

www.pwc.se

# *Granskning av intern styrning och kontroll*

Marks kommun  
Mars 2018

*Anna Lycke Börjesson  
(Certifierad kommunal  
revisor)  
Mars 2018*

---

# *Innehåll*

1. Sammanfattning
2. Inledning
3. Resultat av granskningen

Bilaga: Enkätresultat kommunövergripande

# *1. Sammanfattning*

# 1. Sammanfattning

Revisorerna för Marks kommun har gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning av intern styrning och kontroll.

Efter genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, nämnderna och styrelserna inte fullt ut har säkerställt att det finns ett ändamålsenligt system för styrning, uppföljning och kontroll för att skapa förutsättningar för att bedriva en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet med tillräcklig intern kontroll.

I rapporten lämnas flera rekommendationer vilka Kommunstyrelsen såsom övergripande ansvarig för kommunens arbete med styrning, uppföljning och kontroll bör vidare utreda. Vår avsikt är rekommendationerna ska bidra till en vidareutveckling av styrning och ledningen av kommunen som helhet vilket vi ser som angeläget.

Nedan redovisar vi våra samlade rekommendationer som kommunstyrelsen, nämnderna och styrelserna bör beakta och tillse att åtgärder vidtas på för att stärka den intern styrningen och kontrollen.

## *Styr- och kontrollmiljö*

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tydliggöra begreppet intern styrning och kontroll och koppla detta på ett tydligare sätt till styrningen och ledningen (stysystemet) av kommunen som helhet.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över kommunövergripande ramverk/riktlinjer/principer och harmonisera dessa med varandra vad gäller skrivningar rörande styrning, uppföljning och kontroll.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att fastställa instruktion för kommundirektören. För att stärka och tydliggöra roller och ansvar bör kommunstyrelsen överväga att ta fram motsvarande instruktion även för förvaltningsdirektörerna

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över uppdraget, organiseringen och det centrala stödet till övriga förvaltningar och bolag avseende styrning, uppföljning och kontroll, kvalitet samt verksamhetsutveckling.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att ta fram och besluta om en kammungemensam värdegrund samt ser över och vid behov komplettera styrdokumentet rörande etik och moral.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan.

# 1. Sammanfattning

## **Riskbedömning**

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tydliggöra på vilket sätt riskbedömning ska ske på en strategisk nivå med utgångspunkt från reglemente/ägardirektiv, fullmäktiges mål och verksamhetens egna mål samt tydliggöra att risker rörande Informationssäkerhet/IT-säkerhet och oegentligheter alltid ska vara en del av verksamhetens riskhantering.

*PwC rekommenderar* nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att riskbedömning sker dels på en strategiska nivå med utgångspunkt från reglemente/ägardirektiv, fullmäktiges mål och verksamhetens egna mål samt att risker rörande Informationssäkerhet/IT-säkerhet samt oegentligheter beaktas.

## **Riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter**

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att uppdatera attestreglementet.

*PwC rekommenderar* nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att det utifrån riskbedömningarna på olika nivåer i verksamheten finns ändamålsenliga riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter implementerade.

## **Information och kommunikation**

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över uppdraget, organiseringen och det centrala stödet till övriga förvaltningar och bolag avseende informations- och kommunikationsområdet.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att vidare se över kommunens process för ärendehantering och vid behov förbättra och förtydliga denna.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna att vidare utreda och överväga tidpunkten för när ärenden ska expedieras.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att vidare utreda behovet av ett kommungemensamt avvikelshanteringssystem för rapportering av brister till t ex kvalitetsfrågor, klagomål och oegentligheter.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen och nämnderna att tydliggöra på vilket/vilka sätt misstankar om oegentligheter ska rapporteras.

---

# 1. Sammanfattning

## **Uppföljning och kontroll**

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tillsammans med berörda nämnder och bolag vidare se över behovet av ett mer kommundemensamt arbete med jämförelser med andra.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tillsammans med berörda nämnder och bolag vidare se över behovet att förenkla och synkronisera intern rapportering med rapporteringen till externa intressenter.

*PwC rekommenderar* nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att internkontrollplanen har en koppling till verksamhetens egna riskbedömning och innehåller även verksamhetsspecifika kontrollmoment.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att förbättrande åtgärder vidtas med anledning av uppföljningen av internkontrollplanen.

## **Kommunstyrelsens uppsiktsplikt**

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över och tydliggöra innehåll, striktur och former för uppsiktsplikten.

## *2. Inledning*

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

Av kommunallagens 6 kapitel 6 § framgår att nämnderna, var och en på sitt område, ska tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten i övrigt. De ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt.

Kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser ska förvalta och genomföra verksamheten i enlighet med fullmäktiges mål, uppdrag, lagar och föreskrifter. För att fullgöra uppdraget bör respektive organisation bygga upp system och rutiner för ledning, styrning, uppföljning, kontroll och rapportering samt säkerställa att dessa tillämpas.

Revisorerna har utifrån sin riskbedömning konstaterat att det finns ett behov av att genomföra en granskning av området. En bristfällig styrning, uppföljning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs och utvecklas på avsett sätt och att målen inte nås.

Revisionsobjekten i denna granskning är kommunstyrelsen och samtliga nämnder och bolagsstyrelser.

### 2.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, nämnderna och styrelserna har förutsättningar för att bedriva en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet med tillräcklig intern kontroll. Granskningen syftar till att besvara följande övergripande revisionsfråga:

- Säkerställer kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna att det finns ett ändamålsenligt system för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten?

### 2.3. Revisionskriterier

Utgörs av lagar, föreskrifter, regelverk, fullmäktigebeslut etc. och utgör underlag till de bedömningsgrunder som uttrycks i kontrollmålen.

Revisionskriterierna för denna granskning har hämtats ur följande:

- Kommunallagen
- Reglementen och ägardirektiv
- Fullmäktiges beslut om mål och andra uppdrag
- Fullmäktiges policys och riktlinjer



## 2. Inledning

### 2.1 Kontrollmål

Inom ramen för denna granskning ska följande kontrollmål besvaras: •

- **Finns det en tillfredsställande styr- och kontrollmiljö?**
  - Finns det en gemensam syn på vad intern styrning och kontroll innebär?
  - Finns det ett kommunövergripande ramverk/riktlinjer/principer för styrning, uppföljning och kontroll för kommunen?
  - Har det utarbetats reglementen/ägardirektiv och delegationsordningar som möjliggör en ändamålsenlig styrning av verksamheten?
  - Är styrning, uppföljning och kontroll en integrerad del i linjeorganisationen dvs. finns det en ändamålsenlig organisation där roller och ansvar är tydliggjort?
  - Finns det policys och riktlinjer för värderingar, etik och moral?
- **Finns det en gemensam modell/process för hur riskbedömning ska ske?**
  - Genomför nämnder och styrelser riskbedömningar för sina verksamheter med utgångspunkt från reglemente/ägardirektiv, fullmäktiges mål och egna mål?
  - Beaktar nämnder och bolagsstyrelser risken för oegentligheter?

**Framgår det vilka riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter som nämnden/bolagsstyrelsen har infört för att minska risken och vilka åtgärder som kommer att vidtas?**

- Finns det ändamålsenliga och uppdaterade policys, riktlinjer och processbeskrivningar inom relevanta riskområden?
  - Finns det instruktioner om hur konkreta kontrollaktiviteter ska definieras och dokumenteras?
- **Finns det en ändamålsenlig struktur hur information kommuniceras?**
    - Finns det riktlinjer hur verksamheten ska kommunicera externt/internt?
    - Finns det system för hur misstankar om oegentligheter rapporteras?

---

## 2. Inledning

- **Finns det en ändamålsenlig uppföljning och kontroll inom nämnderna och bolagsstyrelserna?**
  - Följs verksamheten upp ur såväl ett verksamhetsmässigt som ekonomiskt perspektiv?
  - Har nämnder och bolagsstyrelser upprättat internkontrollplaner för sina verksamheter?
    - Baseras internkontrollplanerna på en verksamhetsanpassad riskbedömning
    - Finns det ett system för rapportering av avvikelser och brister?
    - Redovisas tydliga förslag till åtgärd för de brister som noterats vid uppföljningen av intern kontroll?
- **Utövar kommunstyrelsen sitt uppsiktsansvar över nämnders och styrelserns arbete med intern styrning, uppföljning och kontroll?**

## 2. Inledning

### 2.5 Metod och avgränsningar

Granskningen har genomförts under november 2017 – mars 2018 av Anna Lycke Börjesson (projektledare) samt ytterligare juniora medarbetare från PwC. Rapporten har kvalitetssäkrats av Fredrik Carlsson (uppdragsledare), samtliga från PwC. Enligt vår modell för att upprätthålla en god kvalitet har rapporten varit föremål för faktaavstämning med berörda företrädare från kommunen.

Granskningen utgår i huvudsak från COSO:s definition av intern styrning och kontroll och berör förhållanden som avser 2017.

Granskningen har genomförts enligt nedanstående steg:

#### **Steg 1 - Webbenkät**

Som en del av granskningen och som underlag till intervjuerna (steg 2) har en webbenkät genomförts med ett antal frågor/påståenden som samtliga nämnder, styrelse och bolag fått möjlighet att besvara. Webbenkäten har adresserats till förtroendevalda (ordinarie ledamöter) och tjänstemän (ledande tjänstemän).

#### **Steg 2 – Intervjuer och dokumentstudier**

Steg 2 har genomförts genom intervjuer med samtliga nämnd-/styrelsepresidium samt ledande tjänstemän. Visst bortfall av närvaron har förekommit.

Vidare har en analys genomförts av dokument såsom strategisk plan eller motsvarande, budget, verksamhetsplaner, dokumenterad riskanalys, internkontrollplan/uppföljningsplan, uppföljningar av ekonomi och verksamhet (t ex. månadsrapporter, delårsrapport, årsredovisning) samt nämnds-/styrelseprotokoll.

#### **Steg 3 – Muntlig avrapportering i form av workshop**

Som avslutande steg och som en del av de förtroendevalda revisorernas främjande uppdrag genomfördes en muntlig redovisning av granskningens resultat i form av en workshop tillsammans med företrädare från kommunstyrelsen, de granskade nämnderna och bolagen. Syfte med workshopen är att främja utveckling och lärande då redovisning av granskningens resultat varvas med teorier om intern styrning och kontroll samt diskussion och praktiskt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna och bolagen.

# 3. *Granskningsresultat*

## 3. Granskningsresultat

### 3.1 Finns en tillfredställande styr- och kontrollmiljö?

#### *Iakttagelser*

Vid intervjuerna framkom en varierad bild mellan nämnder/styrelse av vad intern styrning och kontroll är och innebär. Flertalet känner till COSO som begrepp men inte fullt ut innebörden i ramverket.

Vissa nämnder/styrelser har aktivt arbetat med och formaliserat arbetet med internkontroll och egenkontroller under längre tid medan andra har ett mer informellt arbetssätt. I ett par nämnder/styrelser har utbildning skett inom området.

Enligt flera av de intervjuade är det främst den ekonomiska internkontrollen som har varit styrande från kommunens sida. De verksamhetsnära kontrollerna är avhängiga respektive nämnd.

Intern kontroll berörs i ett antal grundläggande styrdokument såsom KS reglemente, Generellt reglementen och ägardirektiv, vi noterar dock att innebörden är delvis olika och formuleringar inte fullt ut är samstämmiga. Ytterligare stödjande anvisningar finns också på intranätet.

Överlag finns uppdaterade och reglementen/ägardirektiv som återfinns på kommunens hemsida. För delegationsordningar finns en kommungemensam mall framtagen.

I den nya kommunallagen finns numera ett krav på att det ska finnas en instruktion för kommundirektören. Det finns ett utkast framtaget men detta är ännu inte fastställt

I intervjuerna framkom att många förvaltningar anser att centraliseringen av kvalitetsledarna har påverkat arbetet med styrningen och ledningen av nämnderna negativt då man upplever att stödet från kommunledningskontoret är otydligt och delvis brister inklusive ägandeskapet och stödet avseende systemstödet Stratsys.

Vid granskningen framkom att styrsystemet för Marks kommun är under revidering och en ny styrmodell är under framtagande inklusive värdegrundsarbete. Vad gäller mer konkreta riktlinjer som adresserar etik och moral berörs det kortfattat i vissa styrdokument såsom inköp, sponsring och gåvor.

I vår granskning framkom att en av kommunens huvudutmaningar är den långsiktiga kompetensförsörjningen. Vi noterar dock att en kommunövergripande strategisk kompetensförsörjningsplan saknas.

## 3. Granskningsresultat

### 3.1 Finns en tillfredställande styr- och kontrollmiljö?

#### Bedömning

Vår bedömning är att det inte fullt ut finns en tillfredsställande styr- och kontrollmiljö då det finns brister och förbättringspotential kopplat till såväl den gemensamma synen på vad intern styrning och kontroll innebär, kommunövergripande ramverk/riktlinjer/principer för styrning, uppföljning och kontroll, roller och ansvar samt styrande dokument avseende värderingar, etik och moral.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tydliggöra begreppet intern styrning och kontroll och koppla detta på ett tydligare sätt till styrningen och ledningen (stysystemet) av kommunen som helhet.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över kommunövergripande ramverk/riktlinjer/principer och harmonisera dessa med varandra vad gäller skrivningar rörande styrning, uppföljning och kontroll.

*PwC rekommenderar* att kommunstyrelsen att fastställa instruktion för kommundirektören. För att stärka och tydliggöra roller och ansvar bör kommunstyrelsen överväga att ta fram motsvarande instruktion även för förvaltningsdirektörerna.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över uppdraget, organiseringen och det centrala stödet till övriga förvaltningar och bolag avseende styrning, uppföljning och kontroll, kvalitet samt verksamhetsutveckling.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att ta fram och besluta om en kommungemensam värdegrund samt ser över och vid behov komplettera styrdokumentet rörande etik och moral.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan.

# 3. Granskningsresultat

## 3.2 Finns en gemensam modell/process för hur riskbedömning ska ske?

### *Iakttagelser*

Det finns en kommungemensam modell för riskbedömning i ekonomihandboken (bedömning av riskens sannolikhet, konsekvens och allvarlighetsgrad).

Kommunen använder sedan ett par år tillbaka Stratsys som systemstöd i arbetet med riskbedömning och intern kontroll planer.

Vid intervjuerna framkom att fokus när det gäller riskbedömningarna överlag har fokuserat på processer och operativa risker. Flera nämnder/styrelser anser att den strategiska riskanalysen kan lyftas in i nämndplansarbetet på ett tydligare sätt. Idag finns ett avsnitt av omvärldsbevakning som flera av de intervjuade lyfter som ett lämpligt avsnitt för att tydliggöra riskanalysen.

Vi noterar att många av nämnderna/ styrelserna saknar åtgärdsplaner dvs. plan för konkreta riskreducerande åtgärder där bedömning görs att nuvarande riskhantering inte är tillräcklig,

Vi noterar också att flertalet av nämnderna och styrelser endast delvis beaktar risker kopplat till Informationssäkerhet/IT-säkerhet och oegentligheter på ett tillfredsställande sätt.

### *Bedömning*

Vår bedömning är att det inte fullt ut finns en tillfredsställande modell/process för riskbedömning då det finns brister och förbättringspotential avseende riskbedömning kopplat till såväl en strategisk nivå som att risker rörande Informationssäkerhet/IT-säkerhet samt oegentligheter inte beaktas i tillräcklig omfattning.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tydliggöra på vilket sätt riskbedömning ska ske på en strategisk nivå med utgångspunkt från reglemente/ägardirektiv, fullmäktiges mål och verksamhetens egna mål samt tydliggöra att risker rörande Informationssäkerhet/IT-säkerhet och oegentligheter alltid ska vara en del av verksamhetens riskhantering.

*PwC rekommenderar* nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att riskbedömning sker dels på en strategiska nivå med utgångspunkt från reglemente/ägardirektiv, fullmäktiges mål och verksamhetens egna mål samt att risker rörande Informationssäkerhet/IT-säkerhet samt oegentligheter beaktas.

## 3. Granskningsresultat

### **3.3 Framgår det vilka riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter (policys, riktlinjer, kontrollaktiviteter) som nämnden/bolagsstyrelsen har infört för att minska risken och vilka åtgärder som kommer att vidtas?**

#### *Iakttagelser*

Kommungemensamma styrdokument återfinns på hemsidan. Vi noterar att attestreglementet inte är uppdaterat sedan 1994.

Respektive organisation har i varierande grad utarbetat egna riktlinjer och anvisningar, vissa av dessa återfinns också på kommunens hemsida. Vi noterar dock att någon direkt koppling mellan riskbedömning och vilka policys och riktlinjer som finns framtagna inte finns.

#### *Bedömning*

Vår bedömning är att det inte fullt ut finns tillfredsställande kommunövergripande kontrollaktiviteter (policys, riktlinjer) då vi noterat att det inte finns ett nyligen uppdaterat attestreglemente.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att uppdatera attestreglementet.

*PwC rekommenderar* nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att det utifrån riskbedömningarna på olika nivåer i verksamheten finns ändamålsenliga riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter implementerade.



## 3. Granskningsresultat

### 3.4 Finns det en ändamålsenlig struktur för hur information kommuniceras?

#### *Iakttagelser*

Kommunikationsavdelningen är centraliserad under kommunledningskontoret. Till kommunikationsavdelningen vänder sig respektive förvaltning när intern och extern hemsida behöver uppdateras. Vid intervjuerna framkom att flera förvaltningar efterfrågar mer stöd och hjälp från kommunikationsavdelning än vad som idag kan hanteras. Flera av de intervjuade menar att både externa hemsidan och intranätet är eftersatt och inte lever upp till den kvalitet som verksamheterna kräver. Vidare beskrivs behov av en kommunikationsavdelning med ett mer strategiskt uppdrag i ett samhälle som blir allt mer digitaliserat.

Vi noterar också att de styrande dokumenten rörande information och kommunikation är under översyn.

I intervjuerna framkom att många förvaltningar upplever otydlighet i ärendehantering från nämnderna/styrelserna till kommunfullmäktige. Frågor av ”principiell karaktär” lyfts till kommunfullmäktige via kommunstyrelsen när det gäller nämnder och till kommunfullmäktige via Spinnerskan och kommunstyrelsen när det gäller bolagsstyrelserna. Flera av de intervjuade beskriver att tjänsteskrivelser från nämnd till kommunstyrelse och fullmäktige ”filtreras” eller skrivs om och att det därmed finns en risk för ”syftningsfel” i slutrapporterna. Vi noterar också att ärenden expedieras av nämnderna först efter behandling av ärendet i respektive nämnd.

Det finns inget enhetligt system för avvikelserapportering kopplat till exempelvis oegentligheter och kvalitetsfrågor. Däremot finns verksamhetsnära organisering och system för avvikelserapportering kopplat till exempelvis lagkrav och kvalitet. Flera av de intervjuade efterfrågar ett mer enhetligt system för avvikelserapportering i kommunen. Det finns inte heller ett enhetligt system för att hantera klagomål, utan detta hanteras inom respektive nämnd/styrelse genom bland annat kundenkäter.

Nämnderna/styrelserna arbetar i varierande utsträckning med frågor kopplat till oegentligheter, men det finns inget särskilt system för att rapportera misstänkta oegentligheter. Det framgår inte helt tydligt hur misstankar om oegentligheter ska rapporteras utan de intervjuade uppger generellt att detta rapporteras idag i linjen eller till kommunens revisorer.

---

## 3. Granskningsresultat

### 3.4 Finns det en ändamålsenlig struktur för hur information kommuniceras?

#### *Bedömning*

Vår bedömning är att det inte fullt ut finns en tillfredsställande struktur för information och kommunikation då vi noterat brister och förbättringspotential rörande såväl en ändamålsenlig organisation som styrande principer rörande information och kommunikation inom kommunen.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över uppdraget, organiseringen och det centrala stödet till övriga förvaltningar och bolag avseende informations- och kommunikationsområdet.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att vidare se över kommunens process för ärendehantering och vid behov förbättra och förtydliga denna.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen, nämnderna och bolagsstyrelserna att vidare utreda och överväga tidpunkten för när ärenden ska expedieras.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att vidare utreda behovet av ett kommungemensamt avvikelshanteringssystem för rapportering av brister till t ex kvalitetsfrågor, klagomål och oegentligheter.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen och nämnderna att tydliggöra på vilket/vilka sätt misstankar om oegentligheter ska rapporteras.

## 3. Granskningsresultat

### 3.5 Finns det en ändamålsenlig uppföljning och kontroll inom nämnderna och bolagsstyrelserna?

#### *Iakttagelser*

Kommunen har gemensamma uppföljningsrapporter per april, augusti, oktober och december. Majoriteten av uppföljningarna sker numera i Stratsys.

Vi noterar att arbetet med jämförelser med andra varierar. Idag sker detta delvis på eget initiativ inom några enheter.

Flera av de intervjuade framhåller rapportering till olika intressenter som ett betungande arbete och det finns behov av att i högre utsträckning samordna den rapporteringen som görs.

Vissa nämnder/styrelser har arbetat mer aktivt och formaliserat arbetet med intern kontroll och egenkontroller under längre tid medan andra har ett mer informellt arbetssätt.

Inom ramen för arbetet med internkontrollplanerna bestäms årligen ett antal kommungemensamma kontrollområden. Graden av ytterligare nämnds-/styrelsespecifika kontrollområden varierar.

#### *Bedömning*

Vår bedömning är att det inte fullt ut finns en tillfredsställande uppföljning och kontroll då vi noterat brister och förbättringspotential rörande såväl strukturen för uppföljningen generellt som arbetet med uppföljning av internkontrollplanen.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tillsammans med berörda nämnder och bolag vidare se över behovet av ett mer kommungemensamt arbete med jämförelser med andra.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att tillsammans med berörda nämnder och bolag vidare se över behovet att förenkla och synkronisera intern rapportering med rapporteringen till externa intressenter.

*PwC rekommenderar* nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att internkontrollplanen har en koppling till verksamhetens egna riskbedömning och innehåller även verksamhetsspecifika kontrollmoment.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser att säkerställa att förbättrande åtgärder vidtas med anledning av uppföljningen av internkontrollplanen.

## 3. Granskningsresultat

### 3.6 Utövar kommunstyrelsen sitt uppsiktsansvar över nämnders och styrelserns arbete med intern styrning, uppföljning och kontroll?

#### *Iakttagelser*

I vår granskning kan vi notera att kommunstyrelsens uppsikt överlag har ett större fokus på ekonomi än på verksamhetsnära frågor. Vi upplever att det finns en otydlighet i vilken uppföljning (uppsikt) som ska genomföras inom andra områden t ex personal/HR och kvalitet.

Det sker idag en årlig uppföljning och rapportering av nämndernas/styrelsernas arbete med intern kontroll till kommunfullmäktige i samband med årsrapporten. Vi noterar dock att denna till stor del är ett sammandrag av den rapportering som respektive nämnd/styrelse gör. Vi noterar också att det inte framgår helt tydligt vilka åtgärder som vidtas med anledning av uppföljningen av internkontrollplanen vilket gäller såväl nämnds-/styrelsenivå som kommungemensam nivå.

Vi kan också konstatera att riskbedömningar inte på ett systematiskt sätt aggregeras och lyfts upp från nämnder/styrelser av kommunstyrelsen i någon större omfattning.

#### *Bedömning*

Vår bedömning är att det inte fullt ut finns en tillfredsställande uppföljning och kontroll då vi noterat brister och förbättringspotential rörande kommunstyrelsens arbetssätt avseende uppsiktsplikten.

*PwC rekommenderar* kommunstyrelsen att se över och tydliggöra innehåll, striktur och former för uppsiktsplikten.

# *Bilaga - Enkätresultat kommunövergripande*

---

# *Inledning*

Under november 2017 (2 november – 2 december) genomfördes en webbenkät för ledningsgrupperna (ordinarie ledamöter samt ledande tjänstemän) i kommunens nämnder/styrelser. Webbenkäten består av ett 25-tal frågor inom fem frågeområden. Totalt sett besvarades enkäten av 79 respondenter, vilket innebar en svarsfrekvens om 56 %.

Svarsalternativen i enkäten är 1-4 där 1 betyder "Instämmer inte" och 4 betyder "Instämmer helt". Utifrån denna viktning räknar vi fram ett medelvärde för respektive fråga vilket sträcker sig mellan 1 och 4 där 2,5 betyder att exakt lika många "instämmer" som "inte instämmer". Nedan redovisas de kommunövergripande resultaten från webbenkäten med en grafisk illustration över fördelningen mellan de olika svarsalternativen för respektive fråga.

---

# *Iakttagelser – Styr- och kontrollmiljön*

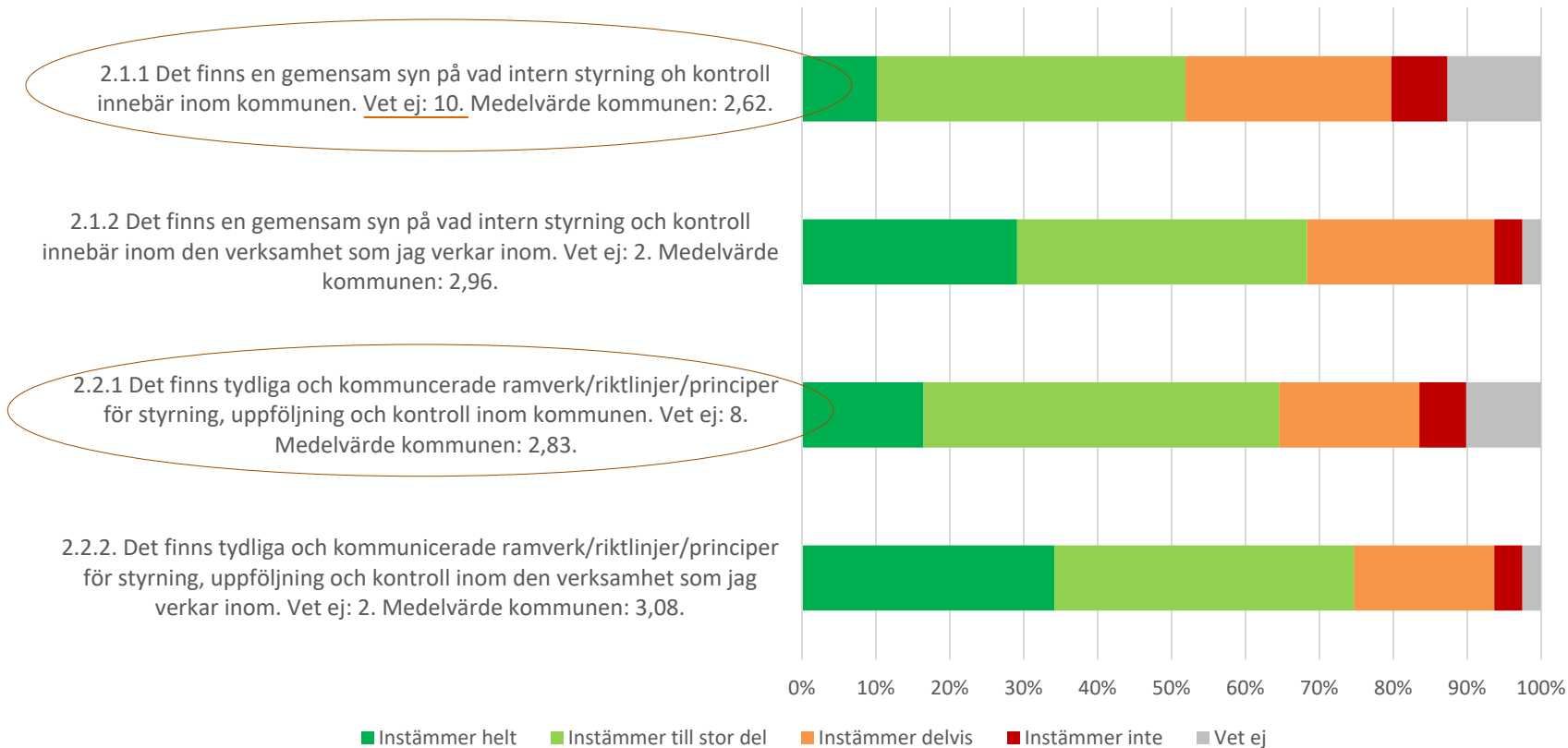
Från webbenkäten noterar vi följande jämförelsevisa utvecklingsområden kopplat till styr och kontrollmiljö:

- Gemensam syn på vad intern styrning och kontroll innebär inom kommunen (Fråga 2.1.1 med medelvärde: 2,62/4).
- Tydliga och kommunicerade ramverk/riktlinjer/principer för styrning, uppföljning och kontroll inom kommunen (Fråga 2.2.1 med medelvärde: 2,83/4).
- Tydliga och kommunicerade policys och riktlinjer för värderingar, etik och moral (Fråga 2.5.1 med medelvärde: 2,65/4).
- Arbete för att attrahera, utveckla och behålla kompetenta individer i strävan att fullgöra uppdrag och mål (Fråga 2.6.1 med medelvärde: 2,84/4).

De nämnder/styrelser som avviker negativt inom frågeområdet är: Kommunstyrelsen, Kultur- och fritidsnämnden, Äldreomsorgsnämnden samt Plan- och byggnämnden.

# Iakttagelser – Styr- och kontrollmiljön

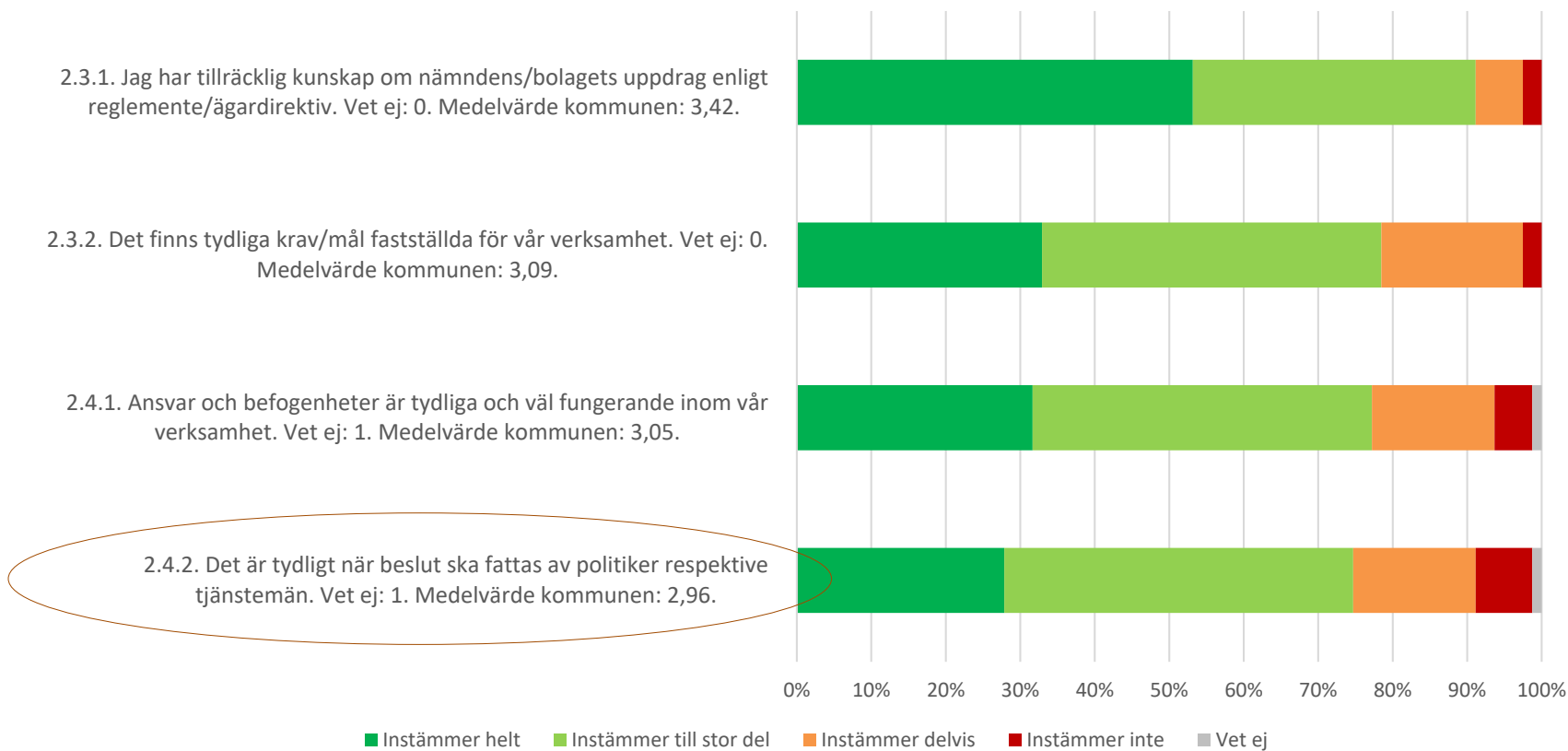
## 2.1.1-2.2.2: Styr och kontrollmiljö





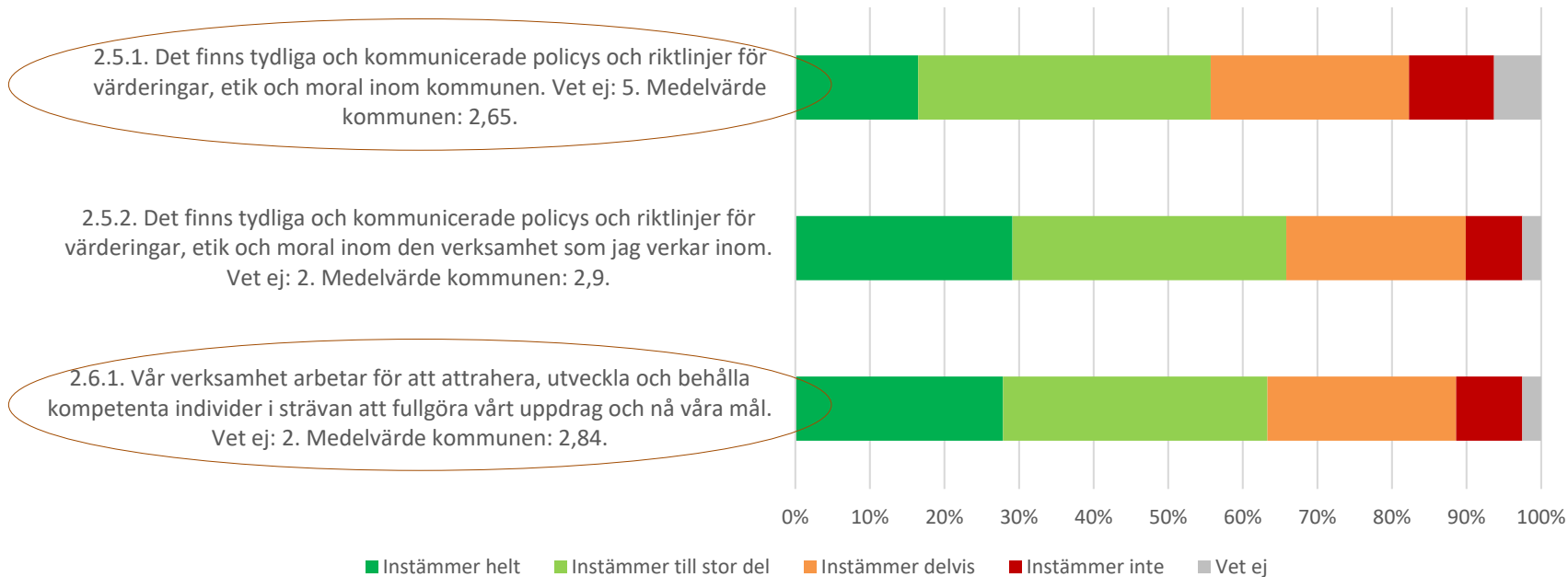
# Iakttagelser – Styr- och kontrollmiljön

## 2.3.1-2.4.2 Styr och kontrollmiljö



# Iakttagelser – Styr- och kontrollmiljön

## 2.5.1-2.6.1 Styr och kontrollmiljö



# *Iakttagelser – Modell/process för riskbedömning*

## *Iakttagelser webbenkät*

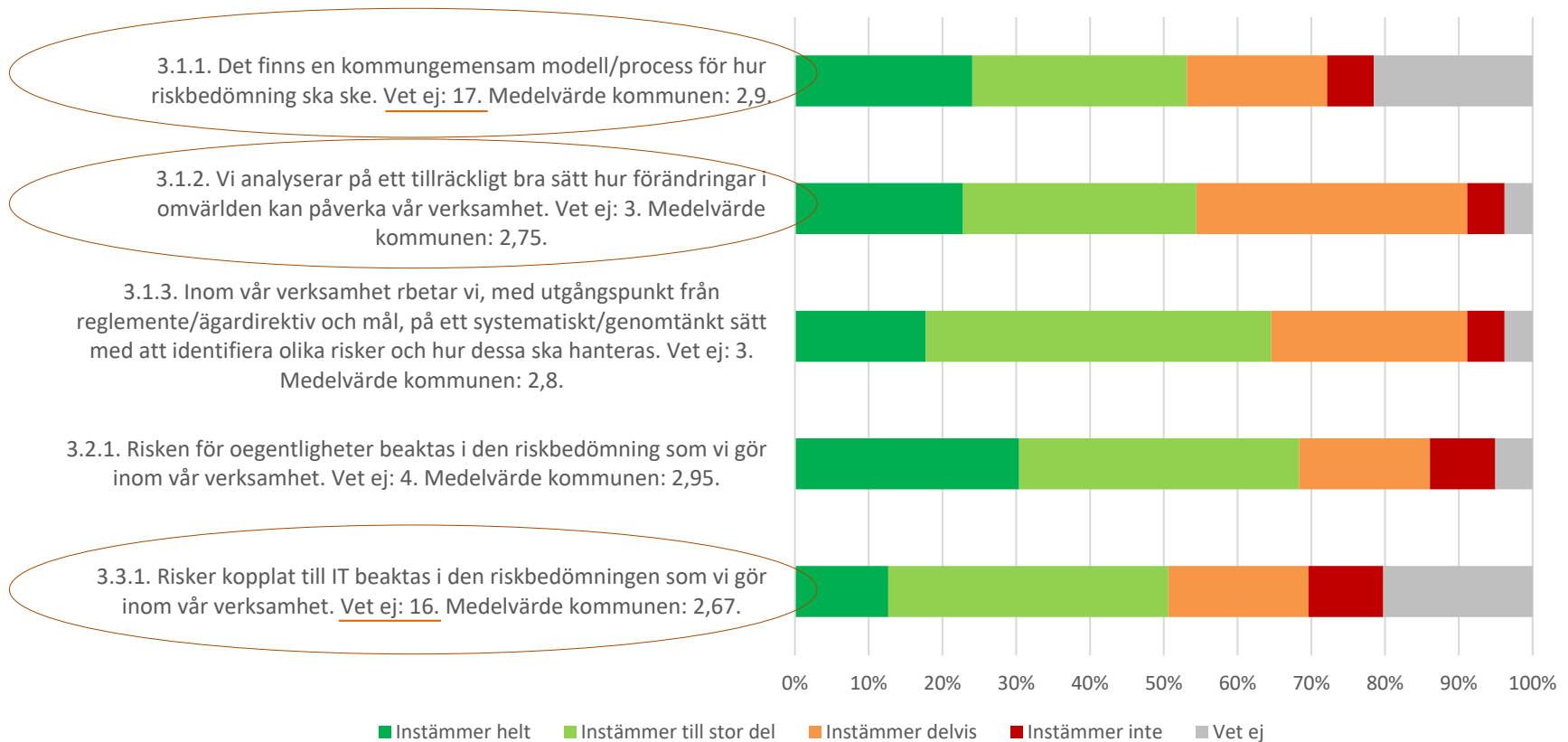
Från webbenkäten noterar vi följande jämförelsevisa utvecklingsområden kopplat till modell/process för riskbedömning:

- Tillräckligt bra analys av hur förändringar i omvärlden kan påverka verksamheten (Fråga 3.1.2 med medelvärde: 2,75/4).
- Utifrån reglemente/ägardirektiv och mål identifieras och hanteras risker på ett systematiskt/genomtänkt sätt (Fråga 3.1.3 med medelvärde: 2,8/4).
- Risker kopplat till IT beaktas i riskbedömningen (Fråga 3.3.1 med medelvärde: 2,67/4).

De nämnder/styrelser som avviker negativt inom frågeområdet är: Plan- och byggnämnden, Kultur- och fritidsnämnden, Äldreomsorgsnämnden och Socialnämnden.

# Iakttagelser – Modell/process för riskbedömning

## 3.1.1-3.3.1 Modell/process för riskbedömning



---

# *Iakttagelser – Riskbedömningar och åtgärder*

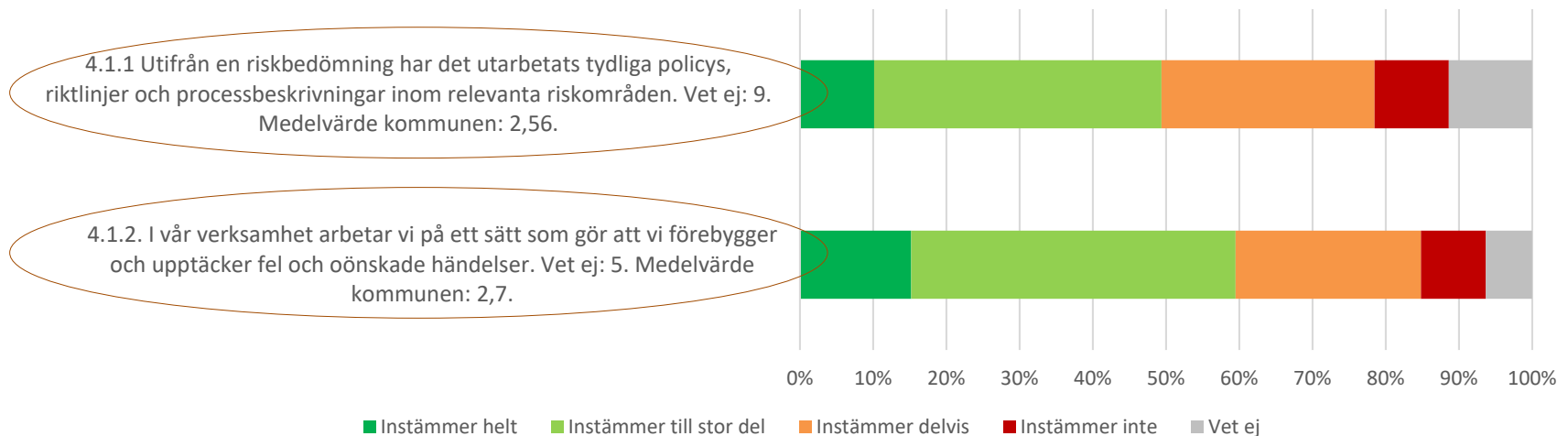
Från webbenkäten noterar vi följande jämförelsevisa utvecklingsområden kopplat till riskbedömningar och åtgärder:

- Utifrån en riskbedömning har det utarbetats tydliga policys, riktlinjer och processbeskrivningar inom relevanta riskområden (Fråga 4.1.1 med medelvärde: 2,56/4).
- Arbete som förebygger och upptäcker fel och oönskade händelser (Fråga 4.1.2 med medelvärde: 2,7/4).

De nämnder/styrelser som avviker negativt inom frågeområdet är: Plan- och byggnämnden, Kommunstyrelsen, Kultur- och fritidsnämnden och Socialnämnden.

# Iakttagelser – Riskbedömningar och åtgärder

## 4.1.1-4.1.2 Riskbedömningar och åtgärder



---

# *Iakttagelser – Information och kommunikation*

Från webbenkäten noterar vi följande jämförelsevisa utvecklingsområden kopplat till information och kommunikation:

- Interna och externa intressenter får information på ett bra sätt och i tillräcklig omfattning (Fråga 5.1.1 med medelvärde: 2,65/4).
- System/kanaler för hur misstankar om oegentligheter anmäls och rapporteras (Fråga 5.2.1 med medelvärde 2,5/4).

De nämnder/styrelser som avviker negativt inom frågeområdet är: Plan- och byggnämnden, Kultur- och fritidsnämnden, Kommunstyrelsen och Äldreomsorgsnämnden.

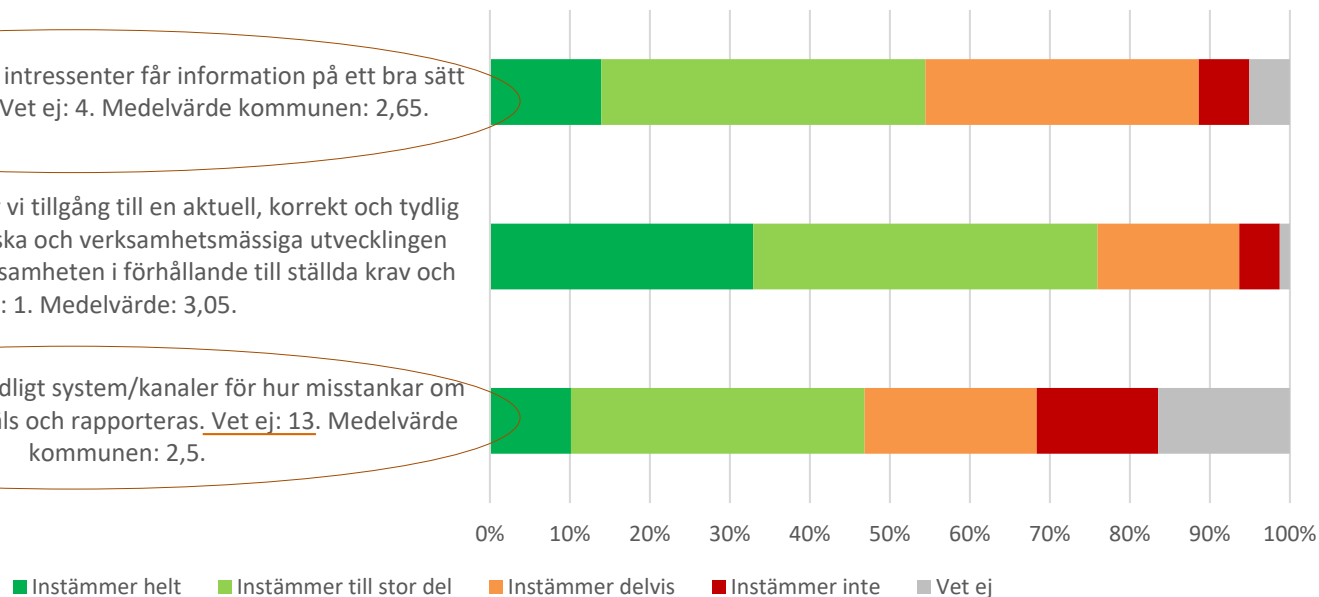
# Iakttagelser – Information och kommunikation

## 5.1.1-5.2.1 Information och kommunikation

5.1.1 Våra interna och externa intressenter får information på ett bra sätt och i tillräcklig omfattning. Vet ej: 4. Medelvärde kommunen: 2,65.

5.1.2. Inom vår verksamhet har vi tillgång till en aktuell, korrekt och tydlig information om den ekonomiska och verksamhetsmässiga utvecklingen som stödjer styrningen av verksamheten i förhållande till ställda krav och mål. Vet ej: 1. Medelvärde: 3,05.

5.2.1. Det finns ett tydligt system/kanaler för hur misstankar om oegentligheter anmäls och rapporteras. Vet ej: 13. Medelvärde kommunen: 2,5.





---

# *Iakttagelser – Uppföljning och kontroll*

Från webbenkäten noterar vi följande jämförelsevisa utvecklingsområden kopplat till uppföljning och kontroll:

- Uppföljning och rapportering som bedrivs (t.ex. utvärderingar, jämförelser med andra och rapportering av avvikelser) är tillfredställande. (Fråga 6.1.3 med medelvärde: 2,82/4).
- Det sker regelbunden uppföljning/utvärdering av att processer/rutiner fungerar på ett bra sätt (Fråga 6.2.2 med medelvärde: 2,8).
- Kommunstyrelsen följer löpande upp och utvärderar nämnders och styrelsers arbete med intern styrning och kontroll (t.ex. uppföljning av risker och internkontrollplan) på ett tillfredställande sätt (Fråga 6.3.1 med medelvärde: 2,78).

De nämnder/styrelser som avviker negativt inom frågeområdet är: Kultur- och fritidsnämnden, Plan- och byggnämnden, Kommunstyrelsen och Äldreomsorgsnämnden.

# Iakttagelser – Uppföljning och kontroll

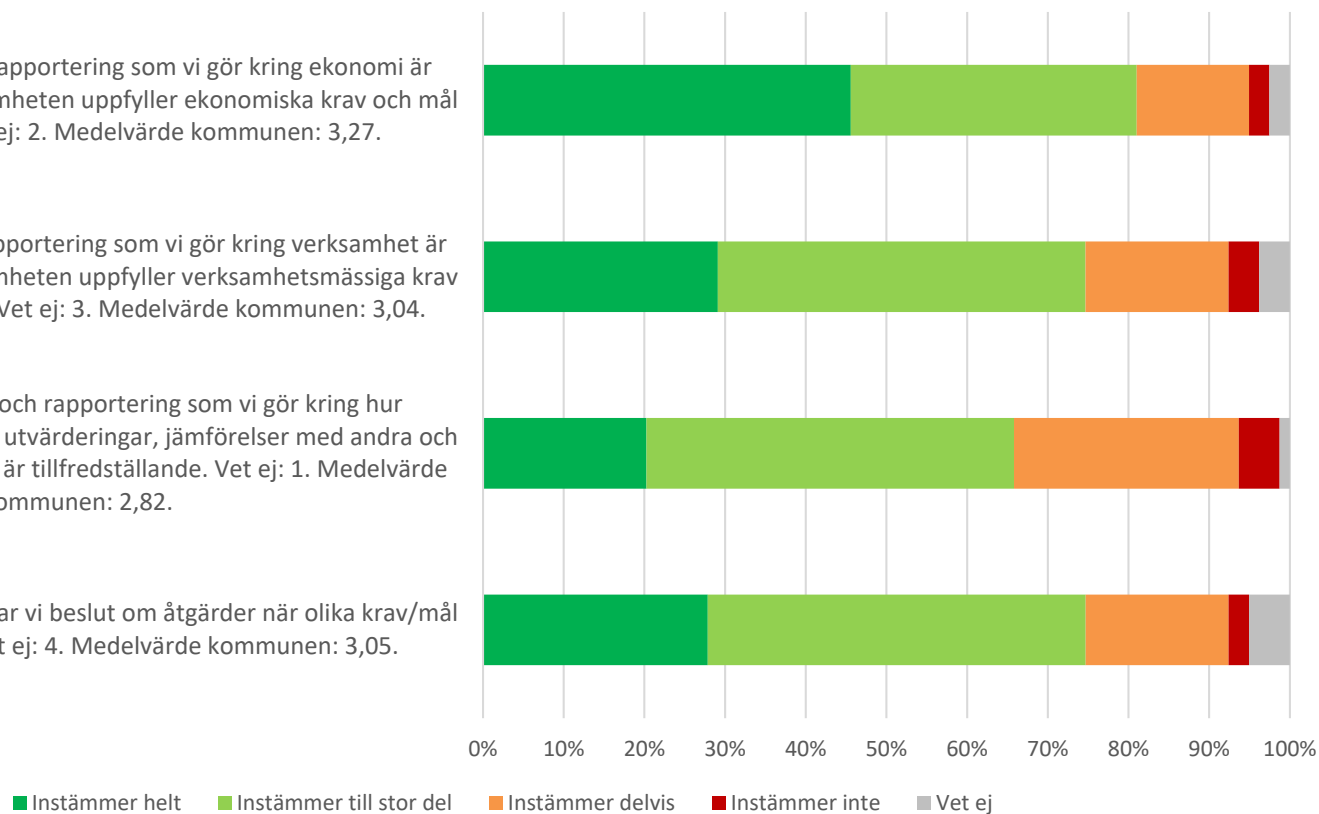
## 6.1.1-6.1.4 Uppföljning och kontroll

6.1.1. Den uppföljning och rapportering som vi gör kring ekonomi är tillfredställande av hur verksamheten uppfyller ekonomiska krav och mål för verksamheten. Vet ej: 2. Medelvärde kommunen: 3,27.

6.1.2. Den uppföljning och rapportering som vi gör kring verksamhet är tillfredställande av hur verksamheten uppfyller verksamhetsmässiga krav och mål för verksamheten. Vet ej: 3. Medelvärde kommunen: 3,04.

6.1.3. Den uppföljning och rapportering som vi gör kring hur verksamheten bedrivs (t.ex. utvärderingar, jämförelser med andra och rapportering av avvikelser) är tillfredställande. Vet ej: 1. Medelvärde kommunen: 2,82.

6.1.4. Inom vår verksamhet tar vi beslut om åtgärder när olika krav/mål riskerar att inte nås. Vet ej: 4. Medelvärde kommunen: 3,05.



# Iakttagelser – Uppföljning och kontroll

## 6.2.1-6.3.1 Uppföljning och kontroll

6.2.1. Det finns en beslutad internkontrollplan inom vår verksamhet. Vet ej: 6. Medelvärde kommunen: 3,63.

6.2.2. Inom vår verksamhet sker det en regelbunden uppföljning/utvärdering av att processer/rutiner fungerar på ett bra sätt. Vet ej: 3. Medelvärde kommunen: 2,8.

6.3.1. KS följer löpande upp och utvärderar nämnders och styrelsers arbete med intern styrning och kontroll (t ex uppföljning av risker, uppföljning av IK-plan) på ett tillfredställande sätt. Vet ej: 16. Medelvärde kommunen: 2,78.

