



## Intern styrning och kontroll

*Herrljunga kommun*

Juni 2021

# Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	3
2. Granskningsresultat	5

# Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Herrljunga kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende den interna styrningen och kontrollen inom Herrljunga kommun. Som utgångspunkt för arbetet har COSO-modellen använts. COSO är en vedertagen modell för arbete med intern styrning och kontroll. Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen samt socialnämnden och IT-enheten då detta anses ge en tillräcklig bild av arbetet med intern styrning och kontroll i Herrljunga kommun.

## Revisionsfråga

Revisionsfrågan är om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en tillräckligt god intern styrning och kontroll inom kommunens och nämndernas verksamheter.

## Svar på revisionsfråga

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och socialnämnden till viss del säkerställer en tillräckligt god intern styrning och kontroll inom kommunstyrelsens och socialnämndens verksamheter.

## Iakttagelser och slutsatser

Herrljunga kommun har grunderna för intern styrning och kontroll på plats. Men för att ge bättre och starkare styrkraft i arbetet bör dessa grunder utvecklas då arbetet i dagsläget ofta fått en mer formell karaktär. Dvs. intern styrning och kontroll är ännu inte en helt naturlig del av det dagliga arbetet i dagsläget.

Det som brister är att en strukturerad och genomtänkt modell för hur arbetet med intern styrning och kontroll ska bedrivas saknas. Det saknas också beskrivningar av hur riskbedömningar ska göras, från vilka utgångspunkter risker ska bedömas, hur dessa risker ska tas omhand, hur riskerna ska följas upp, samt vem som har ansvaret för att åtgärder vidtas rörande identifierade risker. Intern styrning och kontroll behöver få ett större sammanhang än att bara finnas i en internkontrollplan. Detta då intern styrning och kontroll i mycket bör vara integrerat i kommunens dagliga ledning, styrning och uppföljning av

verksamheten. De prioriteringar kommunen gör påverkar också de risker och utmaningar kommunen kommer ställas inför i praktiken.

I dagsläget saknar vi en tydlig koppling mellan intern styrning/kontroll och kommunens och nämndernas mål. En mer strukturerad process för hur arbetet med intern styrning och kontroll får plats inom kommunens verksamhets- och ekonomistyrning behövs för att ta tillvara det engagemang för kommunens verksamhet som flertalet av de vi intervjuat uppvisat.

För att intern styrning och kontroll ska kunna få bättre och starkare styrkraft behöver processen vara inbyggd i kommunens vanliga verksamhetsprocesser och inte vara påbyggd som det i dagsläget kan uppfattas som den är. Dvs. kommunen bör ta ut kompassriktningen för arbetet tydligare; Var befinner sig kommunen i dagsläget och vart vill kommunen komma med hjälp av sitt arbete med intern styrning och kontroll.

## Rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen;

- att ta en ledande och drivande roll i arbetet med intern styrning och kontroll.
- att intern styrning och kontroll blir en del av övrig ledning, styrning och uppföljning inom kommunen och inte enbart en internkontrollplan.
- att arbetet med intern styrning och kontroll samt risker utgår från de mål som beslutats för kommunens och nämndernas mål.
- att förtydliga hur arbetet med intern styrning och kontroll är tänkt att genomföras i praktiken. Dvs. tydligare arbetsformer bör införas för bland annat riskbedömning, vem som äger en risk samt vem som har ansvar för att åtgärder vidtas och följs upp.

Jönköping den 9 juni 2021

DELOITTE AB

**Annika C Karlsson**  
Manager/revisor

**Revsul Dedic**  
Manager/Verksamhetskonsult

**Jimmy Lindberg**  
Senior/Verksamhetskonsult

# 1. Inledning

## Bakgrund

Av kommunallagens framgår att kommunstyrelsen och 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.

Syftet med den interna kontrollen är att säkerställa att fullmäktiges mål uppnås. I den interna kontrollen ingår att:

- Skapa ändamålsenliga och väl dokumenterade system och rutiner.
- Säkra rättvisande och tillförlitlig redovisning och information om verksamheten.
- Säkerställa att lagar, policy, reglemente med mera tillämpas.
- Skydda mot förluster och förstörelse av kommunens tillgångar.
- Eliminera eller upptäcka allvarliga fel.

I ansvaret för den interna kontrollen ingår att värdera befintliga risker och vidta åtgärder för att förebygga och minimera att det inte önskvärda inträffar.

De förtroendevalda revisorerna i Herrljunga kommun har utifrån sin risk- och väsentlighetsbedömning konstaterat att det finns ett behov av att genomföra en granskning av huruvida kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en ändamålsenlig intern kontroll.

## Syfte och avgränsning

Granskningens syfte har varit att genomföra en granskning avseende den interna styrningen och kontrollen inom Herrljunga kommun. Som utgångspunkt för arbetet har COSO-modellen använts. COSO är en vedertagen modell för arbete med intern styrning

och kontroll. Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen, IT-enheten samt socialnämnden då detta anses ge en tillräcklig bild av arbetet. Granskningen avser vår uppfattning av nuläget med en tillbakablick på de dokument som funnits tillgängliga. Dvs. inget specifikt år som granskas utan de exempel som tas med i texten är för att just exemplifiera arbetet med intern styrning och kontroll.

Vi har i denna granskning fokuserat på hur arbetet med intern styrning och kontroll bedrivs inom kommunen. Tanken är att om kommunen har en bra struktur och inriktning på arbetet så bör även den interna styrningen och kontrollen ha förutsättningar för att kunna upptäcka, förhindra och förebygga att riskerna ger upphov till större fel. Den interna styrningen och kontrollen bör då också kunna medverka till att kommunen har en god bild av vilka risker som är viktigast för kommunen att hantera. Men även att kommunstyrelsen kan få en god bild av vad som görs ute i nämnder och förvaltningar i syfte att motverka att riskerna antingen inträffar eller att konsekvenserna av riskerna blir så begränsade som möjligt.

## Revisionsfråga

Revisionsfrågan är om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en tillräckligt god intern styrning och kontroll inom kommunens och nämndernas verksamheter.

## Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med företrädare för kommunstyrelsen, kommundirektör, socialnämnd och förvaltning samt IT-enhet. Intervjuer har hållits med följande befattningshavare:

- Gunnar Andersson kommunstyrelsens ordförande
- Mats Palm, kommunstyrelsens vice ordförande
- Ior Berglund, kommundirektör
- Linda Rudenwall, ekonomichef

## **Intern styrning och kontroll**

- Jan Pettersson, avgående IT-chef
- Mikael Andersson, IT-arkitekt med ledningsansvar
- Helen Svantesson, IT-samordnare med ledningsansvar
- Sandra Säljö, socialchef
- Eva Larsson Socialnämndens ordförande
- Anette Rundström, socialnämndens vice ordförande
- Susanne Johnsen, Jennie Turunen och Christel Bergström verksamhetschefer inom socialförvaltningen

### **Granskningen har delats in i följande sju faser:**

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfrågan.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

### **Kvalitetssäkring**

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

## 2. Granskningsresultat

*Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av arbetet med intern styrning och kontroll gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs för under den rubrik som ansetts mest lämplig.*

*Kommunen har inför 2020 gjort en översyn av de övergripande målen. Utifrån dessa mål har resp. nämnd och förvaltning utvecklat mål som bidrar till de kommunövergripande målen. Till detta kommer de ekonomiska målen.*

---

### Styrande dokument

Styrande för arbetet med intern styrning och kontroll är Herrljunga kommuns policy för intern kontroll där det anges: "Enligt kommunallagens 6 kap 7§ skall var och en inom sitt område se till att verksamheterna inom kommunen bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt föreskrifter, vilka gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

I en decentraliserad organisation är det nödvändigt att tjänstemän och politiker har verktyg för att ha kontroll på verksamheterna. En genomarbetad intern kontroll är en av pusselbitarna i en bra styrning och uppföljning. Den bidrar till effektiv och säker verksamhet samt god ekonomisk hushållning. Det är viktigt att varje led är klar över sitt uppdrag, sitt ansvar, sina förutsättningar, befogenheter och gränser.

Intern kontroll är en ständigt pågående process som involverar alla i verksamheten från högsta politiska ledning till den enskilde som är anställd att utföra ett arbete. Det är också en process som ska upptäcka och korrigera felaktigheter i agerandet, som exempelvis felanvändning av resurser. Det kan leda till att både allvarliga och kostsamma misstag kan undvikas. Den interna kontrollen är som mest effektiv när den är en integrerad del av verksamheten.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll i kommunen. Förutom ett övergripande ansvar skall kommunstyrelsen även se till att det finns regler och anvisningar för intern kontroll samt att det finns en organisation i kommunen som arbetar för en god intern kontroll. Kommunstyrelsen har även att tillse att nämnderna årligen genomför beslutad intern kontroll."

I policyn nämns även: "Inom kommunen samordnar kommunchefen arbetet med att det årligen upprättas planer för uppföljning av intern kontroll samt att det årligen görs uppföljning av upprättade planer för intern kontroll. Nämnderna har ansvaret för den interna kontrollen inom sina respektive verksamhetsområden. I ansvaret ligger att utforma en lokal organisation anpassad till respektive nämnds organisationsutformning."

**Slutsats:** Det kommunen tar upp i sin policy är i enlighet med COSO-modellens tankar. COSO-modellen anses ofta ha 5 (alternativt 7) skilda delar vilka bör tillmätas vikt. De delarna är;

**Kontrollmiljön** - är intern styrning och kontroll viktigt för ledningen, ser man det som ett instrument för styrning, är det viktigt för organisationen att nå mål/göra rätt saker?

**Riskvärdering** - vilka risker finns som relaterar till organisationens mål, hur sannolikt är det att de inträffar, vilken blir konsekvensen av att en risk inträffar, vilka risker är de mest prioriterade?

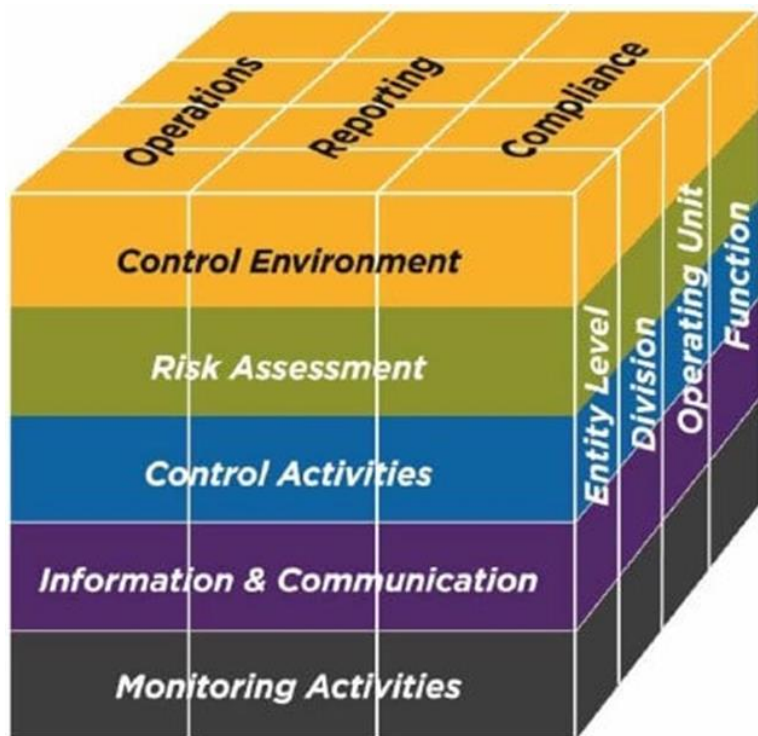
**Kontrollaktiviteter** - vilka åtgärder ska vidtas för de risker som är de mest prioriterade, när ska åtgärder vidtas, av vem samt vem är ansvarig för att åtgärden får effekt?

**Information och kommunikation** - inkluderar ofta att informera chefer och personal när avsteg från arbetssätt uppmärksammas, fel uppmärksammas, eller att det inte arbetas mot satta mål på avsett sätt. Kan vara i form av riktlinjer, allmän information, kommunikation med de berörda, utbildningar etcetera.

## Intern styrning och kontroll

**Uppföljning och övervakning** - utförs ofta av ledningen som ser om systemet för intern styrning och kontroll fungerar på avsett sätt, om önskade åtgärder vidtas, om önskade resultat uppnås, vilka ändringar bör göras i process och mål för att nå önskade resultat kommande period/år?

Kuben illustreras av följande bild (från COSO-kommitten). Notera att en risk antingen kan accepteras, överföras (försäkras bort) eller hanteras genom att vidta åtgärder.



### Kommunstyrelsens uppföljning

I kommunstyrelsens uppföljning för 2019 finns följande att läsa om hur nämnder och styrelse har genomfört intern kontroll i enlighet med policyn för intern kontroll som antagits av kommunfullmäktige; "Kommunstyrelsen har ansvar att tillse att nämnderna årligen genomfört beslutad intern kontroll. Utifrån de till kommunstyrelsen inkomna dokument från

*nämnder och bolag kan kommunstyrelsen konstatera att nämnderna har genomfört den beslutade interna kontrollen för 2019. Kommunstyrelsen ska utvärdera kommunens samlade resultat för internkontroll och i de fall förbättringar behöver göras föreslå sådana. Genomförd internkontroll är godkänd av resp. nämnder."*

Vi kan inte i dokumenten se att ytterligare frågor ställts eller att det förts en diskussion om risker eller åtgärder. Detta anser vi pekar på att arbetet med intern styrning och kontroll mest varit av formell karaktär inom kommunen.

### Arbetet med intern styrning och kontroll i praktiken

Vår genomgång av de styrande dokumenten visar att det finns en fastlagd struktur för hur arbetet ska gå till. Dock verkar de styrande dokumenten inte ha satt några större avtryck i det praktiska arbetet där fokus mest hamnat på internkontrollplanen samt framtagandet av detta dokument. Ett tecken på att detta varit i fokus är bland annat att socialnämnden för de senaste fyra åren har presenterat en internkontrollplan som uppvisar mycket få förändringar, några år var planen i det närmaste identisk.

De internkontrollplaner som tagits fram innehåller allehanda risker men det är svårt att utifrån dokumenten bilda sig en uppfattning om vad som varit utgångspunkten för arbetet med att ta fram internkontrollplanen. Det är också komplicerat att se vilka mål som internkontrollplanen förhåller sig till samt hur arbetet med att ta fram risker genomförts. Det är också ofta oklart hur riskbedömningen gjorts samt oklart varför en risk får ett visst konsekvens/sannolikhetsvärde i internkontrollplanen.

Formuleringen av riskerna är ibland bristfällig, dvs. det är svårt att se vilken risk som avses eller varför något är en risk då det som ska utgöra risken inte alltid uttryckts tydligt i termer av just risk. Vilka risker som diskuterats och som sedan valts eller valts bort är också komplicerat att få en uppfattning om. Till stor del då detta inte förefaller ha dokumenterats i samband med arbetet om intern styrning och kontroll. Likaså är det av internkontrollplanerna svårt att se hur uppföljningen av en risk är tänkt genomföras eller vem som ansvarar för att åtgärder blir genomförda.

Riskerna förefaller ofta handla om att något ska mätas eller följas upp och mindre om konkreta åtgärder som syftar till att hantera eller minska en risks påverkan och konsekvens

## Intern styrning och kontroll

på verksamheten. En internkontrollplan är bara en del av arbetet med intern styrning och kontroll.

Utifrån intervjuerna har vi samlat följande intryck; Inom socialnämndens område finns ett kvalitetssystem som till stor del även utgör nämndens internkontrollplan. Några tydliga risker har dock inte formulerats utan kontrollmoment beskrivs i termer av; *att identifiera kostnader per brukare i hemtjänst och följa utvecklingen; personalresurser ska samordnas och nyttjas utifrån samplaneringsområdena, möjligheter och effektivitet, minskade vikariekostnader eller, kostnader är jämförbara med riket i övrigt med mera (Detta från området ekonomi, inom verksamhetsområde Vård och omsorg.)*

Utifrån den beskrivning som ges i internkontrollplanen är det svårt att relatera dessa risker till kommunens mål. Men det är även svårt att relatera till vilka åtgärder som bör genomföras för att möta riskerna och om möjligt sänka riskerna i syfte att nå verksamhetens mål eller riskernas konsekvenser.

Om socialnämnden istället hade formulerat risken som: *"Om personalresurser inte samordnas och nyttjas utifrån samplaneringsområdena leder detta till ökade kostnader vilket påverkar nämndens möjligheter att ge en kvalitativ omsorg till brukarna"*. En sådan formulering skulle ha konkretiserat risken i förhållande till målen.

Med fördel kunde nämnden också beskrivit hur en samplanering hade kunnat bli av och vem som är ansvarig för att så sker. En konkretisering av risken skulle underlätta uppföljning av genomförda åtgärder men även ge en tydligare bild av hur nämndens åtgärder bidrar till att hantera riskerna i verksamheten. De punkter som tas upp i internkontrollplanen är säkerligen relevanta för kvaliteten men det saknas en koppling till verksamhetsstyrning och hur åtgärder för att hantera risker ska genomföras. Därmed saknas också en tydlig koppling till hur verksamheten kan förbättras och kommunen få bättre möjlighet nå målen.

Socialnämnden har i sitt svar angett att förvaltningen getts i uppdrag att förbättra arbetet kring de brister som tagits med i internkontrollplanen 2019.

Ytterligare exempel på risk från annan förvaltning (nämns bl. a. för bygg- och miljönämnden) är tex. "ej rättssäkra myndighetsbeslut" där kontrollmomentet sedan anges

till "uppföljning av överklagade beslut". Uppnått resultat anges till "inga överklaganden". Hur momentet och resultatet kopplar till risken framstår som högst oklart. Att endast överklagade beslut skulle kunna vara i riskzonen för ej rättssäkra beslut framstår som mindre troligt. Utifrån detta skulle slutsatsen bli att alla ej överklagade beslut är rättssäkra och korrekta. För att träffa risken att beslut inte är rättssäkra förefaller ett stickprov av samtliga fattade beslut vara en mer relevant utgångspunkt för att kunna bedöma risken och vid behov vidta åtgärder.

Socialnämndens presidie lyfte synpunkten om att det är svårt att se flödet genom kommunen och att uppföljning och utvärdering inte fått tillräckligt med plats i Herrljunga kommun. Delvis upplevdes detta vara fallet pga. att verksamheten inte varit van att arbeta med uppföljning och utvärdering utan varit mer driftsorienterad. Uppfattningen är att verktyget intern styrning och kontroll har haft ett begränsat värde i och med detta.

IT-enheten som är gemensam med Vårgårda kommun tillämpar ITIL som styrmetod. Ett arbete med att införa denna metod och därmed en tydligare styrning rörande IT-relaterade frågor har pågått men pga. Corona och förändringar i Herrljunga kommun har andra frågor fått företräde i verksamheterna. Något som lyfts från IT-enheten är vikten av att kommunen och dess nämnder är bra beställare så att IT-enheten vet vilka prioriteringar som verksamheten önskar. Dvs. IT-enheten behöver stöd med de s.k. mjuka delarna i IT-processen. Vilka system är mest prioriterade att få i drift först vid ett avbrott med mera? Detta så att IT-enheten i sin tur kan göra motsvarande prioriteringar och därigenom få en IT-miljö som fungerar så väl som möjligt givet de finansiella ramarna.

Verksamheternas prioritering av projekt, utveckling, risker med mera är något som IT-enheten upplever kan förbättras. Dvs hur få utveckling, projekt och IT-plattform att samverka för att helheten ska bli så bra som möjligt. IT-enheten tar också upp vikten av att informationssäkerhetsfrågor hålls levande i kommunens verksamheter. Detta då frågorna ofta är verksamhetsrelaterade och personalens agerande är avgörande för att nå en god kvalitet oavsett om informationen finns på papper eller i ett IT-system.

IT-verksamheten behöver enligt vår mening vara synkad mot/med verksamheterna vilket också kräver att kommunen som helhet har en prioritering kring vilka system och applikationer som är en prioritet och vilka områden som är i störst behov av utveckling. Då



## Intern styrning och kontroll

kommunen har en begränsad budget är det ofrånkomligt att prioriteringar måste göras och att alla nämnder inte kan få allt de skulle vilja.

Kommunstyrelsens presidie pekar på att arbetet kring intern styrning och kontroll inte varit proaktivt utan mer handlingsstyrt. Att arbetet med intern styrning och kontroll ska vara mer proaktivt är något kommunstyrelsen anser att de bör verka mot. Mer dialog och diskussion är utgångspunkten för förbättringar. Kommunstyrelsen ser de förändrade målen som en möjlighet till mer och bättre uppföljning.

I samband med våra intervjuer framkom också en tydlig önskan om att en enhetlig modell för arbetet tas fram samt att strukturer och medvetenhet skapas om att intern styrning och kontroll är en del av verksamhetsstyrningen och inte ett "påhäng".

Vissa har också lyft att det är oklart vilka utgångspunkter riskanalys och arbetet med intern styrning och kontroll har samt att man gärna ser ett ökat stöd kring riskanalyser och hur man bör arbeta med detta.

### Sammanfattning och slutsats

Sammantaget är vårt intryck att intern styrning och kontroll finns inom Herrljunga kommun men att den tar sig olika uttryck om vi tex. ser på IT-enheten och socialnämnden. IT-enheten har ITIL och socialnämnden sitt kvalitetssystem vilka båda kan ses som delar av internkontrollen. Dock utgår dessa från resp. förvaltning/nämnd och ett mer begränsat perspektiv.

Riskanalyserna utgår från det som anses viktigt för resp. verksamhet men tar inte sin utgångspunkt från kommunens mål och inte nödvändigtvis från målen med resp. verksamhet. Det arbete som föreskrivs i kommunstyrelsens policy ger intryck av att ha fokus på internkontrollplanen och det som går att mäta eller kontrollera. Styrkraften i arbetet bedömer vi är låg för närvarande då intern styrning och kontroll mer förefaller ha blivit en pappersprodukt än ett viktigt styrinstrument.

Vår uppfattning är att ett mer proaktivt arbete med intern styrning och kontroll är en förutsättning för att få en god intern styrning och kontroll på plats. Detta för att i möjligaste mån förhindra att det blir s.k. brandkårsutryckningar när brister upptäcks. Ett proaktivt arbete har bättre förutsättningar att upptäcka brister innan de leder till allvarigare

konsekvenser för verksamheten. Att förebygga något ger ofta bättre effekt än att avhjälpa något, men det går inte att se effekterna lika tydligt.

Sammanfattningsvis så finns det en osäkerhet och en otydlighet kring hur kommunen är tänkt arbeta med intern styrning och kontroll samt hur detta förhåller sig till styrning och kontroll i övrigt. Vissa av intervjupersonerna har svårt att i dagsläget se sambandet mellan verksamhetsplan och internkontrollplanen och styrningen i övrigt. Flera har också lyft frågan om vad kommunstyrelsen vill ha för rapportering. De pekar också på upplevelsen att kommunstyrelsen inte verkar fästa någon större vikt vid frågorna då nämnderna så sällan fått frågor eller synpunkter på sitt arbete med internkontrollplaner. Vikten av att kommunstyrelsen upplevs intressera sig för frågorna och resultatet kan inte underskattas. En fråga som återkommit under intervjuerna är "vad gör vi med de risker som väljs bort?" En uppfattning som uttryckts är också att antalet risker anses behöva begränsas till max 8. Ingen vet dock riktigt var denna uppfattning kommer ifrån.

Vår uppfattning är att arbetet med den interna styrningen och kontrollen inte är helt inarbetat i den dagliga styrningen och uppföljningen utan att det mer varit fokuserat på att ta fram en pappersprodukt. Syfte och mening med arbetet upplevs nu som oklart och otydligt. Alla vi intervjuat är eniga om vikten av bra styrning och uppföljning för att få en så bra verksamhet som möjligt med de resurser som står till buds. Processen med intern styrning och kontroll framstår som påbyggd snarare än inbyggd i dagsläget. Vilket ger den sämre och svagare styrkraft än vad som är önskvärt.

Kopplingen mellan intern styrning och kontroll samt mål är i dagsläget otydlig. Intern styrning och kontroll spelar inte huvudrollen i kommunens arbete med planering och uppföljning utan mer en tämligen undanskymd biroll. Hur riskerna arbetas fram, varför nämnd och kommun fastnat för dessa risker samt vilka åtgärder som ska vidtas utifrån dessa risker är också oklart och behöver förtydligas.

Vår uppfattning är att kommunstyrelsen inte nått ända fram med sin ambition om att "en genomarbetad intern kontroll är en av pusselbitarna i en bra styrning och uppföljning. Den bidrar till effektiv och säker verksamhet samt god ekonomisk hushållning. Det är viktigt att varje led är klar över sitt uppdrag, sitt ansvar, sina förutsättningar, befogenheter och gränser." I dagsläget bedöms detta mål inte uppnås.

## Intern styrning och kontroll

Dock har kommunen goda förutsättningar för att förbättra detta. Under våra intervjuer har alla uppvisat ett stort engagemang och intresse för kommunens verksamhet och måluppfyllelse.

Det vi bedömer fattas är en tydlig modell för hur arbetet med intern styrning och kontroll ska bedrivas. Riskanalysen bör därför utgå från kommunens/nämndens mål och riskerna bör uttryckas tydligare än idag.

Vad, rent konkret, är risken, hur ska denna risk kunna åtgärdas/hanteras?

Hur kan detta mätas eller följas upp?

Vilka åtgärder kan vi sätta in för att se hur risken kan motverkas eller hur kan riskernas sannolikhet/effekt minskas.

### **Kärnfrågor**

Det vi uppfattar som kärnfrågorna här är;

Vilka är utgångspunkterna för arbetet med intern styrning och kontroll? Vi anser att det är målen för kommunen och nämnderna som bör vara utgångspunkten för riskanalysen. Dvs. vilka är riskerna för att kommunen/nämnden inte når sina mål?

En internkontrollplan kan fortsatt finnas men planen i sig säger i dagsläget ofta inte något om kommunen har en bra intern styrning och kontroll. Internkontrollplanen som den sett ut hittills säger bara hur utfallet är på de mätpunkter som använts och vissa mätpunkter är svåra härleda till en faktisk risk eller kontroll. Då riskerna har en otydlig anknytning till målen och processen för att ta fram dem är otydlig är det också svårt veta om de risker som tas fram är väsentliga och relevanta för intern styrning och kontroll. Detta försvåras ytterligare då riskerna är otydligt formulerade.

Detta verkar ha fått till följd att intresset för arbetet med internkontrollplanen och intern styrning och kontroll minskat och att det ibland ses som en "pappersprodukt". Vår uppfattning är att det dock finns ett starkt intresse och engagemang inom kommunen för kommunens verksamhet.

Flera av de vi intervjuat har också lyft vikten av att politikerna engagerar sig i detta arbete samt att det inte får gå slentrian i riskbedömningen pga. att internkontrollplanen ansetts

vara en pappersprodukt och något man gör mest för att det måste göras. Några har också nämnt att kommunstyrelsen förefaller nöja sig med att de formella kraven är uppfyllda. Presidiet upplevs som mer aktivt än övriga kommunstyrelsen. Nämnderna har ofta upplevts som mer engagerade och aktiva ifråga om intern styrning och kontroll än kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen bör därför tydliggöra arbetsformer och förväntningar kring intern styrning och kontroll. Vi anser att utgångspunkten för arbetet bör vara kommunens mål samt att riskanalysen bör göras utifrån detta perspektiv. Hur risker ska bedömas och vad som bör hända med de risker som inte prioriteras bör förtydligas av kommunstyrelsen. De åtgärder som väljs bör tydligt kopplas mot risker, kommunens mål och intern styrning och kontroll i övrigt. För att fånga fler perspektiv anser vi att deltagandet i riskanalysen med fördel bör genomföras med flera inblandade personer/funktioner för att fånga upp olika perspektiv. De risker och åtgärder som väljs bör också uttryckas i form av risk (för att inte nå målen) samt att åtgärder bör uttryckas i termer av att minska/lindra sannolikhet och konsekvens för när risken inträffar.

Uppföljningen bör fokusera på hur riskerna hanteras, den bör också vara en del av den dagliga verksamheten och verksamhetsstyrningen. Kommunstyrelsen bör ta en aktiv roll i att leda och följa upp verksamheten. Med fördel bör intern styrning och kontroll integreras med övrig verksamhetsplanering och uppföljning. Kommunstyrelsen bör följa upp de risker som nämnderna/förvaltningarna tar upp samt aktivt föreslår förbättringar och förändringar i den interna styrningen och kontrollen när så behövs.

Kommunstyrelsen bör förtydliga vad intern styrning och kontroll bör spela för roll i det praktiska arbetet med mål, verksamhet och uppföljning/utvärdering. Kommunens och nämndernas mål bör tas som utgångspunkt för intern styrning och kontroll. Med förtydligas menar vi att syftet bör förtydligas, att dokumentationen av risker behöver förbättras, att nämnderna och förvaltningarna väljer de mest angelägna riskerna och inte fokuserar på det som är mätbart i siffror. Dels för att förtydliga vilka åtgärder som bör vidtas, dels när och vem som är ansvarig för dessa risker och åtgärder, dvs en "riskägare". Kommunen kan fortsatt använda sig av internkontrollplan eller hellre se den som en plan för förbättrad intern styrning och kontroll/verksamhet. Åtgärderna och deras effekter bör löpande följas upp för att se att åtgärderna får de effekter som är avsett. Om så inte är fallet bör andra åtgärder övervägas.

## **Intern styrning och kontroll**

Om kommunstyrelsen väljer att se den interna styrningen och kontrollen som en del av den vanliga verksamhetsprocessen finns goda möjligheter att förbättra både verksamhet och måluppfyllelse.

Arbetet kommer behöva bedrivas på olika nivåer med lite olika perspektiv men mål och måluppfyllelse bör stå i fokus för arbetet. Arbetet med att nå mot målen bör vara det som både verksamhetsstyrningen och den interna styrningen och kontrollen bör syfta mot.

Detta kräver en helhetssyn på styrning, risker och uppföljning för att använda kommunens samlade resurser på bästa sätt i syfte att nå målen. Om detta görs kommer systemet för den interna styrningen och kontrollen att kunna besvara frågan om kommunen har en tillräcklig intern styrning och kontroll eller inte. Genom att ta tillvara det engagemang som finns bedömer vi att Herrljunga kommun har goda förutsättningar nå dit om några år. Men det kräver ett samlat och målmedvetet arbete med frågorna.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its global network of member firms, and their related entities (collectively the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate and bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organization") serves four out of five Fortune Global 500 companies<sup>®</sup>. Learn how Deloitte's approximately 330 000 people make an impact that matters at [Deloitte.com](http://Deloitte.com).

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.