

Revisionsrapport

Sammanställning avseende granskningar av Lunds kommuns interna kontroll

Lunds kommun

Lena Salomon
Certifierad kommunal revisor

Mattias Johansson
Auktoriserad revisor/
Certifierad kommunal revisor

Emelie Lönnblad
Revisionskonsult

Adrian Göransson
Revisionskonsult

Oktober 2013

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1.	Bakgrund och syfte	1
1.2.	Avgränsning.....	1
1.3.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	2
1.4.	Metod.....	2
1.4.1.	Genomförande.....	3
1.5.	Läshänvisning.....	7
2.	Intern kontroll och COSO-modellen.....	8
3.	Styrdokument	10
4.	Granskningsresultat	11
4.1.	Överblick av granskningsresultatet.....	11
4.2.	Det finns en tillfredsställande kontrollmiljö	13
4.2.1.	Kommentarer och rekommendationer	14
4.3.	Det görs en riskbedömning i syfte att säkerställa vilka kontrollaktiviteter som ska utföras	16
4.3.1.	Kommentarer och rekommendationer	16
4.4.	Kontrollaktiviteter utförs i syfte att förhindra eller minska sannolikheten att riskerna inträffar	18
4.4.1.	Kommentarer och rekommendationer	19
4.5.	Det finns etablerade kanaler för information och kommunikation.....	21
4.5.1.	Kommentarer och rekommendationer	22
4.6.	Uppföljning och utvärdering sker av genomförda kontrollaktiviteter i syfte att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet	23
4.6.1.	Kommentarer och rekommendationer	23
5.	Översiktlig analys av resultat och sammanfattning av rekommendationer.....	25
Bilaga 1	27	
Bilaga 2	28	
Bilaga 3	31	
Bilaga 4.....	34	
Bilaga 5	36	
Bilaga 6.....	39	

1. Inledning

1.1. Bakgrund och syfte

I kommunallagen (1991:900) 6 kap. 7 § anges det att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

I aktiebolagslagen (ABL 2005:551) står det att styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska även fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation. Styrelsen ska också se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållande i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Det finns inga kommunala verksamheter där oönskade händelser, misstag och fel aldrig uppstår eller begås. Detta vittnar inte minst de oegentligheter som uppmärksammats i kommuner som Göteborg och Gävle om. Ovarsam hantering av offentliga medel, eller dåligt tillvaratagna resurser i den offentliga kommunala verksamheten, skadar inte bara den egna organisationen utan även allmänhetens tilltro till kommunens verksamheter, vilket ytterst påverkar förtroendet för de politiker som ansvarar för driften och finansieringen av dessa verksamheter.

De senaste årens händelser har visat på vikten av att kommunerna har en väl fungerande intern kontroll. Mot denna bakgrund har de förtroendevalda revisorerna i Lunds kommun i sin revisionsplan för år 2013 beslutat om att genomföra en granskning av kommunens interna kontroll. Likaså har lekmannarevisorerna i Fastighets AB Lund Arena, Lunds kommuns fastigheter AB och Lunds kommuns parkerings AB beslutat om att genomföra samma granskning.

1.2. Avgränsning

Denna rapport är en sammanställning av kommunrevisionens och lekmannarevisorernas granskningar avseende Lunds kommuns styrelser¹ och nämnders interna kontroll. Utöver den här sammanställningen har 17 delgranskningar gjorts.

I denna rapport gör vi generella bedömningar, iakttagelser och rekommendationer utifrån granskningsresultaten i delgranskningarna. Det ska observeras att i delgranskningarna finns det specifika iakttagelser, bedömningar och rekommendationer för respektive styrelse och nämnd.

Delgranskningarnas inriktning

De 17 delgranskningarna har avsett verksamhetsåret 2013 och i huvudsak fokuserat på styrelsernas och nämndernas formella² interna kontroll. En särskild tonvikt har legat på det förebyggande arbetet för att förhindra oegentligheter.

¹ Med styrelse avser vi Kommunstyrelsen, Renhållningsstyrelsen och styrelserna för bolagen Fastighets AB Lund Arena, Lunds kommuns fastigheter AB samt Lunds kommuns parkerings AB.

² Distinktionen mellan formell och informell intern kontroll har varit viktig i delgranskningarna. Med formell intern kontroll avser vi de dokumenterade rutiner som finns, medan vi med informell intern kontroll avser de rutiner som finns men som inte är dokumenterade.

I delgranskningarna har det ingått att bedöma dels den verksamhetsövergripande interna kontrollen och dels den interna kontrollen i samband med inköp. Analys och bedömning av den interna kontrollen har gjorts utifrån COSO-modellens fem komponenter – *Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information & Kommunikation* samt *Uppföljning & Utvärdering* (för en mer utförlig beskrivning av COSO-modellen se [Kapitel 2](#)).

Vi har valt att definiera verksamhetsövergripande intern kontroll som styrelsers och nämnders övergripande processer för riskbedömning och hantering av risker i sina verksamheters olika delar. Exempelvis kan riskerna i det här sammanhanget vara så kallade operationella och/eller finansiella risker. När det gäller den interna kontrollen i samband med inköp har vi valt att definiera det som styrelsers och nämnders processer för riskbedömning och hantering av risker som specifikt avser upphandling och inköp.

1.3. Revisionsfråga och kontrollmål

I respektive delgranskning har följande revisionsfråga besvarats: *Har styrelse/nämnd säkerställt en tillräcklig intern kontroll?*

Följande kontrollmål har ingått i delgranskningarna:

- Det finns en tillfredsställande kontrollmiljö
- Det görs en riskbedömning i syfte att säkerställa vilka kontrollaktiviteter som ska utföras
- Kontrollaktiviteter utförs i syfte att förhindra eller minska sannolikheten att riskerna inträffar
- Det finns etablerade kanaler för information och kommunikation
- Uppföljning och utvärdering sker av genomförda kontrollaktiviteter i syfte att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet

1.4. Metod

Underlaget som rapporten bygger på utgörs av *enkät* (i form av en självdeklaration), *styrdokument* och *intervjuer*.

Enkät/självdeklaration

Självdeklarationen är en vidareutveckling av den som användes i Göteborgs stad år 2011³ (se [avsnittet 1.4.1](#) för en mer detaljerad beskrivning av vår självdeklaration). Det är främst tre skillnader mellan vår självdeklaration och den som gjordes i Göteborgs stad:

1. Rapporten som gjordes i Göteborgs stad genomfördes som ett fristående uppdrag, medan delgranskningarna har gjorts inom ramen för den kommunala revisionen samt lekmanrevisionen
2. Vår självdeklaration innehåller färre antal påståenden än självdeklarationen i Göteborgs stad. Vi har minskat antalet påståenden från 140 till 60. Detta har vi sett som nödvändigt då alltför många påstående riskerar att leda till att förvaltningarna och bolagen svarar schablonmässigt på påståendena⁴
3. Med anledning av att vi tagit bort påståenden har vi också fått anpassa procentsatserna i den bedömningsskala som användes i Göteborgs stad. Vi har därför minskat gränsen

³ *Självdeklaration 2011. Sammanställning av uppföljning och verifiering*, Göteborgs stad. Utförd av PwC, Deloitte och Ernst & Young.

⁴ En liknande synpunkt lyfter Torbjörn Wiklund fram i sin granskning av Göteborgs stads arbete för att komma till rätta med de oegentligheter och brister som uppdagades år 2010. *Se mer Från utskäld till föredömlig?* Torbjörn Wiklund, 18 december 2012.

(procentsatserna) för när en förvaltning/bolag ska bedömas uppfylla de olika COSO-komponenterna (se mer [avsnitt 1.4.2](#)).

Eftersom vissa påståenden har tagits bort eller ändrats så går det inte att på ett rättvisande sätt att jämföra Lunds kommuns resultat i vår självdeklaration med Göteborgs stads resultat i självdeklarationen från år 2011.

Styrdokument

De granskade styrdokumenterna utgörs av dokument som har bäring på styrelsernas och nämndernas arbete med styrning och intern kontroll. Exempelvis har följande dokument granskats: Ekonomi- och verksamhetsplan, handlingsplan för intern kontroll, delegationsordning och attestordning.

Delgranskningarna har inte inkluderat någon djupare analys av styrdokumentens ändamålsenlighet, exempelvis har kvaliteten i bolagens/förvaltningarnas mål, strategier och verksamhetsplaner inte utvärderats.

Intervjuer

Intervjuer har genomförts med förvaltnings/bolags förvaltningschef/verkställande direktör, alternativt den tjänsteman som förvaltningschef/verkställande direktör utsatt att ansvara för besvarandet av enkäten.

Sakgranskning

Respektive delgranskning har sakgranskats av intervjuade tjänstemän. Den här sammanställningen har sakgranskats av Kommunkontorets planeringschef och verksamhetscontroller.

1.4.1. Genomförande

Delgranskningarna har genomförts genom att en enkät (som var utformad som en självdeklaration) under våren 2013 skickades till kommunens förvaltningar och bolag. Självutvärdering skickades till respektive förvaltnings/bolags förvaltningschef/verkställande direktör, alternativt den tjänsteman som förvaltningschef/verkställande direktör utsatt att ansvara för besvarandet av enkäten. Totalt har 14 förvaltningar och 3 bolag besvarat enkäten (i [Bilaga 1](#) finns en redogörelse för vilka styrelser och nämnder som inkluderats i granskningen).

Självdeklarationen är baserad på COSO-modellens fem komponenter – *Kontrollmiljö*, *Riskbedömning*, *Kontrollaktiviteter*, *Information & Kommunikation* samt *Uppföljning & Utvärdering*. Var och en av COSO-modellens komponenter har brutits ned till ett antal påståenden. Till varje påstående har vi kopplat ett antal exempel på kriterier som en förvaltning/bolag måste uppfylla för att kunna svara ”Ja” på de olika påståendena. Vid besvarandet av enkäten har alltså de olika förvaltningarna/bolagen fyllt i formuläret med svar om de anser sig uppfylla de olika påståendena och refererat till den dokumentation/rutin som styrker bedömningen (i [Bilaga 2 och 3](#) finns en redogörelse för påståendena i enkäten). I tabellen nedan visas självdeklarationens struktur.

Tabell 1. Exempel på självdeklarationens struktur.

COSO-komponent	Exempel på påstående	Exempel på bevis/kriterier	Nämndens självskattning	Nämndens hänvisning
<i>Kontrollmiljö</i>	Styrelsen/Nämnden har fastställt mål för verksamheten som är i linje med fullmäktiges mål.	<ul style="list-style-type: none"> Fastställda mål finns i styrdokument (såsom verksamhetsplan och ägardirektiv) Det finns riktlinjer för styrning och uppföljning 	Ja/Nej/ET	Dokument ZZZ Rutin YYY
<i>Riskbedömning</i>	Det finns en tydlig modell för riskhantering.	<ul style="list-style-type: none"> En dokumenterad väsentlighets- och riskanalys finns 	Ja/Nej/ET	Dokumentation saknas

Efter att förvaltningarna/bolagen besvarat självdeklarationen har vi verifierat om påståenden uppnås. Verifiering har utförts genom:

- **Intervjuer.** Påståendena i självdeklarationen har utvärderats genom intervju med ledande befattningshavare och nyckelpersoner som medverkat i besvarandet av enkäten
- **Dokumentation.** Det material som förvaltningarna/bolagen hänvisat till har vi översiktligt gått igenom och utvärderat
- **Stickprov.** Vi har kontrollerat att fakturor har godkänts/attesterats enligt attestordningen av behörig person. Vidare har vi kontrollerat att upprättade avtal är undertecknat av enligt delegationsordning rätt person.

Utifrån detta har vi bedömt om förvaltningens/bolagets rutiner och riktlinjer uppfyller de olika kriterierna som är kopplade till påståendena. Vi har använt oss av bedömningarna "Effektiva", "Ineffektiva" eller "Ej tillämplig" (ET). Självdeklarationen har totalt innehållit 60 påståenden. I tabellen nedan visas hur de olika påståendena fördelats mellan COSO-komponenterna.

Tabell 2. Tabellen visar hur de olika påståendena fördelats mellan COSO-komponenterna.

	Verifieringsområde:	Verksamhetsövergripande intern kontroll	Intern kontroll avseende inköpsprocessen
Antal påstående om:	<i>Kontrollmiljö</i>	13	8
	<i>Riskbedömning</i>	4	1
	<i>Kontrollaktiviteter</i>	6	16
	<i>Information & kommunikation</i>	2	2
	<i>Uppföljning & Utvärdering</i>	5	3
Totalt:		30	30

Våra verifieringar av påståendena har legat som grund för en sammanfattande bedömning av i vilken utsträckning som förvaltningarna och bolagen lever upp till COSO-modellens olika komponenter. Bedömningarna har gjorts enligt följande skala och kriterier:

Figur 1. Bedömningsmodell med bedömningsskala och -kriterier.

Bedömningsskala	Innebörd av bedömning	Kriterier
Tillräcklig	Grön färg innebär att det har upprättats dokument och rutiner som ger goda förutsättningar för förvaltningens/bolagets arbete med den enskilda COSO-komponenten.	75-100 procent av påståendena är effektiva
Delvis tillräcklig	Gul färg innebär att det har upprättats grundläggande dokumentation och rutiner men att arbetet med den enskilda COSO-komponenten bör vidareutvecklas.	50-74 procent av påståendena är effektiva
Otillräcklig	Röd färg innebär grundläggande dokumentation och rutiner saknas samt att arbetet med den enskilda COSO-komponenten är av stort behov av att vidareutvecklas.	Mindre än 50 procent av påståendena är effektiva
Ej tillämpligt (ET)	ET innebär att COSO-komponenten/påståendet inte kunnat prövas på förvaltningen/bolaget.	

Den ovan gjorda redogörelsen för tillvägagångssättet vid våra bedömningar kan förtydligas med följande exempel: För verifieringsområdet – verksamhetsövergripande intern kontroll – finns det 13 påståenden som avser COSO-komponenten *Kontrollmiljö*. För att en förvaltning eller bolag ska bedömas ha en ”tillräcklig kontrollmiljö” måste verifieringen visa att minst 75 procent av påståendena är ”Effektiva”, det vill säga minst 10 av 13 påståenden måste bedömas som ”Effektiva”.

Besvarande av revisionsfråga

Vår bedömning av revisionsfrågan har gjorts på ett motsvarande sätt som för bedömningarna för de enskilda COSO-komponenterna.

Båda verifieringsområdena – det vill säga den verksamhetsövergripande interna kontrollen och den interna kontrollen i samband med inköp – innehåller totalt 30 påståenden vardera. Varje verifieringsområde har bedömts var för sig. För att en styrelse eller nämnd ska ha bedömts ha en *tillräcklig* intern kontroll måste minst 23 påståenden (dvs 75 procent) bedömts som ”Effektiva”. För att en styrelse eller nämnd ska ha bedömts ha en *delvis tillräcklig* intern kontroll måste minst 15 påståenden (dvs 50 procent) bedömts som ”Effektiva”. Om en styrelse eller nämnd bedömts ha 14 eller mindre påståenden (mindre än 50 procent) som ”Effektiva” så har de bedömts ha en *otillräcklig* intern kontroll.

Det ska uppmärksammas att vår bedömning avseende Lunds Parkerings AB:s och Fastighets AB Lund Arenas interna kontroll inte har gjorts enligt ovan beskrivna tillvägagångssätt.

Eftersom bolagens verksamheter är så pass begränsade (exempelvis när det gäller personalresurser och verksamhetens omfattning) hade det inte varit lämpligt att använda samma bedömningsmodell⁵. Med anledning av bolagens begränsade förutsättningar har vi i vår revisionella bedömning av Lunds Parkerings AB:s och Fastighets AB Lund Arenas interna kontroll tagit hänsyn till bolagens informella interna kontroll (se fotnot 2, sid. 1, för en beskrivning av formell respektive informell intern kontroll).

Kommentarer kring metodval

Som för alla metoder finns det både för- och nackdelar med att använda sig av enkäter (i vårt fall är enkäten utformad som en självdeklaration). Fördelen med självdeklarationen är att vi fått en övergripande bild av hur styrelserna och nämnderna bedömer sin interna kontroll. Vi har genom självdeklarationens även kunnat kontrollera vilka dokument, rutiner och riktlinjer som finns för den interna kontrollen. Likaså har vi fått underlag för att kunna jämföra förvaltningarnas och bolagens resultat med varandra.

En annan fördel med självdeklarationen är att förvaltningarna och bolagen har svarat på samma påståenden och därmed kan de tillsammans diskutera resultatet och lära sig av varandra. Därtill bidrar självdeklarationen med ökad kunskap och medvetenhet om intern kontroll. Bland annat genom att förvaltningarna och bolagen har behövt att förbreda sig i samband med besvarandet av självdeklarationen och inför verifieringsmötena.

Nackdelen med självdeklarationen är att den ibland är ett ”trubbigt instrument”. Som tidigare redan nämnts så baseras granskningsresultatet på förvaltningarnas och bolagens formella interna kontroll. Vidare är självdeklarationen inte anpassad utifrån de olika förvaltningarnas och bolagens organisatoriska förutsättningar (till exempel tar självdeklarationen inte hänsyn till den enskilda förvaltningens/bolagets personalresurser eller verksamhetens omfattning). Detta kan vara en nackdel såtillvida att i mindre verksamheter kan det i vissa avseenden vara rimligt att ha en helt eller delvis informell intern kontroll. Till exempel är det rimligt att en förvaltning eller ett bolag som genomför få inköp inte behöver ha alla rutiner dokumenterade. Men vår självdeklaration tar inte hänsyn till sådana aspekter. Detta gör exempelvis att förvaltningar och bolag som gör få inköp kommer få ett sämre resultat än en organisation som gör många inköp, då förvaltningar/bolag som gör många inköp vanligtvis har mer formell och utvecklad intern kontroll.

En annan nackdel med bedömningsmodellen är att den endast tar hänsyn till andelen påståenden som bedöms som effektiva. Detta innebär att det i vissa fall räcker med att två eller tre påståenden bedöms som ”ineffektiva” för att en COSO-komponent ska bedömas som ”otillräcklig”.

Kommentarer om vårt resultat

I Bilaga 4 finns det en sammanställning över samtliga förvaltningars och bolags resultat i självdeklarationen. Sammanställningen bygger på att vi har räknat samman vad förvaltningarnas och bolagens svar motsvarar i vår bedömningsmodell. Vi har sedan jämfört dessa ”bedömningar” med våra. Det ska alltså uppmärksammas att förvaltningarnas och bolagens bedömningar baseras på vår sammanställning av deras svar.

Generellt sett har förvaltningarnas och bolagens bedömningar skilt sig förhållandevis mycket jämfört med våra. Exempelvis har vi ibland bedömt någon av förvaltningarnas och bolagens COSO-komponenter som ”otillräcklig”, medan de har bedömt den som

⁵ Övriga granskade styrelser och nämnder är så pass stora och/eller omfattas av Kommunfullmäktiges och Kommunstyrelsens förvaltningsövergripande styrdokument (såsom policies och riktlinjer, se mer avsnitt 3) samt kommunens centrala system och funktioner (exempelvis Upphandlingsenheten).

”Tillräcklig”. Likaså har förvaltningarna och bolagen ibland bedömt deras COSO-komponent som ”delvis tillräcklig”, medan vi bedömt den som ”tillräcklig”.

Det finns främst tre förklaringar till skillnader mellan våra och förvaltningarnas/bolagens bedömningar. För det första har det ofta handlat om att det funnits olika uppfattningar om vad som ska bedömas som tillräcklig, delvis tillräcklig och ej tillräcklig. Några av förvaltningarna och bolagen har exempelvis menat att kriterierna varit för högt ställda när det gäller vissa COSO-komponenter. För det andra har bolagen och förvaltningarna inte beaktat kravet på dokumentationsbevis utan hänvisat till informella interna kontrollrutiner. För det tredje har det handlat om förvaltningarna och bolagen ibland inte förstått påståendet eller tolkat påståendet fel. I dessa fall har vi förtydligat och diskuterat dessa oklarheter i samband med verifieringsmötena. Vi har dock inte ändrat förvaltningarnas och bolagens svar i enkäter utifrån dessa diskussioner.

1.5. Lëshänvisning

Det ska noteras att sammanställningen är utformad som en avvikelserapport, vilket innebär att redan fungerande områden inte lyfts fram i samma utsträckning som eventuella utvecklingsområden. Detta innebär även att sammanställningen till sin karaktär inte är beskrivande.

Disposition

Efter detta inledande kapitel följer ett avsnitt om intern kontroll och COSO-modellen. Därefter följer en översiktlig redogörelse för några av Lunds kommuns förvaltningsövergripande styrdokument.

Efter detta följer våra granskningsresultat. Kapitlet inleds med en sammanställning av granskningsresultatet. Därefter är kapitlet disponerat utifrån delgranskningarnas fem kontrollmål. I varje avsnitt gör vi generella bedömningar, iakttagelser och rekommendationer utifrån granskningsresultaten i delgranskningarna. Rapporten avslutas med en översiktlig analys över resultatet och en sammanställning av våra rekommendationer.

2. Intern kontroll och COSO-modellen

COSO-modellen är ett internationellt etablerat ramverk för utvärdering och utveckling av intern styrning och kontroll⁶. I COSO-modellen definieras intern kontroll på följande sätt: ”Intern kontroll kan övergripande definieras som en process, där såväl den politiska som den professionella ledningen samt övrig personal samverkar, vilken utformas för att med rimlig grad av säkerhet kunna uppnå följande mål:

- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.”

Enligt COSO-modellen omfattar intern kontroll komponenterna *Kontrollmiljö*, *Riskbedömning*, *Kontrollaktiviteter*, *Information & Kommunikation* samt *Uppföljning & Utvärdering*.

Figur 2. COSO-modellen och dess fem komponenter.



Nedan beskrivs COSO-modellens olika komponenter.

1. Kontrollmiljö är den omgivning som den interna styrningen och kontrollen verkar i och påverkas av. Detta kan vara riktlinjer, policies, organisationskulturen och ledningens styrning. Kontrollmiljön kan sägas vara fundamentet för den interna kontrollen.

2. Riskbedömning handlar om hur risker för verksamheten identifieras, värderas och hanteras. Det kan tex handla om omvärldsrisker, finansiella risker, legala risker samt verksamhetsrisker.

3. Kontrollaktiviteter är de aktiviteter som utarbetas för att fel ska upptäckas, åtgärdas och även förebyggas. Åtgärderna kan även finnas inbyggda i såväl organisationsstruktur som rutiner.

4. Information & Kommunikation handlar om hur mål, policies, riktlinjer, risker, avvikelser och åtgärder kommuniceras i organisationen.

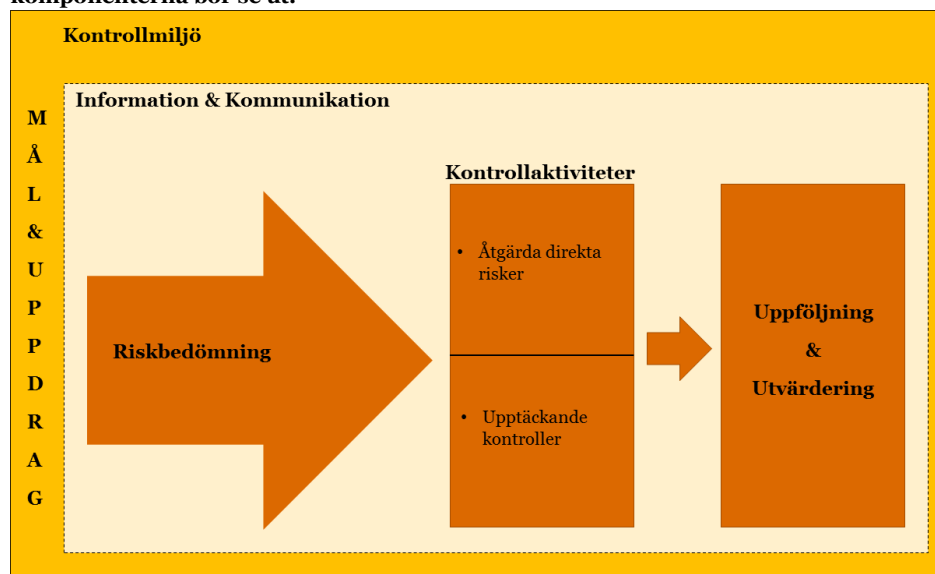
5. Uppföljning & Utvärdering handlar om hur organisationen följer upp beslutade mål och åtgärder samt hur den interna kontrollen utvärderas och utvecklas.

Det ska understrykas att intern kontroll inte är ett självändamål utan en del av verksamhets- och ekonomistyrningen. Den interna kontrollen är på så sätt ett viktigt instrument för att verksamhetens mål/uppdrag ska kunna uppnås.

⁶ COSO står för: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

I det praktiska arbetet med intern kontroll är det viktigt att det finns en tydlig koppling mellan mål och de olika COSO-komponenterna. Förhållandet mellan målen och de olika COSO-komponenterna kan schematiskt illustreras på följande sätt:

Figur 3. Illustration över hur förhållandet mellan mål/uppdrag och de olika COSO-komponenterna bör se ut.



En grundläggande del för att arbetet med den interna kontrollen ska fungera är att det finns tydliga styr signaler, exempelvis genom dokumenterade rutiner och riktlinjer. I kapitlet "Granskningsresultat" kommer vi i inledningen av varje avsnitt att mer detaljerat beskriva bedömningskriterierna för de olika COSO-komponenterna.

3. *Styrdokument*

Nedan presenteras titlarna på några av de förvaltningsövergripande styrdokument som reglerar Lunds kommuns interna kontrollarbete. I **Bilaga 5** finns en mer detaljerad sammanfattning av respektive styrdokument. Vidare finns det i **Bilaga 5** en beskrivning av dels den förvaltningsövergripande arbetsgruppen för intern kontroll och dels kommunens upphandlingsenhet.

Styrdokument avseende den verksamhetsövergripande interna kontrollen

- *Reglemente för intern kontroll*. Antaget av Kommunfullmäktige år 2005-05-26
- *Handbok för intern kontroll*. Framtaget av Kommunkontoret år 2011
- *Mallar*. För att underlätta arbetet med den interna kontrollen har kommunens arbetsgrupp tagit fram ett antal mallar för arbetet:
 - *Handlingsplan för intern kontroll, instruktion*
 - *Risk- och konsekvensanalys, hjälpmedel*
 - *Granskningsrapport med åtgärdsplan för intern kontroll, instruktion och mall*

Styrdokument avseende den interna kontrollen i samband med inköp

- *Inköps- och upphandlingspolicy för Lunds kommun*. Antaget av Kommunfullmäktige år 2008-12-18
- *Riktlinje för upphandling*
- *Riktlinje för direktupphandling*. Antaget av Kommunfullmäktige år 2009-10-01
- *Riktlinjer för samhälleliga mål*

Styrdokument avseende ekonomirutiner

- *Reglemente för kontroll och verifikation*. Kommunfullmäktige antog år 2006-12-14 ett reglemente för kontroll och verifikation
- *Tillämpningsanvisningar till reglemente för kontroll av verifikation*
- *Ekonomihandbok/Utbetalningar*
- *Tillämpningsföreskrifter för bisysslor*

4. Granskningsresultat

4.1. Överblick av granskningsresultatet

Revisionsfrågan i de 17 delgranskningarna har varit: *Har styrelse/nämnd säkerställt en tillräcklig intern kontroll?* Våra delgranskningar har visat att endast en av 17 styrelser och nämnder uppfyller kriterierna för att samtliga COSO-komponenter ska bedömas som *tillräcklig* eller *delvis tillräcklig*. Den COSO-komponent som flest styrelser och nämnder bedömts som *otillräcklig* på är *Riskbedömning*. Det här gäller för såväl den verksamhetsövergripande interna kontrollen som den interna kontrollen i samband med inköp. Det ska även uppmärksammas att i princip alla styrelser och nämnder bedömts ha en *otillräcklig Uppföljning & Utvärdering* när det gäller den interna kontrollen i samband med inköp.

Det ska lyftas fram att merparten av styrelserna och nämnderna bedömts ha en *tillräcklig* eller *delvis tillräcklig Kontrollmiljö, Kontrollaktiviteter, Information & Kommunikation*. Det här gäller för såväl den verksamhetsövergripande interna kontrollen som den interna kontrollen i samband med inköp. Nedan följer en sammanställning av våra bedömningar utifrån COSO-modellens fem komponenter.

Figur 3. Bedömningsmodell med sammanställning av granskningsresultatet.

Verifierings- område	COSO- komponent	Vår bedömning				Kommentarer
		Tillräcklig	Delvis tillräcklig	Otillräcklig	ET	
Verksamhets- övergripande intern kontroll	<i>Kontrollmiljö</i>	14	3	0	0	14 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha en tillräcklig <i>Kontrollmiljö</i>
	<i>Riskbedömning</i>	2	2	13	0	13 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha en otillräcklig <i>Riskbedömning</i>
	<i>Kontroll- aktiviteter</i>	1	9	7	0	10 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha tillräckliga eller delvis tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i>
	<i>Information & kommunikation</i>	2	14	0	1	16 styrelser och nämnder bedöms ha tillräcklig eller delvis tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>
	<i>Uppföljning & Utvärdering</i>	2	11	4	0	13 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha tillräcklig eller delvis tillräcklig <i>Uppföljning & Utvärdering</i>
Intern kontroll avseende inköpsprocessen	<i>Kontrollmiljö</i>	14	1	2	0	15 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha en tillräcklig eller delvis tillräcklig <i>Kontrollmiljö</i>
	<i>Riskbedömning</i>	1	0	16	0	16 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha en otillräcklig <i>Riskbedömning</i>
	<i>Kontroll- aktiviteter</i>	5	8	4	0	13 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha tillräckliga eller delvis tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i>
	<i>Information & kommunikation</i>	15	1	1	0	16 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha en tillräcklig eller delvis tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>
	<i>Uppföljning & Utvärdering</i>	1	0	16	0	16 av 17 styrelser och nämnder bedöms ha en otillräcklig <i>Uppföljning & Utvärdering</i>

I de följande fem avsnitten görs dels en mer detaljerad beskrivning av resultatet och dels en redogörelse för några av de mest centrala iakttagelserna som vi gjort i delgranskningarna.

4.2. Det finns en tillfredsställande kontrollmiljö

Bedömningskriterier för COSO-komponent – Kontrollmiljö

Kontrollmiljön är en del av kommunens kultur och skapas genom exempelvis mål och riktlinjer. Enligt våra kriterier ska kontrollmiljön bland annat innehålla:

- tydliga mål, riktlinjer och strategier för verksamheten
- en från ledningen kommunicerad och dokumenterad syn på betydelsen av intern kontroll
- en tydlig roll- och ansvarsfördelning för den interna kontrollen

Bedömningar avseende Kontrollmiljön

Verifieringsområde	Styrelser/nämnders bedömning	Vår bedömning
Verksamhetsövergripande intern kontroll Självdeklarationen innehöll 13 påståenden avseende <i>Kontrollmiljön</i> inom detta område.	Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 16 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig <i>Kontrollmiljö</i> .	Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder i hög grad uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Kontrollmiljö</i> . Vi har bedömt att 14 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig <i>Kontrollmiljö</i> .
Intern kontroll avseende inköpsprocessen Självdeklarationen innehöll åtta påståenden avseende <i>Kontrollmiljön</i> inom detta område.	Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 15 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig <i>Kontrollmiljö</i> .	Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder i hög grad uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Kontrollmiljö</i> . Vi har bedömt att 14 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig <i>Kontrollmiljö</i> .

Iakttagelser och verifieringsresultat

Mål, riktlinjer och strategier. Kommunfullmäktige har upprättat ett antal övergripande mål för respektive styrelse och nämnd. Styrelserna och nämnderna har i sina ekonomi- och verksamhetsplaner brutit ner fullmäktigemålen till egna specifika mål för sina verksamheter. Vi noterar dock att bolagens mål saknar en tydlig koppling till Kommunfullmäktiges mål.

Styrdokument för intern kontroll. Lunds kommuns reglemente för intern kontroll kan sägas utgöra grunden för styrelsernas och nämndernas arbete med den interna kontrollen. Reglementet gäller Kommunstyrelse, nämnder och förvaltningar. Vi noterar att bolagen inte omnämns i reglementet. Det står heller inte något om att Kommunstyrelsen ska följa upp (eller informera sig om) hur den interna kontrollen fungerar i de kommunala bolagen.

Utöver reglementet finns det en handbok och mallar som ska säkerställa att förvaltningarna arbetar på ett enhetligt sätt med den interna kontrollen (Se **Kapitel 3** för en mer detaljerad redogörelse för styrdokumentet). Vi noterar att kommunens handbok för intern kontroll hänvisar till COSO-modellen.

”88 % av förvaltningarna och bolagen har tagit fram en plan för intern kontroll”

Vår verifiering visar att 88 procent av förvaltningarna och bolagen har tagit fram en handlingsplan för den interna kontrollen. I mallen *Handlingsplan för intern kontroll* står det att ”för varje nämnd ska organisationen för den interna kontrollen beskrivas”. Vår verifiering har dock visat att 71 procent av styrelsernas och nämndernas handlingsplaner för den interna kontrollen saknar en tydlig beskrivning av organisationen (såsom ansvar och roller) för framtagandet av planen.

”71 % av styrelsernas och nämndernas planer saknar en tydlig beskrivning av roller och ansvar”

Vi noterar att det finns styrdokument som reglerar den interna kontrollen i samband med inköp. Exempelvis *Inköps- och upphandlingspolicy för Lunds kommun*, *Riktlinje för upphandling* och *Riktlinje för direktupphandling*.

Beträffande antalet styrdokument så betonar några av de intervjuade att samordningen av styrdokumenterna hade kunnat förbättras och att det i dagsläget finns styrdokument som tangerar samma sakområden och därför kunde sammanfogas till ett styrdokument.

”82 % av styrelserna och nämnderna saknar en analys av oförenliga arbetsuppgifter i sin verksamhet”

Roller och ansvarsfördelning. Vår verifiering visar att 82 procent av styrelserna och nämnderna saknar en analys av oförenliga arbetsuppgifter i sin verksamhet⁷. Vidare har vår verifiering visat att förvaltningarna saknar arbetsbeskrivningar för ledande befattningshavare inom förvaltningen.

Det ska även uppmärksammas att vår granskning visat att en förvaltning och två bolag inte har tagit fram ett attestreglemente.

4.2.1. *Kommentarer och rekommendationer*

Genom att det har upprättats relevanta och aktuella förvaltningsövergripande styrdokument har vi bedömt att det finns goda förutsättningar för en tillfredsställande kontrollmiljö i kommunen. Våra bedömningar ovan ringar dock in ett antal områden i kontrollmiljön som Kommunstyrelsen bör beakta för såväl den verksamhetsövergripande interna kontrollen som den interna kontrollen i samband med inköp.

Vi kan konstatera att Kommunfullmäktige, i beslutat reglemente för intern kontroll, inte har delegerat något specifikt ansvar till Kommunstyrelsen avseende att följa upp den interna kontrollen i de kommunala bolagen. Utifrån ett koncernperspektiv anser vi att det är en brist. Vi rekommenderar Kommunstyrelsen att analysera hur deras ansvar och roll för uppföljningen av bolagens interna kontroll kan förtydligas. Kommunstyrelsen bör även analysera hur bolagens målstyrning på ett tydligare sätt kan kopplas till fullmäktigemålen.

Kommunstyrelsen bör även uppmärksamma att vårt granskningsresultat indikerar att de förvaltningsövergripande styrdokumenterna i större utsträckning hade kunnat samordnas.

De granskade styrelserna och nämnderna bör i högre grad formalisera sin organisation för den interna kontrollen. Exempelvis när det gäller ansvar och roller för framtagandet av handlingsplanen för intern kontroll. Den organisation som finns för den interna kontrollen bör bestå av medarbetare med olika kompetenser, såsom inom ekonomi, personal och juridik.

⁷ Denna typ av analys ska säkerställa att oförenliga arbetsuppgifter segregeras så att risken för fel och/eller oegentligheter minskar.

Utöver de ovan nämnda utvecklingsområdena bör styrelser och nämnder även beakta följande rekommendationer som vi har beträffande den interna kontrollen:

- De styrelser och nämnder som inte har ett attestreglemente bör ta fram ett
- Styrelser och nämnder bör analysera och dokumentera oförenliga arbetsuppgifter i sin verksamhet och i de fall konflikter identifieras, bör förslag upprättas till hur de ska hanteras

4.3. *Det görs en riskbedömning i syfte att säkerställa vilka kontrollaktiviteter som ska utföras*

Bedömningskriterier för COSO-komponent – Riskbedömning

Riskbedömning är aktiviteter som ska omfatta en process för systematisk analys av risker. Analysen ska omfatta väsentliga hot, risker och konsekvenser. Enligt våra kriterier ska riskbedömningen bland annat vara:

- dokumenterad. Riskbedömningen ska vara kopplad till budget och/eller verksamhetsplaner och framtagen mot bakgrund av verksamhetens mål, strategier, lagar och förordningar. Riskbedömningen ska vara heltäckande och bör inkludera strategiska risker, operationella risker, finansiella risker samt efterlevnadsrisker (lagar och förordningar).

Bedömningar avseende Riskbedömning

Verifieringsområde	Styrelser/nämnders bedömning	Vår bedömning
<p>Verksamhetsövergripande intern kontroll Självdeklarationen innehöll fyra påståenden avseende <i>Riskbedömning</i> inom detta område.</p>	<p>Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 9 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig Riskbedömning.</p>	<p>Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder överlag inte uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Riskbedömning</i>.</p> <p>Vi har bedömt att 2 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig Riskbedömning. Vidare har 2 av 17 bedömts ha en delvis tillräcklig Riskbedömning.</p>
<p>Intern kontroll avseende inköpsprocessen Självdeklarationen innehöll ett påstående avseende <i>Riskbedömning</i> inom detta område.</p>	<p>Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 6 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig Riskbedömning.</p>	<p>Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder överlag inte uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Riskbedömning</i>.</p> <p>Vi har bedömt att 1 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig Riskbedömning.</p>

Iakttagelser och verifieringsresultat

”76 % av förvaltningarna och bolagen saknar en ändamålsenlig riskbedömning”

Kommunkontoret har i mallen *Risk- och konsekvensanalys*⁸, *hjälpmedel*, tagit fram direktiv och metodstöd för hur styrelser och nämnder ska arbeta med riskbedömningar. Dock har vår verifiering visat att en klar majoritet av kommunens styrelser och nämnder inte tillämpar denna mall. Våra verifieringar visar att 76 procent av förvaltningarna och bolagen bedöms sakna en ändamålsenlig riskbedömning. Vi noterar även att flera bolag och förvaltningar inte dokumenterar sina riskbedömningar.

4.3.1. *Kommentarer och rekommendationer*

Riskbedömningar är en viktig förutsättning för att kunna hantera risker. Det är därför viktigt att Kommunstyrelsen säkerställer att styrelserna och nämnderna börjar arbeta med riskbedömningar.

⁸ Risk- och konsekvensanalys är en form av riskbedömning.

Vi anser även att Kommunstyrelsen i mallen *Risk- och konsekvensanalys* bör förtydliga att styrelsernas och nämndernas riskbedömningar ska omfatta en heltäckande riskkartläggning som ger en helhetsbild av nuläget inom verksamheterna.

Utifrån skilda organisatoriska nivåer och perspektiv betraktas ofta risker på olika sätt. Förvaltnings-/bolagsledningen kan därför bedöma vissa risker som mer betydelsefulla än vad verksamhetens politiker skulle göra. Likaså kan de ansvariga politikernas riskuppfattning skilja sig från förvaltnings-/bolagsledningens. Det är alltså viktigt att flera olika kompetenser medverkar i riskbedömningen, såsom exempelvis politiker, chefer, ekonomer, personalvetare och jurister.

Lunds kommuns mall för risk- och konsekvensanalyser kopplas i princip uteslutande till handlingsplanerna för intern kontroll och ska vara ett stöd i arbetet med att identifiera var olika kontrollaktiviteter (såsom stickprover) ska genomföras. Vi anser dock att det är en för snäv användning av riskbedömningar och vill lyfta fram att ett av de viktigaste syftena med riskbedömningen är att identifiera risker där *åtgärder bör vidtas*. Åtgärderna kan vara alltifrån organisatoriska förändringar till att ta fram nya styrdokument. Med anledning av detta menar vi att kommunens nuvarande mall riskerar att leda till att styrelser och nämnder inte arbetar på ett ändamålenligt sätt när det gäller riskbedömningar.

”Med anledning av detta menar vi att kommunens mall riskerar att leda till att styrelser och nämnder inte arbetar på ett ändamålenligt sätt när det gäller riskbedömningar.”

Våra verifieringar har visat att förvaltningarna och bolagen i många avseenden redan arbetar med olika typer av riskbedömningar. Exempelvis påbjuder arbetsmiljölagen (ABL 1977:1160) och tillhörande föreskrifter⁹ samt allmänna råd¹⁰ att arbetsgivaren ska genomföra riskbedömningar i arbetsmiljön. Förvaltningarna och bolagen bör i så stor utsträckning som möjligt integrera de olika riskbedömningarna med varandra.

⁹ Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter *Våld och hot i arbetsmiljön* (AFS 1993:2). Se även Första hjälpen och krisstöd (AFS 1999:7).

¹⁰ Skolverket, *Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling*. SKOLFS 2012:10.

4.4. *Kontrollaktiviteter utförs i syfte att förhindra eller minska sannolikheten att riskerna inträffar*

Bedömningskriterier för COSO-komponent – *Kontrollaktiviteter*

Kontrollaktiviteter är de åtgärder som utformats för att förebygga, upptäcka och åtgärda risker i verksamheterna. Enligt våra kriterier ska det bland annat finnas:

- *operationella och finansiella kontroller* samt *efterlevnadskontroller*. Kontrollerna ska vara väldefinierade och dokumenterade och det ska finnas en tydlig koppling mellan riskbedömning och kontrollaktivitet. Vidare ska ansvaret för kontrollaktivitet vara tydligt.

Bedömningar avseende *Kontrollaktiviteter*

Verifieringsområde	Styrelser/nämnders bedömning	Vår bedömning
Verksamhetsövergripande intern kontroll Självdeklarationen innehöll sex påståenden avseende <i>Kontrollaktiviteter</i> inom detta område.	Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 14 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i> .	Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder till viss del uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Kontrollaktiviteter</i> . Vi har bedömt att 1 av 17 styrelser/nämnder har tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i> . Vidare har vi bedömt att 9 har delvis tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i> .
Intern kontroll avseende inköpsprocessen Självdeklarationen innehöll 16 påståenden avseende <i>Kontrollaktiviteter</i> inom detta område.	Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 14 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i> .	Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder till viss del uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Kontrollaktiviteter</i> . Vi har bedömt att 5 av 17 styrelser/nämnder har tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i> . Vidare har vi bedömt att 8 har delvis tillräckliga <i>Kontrollaktiviteter</i> .

Iakttagelser och verifieringsresultat

Operationella och finansiella kontroller samt efterlevnadskontroller. Kommunstyrelsen beslutar årligen om tre kommungemensamma kontrollområden¹¹ som varje styrelses och nämnds handlingsplan för intern kontroll ska innehålla¹². År 2013 har Kommunstyrelsen bestämt att *åtgärder för att stärka barns rättigheter, rekrytering* samt *mutor och korruption* ska vara kommungemensamma kontrollområden. Styrelserna och nämnderna kompletterar dessa kontrollområden med ett antal egna. Styrelsernas och nämndernas handlingsplaner för intern kontroll brukar totalt innehålla sex kontrollområden.

Det ska betonas att i en stor organisation som Lunds kommun finns det en ansenlig mängd informella löpande kontrollaktiviteter. Det handlar om 1 000-tals olika manuella och automatiska kontrollaktiviteter (det vill säga att de är kopplade till digitala system). Vår verifiering har emellertid endast omfattat de formella kontrollaktiviteterna som finns.

¹¹ Lunds kommun använder begreppet kontrollmål istället för kontrollområden.

¹² Observera att detta inte gäller för bolagen.

”Avsaknaden av en metodisk process för riskbedömning medför svårigheter att skapa ett fullgott underlag för beslut av kontrollaktiviteter.”

Som tidigare nämnts i **avsnitt 4.3** så saknar 76 procent Lunds kommuns styrelser och nämnder en ändamålsenlig riskbedömning. Avsaknaden av en metodisk process för analys av riskerna medför svårigheter att skapa ett fullgott underlag för beslut avseende vilka kontrollaktiviteter som bör genomföras.

När det gäller de kontrollaktiviteter som finns dokumenterade i handlingsplanerna för den interna kontrollen så ser vi genomgående att styrelsernas och nämndernas planer behöver förtydligas vad det gäller:

- vilken avdelning, funktion, roll och person eller vilket system som utför kontrollen.
- hur och i vilken omfattning som kontrollaktiviteten ska göras
- till vem som en eventuell brist ska rapporteras till

Kontrollaktiviteter. Vi har bedömt att 94 procent av styrelserna och nämnderna saknar kontrollaktiviteter som säkerställer att förvaltningarna följer befintliga riktlinjer avseende upphandlingar och inköp.

”94 % av styrelserna och nämnderna saknar kontrollaktiviteter som säkerställer att förvaltningarna agerar enligt beslutade riktlinjer avseende upphandling och inköp”

När det gäller övriga kontrollaktiviteter har vi bedömt att...

82 %

av styrelserna och nämnderna inte har ändamålsenliga operationella kontrollaktiviteter som är väldefinierade och dokumenterade med en tydlig koppling mellan risk och kontrollaktivitet

88 %

av styrelserna och nämnderna inte har ändamålsenliga finansiella kontrollaktiviteter som är väldefinierade och dokumenterade med en tydlig koppling mellan risk och kontrollaktivitet

53 %

av styrelserna och nämnderna inte har ändamålsenliga efterlevnadskontroller som är väldefinierade och dokumenterade med en tydlig koppling mellan risk och kontrollaktivitet

”94 % av förvaltningarna och bolagen saknar kontrollaktiviteter avseende att förtroendevalda och anställda inte personliga intressen i leverantörsföretag”

När det gäller kontroller som avseende inköp och upphandling så visar verifieringen att 94 procent av förvaltningarna och bolagen saknar kontrollaktiviteter avseende att förtroendevalda och anställda inte personliga intressen i leverantörsföretag. Exempelvis görs det inga avstämningar mot näringslivsregistret¹³.

Stickprover. Våra stickprovsgranskningar visar att två förvaltningars upprättade leverantörsavtal inte undertecknats, av enligt delegationsordningen, rätt person.

4.4.1. **Kommentarer och rekommendationer**

Vi har i de ”boxarna” i avsnittet ovan ringat in ett antal generella utvecklingsområden i Lunds kommuns styrelser och nämnders interna kontroll. Vi anser att styrelser och nämnder bör analysera dessa områden och vidta adekvata åtgärder.

En central iakttagelse som vi gör är att många av styrelsernas och nämndernas kontrollaktiviteter är informella. Detta är en brist eftersom det försvårar uppföljningen av att kontrollaktiviteterna genomförs och om de fungerar på avsett vis. Vidare innebär informell intern kontroll att personberoendet i verksamheten blir större.

¹³ Dock uppger flera av de intervjuade att frågan om bisysslor tas upp i samband med rekrytering och på medarbetarsamtal.

Enligt oss bör styrelser och nämnder upprätta en matris som skapar en helhetsbild över deras kontrollstruktur. De kontrollaktiviteter som matrisen innehåller bör ha en tydlig koppling till styrelsens/nämndens riskbedömning.

4.5. Det finns etablerade kanaler för information och kommunikation

Bedömningskriterier för COSO-komponent – Information & Kommunikation

Information & Kommunikation handlar om hur mål, risker och avvikelser kommuniceras i organisationen. Enligt våra kriterier ska det bland annat finnas:

- tydliga informationskanaler
- dokumenterade rutiner för åter- och avvikelserapportering avseende den interna kontrollen

Bedömningar avseende Information & Kommunikation

Verifieringsområde	Styrelser/nämnders bedömning	Vår bedömning
<p>Verksamhetsövergripande intern kontroll Självdeklarationen innehöll två påståenden avseende <i>Information & Kommunikation</i> inom detta område.</p>	<p>Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 9 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>.</p>	<p>Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder till viss del uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Information & Kommunikation</i>.</p> <p>Vi har bedömt att 2 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>. Vidare har vi bedömt att 14 har en delvis tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>.</p>
<p>Intern kontroll avseende inköpsprocessen Självdeklarationen innehöll två påståenden avseende <i>Information & Kommunikation</i> inom detta område.</p>	<p>Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 13 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>.</p>	<p>Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder i hög grad uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Information & Kommunikation</i>.</p> <p>Vi har bedömt att 15 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>. Vidare har vi bedömt att en har en delvis tillräcklig <i>Information & Kommunikation</i>.</p>

Iakttagelser och verifieringsresultat

Informationskanaler. Vi har noterat att de flesta centrala styrdokument finns tillgängliga på förvaltningarnas och bolagens intranät. Förvaltningarna och bolagen förankrar styrdokumentet genom att olika nivåer inom verksamheten samverkar. Förvaltningschefen/VD träffar regelbundet sina verksamhetschefer och vid de här mötena kan olika styrdokument diskuteras. Verksamhetscheferna använder arbetsplatsträffar och liknande för att förankra styrdokumentet bland sina medarbetare.

Rapporteringsrutiner. Vår verifiering har visat att 85 procent av förvaltningarna och bolagen saknar dokumenterade rutiner för hur medarbetare ska gå tillväga om de upptäcker en oegentlighet. Vissa av de intervjuade lyfter fram att det skulle vara bra om Lunds kommun hade någon form av ”whistle-blower- funktion”. Vi noterar också att flera förvaltningar och bolag saknar tydliga rutiner för hur en brist eller avvikelse ska rapporteras.

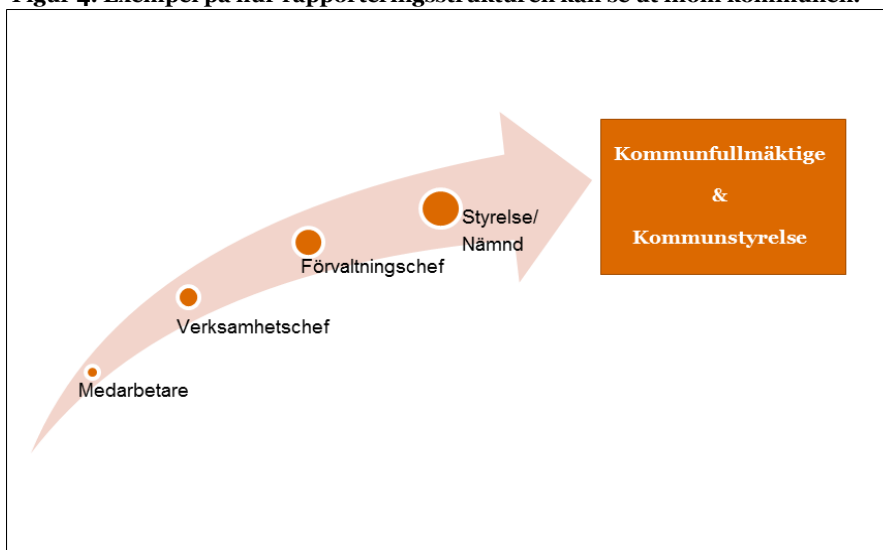
4.5.1. Kommentarer och rekommendationer

Regelbundna kontroller medför att oegentligheter och/eller brister kommer att identifieras. Det är därför av vikt att det finns tydliga riktlinjer för vilka åtgärder som ska vidtas när olika typer av brister/oegentligheter upptäcks.

Kommunens styrelser och nämnder bör ta fram dokumenterade riktlinjer för hur olika typer av brister/oegentligheter ska rapporteras om de upptäcks. Det underlättar en snabb hantering om något skulle inträffa. För styrelserna och nämnderna gäller det alltså att utreda och dokumentera *vem* som ska göra *vad*. Styrelserna och nämnderna kan också i ett preventivt syfte, via dessa dokumenterade riktlinjer, öka de anställdas kännedom om vilka rättsliga åtgärder som kan vidtas mot såväl förtroendevalda som medarbetare.

Rapporteringen av en oegentlighet eller brist kan ske i flera steg och bör anpassas till hur många nivåer organisationen har och vilken typ av information som ska rapporteras.

Figur 4. Exempel på hur rapporteringsstrukturen kan se ut inom kommunen.



Rapporteringsbehovet varierar givetvis beroende på nivå och måste liksom hur rapporteringen ska ske diskuteras noga. Alltför detaljerad information kan motverka sitt syfte och medföra att kärnan i informationens ”dränks” i för många detaljer. Rapporteringen bör vara kort och enkel och samtidigt ändamålsenlig.

Vi anser även att styrelser och nämnder bör dokumentera brister (avvikelser) i den interna kontrollen i en avvikelsesrapport. En sådan rapport ger möjlighet att över tid studera eventuella mönster och det blir också ett bra underlag i uppföljningen/utvärderingen av den interna kontrollen.

4.6. Uppföljning och utvärdering sker av genomförda kontrollaktiviteter i syfte att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet

Bedömningskriterier för COSO-komponent – Uppföljning & Utvärdering

Den interna kontrollen behöver följas upp och utvärderas. Enligt våra kriterier ska det bland annat finnas en uppföljning av att:

- kontrollaktiviteter fungerat på avsett vis och att eventuella åtgärder vidtagits

Bedömningar avseende Uppföljning & Utvärdering

Verifieringsområde	Styrelser/nämnders bedömning	Vår bedömning
<p>Verksamhetsövergripande intern kontroll Självdeklarationen innehöll fem påståenden avseende <i>Uppföljning & Utvärdering</i> inom detta område.</p>	<p>Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 14 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig Uppföljning & Utvärdering.</p>	<p>Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder till viss del uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Uppföljning & Utvärdering</i>.</p> <p>Vi har bedömt att 2 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig Uppföljning & Utvärdering. Vidare har vi bedömt att 11 har en delvis tillräcklig Uppföljning & Utvärdering.</p>
<p>Intern kontroll avseende inköpsprocessen Självdeklarationen innehöll tre påståenden avseende <i>Uppföljning & Utvärdering</i> inom detta område.</p>	<p>Vår sammanställning av styrelsernas och nämndernas svar visar att 6 av 17 styrelser/nämnder bedömt att de har en tillräcklig Uppföljning & Utvärdering.</p>	<p>Vår verifiering visar att Lunds kommuns styrelser och nämnder inte uppfyller de kriterier som ställts upp i självdeklarationen inom området <i>Uppföljning & Utvärdering</i>.</p> <p>Vi har bedömt att 1 av 17 styrelser/nämnder har en tillräcklig Uppföljning & Utvärdering.</p>

Iakttagelser och verifieringsresultat

Styrelsernas och nämndernas handlingsplaner för intern kontroll följs upp årligen. I samband med detta tar respektive nämnd/styrelse även fram en åtgärdsplan för hur eventuella brister ska åtgärdas. Utifrån det gör Kommunstyrelsen årligen en övergripande bedömning av den interna kontrollen i Lunds kommun.

”82 % av förvaltningarna och bolagen saknar ändamålsenliga rutiner avseende uppföljning av leverantörerna”

Avseende uppföljningen inom verifieringsområdet inköp så visar vår verifiering att 82 procent av styrelserna och nämnderna saknar ändamålsenliga rutiner avseende uppföljning av leverantörernas, Kvalitet & pris, Etiska riktlinjer, Miljö, Leveranssäkerhet och Total volym/Kvantitet. Det ska även uppmärksammas att vid intervjuerna med tjänstemän på Upphandlingsenheten så har det framkommit att enheten inte dokumenterar sina uppföljningar avseende kvalitet, pris etcetera av de leverantörer som kommunen har avtal med.

4.6.1. Kommentarer och rekommendationer

Syftet med fortlöpande periodiska uppföljningar och utvärderingar är att försäkra sig om att den interna kontrollen fungerar bra och att avvikelser upptäcks och kan rättas till.

Generellt kan sägas att bristande dokumentation av kontrollstrukturen och en otydlig koppling mellan riskbedömning och kontrollaktiviteter i såväl handlingsplan för den interna kontrollen som i den löpande interna kontrollen, försvårar uppföljningen och utvärderingen av den interna kontrollen. Således rekommenderar vi styrelser och nämnder att i större utsträckning dokumentera sin kontrollstruktur.

De granskade styrelserna och nämnderna bör öka fokus på frågor som berör den interna kontrollen. Detta kan göras genom att rapportering avseende intern kontroll sker löpande under året, förslagsvis varje kvartal. Rapporterna bör även innefatta identifierade avvikelser som görs i den löpande interna kontrollen.

Utöver de ovan nämnda utvecklingsområdena bör styrelser och nämnder även beakta följande rekommendationer som vi har beträffande den interna kontrollen:

- Kommunstyrelsen bör säkerställa att Upphandlingsenheten dokumenterar sina uppföljningar av kommunens leverantörer
- Styrelser och nämnder som gör inköp bör med jämna mellanrum genomföra dokumenterade uppföljningar av leverantörernas:
 - Kvalitet & pris
 - Etiska riktlinjer
 - Miljö
 - Leveranssäkerhet
 - Total volym/Kvantitet

5. Översiktlig analys av resultat och sammanfattning av rekommendationer

Vi har i det föregående kapitlet lyft fram en rad bedömningar och iakttagelser beträffande Lunds kommuns styrelser och nämnders interna kontroll.

Genom att det har upprättats relevanta och aktuella förvaltningsövergripande styrdokument har vi bedömt att det finns goda förutsättningar för en tillfredsställande kontrollmiljö i Lunds kommun. Vi har dock identifierat att flertalet av styrelserna och nämnderna inte genomför ändamålsenliga riskbedömningar i sina verksamheter. Det är en betydande brist eftersom underlaget från riskbedömningen är en viktig förutsättning för att de övriga

”Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk” delarna i den interna kontrollen – *Kontrollaktiviteter, Information & Kommunikation* samt *Uppföljning & Utvärdering* – ska vara tillförlitliga och fungera på ett ändamålsenligt sätt. I den bemärkelsen kan den interna kontrollen liknas vid en kedja där ordspråket *”Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk”* är gällande. Det är alltså viktigt att denna brist åtgärdas.

Nedan har vi utifrån COSO-modellens komponenter gjort en sammanställning av våra rekommendationer som Lunds kommuns styrelser och nämnder bör beakta i sitt fortsatta arbete med intern kontroll.

Figur 5. COSO-modellen och dess fem komponenter.



1. Kontrollmiljö

- Kommunstyrelsen bör analysera hur deras ansvar och roll för uppföljningen av bolagens interna kontroll kan förtydligas
- Kommunstyrelsen bör säkerställa att de kommunala bolagen i högre grad inkluderas i Lunds kommuns målstyrning
- Kommunstyrelsen bör genomföra en översyn av de förvaltningsövergripande styrdokumenterna och eventuellt samordna dem
- De granskade styrelserna och nämnderna bör i högre grad formalisera sin organisation för den interna kontrollen. Exempelvis när det gäller ansvar och roller för framtagandet av handlingsplanen för den interna kontrollen. Organisationen för den interna kontrollen bör bestå av medarbetare med olika kompetenser, såsom inom ekonomi, personal och juridik.

-
- | | |
|---|--|
| 2. Riskbedömning | <ul style="list-style-type: none">• Kommunstyrelsen bör säkerställa att alla styrelser och nämnder regelbundet gör riskbedömningar. Riskbedömningarna bör vara dokumenterade och heltäckande samt omfatta all verksamhet. Vidare bör skilda organisationsnivåer medverka i riskbedömningarna. |
| 3. Kontroll-aktiviteter | <ul style="list-style-type: none">• De granskade styrelserna och nämnderna bör upprätta en matris som skapar en helhetsbild över deras kontrollstruktur. De kontrollaktiviteter som matrisen innehåller bör ha en tydlig koppling till styrelsens/nämndens riskbedömning |
| 4. Information & Kommunikation | <ul style="list-style-type: none">• De granskade styrelserna och nämnderna bör säkerställa att det finns dokumenterade riktlinjer för hur oegentligheter eller brister ska rapporteras om de upptäcks. För styrelserna och nämnderna gäller det alltså att utreda och dokumentera vem som ska göra vad i sådana situationer. Vidare bör identifierade avvikelser i den interna kontrollen dokumenteras i en avvikelserapport |
| 5. Uppföljning & Utvärdering | <ul style="list-style-type: none">• De granskade styrelserna och nämnderna bör öka fokus på frågor som berör den interna kontrollen. Detta kan göras genom att rapportering avseende internkontroll sker löpande under året, förslagsvis varje kvartal. Rapporterna bör även innefatta de identifierade avvikelser som gjorts i den löpande interna kontrollen |
-

2013-10-23



Mattias Johansson
Projektledare



Lena Salomon
Uppdragsledare

Bilaga 1

I tabellen nedan visas de styrelser och nämnder som inkluderats i granskningen.

Styrelser och nämnder			
Barn- och skolnämnden Lunds stad	Barn- och skolnämnden Lunds Öster	Kommunstyrelsen	Kultur- och fritidsnämnden
Miljönämnden	Renhållningsstyrelsen	Service­nämnden	Socialnämnden
Byggnadsnämnden	Fastighets AB Lund Arena	Styrelsen för Lunds kommuns fastigheter AB	Styrelsen för Lunds kommuns parkerings AB
Tekniska nämnden	Utbildningsnämnden	Valnämnden	Vård- och omsorgsnämnden
Överförmyndarnämnden			

Bilaga 2

Påståenden avseende den verksamhetsövergripande interna kontrollen

Påståenden avseende COSO-komponent <i>Kontrollmiljö</i>	
1	Nämnd/styrelse har fastställt mål som är i linje med med Lunds kommuns vision, strategier, övergripande mål, definierade uppdrag och etiska värderingar. Målen är tydligt definierade och dokumenterade.
2	Förvaltningen/bolaget har etablerat en process för att med utgångspunkt från fastställda mål utarbeta strategier, verksamhetsplanering, koordinering av resurser och verksamhetsutfall.
3	Mål och strategier är tydligt kommunicerade till förvaltningens/bolagets medarbetare.
4	Organisationsstrukturen samt roller och ansvar är tydligt utformade, väldefinierade, dokumenterade och uppdaterade inom förvaltningen/bolaget.
5	Dokumenterade arbetsbeskrivningar har upprättats för ledande befattningshavare inom förvaltningens/bolagets samtliga områden/funktioner och har antagits av nämnden/styrelsen eller av förvaltningschef/VD.
6	En delegationsordning som löpande uppdateras finns och är känd av berörda medarbetare. (Roller och ansvar samt regler för delegering av befogenhetsnivåer är dokumenterade i delegationsordningen.)
7	Rutiner finns på plats för att säkerställa en ändamålsenlig ansvarsfördelning, dvs oförenliga aktiviteter/arbetsuppgifter utförs av skilda personer (exempelvis kontroll och attest).
8	Erforderliga styrande dokument är framtagna för förvaltningen/bolaget. Dokumenten är upprättade i överrensstämmelse med värderingar, mål och strategier.
9	Processer finns på plats för att nämnden/styrelsen ska erhålla tidig informations/varningssignaler i väsentliga frågor som berör förvaltningen/bolagets verksamhet.
10	Ansvar och roller för framtagande/uppdatering av internkontrollplanen samt genomförande av aktiviteter i internkontrollplanen är fastställda.
11	Internkontrollplanen är upprättad och fastställd i enlighet med reglemente för intern kontroll för Lunds kommun.
12	Rutiner finns på plats som säkerställer att identifierade kontroller genomförs på avsett vis.
13	Det finns en etablerad rutin för att rapportera brister i den interna kontrollen.

Påståenden avseende COSO-komponent <i>Riskbedömning</i>	
14	En process för riskhantering och riskanalys har fastställts av nämnden/styrelsen.
15	Förvaltningen/bolaget genomför regelbundet en dokumenterad analys av verksamhetens operationella/affärsmässiga, legal och finansiella risker och risker för oegentligheter.
16	Riskanalysen är kopplad till verksamhetsplaner och framtagen mot bakgrund av verksamhetens mål, strategier, lagar och förordningar. Följande riskkategorier adresseras: <ul style="list-style-type: none"> · strategiska risker · operationella risker (eller verksamhetsrisker) · finansiella risker · efterlevnadsrisker (lagar och förordningar)
17	Internkontrollplanen är framtagen utifrån en genomförd väsentlighets- och riskanalys med tydlig koppling till lagar, verksamhetens mål och strategier.
Påståenden avseende COSO-komponent <i>Kontrollaktiviteter</i>	
18	Kontroller är väldefinierade och dokumenterade med tydlig koppling mellan risk och kontrollåtgärd. Ansvaret för kontrollåtgärder är tydligt. Utvärdering av kontrollstrukturen sker vid förändringar i verksamheten.
19	Kontroller har utformats och implementerats för att säkerställa att det inte finns någon anställd som utövar bisyssla som är förtroendeskadlig, verkar hindrande eller är konkurrerande med verksamheten.
20	Kontroller har utformats och implementerats för att säkerställa efterlevnad av lagar och förordningar.
21	Kontrollerna är väldefinierade och dokumenterade med tydlig koppling mellan risk och kontrollåtgärd. Ansvaret för kontrollåtgärden är tydligt. Utvärdering av kontrollstrukturen sker vid förändringar i verksamheten.
22	Förvaltningschef/VD rapporterar regelbundet till styrelsen/nämnden hur den interna kontrollen fungerar.
23	Internkontrollplanen innehåller minst: <ul style="list-style-type: none"> · Vilka rutiner och kontrollmoment som skall följas upp · Vem som ansvarar för att utföra kontrollen · När granskningen skall vara utförd · Hur kontrollen skall göras · Hur rapportering skall ske · Genomförd väsentlighets- och riskbedömning

Påståden avseende COSO-komponent <i>Information & Kommunikation</i>	
24	<p>Informations- och kommunikationskanaler är etablerade inom väsentliga områden såsom:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mål & strategier · Policies & riktlinjer · Intern styrning & kontroll (ISK) · Verksamhetens prestationer · Väsentliga händelser i verksamheten · Etiska riktlinjer · Lagar och förordningar
25	<p>För den enskilde medarbetaren finns det tydligt definierade kanaler för att kommunicera misstankar om oegentligheter annat än genom en direkt kontakt med överordnad eller lokal ledning.</p>
Påståden avseende COSO-komponent <i>Uppföljning & Utvärdering</i>	
26	<p>Förvaltningens/bolagets verksamhet följs upp på ett strukturerat sätt, (t ex genom mätetal/indikatorer) i enlighet med givna policies, instruktioner och mallar.</p>
27	<p>Ansvar och roller för operationella (verksamheten) och ekonomiska verksamhetsuppföljningar är tydligt definierade.</p>
28	<p>En löpande (och ändamålsenlig) uppföljning utförs av att aktiviteter/kontroller i internkontrollplanen genomförs enligt tidplan.</p>
29	<p>Förvaltningen/bolaget har etablerat rutiner som beskriver hur identifierade avvikelser skall hanteras. Rutinerna inkluderar lämpliga korrigerande åtgärder samt beskrivning av hur återrapportering av genomförda åtgärder utförs.</p>
30	<p>Förvaltningen/bolaget har etablerat rutiner som beskriver hur förekomster av oegentligheter ska hanteras. Rutinerna inkluderar lämpliga korrigerande åtgärder samt beskrivning av hur återrapportering av genomförda åtgärder utförs.</p>

Bilaga 3

Påståenden avseende den interna kontrollen i samband med inköp

Påståenden avseende COSO-komponent <i>Kontrollmiljö</i>	
1	Nämnden/styrelsen har implementerat ändamålsenliga upphandlings- och inköpsriktlinjer i enlighet med gällande upphandlingspolicy med riktlinjer för Lunds kommun.
2	Förvaltningen/bolaget säkerställer att riktlinjer finns på plats som beskriver hur upphandling får beslutas om.
3	Nämnden/styrelsen har fastställt en formell attestförteckning som finns tillgänglig för dess medarbetare.
4	Rutiner finns för att säkerställa att all personal som handlägger upphandlings- och inköpsärenden har relevant kunskap om gällande lagstiftning, policys och riktlinjer.
5	Riktlinjer finns på plats som tydliggör rutiner vid upphandling och inköp som ingås med leverantörer som har eventuella förbindelser med medarbetare på förvaltningen/bolaget. (t.ex. släktband, ägande eller andra nära förbindelser).
6	Förvaltningen/bolaget har rutiner för hur avvikelser från gällande regelverk, policys samt riktlinjer skall rapporteras och omhändertas.
7	Rutiner finns på plats för att förhindra att leverantörsfakturor betalas innan det att säkerställande har skett av att avtalade leveranser genomförts.
8	Behörighet att registrera/administrera masterdata i affärskritiska system, ex. projektsystemet och leverantörsregistret, är tydligt definierade och säkerställer att inte oförenliga arbetsuppgifter kan utföras.
Påståenden avseende COSO-komponent <i>Riskbedömning</i>	
9	En utvärdering av risker i upphandlings- och inköpsprocessen har genomförts för att möjliggöra etablering av ändamålsenliga interna kontroller i processen.
Påståenden avseende COSO-komponent <i>Kontrollaktiviteter</i>	
10	Ändamålsenliga kontroller i inköpsprocessen har definierats och dokumenterats.
11	Förvaltningens/bolagets ledning säkerställer att förvaltningen/bolaget agerar i enlighet med etablerade riktlinjer avseende upphandling och inköp.
12	Alla systembehörigheter är anpassade till respektive persons aktuella arbetsuppgifter/ansvarsområde.

13	Endast behöriga personer kan registrera/ administrera (nya) leverantörer i systemen.
14	Endast behöriga personer har möjlighet att ändra/administrera behörigheter.
15	Kontroller finns på plats som säkerställer att samtliga inköp utföres av behöriga personer.
16	Förvaltningens/Bolagets ledning säkerställer att förvaltningen/bolaget agerar i enlighet med befintliga interna riktlinjer avseende upphandlingar.
17	Vid upphandlingar är flera personer involverade i beslutsprocessen vad gäller val av anbud.
18	Förtroendevalda och anställda har inte några personliga intressen i några av våra leverantörsföretag som kan uppfattas som en jävsituation.
19	Alla leverantörskontrakt signeras av en behörig person.
20	Det säkerställs att samtliga varor och tjänster enligt beställning och följesedel levereras till rätt adress.
21	Det säkerställs att slutbetalning till entreprenör inte sker innan godkänd slutbesiktning.
22	Egna kostnader godkänns alltid av en överordnad.
23	Det säkerställs att endast fakturor godkänns som avser mottagna och godkända leveranser, tjänster och villkor.
24	Betalningsförslag av leverantörsfakturor granskas och godkänns av behörig befattningshavare innan överföring till bank sker.
25	Ändamålsenlig arbetsfördelning finns på plats som säkerställer att inköp, attest och/eller utbetalning ej utföres av en och samma person.
Påståeden avseende COSO-komponent <i>Information & Kommunikation</i>	
26	Förvaltningens/bolagets upphandlingspolicy med riktlinjer är uppdaterade och kommunicerade inom förvaltningens/bolagets organisation samt tillgängliga för alla anställda.
27	Tydliga regler och riktlinjer är kommunicerade avseende hur förvaltningens/bolagets personal ska förhålla sig avseende gåvor, tjänster och förmåner som erbjuds dem av potentiella och befintliga leverantörer. (Framst i syfte att undvika situationer där möjliga misstankar om besticknings- eller mutsituationer skulle kunna uppstå.)
Påståeden avseende COSO-komponent <i>Uppföljning & Utvärdering</i>	
28	Nämnden/styrelsen har fastställt hur kontroll av efterlevnad av gällande lagstiftning, kommunens policies samt riktlinjer skall utföras, dokumenteras samt rapporteras.

Sammanställning av granskningar av Lunds kommuns interna kontroll

29	Uppföljning sker och dokumenteras av leverantörer avseende: <ul style="list-style-type: none">- Kvalitet- Pris- Etiska riktlinjer- Miljö- Leveranssäkerhet etc- Total volym
30	Uppföljning sker av pågående/genomförda projekt på projektledarnivå av oberoende person.

Bilaga 4

Versamhetsövergripande	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & Kommunikation		Uppföljning & Utvärdering	
	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning
Barn- och skolnämnden Lunds Stad	100%	77%	100%	75%	100%	67%	50%	50%	100%	60%
Barn- och skolnämnden Lund Öster	100%	77%	0%	0%	67%	50%	50%	50%	100%	60%
Kommunstyrelsen	100%	77%	100%	25%	100%	33%	100%	50%	100%	60%
Kultur- och fritidsnämnden	92%	77%	25%	0%	100%	50%	50%	50%	60%	60%
Miljönämnden	100%	69%	100%	0%	100%	33%	100%	50%	100%	60%
Renhållningsstyrelsen	92%	85%	25%	0%	100%	50%	50%	50%	100%	60%
Service­nämnden	100%	77%	100%	50%	100%	33%	100%	50%	100%	60%
Socialnämnden	92%	77%	0%	0%	100%	50%	100%	50%	100%	80%
Byggnadsnämnden	92%	77%	75%	0%	100%	33%	100%	50%	100%	60%
Fastighets AB Lund Arena	80%	66%	ET	0%	100%	0%	ET	ET	ET	0%
Lunds kommuns fastigheter AB	100%	75%	100%	50%	100%	67%	50%	50%	100%	60%
Lunds kommuns parkerings AB	62%	50%	0%	0%	33%	17%	50%	50%	40%	40%
Tekniska nämnden	100%	100%	100%	0%	100%	67%	100%	100%	100%	60%
Utbildningsnämnden	92%	85%	50%	0%	83%	50%	100%	50%	100%	40%
Valnämnden	100%	100%	33%	0%	100%	60%	100%	100%	100%	40%
Vård- och omsorgsnämnden	100%	85%	100%	75%	100%	100%	100%	50%	100%	60%
Överförmyndarnämnden	100%	69%	100%	0%	50%	33%	50%	50%	100%	80%

Sammanställning av granskningar av Lunds kommuns interna kontroll

Inköpsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & Kommunikation		Uppföljning & Utvärdering	
	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning	Egen bedömning	Extern bedömning
Barn- och skolnämnden Lunds Stad	100%	88%	100%	0%	100%	88%	100%	100%	67%	0%
Barn- och skolnämnden Lund Öster	50%	75%	ET	0%	56%	60%	50%	100%	0%	0%
Kommunstyrelsen	88%	88%	100%	0%	100%	81%	100%	100%	67%	33%
Kultur- och fritidsnämnden	63%	75%	0%	0%	56%	43%	100%	100%	0%	0%
Miljönämnden	88%	57%	ET	0%	100%	77%	100%	100%	100%	0%
Renhållningsstyrelsen	88%	75%	100%	0%	88%	60%	100%	100%	67%	0%
Servicenämnden	75%	75%	0%	0%	100%	69%	100%	100%	100%	33%
Socialnämnden	88%	75%	0%	0%	100%	73%	50%	100%	100%	0%
Byggnadsnämnden	100%	75%	100%	0%	100%	69%	100%	100%	66%	0%
Fastighets AB Lund Arena	83%	13%	ET	0%	100%	0%	ET	0%	ET	0%
Lunds kommuns fastigheter AB	100%	75%	100%	100%	100%	75%	100%	100%	100%	100%
Lunds kommuns parkerings AB	75%	25%	0%	0%	69%	38%	50%	50%	0%	0%
Tekniska nämnden	75%	88%	100%	0%	81%	73%	100%	100%	100%	33%
Utbildningsnämnden	100%	88%	0%	0%	88%	47%	100%	100%	67%	0%
Valnämnden	100%	88%	ET	0%	100%	75%	100%	100%	0%	0%
Vård- och omsorgsnämnden	88%	75%	0%	0%	75%	67%	100%	100%	100%	0%
Överförmyndarnämnden	88%	75%	ET	0%	100%	62%	100%	100%	ET	0%

Bilaga 5

Styrdokument avseende den verksamhetsövergripande interna kontrollen

I Lunds kommun finns ett antal styrdokument som reglerar styrelser och nämnders interna kontrollarbete. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de olika dokumenten

Reglemente för intern kontroll. Kommunfullmäktige antog år 2005-05-26 ett reglemente för intern kontroll. Av reglementet framgår ansvarsnivåerna och rollfördelningen för den intern kontroll. I reglementet beskriva också hur uppföljningen av den interna kontrollen ska ske.

Handbok för intern kontroll. Kommunkontorets utvecklingsavdelning har tagit fram en handbok för intern kontroll. I handboken beskrivs mer utförligt syftet med intern kontroll och vad styrelser och nämnder bör tänka på i sitt interna kontrollarbete.

Mallar. För att underlätta arbetet med den interna kontrollen har kommunens arbetsgrupp (se mer nedan) tagit fram ett antal mallar för arbetet.

- **Handlingsplan för intern kontroll, instruktion.** Dokumentet utgör en instruktion för hur styrelser och nämnders handlingsplan för intern kontroll ska utformas. Planerna ska bland annat innehålla uppgifter om kontrollmål, metod, ansvarig och när kontrollen ska vara utförd
- **Risk- och konsekvensanalys, hjälpmedel.** I dokumentet står det att förvaltningen ska gå igenom verksamhetens rutiner/processer och arbetsmoment. Förvaltningarna ska använda sig av en bedömningsmatrismatris för att få fram vilka rutiner/processer och arbetsmoment som ska tas upp i kontrollmålen (se Bilaga 6 för en redogörelse för hur bedömningsmatrisen är uppbyggd)
- **Granskningsrapport med åtgärdsplan för intern kontroll, instruktion och mall.** I dokumentet står det hur styrelser och nämnders granskningsrapport med åtgärdsplan till kommunstyrelsen ska utformas. Bland annat ska styrelser och nämnder redovisa genomförda granskningar, eventuell åtgärdsplan och nämndens sammanvägda bedömning av den interna kontrollen.

Förvaltningsövergripande arbetsgrupp

En arbetsgrupp för intern kontroll är tillsatt av och jobbar på uppdrag av förvaltningschefgruppen. Arbetsgruppens uppgift är att arbeta fram ett gemensamt koncept av vad intern kontroll innebär för Lunds kommun. Gruppen ska fungera som en motor för arbetet med intern kontroll. Grunden är att den interna kontrollen ska betraktas med utgångspunkt från ett helhetstänkande och arbetsgruppens uppgift är att ta fram de kommungemensamma kontrollmålen. Arbetsgruppen stödjer likaså en god dialog med revisionen. Med utgångspunkt från nämndernas handlingsplaner och granskningsrapporter så gör arbetsgruppen varje år en samlad bedömning av den interna kontrollen. Denna bedömning utgör sedan grunden för utvärderingen av kommunens samlade system för iden interna kontrollen. Arbetsgruppen tar även gärna emot synpunkter och frågor. Den är tänkt som en resurs för förvaltningarna i deras arbete med intern kontroll.

Styrdokument avseende den interna kontrollen i samband med inköp

I Lunds kommun finns ett antal styrdokument som reglerar styrelsers och nämnders interna kontrollarbete i samband med inköp. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de olika dokumenten

Inköps- och upphandlingspolicy för Lunds kommun. Kommunfullmäktige antog år 2008-12-18 en inköps- och upphandlingspolicy. I dokumentet fastslås mål och organisation för inköp och upphandling för Lunds kommuns samtliga styrelser, nämnder och förvaltningar. I policyn betonas att kommunen ska utnyttja de konkurrensmöjligheter som finns.

Riktlinje för upphandling. Riktlinjen anger vilket förhållningssätt och vilka arbetsmetoder som ska gälla då offentliga upphandlingar genomförs i Lunds kommun.

Riktlinje för direktupphandling. Kommunfullmäktige antog år 2009-10-01 ett reglemente för direktupphandling. Riktlinjen anger när direktupphandlingar får användas och hur direktupphandlingar ska genomföras. Av riktlinjen framgår det bland annat att ”Om inköpsbeloppet överstiger 40 000 SEK skall följande process användas:

- **Kontrollera ekonomi och delegation.** Kontrollera vem som äger rätt att göra beställningar och vem som skall fatta beslut om köp
- **Stäm av behov.** Kontrollera att någon av kommunens avtal inte kan användas för att tillgodose behovet. Kontrollera både kommunens ramavtal och förvaltningens egna avtal. Kontrollera om samma/likartat behov finns hos annan enhet, samordning av inköp kan i så fall ske
- **Begär offerter.** Vänd dig till lämpligt antal leverantörer med begäran om skriftlig offert. Ett lämpligt antal leverantörer är normalt minst tre. Ge leverantörerna rimlig tid att behandla din fråga.
- **Pröva offerterna.** Prövning ska ske i två moment –
 - A) Kvalificering, kontrollera att alla dina villkor är uppfyllda. Ett ovillkorligt krav är bland annat krav på avsaknad av skatteskuld.
 - B) Utvärdering, jämför anbud och gör sammanställning.”

Riktlinjer för samhällliga mål. Riktlinjerna förtydligar hur de samhällliga mål som omnämns i kommunens inköps- och uppföljningspolicy ska tillämpas.

Upphandlingsenheten

Lunds kommun har en central Upphandlingsenhet, som lyder under kommunstyrelse. Upphandlingsenheten genomför upphandlingar som berör flera av kommunens förvaltningar och bolag. Dessa upphandlingar utmynnar i kommungemensamma Ramavtal som det åligger Upphandlingsenheten att hålla tillgängliga på kommunens interna hemsida. Specifika upphandlingar görs av den enskilda förvaltningen eller bolaget. Upphandlingsenheten biträder/genomför dock ofta upphandlingen på uppdrag av förvaltningar och bolag. Upphandlingsenheten genomför även utbildningar och ansvarar för att de inköpsansvariga på respektive förvaltning erbjuds en halvdags beställarutbildning.

Styrdokument avseende ekonomirutiner

I Lunds kommun finns ett antal styrdokument som reglerar styrelsers och nämnders ekonomirutiner. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de olika dokumenten.

Reglemente för kontroll och verifikation. Kommunfullmäktige antog år 2006-12-14 ett reglemente för kontroll och verifikation. Av reglementet framgår ansvarsnivåerna och vilka kontroller som ska utföras av verifikationerna.

Tillämpningsanvisningar till reglemente för kontroll av verifikation. I anvisningarna beskrivs mer utförligt syftet med kontrollerna av verifikationerna och styrelsers och nämnders ansvar för att adekvata kontroller genomförs.

Utbetalningar. Anvisningar för hantering och kontroll av leverantörs fakturer samt övriga verifikationer.

Tillämpningsföreskrifter för bisysslor. I dokumentet står det att arbetsgivaren bör i samband med rekrytering, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar informera medarbetare om vad som kan göra en bisyssla otillåten. Kommunkontorets Personalavdelning har även tagit fram en blankett (*Uppgift om bisysslor*) där medarbetarna ska fylla i eventuella bisysslor.

Bilaga 6

Varje riskområdes konsekvens och sannolikhet bedöms på en skala mellan 1 och 4 (där fyra högst). Summan av konsekvens multiplicerat med sannolikheten skapar en grund för hur nämnderna ska prioritera sina kontrollmål.

Rutin/process/arbetsmoment:					
Konsekvens					
4 – Allvarlig					
3 – Kännbar					
2 – Lindrig					
1 – Försumbar					
	1 – Osannolik	2 – Mindre sannolik	3 – Möjlig	4 – Sannolik	Sannolikhet
Konsekvens multiplicerat med sannolikhet ger summa:					