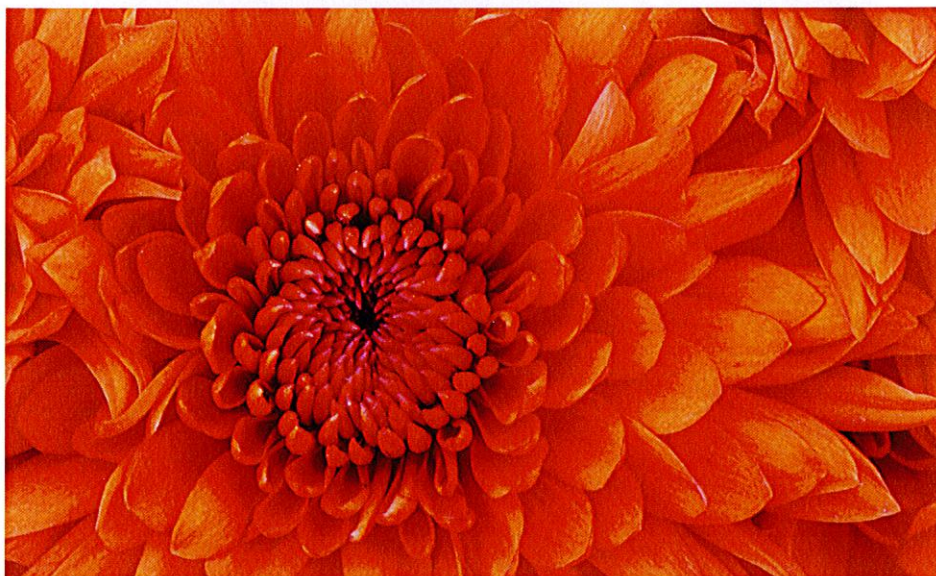

Palle Karlsson
Ordförande

För kännedom
Kommunfullmäktiges presidium

Revisionsrapport
Ansvarsutövande med
fokus på intern kontroll

Tyresö kommun

Mars 2012
Jan Nilsson



Innehållsförteckning

1	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	1
2	Inledning	2
2.1	Bakgrund	2
2.2	Revisionsfråga och avgränsning	2
2.3	Metod och redovisning	2
3	Regelverk	3
3.1	Externt regelverk	3
3.2	Internt regelverk	3
3.2.1	Redovisningsreglemente och tillämpningsregler	3
3.2.2	Attestreglemente	5
3.2.3	Regler för ekonomisk styrning	5
4	Granskningsresultat	6
4.1	Aktuella och ändamålsenliga styrdokument	6
4.2	Fastställande av plan för intern kontroll	6
4.3	Återrapportering av plan för intern kontroll	8
5	Avslutande kommentarer	9
	Bilaga: COSO-modellen	11

1 Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Inom ramen för granskningen av 2011 års ansvarsutövande har en fördjupning genomförts kring intern kontroll, utifrån system och regelverk samt praktisk tillämpning av detta på styrelse- och nämndnivå.

När det gäller andra delar av ansvarsutövandet analyseras detta inom ramen för årsredovisningsgranskningen och i detta sammanhang sammanträffar de förtroendevalda revisorerna även med kommunledning och samtliga facknämndspresidier inkl förvaltningsledningar. Detta för att närmare diskutera styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll under året. Resultatet av denna granskning redovisas i revisionsrapporten över årsredovisning 2011.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att kommunen i dagsläget inte i alla delar har ett ändamålsenligt system för intern kontroll. Granskning visar att det finns behov av att utveckla nuvarande system samt att integrera det i den nya modellen för styrning och planering som fastställdes av kommunfullmäktige 2011-04-14.

Mot ovanstående bakgrund är det positivt att kunna konstatera att kommunledningen har tagit initiativ till att genomföra en utbildningsdag under våren 2012 kring intern kontroll, med målgruppen politiker och tjänstemän i kommunledningen. Detta är tänkt som ett första steg i arbetet med att utveckla den interna kontrollen i kommunen.

I vår skrift *"Intern kontroll – En del av verksamhets- och ekonomistyrning"* anges bland annat följande framgångsfaktorer, när det gäller arbetet med intern kontroll:

- En genomtänkt riskkartlägningsprocess samt väsentlighets- och riskbedömning
- Ett vidgat perspektiv på intern kontroll
- Få med politikerna *"på tåget"*
- Inkludera andra än ekonomer
- Beakta teknikens möjligheter
- Information och utbildning
- Översyn av policydokument och regler
- Hitta en bra struktur för återrapportering

Ovanstående punkter bedöms även vara en relevant sammanfattning av de utvecklingsområden som vi identifierat inom ramen för genomförd granskning.

Avslutningsvis vill vi ånyo betona vikten att byggnadsnämnden anpassar sig till fastställt regelverk och anvisningar, vilket innebär utarbetande och återredovisning av årlig plan för intern kontroll.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Inom ramen för granskningen av 2011 års ansvarsutövande¹ har en fördjupning genomförts kring intern kontroll, utifrån system och regelverk samt praktisk tillämpning av detta på styrelse- och nämndnivå.

När det gäller andra delar av ansvarsutövandet analyseras detta inom ramen för årsredovisningsgranskningen och i detta sammanhang sammanträffar de förtroendevalda revisorerna även med kommunledning och samtliga facknämndspresidier inkl förvaltningsledningar. Detta för att närmare diskutera styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll under året. Resultatet av denna granskning redovisas i revisionsrapporten över årsredovisning 2011.

2.2 Revisionsfråga och avgränsning

Revisionsfråga

Finns det ett ändamålsenligt system för intern kontroll i form av en tydlig organisation och ansvarsfördelning samt internt regelverk?

Avgränsning

Revisionsfrågan har brutits ned i kontrollmål kring aktuella och ändamålsenliga styrdokument, fastställande av plan för intern kontroll samt återrapportering av plan för intern kontroll.

Granskningen omfattar samtliga nämnder i kommunen, dvs kommunstyrelsen i egenskap av både facknämnd och styrelse, socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden, gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden, byggnadsnämnden samt kultur- och fritidsnämnden.

2.3 Metod och redovisning

Metod

Genomgång och analys har skett av organisation, ansvarsfördelning och internt regelverk inom området intern kontroll. Vidare har den praktiska tillämpningen av regelverket följts upp utifrån de nämndvisa planerna för intern kontroll och dess återrapportering.

Redovisning

Granskningsresultatet, per kontrollmål, redovisas i ett sammanhållet avsnitt med vidhängande kommentarer. Vidare finns ett allmänt avsnitt kring externt och internt regelverk, avslutande kommentarer samt ett avsnitt kring sammanfattande bedömning och rekommendationer. Det senare avsnittet återfinns först i rapporten.

¹ Ansvarsutövande definieras som styrelsens och nämndernas aktiva åtgärder att styra, följa upp och kontrollera verksamheten.

3 Regelverk

3.1 Externt regelverk

Det övergripande och primära syftet med intern kontroll är att säkerställa att de av fullmäktige fastställda ekonomiska och verksamhetsmässiga målen uppfylls. En väl planerad och genomförd intern kontroll, baserad på en väsentlighets- och riskanalys, utgör därför ett styr- och ledningsverktyg av väsentlig betydelse för såväl den politiska ledningen som tjänstemannaledningen.

I kommunallagen betonas nämndernas ansvar för att verksamheten bedrivs effektivt och med tillräcklig intern kontroll. I kommunallagen (KL) 6 kap 7 § sägs att nämnderna ska, var och en inom sitt område, se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska även se till att *den interna kontrollen är tillräcklig* samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Av KL 9 kap 9 § framgår bl a att kommunens revisorer årligen prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt *om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig*.

Begreppet intern kontroll kan förenklat uttryckas med det engelska *"to be in control"*, dvs att ha kontroll över utvecklingen inom verksamhet och ekonomi i förhållande till fastställda målsättningar. Denna tolkning och vedertagna definition innebär att intern kontroll handlar om nämndernas kontroll över bl a att:

- Fullmäktiges fastställda mål om verksamhet och ekonomi uppfylls
- Lagar, bestämmelser och överenskommelser om verksamhet och ekonomi efterlevs
- Kommunens tillgångar tryggas
- Resurser används i enlighet med tagna beslut

Förutsättningar för att uppnå en god intern kontroll över både ekonomi och verksamhet är bl a att det finns tydliga finansiella mål och verksamhetsmål samt utvecklade rutiner för uppföljning och rapportering. Vidare är det viktigt med en tydlig organisation och ansvarsfördelning, god kommunikation inom organisationen samt att personalen har tillräcklig kunskap inom området.

Kommunstyrelsen har till uppgift att främja den kommunövergripande interna kontrollen, via sin samordnade roll och uppsiktsplikt (KL 6 kap 1 §). Det är viktigt att den interna kontrollen utformas utifrån ett för alla nämnder gemensamt synsätt.

3.2 Internt regelverk

3.2.1 Redovisningsreglemente och tillämpningsregler

Enligt kommunens redovisningsreglemente, som antogs av kommunfullmäktige 1996-02-15, ska en god intern kontroll ses som ett ledningsverktyg med stor betydelse, för både den politiska ledningen och förvaltningarna. Syftet är enligt reglementet att säkra ett behörigt nyttjande av ekonomiska medel enligt fattade beslut.

Av reglementet framgår att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll och det åligger ekonomikontoret att utforma anvisningar kring detta.

Enligt redovisningsreglementet ansvarar varje nämnd för den interna kontrollen inom sin verksamhet. Med utgångspunkt från de kommungemensamma anvisningarna ska nämnden se till att en organisation upprättas och att regler och anvisningar beslutas för den interna kontrollen. Det ankommer därefter på förvaltningschef eller motsvarande att i erforderlig utsträckning ge mera konkreta anvisningar för hur internkontrollen ska genomföras och att rapportera till nämnden hur den interna kontrollen fungerar.

Chefer på olika nivåer i organisationen är skyldiga att tillämpa antagna regler och anvisningar om intern kontroll samt att i behövlig omfattning informera övriga anställda om deras innebörd.

Ekonomikontoret har utarbetat anvisningar för intern kontroll 2002-11-08 som innehåller följande rubriker:

- Inledning
- Avgränsningar
- Förebyggande aktiviteter
- Väsentlighets- och riskbedömning
- Årlig kontrollaktivitet
- Granskningsområden (bilaga)

Under rubriken avgränsningar redovisas att intern kontroll är ett slags paraplybegrepp som innefattar alla processer och beslut som har med de olika verksamheternas planering, styrning, genomförande och uppföljning att göra. Vidare hänvisas till att det i kommunen finns etablerade processer inom dessa områden, såsom exempelvis formulering och uppföljning av mål, budgetering, ekonomiuppföljning och prognoser samt kvalitetsgarantier. Mot ovanstående bakgrund konstateras i anvisningarna att det bedöms som mest ändamålsenligt med den mer avgränsade innebörden av intern kontroll, som kommer till uttryck i redovisningsreglementet.

När det gäller förebyggande aktiviteter berörs betydelsen av att alla chefer och arbetsledare har kunskap om de regler och principer som gäller. Alla budgetansvariga chefer måste vara klara över vad attestreglemente och andra kommungemensamma regler syftar till och hur de ska tillämpas. Vidare berörs frågor kring hur en god kontrollmiljö etableras.

Under rubriken väsentlighets- och riskbedömning sägs att i alla organisationer och verksamheter finns det risk för att oönskade händelser inträffar. Det går så gott som aldrig att utforma regler och rutiner som helt eliminerar sådana risker. I den interna kontrollen ingår däremot att analysera vilka risker som finns samt vidta åtgärder för att så långt som möjligt eliminera dem.

I anvisningarna, under rubriken årlig kontrollaktivitet, redovisas att varje nämnd ska upprätta en årlig plan för intern kontroll och vad som ska framgå av planen. Planen ska upprättas med utgångspunkt från bland annat bedömningen av väsentlighet och risk för olika oönskade händelser, samt avse både generella och verksamhetsspecifika risker.

Resultatet av varje års granskning ska redovisas till nämnden. Vidare stadgas att nämnden till kommunstyrelsen årligen, i samband med årsredovisningen, ska redovisa vilka kontrollaktiviteter som genomförts och om några mer väsentliga brister har konstaterats.

I bilaga till anvisningarna redovisas exempel på rutiner och förhållanden som kan ingå i granskningsinsatserna och som, sett över ett antal år, bör omfattas av granskningen. Bilagan är omfattande och upptar 37 olika kontroller.

När det gällde bland annat 2008 och 2009 års planer för intern kontroll gick ekonomikontoret ut med kommungemensamma områden som samtliga nämnder skulle kontrollera. Förutom dessa områden kunde nämnden efter egen prioritering tillföra områden. Denna styrning av kontrollområden har upphört för planen för intern kontroll 2010.

3.2.2 Attestreglemente

Reglementet är antaget av kommunfullmäktige 2004-12-09. Av reglementet framgår ansvaret för den interna kontrollen och därmed efterlevnaden av att bestämmelserna i reglementet iaktas och att tillämpliga attestmoment utföres av kommunens nämnder. Varje nämnd ansvarar vidare för att attestanter utses och för att upprätthålla aktuella förteckningar över utsedda attestanter. Ersättare för beslutsattestant är antingen överordnad chef eller utsedd ersättare. Attesträtten för beslutsattestant knyts till person, beloppsgräns och ansvarskod enligt gällande kodplan med angivande av eventuella begränsningar. Beslutsattestant ska normalt vara den som är budgetansvarig.

Av reglementets § 2 framgår att målsättning med reglerna för kontroll av ekonomiska transaktioner är att säkerställa att transaktioner som bokförs är korrekta med avseende på prestation, bokföringsunderlag, betalningsvillkor, bokförings-tidpunkt, kontering och beslut.

I § 6 redovisas hur kontrollrutinerna ska utformas så att den interna kontrollen inom respektive nämnd är tillräcklig. Vidtagna kontrollåtgärder ska vara anpassade till transaktionernas art så att kontrollkostnaden står i rimlig proportion till riskerna. De krav som ska beaktas gäller ansvarsfördelning, kompetens, integritet, jäv, dokumentation och kontrollordning. Det senaste kravet innebär att de olika kontrollmomenten ska utföras i en logisk ordning så att effekten av en tidigare kontrollåtgärd inte förtas av en senare kontrollåtgärd.

3.2.3 Regler för ekonomisk styrning

Regler för ekonomisk styrning i kommunen, daterade i mars 1998, syftar till att sammanfatta och klarlägga ekonomistyrningen i kommunen. Med ekonomisk styrning avses de ramar och regler – uttryckta i ekonomiska termer – som används i de tre faserna planering, genomförande och uppföljning. I beskrivningen av genomförandefasen hänvisas till reglerna för intern kontroll och dess syfte att åstadkomma en samstämmighet mellan verksamhetsansvar och ekonomiskt ansvar.

Reglerna för ekonomisk styrning i kommunen upptar följande delar:

- Inledning
- Den formella rollfördelningen
- Planeringsfasen
- Genomförandefasen
- Uppföljningsfasen

Väsentliga delar av ovanstående regelverk är inaktuellt i och med ny modell för planering och styrning, som beslutades av kommunfullmäktige 2011-04-14.

4 Granskningsresultat

4.1 Aktuella och ändamålsenliga styrdokument

Kontrollmål: Aktuella och ändamålsenliga styrdokument

Verifiering har skett via genomgång av styrdokumenterna inom området intern kontroll, utifrån aktualitet och ändamålsenlighet.

Kommentarer

Utifrån den redovisning som lämnas i delavsnitt 3.2 framgår att kommunens styrdokument, inom området intern kontroll, delvis är föråldrade samt inte anpassade till den nya modellen för styrning och planering som kommunfullmäktige fastställde 2011-04-14. I anslutning till att den nya modellen har även rutiner fastställts kring en mer stringent användning av begrepp och definitioner avseende styrdokument i form av policy, riktlinje m m. I förlängningen innebär detta även en successiv genomgång och uppdatering av befintliga styrdokument.

Kommunens olika styrdokument, med bäring på området intern kontroll, är fastställda under perioden 1996 till 2004. Vi kan konstatera metoder och arbetssätt kring intern kontroll har utvecklats sedan dess, bl a via användning av den sk COSO-modellen, som närmare beskrivs i bilaga.

4.2 Fastställande av plan för intern kontroll

Kontrollmål: Beslut kring och innehåll i internkontrollplaner

Verifiering har skett via genomgång av samtliga internkontrollplaner för 2010 och 2011, utifrån dess innehåll och beslutshandling i respektive nämnd.

Kommentarer

I nedanstående tabell redovisas när de olika nämnderna inkl kommunstyrelsen har antagit plan för intern kontroll för 2010 och 2011 samt antal kontrollområden i respektive plan.

Nämnd	Plan för IK 2010		Plan för IK 2011	
	Fastställd	Ant omr	Fastställd	Ant omr
Socialnämnd	2010-02-24	5	2011-03-25	9
Byggnadsnämnd	—	—	—	—
Kultur- och fritidsnämnd	2010-09-23	2	2011-03-28	2
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd	2010-03-18	2	2011-03-17	2
Barn- och utbildningsnämnd	2010-04-28	2	2011-02-23	4
Kommunstyrelse	2010-09-28	5	2011-09-27	5
Totalt		16		22

Utifrån gällande reglemente har samtliga nämnder antagit en plan för intern kontroll för både 2010 och 2011, förutom byggnadsnämnden.

Vi har i samband med förra årets slutrevision påpekat att byggnadsnämnden är en nämnd i kommunallagens mening och därför ska anta årlig plan för intern kontroll, fastsälla sin nämndplan/budget och verksamhetsberättelse o dyl. När det gäller nämndplan 2012 och verksamhetsberättelse för 2011 har byggnadsnämnden formellt behandlat dessa dokument, men kring intern kontroll kan vi konstatera att våra påpekanden ännu inte har beaktats.

Vi kan vidare konstatera att tidpunkten för fastställelse av plan för intern kontroll varierar över året. Kommunstyrelsen har som tradition att fastställa sin plan i september månad, då redan nio månader av det år som omfattas av kontrollen har passerat.

Vår principiella ståndpunkt är att planen för intern kontroll bör antas innan verksamhetsåret påbörjats, eller i vart fall i början på verksamhetsområdet. Detta för att betona att den interna kontrollen är en fortlöpande process som löper över verksamhetsåret.

Kommunens samlade plan för intern kontroll för 2011 upptar 22 kontrollområden, vilket är en utökning med sex kontrollområden i jämförelse med 2010. Ambitionsnivån, utifrån antalet prioriterade kontrollområden, varierar mellan nämnderna. Noterbart är att kommunens budgetmässigt två största nämnder under 2010 endast prioriterade två kontrollområden. I planen för 2011 varierar antalet prioriterade kontrollområden per nämnd mellan två och nio. Den nämnd som har den mest omfattande interna kontrollen under 2011, utifrån antalet kontrollområden, är socialnämnden.

Ett generellt problem kring planer för intern kontroll är att de oftast är "kameralt inriktade". Fördelningen mellan ekonomiadministrativa kontroller och verksamhetsmässiga kontroller under 2010 och 2011 framgår av nedanstående tabell.

Nämnd	Typ av kontroller 2010			Typ av kontroller 2011		
	Redov	Verks	Tot	Redov	Verks	Totalt
Socialnämnd	1	4	5	2	7	9
Byggnadsnämnd	—	—	—	—	—	—
Kultur- och fritidsnämnd	1	1	2	0	2	2
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd	1	1	2	0	2	2
Barn- och utbildningsnämnd	1	1	2	1	3	4
Kommunstyrelse	4	1	5	3	2	5
Totalt	8	8	16	6	16	22

Ovanstående sammanställning visar att på totalnivå finns en förhållandevis bra balans mellan redovisningsmässiga och verksamhetsmässiga kontroller, även om det finns stora variationer på nämndnivå.

I beslutsunderlaget till samtliga facknämnders planer för intern kontroll 2010 och 2011 saknas en dokumenterad väsentlighets- och riskanalys, som visar varför just dessa kontrollområden prioriterats i planen och inte andra kontrollområden. En enkel och pedagogisk modell för väsentlighets- och riskanalys bedöms vara ett väsentligt utvecklingsområde framledes.

Vidare kan vi konstatera att de olika nämndernas planer för intern kontroll layoutmässigt ser olika ut, vilket även gäller planernas innehåll utifrån de obligatoriska rubriker som anges i ekonomikontorets anvisningar för intern kontroll, daterade 2002-11-08. Detta förhållande framgår av nedanstående tabell.

Innehåll i IK-plan	BN	SN	KoF	GoA	BoU	KS
Vad som ska kontrolleras (rutin/process)	—	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
När kontrollen ska genomföras	—	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
Hur kontrollen ska genomföras (metod)	—	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vem ska utföra kontrollen	—	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Hur rapportering ska ske	—	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja

Ovanstående är ett område där en större enhetlighet bör eftersträvas, t ex via kommungemensamma mallar som samtliga nämnder/förvaltningar använder.

Enligt anvisningarna ska facknämnderna till kommunstyrelsen årligen, i samband med årsredovisningen, redovisa vilka kontrollaktiviteter som genomförts och om några mer väsentliga brister har konstaterats. Vi kan konstatera att så inte sker.

4.3 Återrapportering av plan för intern kontroll

Kontrollmål: Återrapportering av plan för intern kontroll

Verifiering har skett via uppföljning kring återrapportering av plan för intern kontroll, via genomgång av nämndsprotokoll och underliggande handlingar.

Kommentarer

I nedanstående tabell redovisas datum för respektive nämnds behandling kring återredovisning av genomförda kontroller, inom fastställda områden, utifrån beslutade planer för intern kontroll 2010 och 2011.

Nämnd	Plan för IK 2010		Plan för IK 2011	
	Redovisad	Ant omr	Redovisad	Ant omr
Socialnämnd	2011-03-23	5	2012-03-28	9
Byggnadsnämnd	—	—	—	—
Kultur- och fritidsnämnd	2011-02-12	2	2012-03-26	2
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd	2011-02-10	2	2012-03-22	2
Barn- och utbildningsnämnd	2010-12-15	2	2012-02-15	4
Kommunstyrelse	2010-12-21	5	2012-03-27	5
Totalt		16		22

Samtliga nämnder har i ett speciellt beslutsärende tagit ställning till återrapportering av genomförd intern kontroll avseende 2010 och 2011, förutom byggnadsnämnden, som inte ens har haft en fastställd plan för intern kontroll under granskad period.

Vi kan konstatera att samtliga kontrollområden i fastställda planer har blivit återredovisade.

Granskningen visar vidare att flera av nämnderna behandlar återredovisningen av plan för intern kontroll relativt sent, dvs i slutet av mars nästkommande år. Vår utgångspunkt är att det är viktigt att den interna kontrollen genomförs i så god tid att formell återrapportering kan ske senast i samband med nämndens behandling av verksamhetsberättelsen² och det årliga sammanträffandet med kommunens förtroendevalda revisorer kring ansvarsutövandet, vilket brukar se under första eller andra veckan i mars. Vid dessa sammanträffanden diskuteras facknämndens styrning, ledning och kontroll.

Vidare kan vi konstatera att de områden som finns i de fastställda planerna har kommenterats utifrån resultatet av genomförda kontroller, även om omfattningen av redovisningen varierar samt vilka slutsatser nämnden har dragit inför framtiden, åtgärdsförslag m m.

5 Avslutande kommentarer

Vår granskning visar att det finns ett behov av att utveckla nuvarande system för intern kontroll i kommunen samt att integrera det i den nya modellen för styrning och planering som kommunfullmäktige fastställde 2011-04-14³.

Mot ovanstående bakgrund är det positivt att kunna konstatera att kommunledningen har tagit initiativ till att genomföra en utbildningsdag under våren 2012 kring intern kontroll, med målgruppen politiker och tjänsteman i kommunledningen. Detta är tänkt som ett första steg i att utveckla den interna kontrollen i kommunen.

I vår skrift "*Intern kontroll – En del av verksamhets- och ekonomistyrning*" anges bland annat följande framgångsfaktorer, när det gäller arbetet med intern kontroll:

- En genomtänkt riskkartläggningsprocess samt väsentlighets- och riskbedömning
- Ett vidgat perspektiv på intern kontroll
- Få med politikerna "på tåget"
- Inkludera andra än ekonomer
- Beakta teknikens möjligheter
- Information och utbildning
- Översyn av policydokument och regler
- Hitta en bra struktur för återrapportering

² Jmf vad som stadgas i anvisningarna för intern kontroll om återrapportering till kommunstyrelsen, i samband med årsredovisningen, när det gäller genomförda kontrollaktiviteter och om några väsentliga brister konstaterats.

³ Den nya modellen finns dokumenterad i skriften, Styrning och planering för förtroendevalda och medarbetare.

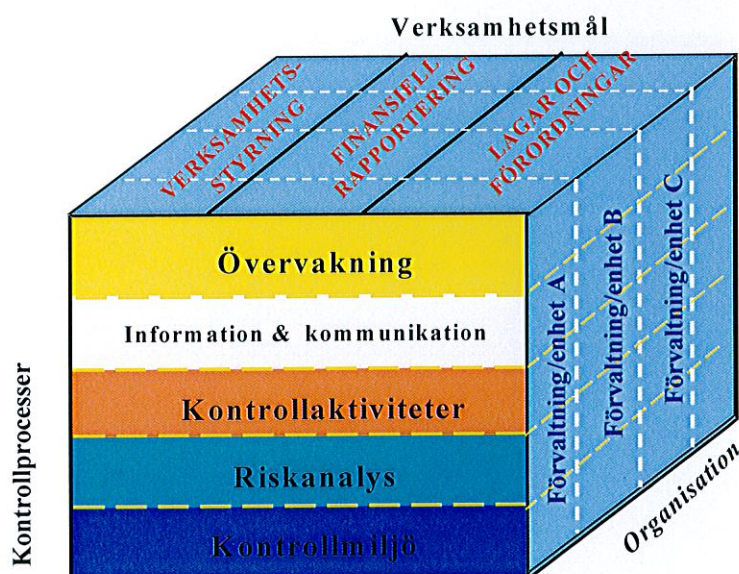
Ovanstående punkter bedöms även vara en relevant sammanfattning av de utvecklingsområden som vi identifierat inom ramen för genomförd granskning.

2012-03-23

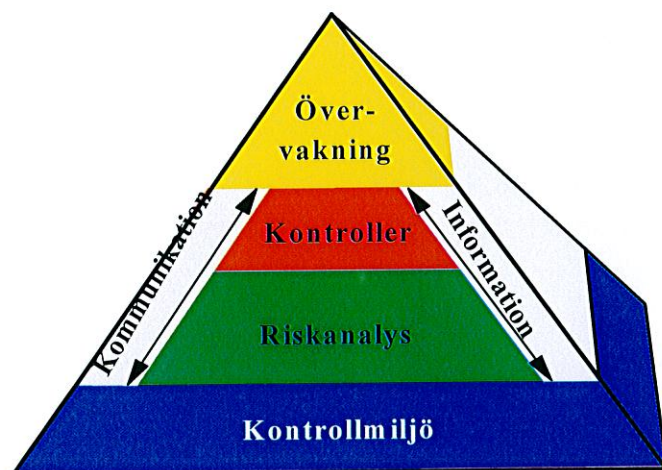
Jan Nilsson
Projektledare/uppdragsansvarig

Bilaga: COSO-modellen

COSO-modellen kan sammanfattas de olika dimensionerna “*mål*”, “*organisation*” och “*kontrollprocesser*” i följande figur, som söker tydliggöra att för varje element i figuren gäller de olika dimensionerna samtidigt.



Nedan beskriver vi några centrala begrepp i den sk COSO-modellen, som tar ett helhetsgrepp på den interna kontrollen, både utifrån ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv.



Kontrollmiljö anger förutsättningarna för risk och kontroll inom organisationen och hur organisationen organiserat sin kontrollmiljö. Den påverkas av faktorer som integritet, etiska värderingar, kompetens, ledarstil och utbildning, dvs organisationskulturen.

Risikanalys ger svaret på hur man ska uppnå sina mål utan att riskerna når en oacceptabel nivå.

Kontrollaktiviteter är de uttryckliga metoder eller procedurer som används för att hantera kontrollen inom organisationen.

Information och kommunikation omfattar identifiering och förmedling av relevant verksamhets- och finansiell information i rätt tid.

Övervakning är nyckeln till att undvika överraskningar. Den snabba förändringstakten i omvärlden kräver kontinuerlig omvärdering av alla system, i synnerhet system för intern styrning och kontroll.