



# Reglemente och tillämpning för intern styrning och kontroll

I Upplands-Bro kommun

2014-05-07

# Innehåll

Reglemente för intern styrning och kontroll .....	3
§ 1 Syfte .....	3
§ 2 Definition .....	3
§ 3 Omfattning .....	3
§ 4 Kommunstyrelsen.....	3
§ 5 Nämnderna .....	3
§ 6 Bolagsstyrelsen.....	4
§ 7 Kommundirektör .....	4
§ 8 Kontorschef samt verkställande direktör.....	4
§ 9 Verksamhetsansvarig .....	4
§ 11 Styrning och uppföljning.....	5
§ 12 Årlig plan.....	5
§ 13 Årlig uppföljning.....	5
Tillämpning av reglemente för intern styrning och kontroll i Upplands-Bro kommun .....	6
1. Bakgrund och syfte.....	6
2. Förtydligande av definitionen .....	6
3. COSO-ramverket.....	7
4. Fokus på riskhantering .....	7
5. Ständig förbättring.....	8
6. Integrerad del i styrprocessen.....	9
7. Nämnd/verksamhetsspecifika anvisningar och mallar .....	10
8. Roller och ansvar.....	10

Nr	6.18 U02
Ersätter	6.18 U01
Gäller	
fr.o.m.	2014-06-11

## Reglemente för intern styrning och kontroll

### § 1 Syfte

Reglementet syftar till att Upplands-Bro kommun ska ha en god intern styrning och kontroll i sin verksamhet. Till reglementet finns tillämpningar samt nämndernas/bolagens anvisningar och mallar för arbetet med intern styrning och kontroll i den egna verksamheten.

### § 2 Definition

”Intern styrning och kontroll är generellt definierad som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier:

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten.
- Tillförlitlig (finansiell) rapportering.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler.”

*Ur COSO: s ramverk för ”Internal Control” 1992*

### § 3 Omfattning

Detta reglemente gäller för den kommunala verksamheten i sin helhet samt för de kommunägda bolagen, vilka ägs av kommunen till minst 50 %.

### § 4 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ansvarar för den övergripande interna styrningen och kontrollen för hela kommunen. Dessutom ansvarar Kommunstyrelsen för att säkerställa tillfredsställande intern styrning och kontroll i de verksamheter de är direkt ansvariga för samt att följa upp och bedöma nämndernas och bolagsstyrelsernas hantering av den interna styrningen och kontrollen för sina verksamheter. Kommunstyrelsen ansvarar för att upprätta en övergripande organisation för att säkerställa arbetet i tjänstemannaorganisationen.

### § 5 Nämnderna

Kommunallagen 6 kap 7 §:

”Nämnderna skall var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.”

För Upplands-Bro kommun innebär detta att nämnderna ansvarar för intern styrning och kontroll i sina egna verksamheter genom att:

- Fastställa anvisningar för arbetet med intern styrning och kontroll i de egna verksamheterna och årligen uppdatera dessa.
- Årligen fastställa kontroll- och åtgärdsplan med bas i verksamhetens riskanalyser
- Årligen följa upp arbetet med intern styrning och kontroll
- Årligen rapportera till kommunstyrelsen nämndens arbete med intern styrning och kontroll

### **§ 6 Bolagsstyrelsen**

Bolagsstyrelserna för de kommunägda bolagen har motsvarande ansvar som nämnderna har för sin verksamhet, det innebär att

- Bolagsstyrelsen ansvarar för att bolaget, inom ramen för detta reglemente och tillhörande ramverk, säkerställer den interna styrningen och kontrollen inom bolaget
- Bolagsstyrelsen fastställer anvisningar, mallar och/eller rutiner för arbetet med intern styrning och kontroll i den egna verksamheten
- Bolagsstyrelsen rapporterar årligen till Kommunstyrelsen hur bolagets interna styrning och kontroll fungerar, vilka kontroller och åtgärder som genomförts samt resultatet av dessa

### **§ 7 Kommundirektör**

Kommundirektören ansvarar för att ta fram det underlag som årligen stödjer det övergripande arbetet med intern styrning och kontroll.

### **§ 8 Kontorschef samt verkställande direktör**

Kontorschef respektive VD har det yttersta verksamhets- och resultatansvaret inför nämnden respektive bolagsstyrelsen samt uppgiften att tydliggöra mål och ansvar i organisationen. I detta ansvar ligger att kontorschef respektive VD ska leda arbetet med att åstadkomma och upprätthålla en god intern styrning och kontroll. Det innebär att:

- Med utgångspunkt i de fastställda tillämpningarna organisera verksamheten för att på effektivaste sätt nå målen
- Ha det yttersta ansvaret för att verksamhetens processer och rutiner finns dokumenterade och följs upp

Kontorschef respektive VD är skyldig att löpande rapportera till nämnden om hur den interna kontrollen fungerar. Eventuella avvikelser ska snarast rapporteras till nämnd eller styrelse. Det är kontorschefens eller VD:s ansvar att omgående ta initiativ till åtgärder.

### **§ 9 Verksamhetsansvarig**

De ansvariga cheferna på olika nivåer i organisationen är skyldiga att följa beslutade regler och anvisningar om intern styrning och kontroll samt att informera medarbetare om innebörden av dessa.

Vidare ska de verka för att medarbetarna arbetar mot uppställda mål och att arbetsmetoder som används bidrar till en god intern styrning och kontroll.

Brister i den interna styrningen och kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den funktion som är utsedd för ändamålet.

### **§ 11 Styrning och uppföljning**

Arbetet med intern styrning och kontroll styrs via reglemente, tillämpning samt de nämnds specifika anvisningar som fastställts. Arbetet grundar sig på COSO-ramverkets verktyg och principer och syftar till att nå ständig förbättring i verksamheterna. Arbetet ska vara integrerat i styrprocessen.

### **§ 12 Årlig plan**

Nämnderna och bolagsstyrelserna fastställer årligen en plan för specifika åtgärder och kontroller i verksamheterna med grund i riskanalysen, en så kallad kontroll- och åtgärdsplan.

### **§ 13 Årlig uppföljning**

Verksamheten rapporterar årligen till nämnderna uppföljningen av den kontroll- och åtgärdsplan som fastställts för året, samt det löpande arbetet i processer, riktlinjer och rutiner.

Nämnderna rapporterar årligen till Kommunstyrelsen verksamhetens arbete med intern styrning och kontroll.

# Tillämpning av reglemente för intern styrning och kontroll i Upplands-Bro kommun

## 1. Bakgrund och syfte

Från 1990-talet och framåt har intern styrning och kontroll i kommunal verksamhet fått ökat fokus, och 2000 förstärkte man ansvaret i Kommunallagen. Lagtexten förstärker de förtroendevaldas roll och tydliggör att det yttersta ansvaret för tillräcklig intern styrning och kontroll ligger hos nämnden.

I Upplands-Bro kommun fastställdes 2002 ett reglemente för intern styrning och kontroll. Reglementet anger till exempel att nämnderna har ansvar för att fastställa anvisningar för arbetet med intern styrning och kontroll i den egna verksamheten. Till reglementet finns bland annat stödmall för internkontrollplan framtagen av ekonomistaben.

Det uppdaterade reglementet och dessa tillämpningar har baserats på COSO-ramverkets komponenter, på idén att intern styrning och kontroll ska vara en cykel av ständig förbättring, att det är en del av kommunens styrprocess och med större fokus på riskanalys och riskhantering än på enskilda kontroller.

## 2. Förtydligande av definitionen

Intern styrning och kontroll (ISK) definieras som ett gemensamt angreppssätt för en organisations interna styrning (t ex mål, processer, riktlinjer och rutiner) och dess uppföljning (rapportering, analyser, kontroller och undersökningar), samt hur styrningen och uppföljningen hänger ihop och stödjer varandra.

Intern styrning och kontroll handlar om att på en rimlig nivå säkerställa:

- att verksamheten lever upp till målen och är kostnadseffektiv, det vill säga god ekonomisk hushållning,
- att informationen om verksamheten och om den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig,
- att de regler och riktlinjer som finns följs,
- att möjliga risker inringas, bedöms och förebyggs.

För att allt detta ska kunna säkerställas blir det uppenbart att den interna kontrollen behöver vara en integrerad del av det vardagliga arbetet, att den inte är en isolerad aktivitet. Den vävs in i och berör många delar och processer i verksamheten: – organisationen med tydliga och dokumenterade åtaganden, ansvar och befogenheter; – personalens förutsättningar, kunskaper och attityder; – verksamhetens styr- och rapporteringssystem.<sup>1</sup>

*Det innebär*

- Genomtänkt och fungerande styr- och kontrollprocess krävs för att nå målen
- Risker att inte nå målen är fokus för processen
- Processen syftar till att ge en rimlig försäkran om att målen nås
- Processen ska vara ett stöd för och inkludera ledningen, inte reduceras till formalia
- Processen bör utformas från en gemensam grund, för att skapa transparens och tillgodose krav från externa intressenter

---

<sup>1</sup> Ur *På den säkra sidan*, Sveriges Kommuner och landsting

- Att man tar till åtgärder det vill säga styrsignaler och kontroller, för att reducera riskerna
- Att verksamhetsledningen ansvarar och stödjer

### 3. COSO-ramverket

COSO-ramverket är ett amerikanskt ramverk som vedertaget används för arbetet med intern styrning och kontroll både i privat och offentlig verksamhet, men främst inom offentlig verksamhet. Ramverket innehåller verktyg för ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll och är grunden för arbetet i Upplands-Bro kommun.

COSO-ramverket består av fem komponenter.

**Kontrollmiljö.** Det är viktigt att sätta in den interna kontrollen i sitt sammanhang, i den omgivning som den interna kontrollen verkar i och påverkas av. Kontrollmiljön utgörs bland annat av lagar och andra regelverk, organisation, ansvar och befogenheter. Informella faktorer som värdegrund, intern kultur och ledarskap är minst lika viktiga. Tillåter klimatet en öppen dialog om brister eller problem? Hur agerar ledningen i olika situationer?

**Riskanalys.** Det konkreta arbetet med intern kontroll behöver bygga på en riskbedömning. Vilka risker eller hot kan finnas? Hur troligt är det att dessa förekommer och hur allvarliga bedömer vi deras konsekvenser på förtroende, verksamhet och ekonomi?

**Kontrollaktiviteter.** Intern kontroll består i praktisk gärning av många olika rutiner och kontrollaktiviteter. Det är både sådana som är inbyggda i det löpande arbetet och särskilda uppföljande kontrollinsatser vid bestämda tidpunkter. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och brister.

**Information och kommunikation.** Ett starkt system för intern kontroll behöver tydlig och löpande information och kommunikation mellan medarbetare och ledning. Informationen fungerar som smörjmedel och skapar också motivation – alla behöver veta vad som gäller. Medarbetare behöver information om uppdrag, ansvar, förutsättningar, rutiner m m. Ledningen behöver information för att kunna styra. Förtroendevalda behöver information för att kunna besluta, följa upp, omprioritera.

**Tillsyn.** Det är viktigt att hålla efter hur den interna kontrollen fungerar så att inte rutiner glöms bort, förringas eller blir förslappade. En kontinuerlig uppföljning och utvärdering säkrar att systemet hålls igång och förbättras.

Upplands-Bro kommun tillämpar alla komponenterna och fokus ligger på riskhantering – riskanalys, kontrollplan och tillsyn.

### 4. Fokus på riskhantering

I Upplands-Bro kommun fokuserar processen på hantering av risker, vilka hotar kommunens måluppfyllelse, kan leda till ekonomisk skada eller förtroendeskada.

#### 4.1 Måluppfyllelse

Upplands-Bro kommun styrs av ett antal politiska målbilder som på kort och lång sikt anger önskade förbättringar, förändringar och ett varumärke som stödjer den långsiktiga visionen. Riskhanteringen stödjer arbetet mot kort- och långsiktiga mål genom att verksamheten sätter in åtgärder för att hantera risker som är hot mot måluppfyllelse. Intern styrning och kontroll är således en del av målstyrningsprocessen i kommunen.

## 4.2 Ekonomisk skada

Riskhanteringen syftar även till att minimera att kommunen utsätts för ekonomisk skada till exempel genom förskingring och osäkra processer med stor manuell hantering eller där enskilda tjänstemän har för stor makt utan kontroller.

## 4.3 Förtroendeskada

Att kommunen utsätts för någon typ av korruption kan inte bara orsaka ekonomisk skada utan även förtroendeskada. Ett starkt förtroende, en känsla av att verksamheten är välskött, är grundläggande för ett bra varumärke. Under de senaste åren har ett flertal kommunala verksamheter och kommunägda bolag varit granskade och uppmärksammande i media i kölvattnen av dålig intern styrning och kontroll.

# 5. Ständig förbättring

Arbetet med intern styrning och kontroll ska vara en cykel av ständig förbättring. Om kontroller genomförda ett år visar på brister i verksamheten ska det senast nästa år planeras för åtgärder för att hantera bristerna. Krävs budgetmedel ska åtgärderna så snart som möjligt hanteras i budgetprocessen.

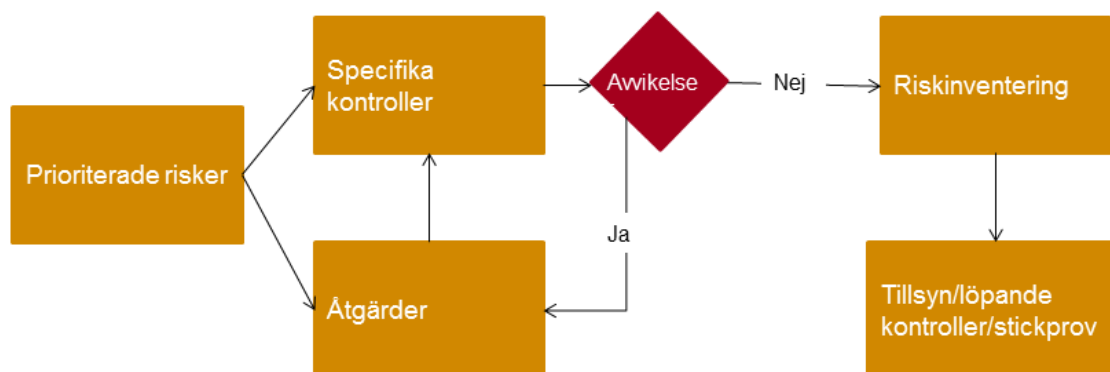
## 5.1 Övergripande risker och åtgärdsplaner

Kommunstyrelsen ansvarar för kommunens övergripande riskhantering. Riskanalys och framtagande av åtgärds- och kontrollplan alternativt strategier för riskhantering tas fram av kommundirektören med stöd av kommunledningsgruppen, revideras och följs upp årligen.

## 5.2 Verksamhetsspecifika risker och årliga åtgärdsplaner

Nämnden/bolagsstyrelsen ansvarar för de egna verksamheternas riskhantering. Kontoren/bolagen genomför riskanalys och förbereder underlag för riskprioritering. Prioriteringen kan göras tillsammans med respektive nämnds/styrelsens presidium och tjänstemännen föreslår kontroller och åtgärder till de prioriterade riskerna. Dessa kontroller och åtgärder blir nämndens/styrelsens årliga kontroll- och åtgärdsplan. I samband med att kontroll- och åtgärdsplanen följs upp görs en riskinventering:

- Om kontrollerna visat på avvikelser ska åtgärder sättas in
- Om åtgärder har genomförts ska kontroller sättas in för att säkerställa åtgärdernas effektivitet
- Om åtgärder och kontroller visar på tillfredsställande fungerande process revideras risken. Eventuellt sätts stickprov eller löpande kontroller in för att säkerställa åtgärdernas efterlevnad.



Kommunstyrelsen tar ställning till riskhanteringen i de egna verksamheterna likväl som de kommunövergripande riskerna.



### 5.3 Riskhantering löpande i verksamhetsprocesser

Förutom den årliga riskhanteringen i verksamheterna sker löpande riskhantering i specifika processer. De olika processerna som löper i verksamheterna synas regelbundet, kartläggs och riskmoment hanteras. Ansvar för denna löpande hantering är verksamhetsansvariga.

Prioriterade processer bör vara de där pengar hanteras eller där stora effektiviseringsmöjligheter finns. Varje år rapporterar verksamheterna vilken/vilka process/er som varit prioriterad samt vilka åtgärder som utförts.

## 6. Integrerad del i styrprocessen

Intern styrning och kontroll fungerar som ett gemensamt angreppssätt för en organisations interna styrning, dess uppföljning samt hur styrningen och uppföljningen hänger ihop och stödjer varandra. Det är helt enkelt naturligt att arbetet ingår i kommunens styrprocess vilken styr planering och uppföljning av mål och medel.

### 6.1 Årshjul för arbetet

Risikanalyser görs av tjänstemännen i samband med att nämnden fastställer sitt budgetförslag. Riskbedömningen görs utifrån de nämndsmål som nämnden skrivit fram i sitt förslag. Detta sker vanligtvis under augusti eller september.

- Kontroll- och åtgärdsplan fastställs i samband att nämndbudgeten fastställs, i december eller januari.
- Uppföljning av kontroller och åtgärder sker i samband med delårsbokslut och verksamhetsberättelse
- Internkontrollrapport från verksamheterna till nämnd sker samtidigt med att kontroll- och åtgärdsplan för nästa år fastställs, i december och januari



Bilden visar årshjul för momenten i styrprocessen samt i processen för intern styrning och kontroll

## 7. Nämnd/verksamhetsspecifika anvisningar och mallar

Varje nämnd fastställer anvisningar för arbetet med intern styrning och kontroll för den egna verksamheten. Anvisningarna ska ha sin grund i reglementet och dessa tillämpningar men även anpassas efter verksamhetsspecifika styrsystem som till exempel kvalitetsledningssystem. Samordning mellan nämndernas anvisningar och mallar bör göras så långt det är möjligt.

## 8. Roller och ansvar

### **8.1 Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen ansvarar för kommunens övergripande riskhantering samt för riskhanteringen i de verksamheter som rapporterar direkt till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ansvarar även för att följa upp och bedöma hur nämnderna och bolagen hanterar riskerna för sina verksamheter.

### **8.2 Nämnderna/bolagsstyrelserna**

Nämnderna ansvarar för riskhanteringen i sina egna verksamheter:

- Årligen fastställa kontroll- och åtgärdsplan med bas i verksamhetens riskanalyser
- Årligen följa upp arbetet med intern styrning och kontroll
- Fastställa anvisningar för arbetet med intern styrning och kontroll i de egna verksamheterna och årligen uppdatera dessa.
- Årligen rapportera till kommunstyrelsen

### **8.3 Kommundirektör och kommunledningsgrupp**

Ansvarar för att genomföra årlig riskanalys för att identifiera kommunövergripande risker samt att ta fram strategier, kontroller och/eller åtgärder för att hantera dessa över tid. Riskanalysen ska göras utifrån de övergripande mål som gäller för mandatperioden samt utifrån kommunens långsiktiga vision. Regelbunden uppföljning av de övergripande riskerna och strategierna ingår i ansvaret samt att följa upp hur övrig verksamhet arbetat med intern styrning och kontroll. Kommundirektören tillsammans med kommunledningsgruppen ansvarar för att samordna arbetet centralt och upprätta den organisation som är nödvändig för att styra och stödja verksamheterna i processen.

### **8.4 Kontorschefer/VD**

Kontorschefer/VD ansvarar för att ta fram det stöd som behövs för att de egna verksamheterna ska kunna arbeta i processen, både resursmässigt och genom rutiner, riktlinjer och mallar. Kontorschefen/VD är ytterst ansvarig mot nämnd/bolagsstyrelse för att arbetet med intern styrning och kontroll fungerar tillfredsställande i verksamheten. Det innebär, förutom grundkompetens inom intern styrning och kontroll, regelbunden uppföljning samt kravställning på verksamheterna att arbeta systematiskt och ta fram de rutiner, riktlinjer och processbeskrivningar som är nödvändiga för en kvalitetssäkrad verksamhetsutövning. Kontorschefen ansvarar för att omedelbart rapportera eventuella oegentligheter till kommundirektör och ekonomistab.

### **8.5 Avdelnings- och enhetschefer**

Ansvarar för att följa de centrala och verksamhetsspecifika styrdokument som finns till stöd för arbetet. De ansvarar även för att ständigt förbättra, analysera och dokumentera sin verksamhet (enligt punkt 5.3), för att säkerställa grundkunskap om intern styrning och kontroll hos sina medarbetare samt att omedelbart rapportera eventuella oegentligheter till närmaste chef eller ekonomistaben.

### **8.6 Ekonomistaben**

Ekonomistaben har ett centralt samordningsansvar för processen för intern styrning och kontroll. Det innebär att vara rådgivande till kommundirektör, kommunledningsgrupp och verksamheter i framtagande av anvisningar och rutiner, driva det centrala utvecklingsarbetet och samordna uppföljningen. Det innebär också att bedöma allvarlighetsgraden i rapporter kring oegentligheter samt föreslå åtgärder till kommundirektör eller kommunstyrelse. Ekonomistaben har också ett övergripande ansvar för att kvalitetssäkra de ekonomiska processerna i kommunen, att kartlägga dessa och analysera riskfyllda moment i hanteringen.

### **8.7 Alla medarbetare**

Alla medarbetare har ett ansvar för att utföra sina uppdrag på ett korrekt och kvalitetssäkrat sätt, att hushålla med kommunens medel och effektivisera sitt eget arbete där det är möjligt. Varje medarbetare är skyldig att rapportera eventuella oegentligheter till sin chef eller ekonomistaben, samt att uppmärksamma om mer kunskap i ämnet behövs för egen del.