

# Revisionsrapport

## Översiktlig granskning av den interna styrningen och kontrollen \*

### Sammanfattande resultat

**Göran Persson-Lingman**  
Certifierad kommunal revisor

**Hanna Franck Larsson**  
Certifierad kommunal revisor

Oktober 2017

## Ljusdals kommun

\* Granskningen bygger på respondenternas svar på frågor som ställts via enkäter till nämnds ledamöter ledande tjänstemän (*självskattning*)

---

<b>1.1.1.</b>	<b><i>Innehåll</i></b>	
1.1.1.	Innehåll .....	1
<b>2.</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>2</b>
2.1.	Bakgrund .....	2
2.1.1.	Begreppet intern kontroll – Syfte och mål.....	2
2.2.	Granskningens syfte .....	2
2.3.	Metod och avgränsning .....	3
<b>3.</b>	<b>Övergripande granskningsresultat</b> .....	<b>4</b>
3.1.1.	Iakttagelser .....	4
<b>4.</b>	<b>Slutsatser och rekommendation</b> .....	<b>6</b>
Bilaga 1.	De frågor (påståenden) som ställdes.....	8
Bilaga 2	Ljusdals kommun i jämförelse med två andra kommuner.....	16

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun har beslutat att uppdra åt PwC att genomföra en övergripande granskning avseende ett antal områden som är viktiga för en god intern styrning och kontroll inom nämndernas olika verksamheter.

#### 2.1.1. Begreppet intern kontroll – Syfte och mål

Den interna styrningen och kontrollen (interna kontrollen) ska stödja;

- att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt vilket omfattar att uppnå olika intressenters krav och målsättningar<sup>1</sup>, t ex de krav och mål som ställs av fullmäktige
- att lagar och regler följs (statsmaktens krav) samt
- att det finns en tillfredsställande redovisning och rapportering.

Ovan nämnda målsättningar omfattar även att säkra/hindra att verksamhetens förtroendekapital påverkas negativt samt att verksamheten och/eller kunder drabbas på ett negativt sätt. Annat att nämna är att den interna kontrollen syftar till minska risken för att politiker och tjänstemän utsätts för oberättigade misstankar och minimera risken för oegentligheter.

Brister i den interna kontrollen kan innebära att verksamheten drabbas negativt på olika sätt, t ex att fastställda kvalitetsmål inom olika verksamheter inte nås, att verksamhetens kunder drabbas oönskat, att statsmaktens lagar inte följs, att kommunen drabbas av allvarliga ekonomiska skador och/eller att förtroendet för kommunen minskar.

Viktig för en god intern kontroll är att det finns en tillfredsställande ”styr- och kontrollmiljö”. Detta omfattar bl.a. gemensamma värdegrunder (etik m.m.) tillräckligt med resurser med rätt kompetens<sup>2</sup>, riskmedvetenhet, tydlighet i roller och ansvar och begränsning av ansvar.

Annat som är viktigt är att det finns en medvetenhet kring olika risker och att de analyseras utifrån de olika målen med den interna kontrollen.

En förutsättning är givetvis att det finns arbetssätt som innehåller aktiviteter och en rollfördelning som stödjer att göra rätt och att reducera olika risker. Ett exempel är att ansvariga på olika nivåer behöver rätt information i rätt tid och att viktiga frågor kommuniceras mellan olika ansvariga.

För att veta att verksamheten når ställda krav och mål krävs en systematisk uppföljning (detta innefattar t ex utvärderingar och systematik i hantering av avvikelser). Fungerar det så bra som vi tror? Vad avviker från de önskvärda arbetssätten? Vilka förbättringar ska prioriteras, vad kan vara orsaker och hur kan vi förbättra?).

### 2.2. Granskningens syfte

Syftet med granskningen är att ge revisorerna ett övergripande underlag för en bedömning om den interna styrningen och kontrollen synes vara tillfredsställande.

Granskningen utgör även ett underlag för revisorerna för prioritering av fördjupande granskningar inom olika områden.

<sup>1</sup> Offentlig verksamhet utgår kraven många gånger från statsmakten, t ex vid myndighetsutövning.

<sup>2</sup> På kort och lång sikt. Kontinuerligt.

## 2.3. Metod och avgränsning

Granskningen stödjer sig till stor del på det som är viktigt för en god intern kontroll i enlighet ramverket COSO<sup>3</sup>.

Resultatet bygger på hur respondenterna besvarat frågor via enkäter (självskattning). Totalt besvarade 88 ledande tjänstemän och 37 nämndsledamöter (varav 9 ersättare) en webbaserad enkät innehållandes cirka 35 frågor.

Inkomna svar har bearbetats i ett för ändamålet framtaget analysverktyg<sup>4</sup>. Verktöget ger t ex möjligheter att illustrera starkare och svagare resultat i olika färger (se kap 2. Granskningsresultat).

När svarsalternativet ”inte alls” eller ”till viss del” användes så uppmanades respondenten att lämna kommentarer t ex vilken inverkan har ett negativt svar<sup>5</sup> på den verksamhet som bedrivs. Vi ville med detta få bidrag som kunde öka förståelsen för varför man svarat som man gjort och hur viktigt det är att förbättra. I **bilaga 1** redovisas de ställda frågorna och exempel på kommentarer.

Eventuella svagheter som uppmärksammas kan ligga till grund för att direkt peka på områden där det finns skäl för styrelse och nämnder att se över och förbättra.

Exempel på frågeställningar i enkäter har varit:

- Finns kunskap om olika regler som ställer krav på nämndens verksamhet, t ex vilka krav ställer statsmakten, fullmäktige?
- Kommuniceras värdegrunder/etiska värderingar/intressekonflikter m.m. Finns något fastställt kring detta?
- Finns tydlighet i ansvar och uppgifter (t ex mellan nämnd och tjänstemän, förvaltningens ansvar vs vad som bör vara och/eller är kommungemensamt ansvar)?
- Finns bra processer för att säkra att det finns resurser med rätt kompetens på kort och lång sikt?
- Analyseras olika risker som skulle kunna innebära att krav och mål inte nås (t ex kring IT-relaterade risker, omvärld, oegentligheter) samt finns fastställda arbetssätt för att systematiskt arbeta med detta?
- Finns kunskap om hur man ligger till mot liknade verksamheter i andra kommuner (kvalité på det som levereras, kostnader, etc.)?
- Har tjänstemän kunskap kring vilka kontroller de bör göra i samband med utbetalningar/inbetalningar?
- Får nämndens ledamöter bra underlag som stöd i deras beslutsfattande? Kommuniceras kraven på vad som ska levereras av tjänstemännen?

Kommunstyrelsen och samtliga nämnders ansvar har berörts i granskningen.

<sup>3</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO är ett övergripande ramverk för det som bedöms vara viktigt för att ha en god intern styrning och kontroll inom en organisation.

<sup>4</sup> Ett system för analys och presentation

<sup>5</sup> Avser svarsalternativ; Instämmer inte alls eller till viss del.

### 3. Övergripande granskningsresultat

Resultatet inom de olika nämnderna har varierat men resultatet för flera av de ställda frågorna var positiva. I granskningsresultatet nedan sammanfattas granskningen för hela kommunen.

I bilden nedan presenteras det samlade resultatet ifrån de svarandes självskattningar med stöd av färger. I grafiken ingår alla respondenter (såväl politiker som tjänstemän). Resultatet på frågorna i enkäten har samlats inom ett antal områden och rubriker. Det samlade resultatet ger sedan en bild över vilka områden de svarandena bedömer att det finns brister.

Totalt för alla frågeställningar				
Områden som omfattats				
Mål och övergripande styr- och kontrollmiljö	Risk och kvalitetsarbete	Kontrollaktiviteter	Kommunikation och information	Uppföljning och utvärdering
Kommunicerade krav,mål	Analys och hantering av risker	Kontrollaktiviteter ekonomi	Kommunikation	Utvärderingar och avvikelser
Kunskap om lagar och regler	IT-relaterade risker	Förebygga o upptäcka	Extern och intern information	Uppföljning av rutiner
Värdegrunder och etiska värderingar	Kvalitetsarbetet			Jämförelser med andra
Kompetensförsörjning	Risker i omvärlden			
Tydlighet i roller och ansvar	Risker för oegentligheter			
Rapportering och uppföljning				

Beräkning av färger i grafiken ovan

0%	4	Förklaring till färger. Färgerna har kalkylerats fram vi en "formeln". Om över 45% svarat instämmer inte
10%	3	alls eller till viss del på ett påstående har färgen satts till rött (över 45% har uttryckt att det finns behov att förbättra). Mellan 27 - 45% svarar inte
27%	2	alls eller till viss del. Eller positivt uttryckt om mer än 90 % svarar instämmer helt eller i huvudsak sätt
45%	1	färgen till grön. Om antalet varit på gränsen till någon färg har en markering gjorts via en färglagd cirkel. (t ex har respondenter svar kring kunskap om lagar och regler varit nära grön).

Färger ska uttrycka starkare och svagare resultat inom de ställda frågorna.

- Synes vara bra, bibehåll och fortsätt med ständiga förbättringar (vad kan göra att så många synes nöjda?)
- behov av mer analys/ev. åtgärd
- stort behov av att analysera/ev. åtgärda (sannolikt finns behov att åtgärda/förändra/förbättra).
- mycket stort behov av mer analys/ ev. åtgärda (sannolikt finns behov att åtgärda/förändra/förbättra)

I bilagor finns sammanställningar som visar de frågor som ställts inom respektive område samt en jämförande bild med andra kommuner.

#### 3.1.1. Iakttagelser

Inom flera områden indikerar resultatet att det finns ett behov av fördjupade översyner. Detta gäller t. ex. arbetet med analyser av risker inom olika områden och på olika nivåer vilket innefattar hur risker och åtgärder kommuniceras inom förvaltningsledningen och inom nämnden.

Andra områden inom vilka det uppvisas förbättringsområden är avseende verksamhetens analys av hur kritiskt IT-stödet är för verksamheten och vilka risker som finns kring detta. Resultatet i enkäten visar att respondenterna anser att det inte sker analyser på ett tillräckligt sätt.

Analysen kring risker för oegentligheter är ett annat område som de svarande anser behöver analyseras i större utsträckning.

Gällande kontrollfrågan kring omvärldsrelaterade risker uttrycker flera respondenter att det finns ett behov av förbättring.

Avseende arbetet med risker har vi noterat att det redan pågår förbättringar t. ex. sker ett arbete med att förbättra de s.k. interna kontrollplanerna.

Exempel på andra områden där resultatet indikerar ett förbättringsbehov är:

- *Styrande dokument*  
Enkäten indikerar att det pågår ett arbete med en översyn av statusen avseende styrande dokument.
- *Rätt personal på kort och lång sikt.*  
Resultatet visar att det systematiska arbetet med kompetensförsörjningen på kort och lång sikt behöver förbättras.
- *IT och information*  
Inom IT-hanteringen och inom informationen kvalitét visar resultatet att det finns behov av ett förbättringsarbete. Flera av de svarandena uttrycker ett förbättringsbehov och lämnade kommentarer som indikerar ett behov av analyser.
- *Gemensamma värdegrunder*  
Många svarar att arbetet med värdegrunder behöver förbättras.

Annat att nämna är att det finns synpunkter på att externa intressenter inte får en tillräckligt bra information om de olika verksamheterna. Det synes finnas behov av att i ökad grad systematisera kunskapen kring hur olika verksamheter ligger till mot liknande verksamheter i andra kommuner.

## 4. *Slutsatser och rekommendation*

Den interna styrningen och kontrollen ska säkerställa att verksamheten bedrivs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt, följsamheten till gällande lagar och regler samt att det finns en tillfredsställande redovisning och rapportering. En bristande intern kontroll kan innebära att verksamheten drabbas negativt på olika sätt, t ex att fastställda kvalitetsmål inom olika verksamheter inte nås, att kommunen drabbas av allvarliga ekonomiska skador och/eller att förtroendet för kommunen minskar.

Viktig för en god intern kontroll är att det finns en tillfredsställande ”styr- och kontrollmiljö”. Detta omfattar bl.a. gemensamma värdegrunder (etik m.m.) tillräckligt med resurser med rätt kompetens, riskmedvetenhet, tydlighet i roller och ansvar och begränsning av ansvar. Det är även viktigt att det finns en medvetenhet kring olika risker och att de analyseras utifrån de olika målen med den interna kontrollen.

Med bakgrund i detta har PwC på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun genomfört en översiktlig granskning avseende den interna styrningen och kontrollen inom kommunen.

Resultatet av granskningen indikerar att det finns ett behov av fördjupade översyner av resultatet och att ett ev. förbättringsarbete inleds därefter. Detta gäller t. ex. arbetet med analyser av risker inom olika områden och på olika nivåer. Även hur risker och åtgärder kommuniceras inom organisationen bör analyseras och säkerställas.

Exempel på områden där resultatet indikerar ett förbättringsbehov och där vi ser det som väsentligt att det görs djupare analyser utifrån resultatet är

- Styrande dokument, roller och ansvar
- Analyser och genomförande av risker avseende IT, omvärld och oegentligheter
- Kompetensförsörjning
- Information och kommunikation
- Uppföljning och utvärdering

**Vi ser det som väsentligt** att det sker en djupare analys av resultatet, dels på övergripande nivå men även per förvaltning/nämnd. Analysen bör ge en dokumenterad bild av nuläget utifrån styrkor och svagheter. Detta omfattar vilka problem har åtgärdats och var kvarstår. Riskanalyser bör utföras som innefattar vilka konsekvenser för verksamheten/kommunen kan problemen ge. Analyserna bör även innefatta vad kan vara orsaker och hur kan förändringar genomföras.

Det är väsentligt att det görs en analys kring vilka problem som ska prioriteras/åtgärdas samt huruvida eventuella upplevda problem kan accepteras i nuläget. En notering att göra är att även om negativa svar inkommit inom en nämnd så kan det vara så att orsaker kan sökas i vid sidan om nämndens ansvarsområde.

Vi lämnar följande rekommendationer:

- Analysera resultatet avseende *mål och övergripande styr- och kontrollmiljö* utifrån krav, mål, roller och ansvar. Det är väsentligt att de styrande dokumenten och gemensamma värdegrunden kommuniceras och att det säkerställs att de som berörs av dokumenten känner till och förstår dokumentets innehåll.

- Ett förbättringsområde är kommunens arbete med *kompetensförsörjning* på kort och lång sikt inom organisationen. Det är väsentligt att kommunen har en ändamålsenlig organisation för kompetensförsörjningen och arbetar strategiskt.
- Ett ändamålsenligt arbete med analyser av *IT-relaterade risker* blir allt viktigare. Resultatet i granskningen indikerar att kommunen bör säkerställa att det diskuteras och analyseras IT-relaterade risker för att säkerställa ett tillräckligt skydd såväl externt som internt.
- *Information och kommunikation* är väsentligt för kommunen. Det bör analyseras vad som ligger bakom resultatet i granskningen och om eventuella förbättringsåtgärder bör ske.
- Kommunen bör se över sitt arbete med *riskanalyser* överlag för att säkerställa en tillräcklig intern kontroll inom relevanta områden.

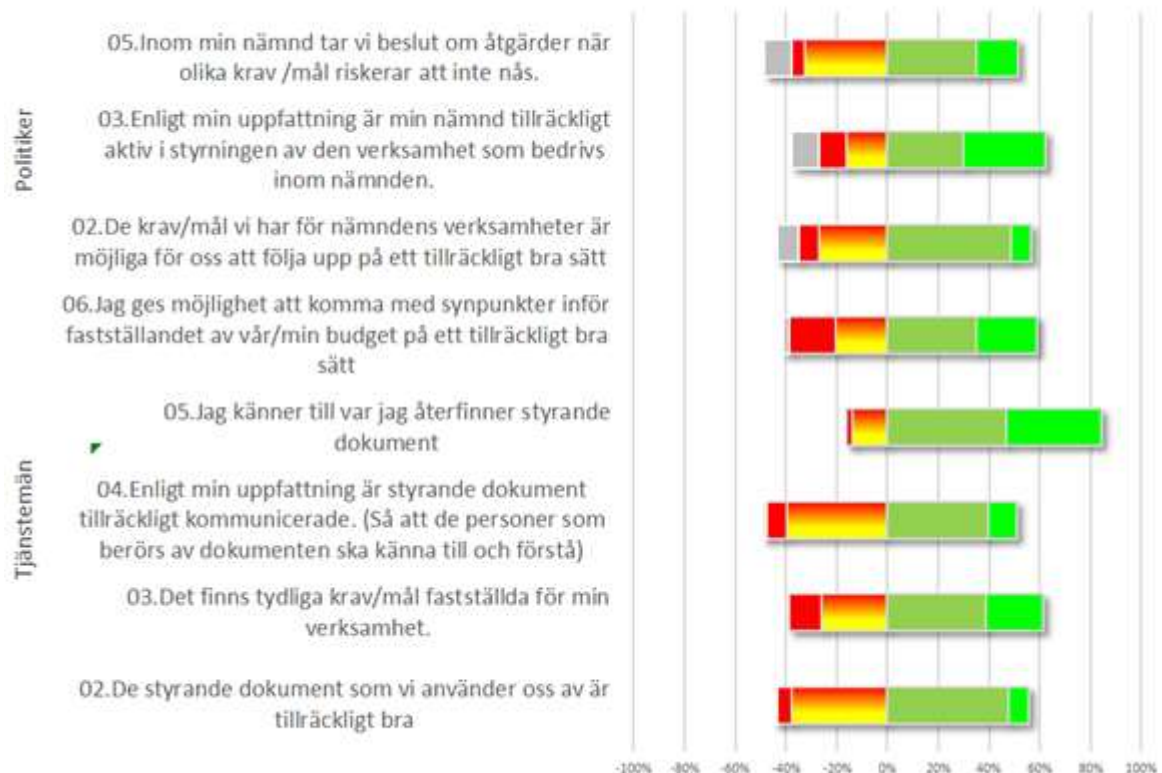


## Bilaga 1. De frågor (påståenden) som ställdes

### Förklaring till färger

Färgerna i redovisningen (grafiken) ska tolkas enligt följande. Värden till vänster innebär att respondenten besvarat frågan med instämmer inte alls ■ eller till viss del ■. Värden till höger innebär att frågan är besvarat med "i huvudsak" ■ eller "helt" ■. Siffror i de liggande staplarna visar antalet svarande. Gråvit färg innebär att svaret är "vet ej". Svaret "vet ej" kan sannolikt tolkas som "inte alls" inom vissa av de ställda frågorna.

### Kommunicerade krav,mål ●



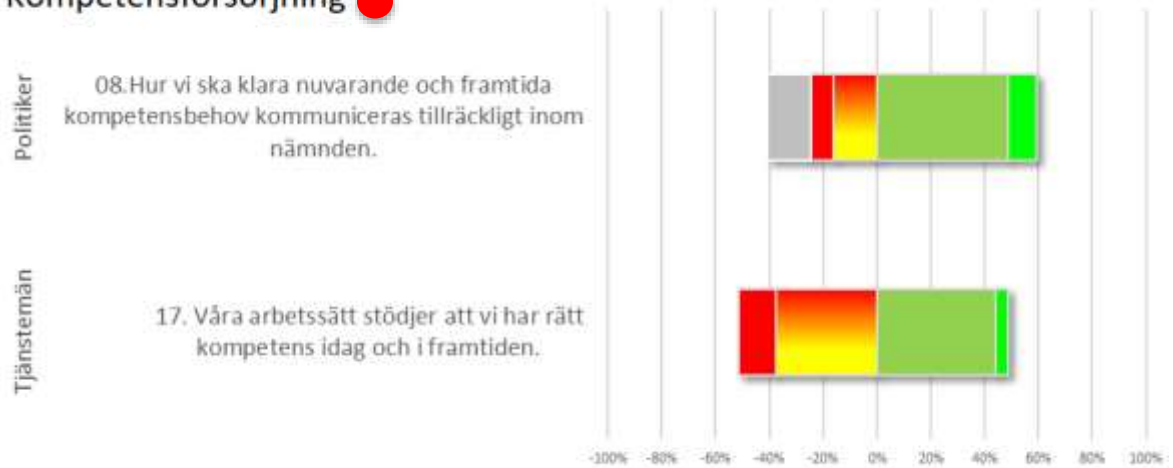
### Kunskap om lagar och regler ●



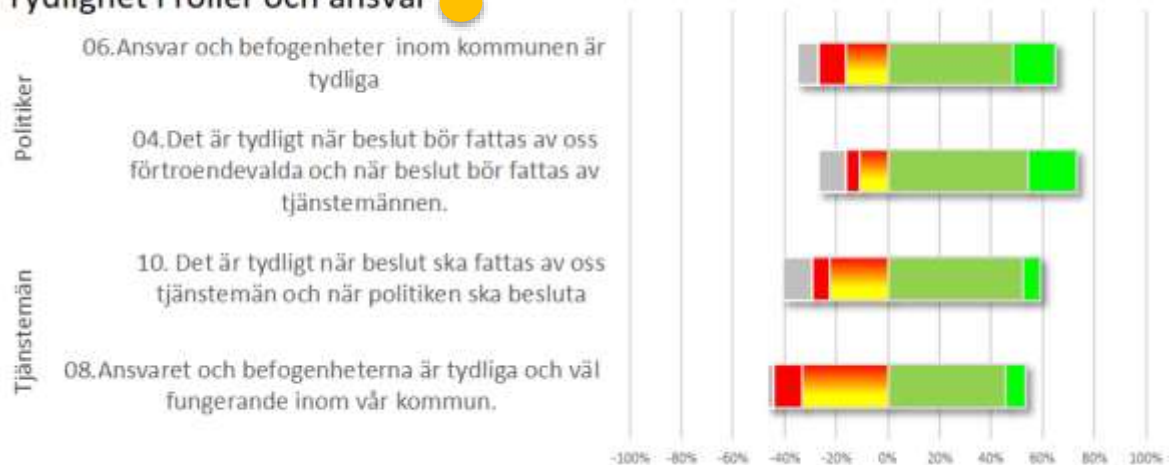
## Värdegrunder och etiska värderingar ●



## Kompetensförsörjning ●



## Tydlighet i roller och ansvar ●

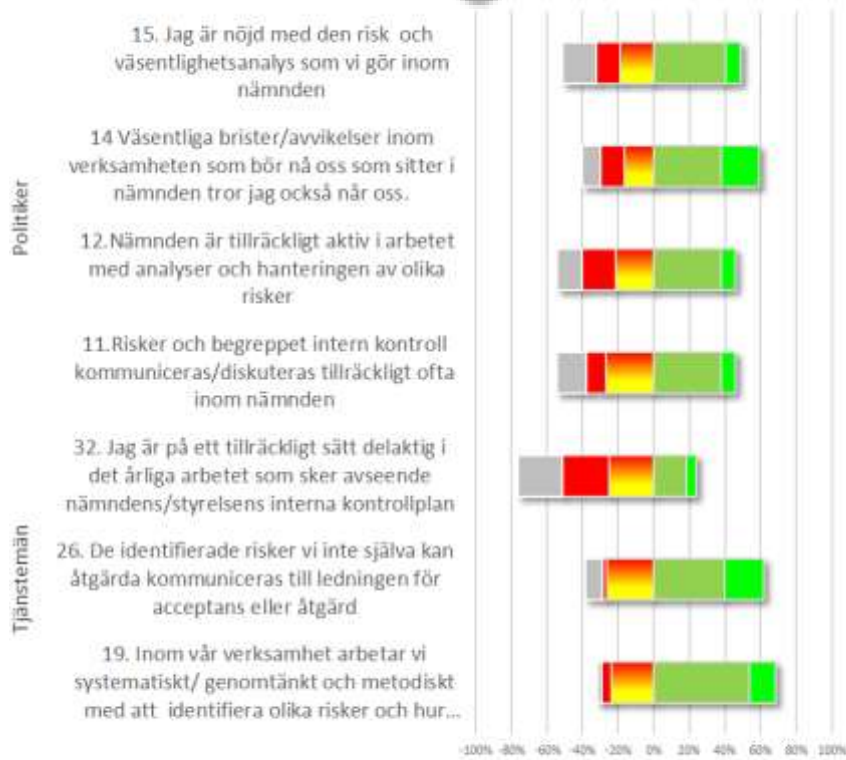


## Rapportering och uppföljning ●



Kommentar: 27% procent svarar inte alls eller till viss del tillräckligt. På gränsen mellan orange och gul.

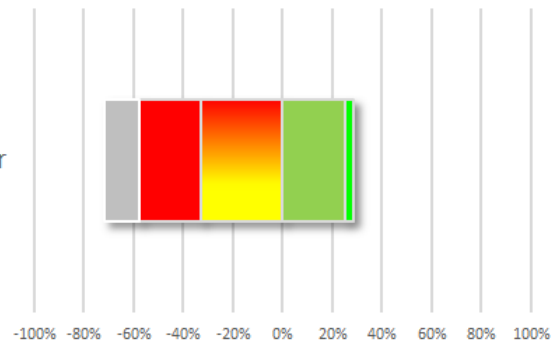
## Analys och hantering av risker



## IT-relaterade risker ●

Tjänstemän

24. Frågor relaterade till IT ingår på ett tillräckligt sätt när vi analyserar och värderar risker inom den verksamhet jag arbetar i.

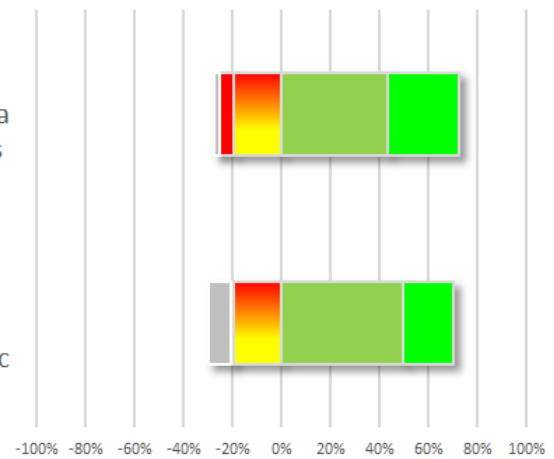


## Kvalitetsarbetet ●

Tjänstemän

28. Inom den verksamhet jag arbetar bedriver vi ett systematiskt/genomtänkt kvalitetsarbete som syftar till att förbättra vår verksamhet utifrån olika intressenters krav

27. Inom min verksamhet fångar vi upp och tar hand om externa och interna intressenters förbättringsförslag/synpunkter/klagomål/etc på ett bra sätt\*)

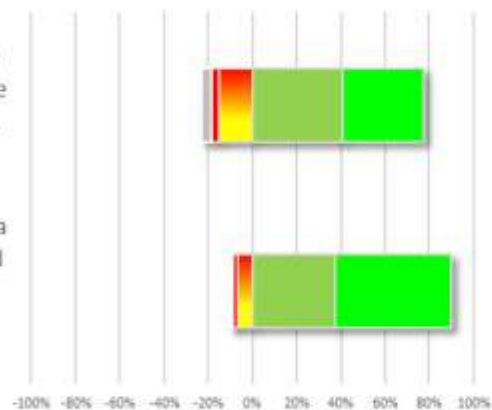


## Kontrollaktiviteter ekonomi ●

Tjänstemän

21. Jag har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter jag ansvarar för rörande budget, budgetuppföljning och prognos

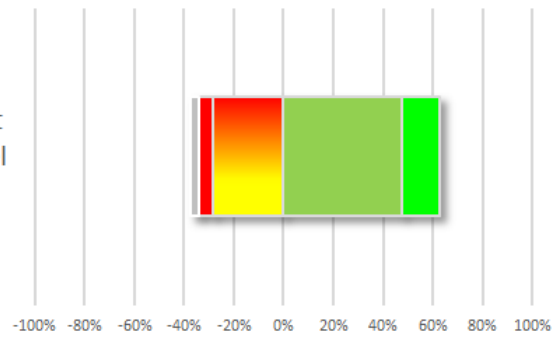
18. Jag har tillräcklig kunskap om vad jag ska göra för kontroller/avstämningar i samband med att jag attesterar och/eller följer upp olika underlag inför eller efter att utbetalningar gjorts.



## Förebygga o upptäcka

Tjänstemän

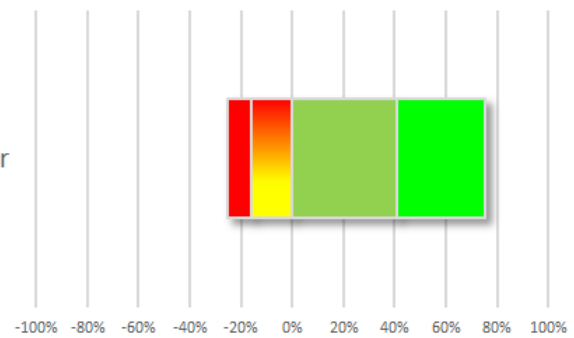
20. I min verksamhet arbetar vi på ett sätt som gör att vi förebygger fel, upptäcker fel och oönskade händelser.



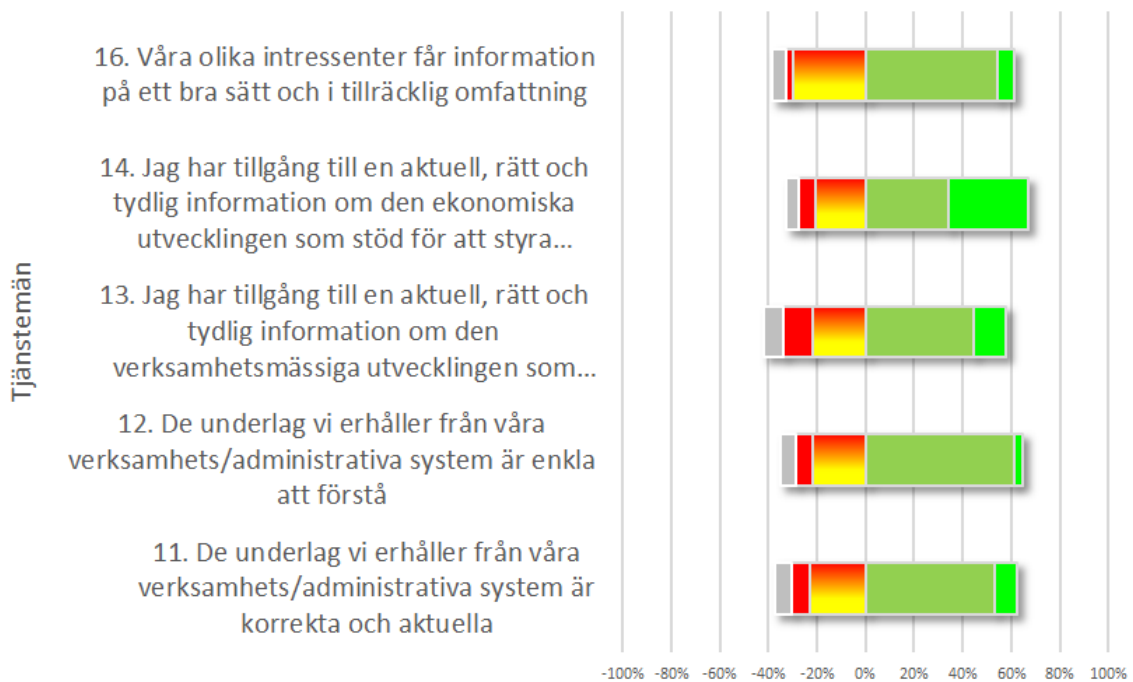
## Kommunikation

Tjänstemän

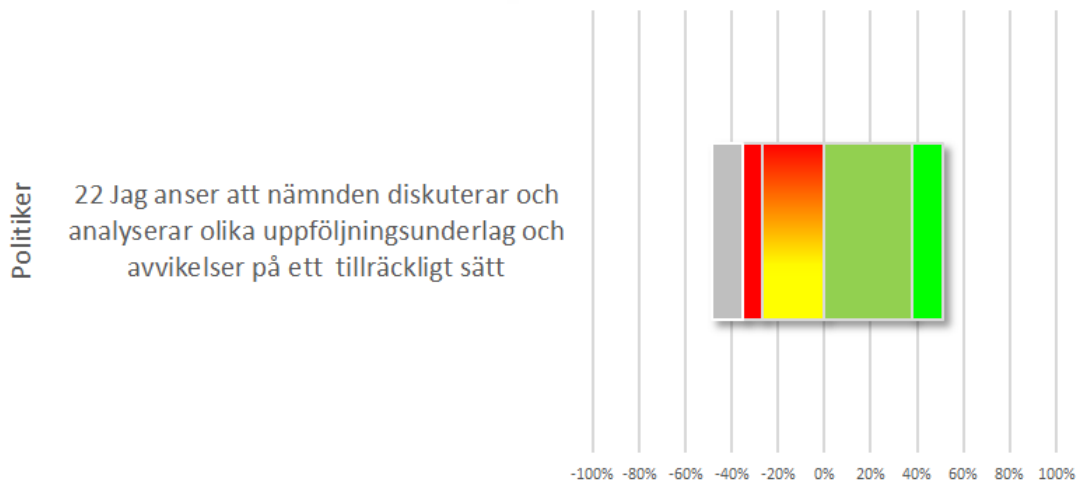
15. Jag "involveras" tillräckligt i frågor/processer/aktiviteter där jag anser att jag ska vara delaktig



## Extern och intern information



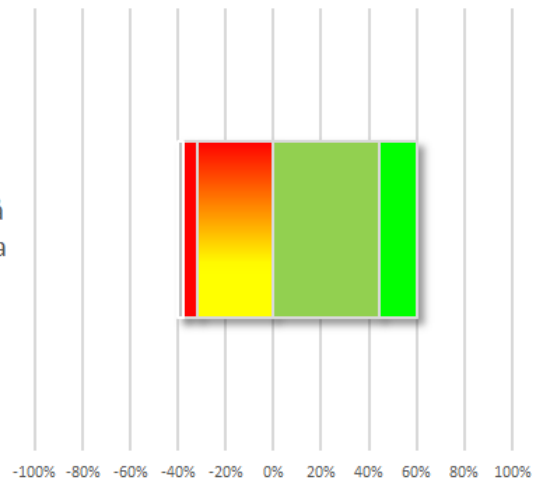
## Utvärderingar och avvikelser



## Uppföljning av rutiner ●

Tjänstemän

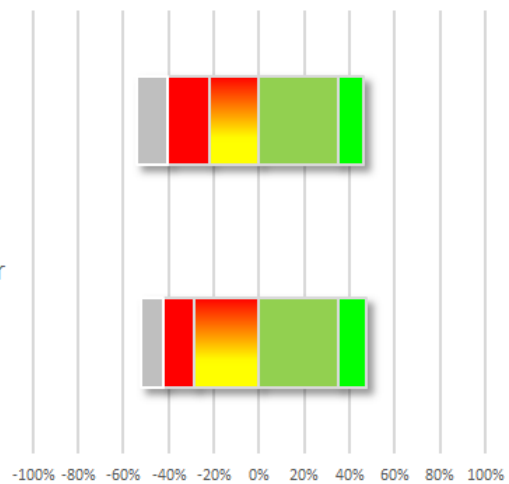
29. Inom min verksamhet sker det en regelbunden uppföljning/utvärdering så att processer/rutiner fungerar på ett bra sätt



## Jämförelser med andra ●

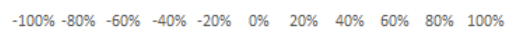
Politiker

17. Jag har kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat (produktion, kvalitet, effekter) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner



Tjänstemän

25. Jag har tillräcklig kunskap hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhet (kvalitet, arbetssätt) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner





## ***Bilaga 2 Ljusdals kommun i jämförelse med två andra kommuner***

Vi har genomfört motsvarande granskning inom 6 kommuner. Nedan finns en jämförelse med två andra kommuner.

