



**Analys och handlingsplan till revisionen angående  
revisionsrapporten Intern styrning och kontroll  
Kommunstyrelsen, Lidköpings kommun**

**Kommunstyrelsen 2016-11-23**

## Bakgrund

PwC har på uppdrag av Lidköpings kommuns revisorer genomfört en övergripande granskning avseende olika områden som är viktiga för en god intern styrning och kontroll inom kommunstyrelsen.

Granskningen har varit översiktligt och skett utifrån av 30-35 frågor/påståenden som förtroendevalda och chefer samt ytterligare ett antal tjänstemän har fått besvara genom självskattning via en webbenkät med ett antal påståenden med svarsalternativen inte alls, delvis, i huvudsak eller helt håller med. Vet ej/ingen uppfattning kunde också väljas (markeras med grå färg i diagrammen i bilaga 1). När svarsalternativet inte alls eller delvis användes så uppmanades respondenten att lämna kommentarer.

### Frågeställningarna kunde härledas till följande kontrollområden:

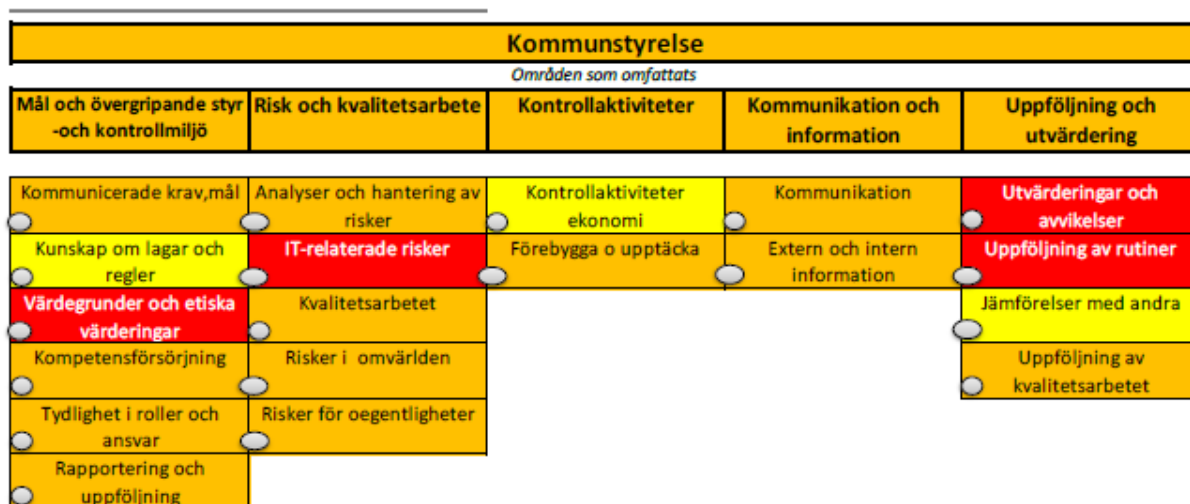
- Finns tydlighet i mål och en tillfredställande intern styr- och kontrollmiljö?
- Analyseras risker på ett tillfredställande sätt inom nämndens verksamhet?
- Finns tillfredställande processer och rutiner (inkluderar här kontrollaktiviteter för att reducera risker)?
- Information och kommunikation
- Sker uppföljning och övervakning?

### Resultat och syfte med granskningen

Sammanfattningsvis indikerar svaren från 16 förtroendevalda i kommunstyrelsen och 15 chefer och några övriga tjänstemän inom Kommunstyrelsens verksamheter och Intern Service att det finns ett stort behov av mer analys, diskussion och åtgärder som är viktiga för en god intern styrning och kontroll i kommunstyrelsen. Behov av förbättringar återfinns i varierande grad inom samtliga indikatorer som den övergripande bilden visar nedan.

Syftet med granskningen var att ge revisorerna ett underlag för en översiktlig bedömning avseende den interna styrning och kontrollen inom styrelsen och samtliga nämnder.

Granskningen skulle också ge underlag för prioritering av fördjupade granskningar samt ett underlag till förbättringsarbete.



## Analys av resultatet

Revisorernas rekommendation till det fortsatta arbetet var att lägga särskilt fokus på de 8 svagaste resultaten från förtroendevalda respektive tjänstemännens svar. Svaren har analyserats och rapporten har diskuterats vi två tillfällen med ledarmöten i KSAU under hösten. För att hitta effektiva förbättringsområden har arbetets delats in i två spår, förtroendevalda och tjänstemän.

## Förtroendevalda

### Webbenkät intern styrning och kontroll RESULTAT KOMMUNSTYRELSEN Förtroendevalda

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

### 8 frågor med svagaste resultaten från förtroendevalda:

1. Inom min nämnd tar vi beslut om åtgärder när olika krav/mål inte nås. ( självskattning 58% bristfälligt)
2. Väsentliga brister/avvikelser inom min verksamhet som bör nå oss som sitter i nämnden tror jag når oss.(självskattning 56% bristfälligt)
3. Jag anser att nämnden diskuterar och analyserar olika uppföljningsunderlag och avvikelser på ett tillräckligt sätt.(självskattning 50% bristfälligt)
4. Vi får en tillräckligt bra rapportering kring hur verksamheten bedrivits (t ex medarbetartrivsel, förbättringsområden, genomförda förbättringar) (självskattning 42% bristfälligt)
5. Jag anser att nämnden på ett tillfredställande sätt arbetar med styrning och uppföljning av såväl ekonomi som verksamhet.( självskattning 42% bristfälligt)
6. Utöver statens och kommunfullmäktiges styrning av vår verksamhet via olika regelverk och mål så styr ”min nämnd” verksamheten på ett aktivt och bra sätt. (självskattning 42% bristfälligt)
7. Nämndens krav och mål kommuniceras på ett bra sätt till olika berörda. (självskattning 40% bristfälligt)
8. Jag bedömer att kommunstyrelsen i tillräcklig utsträckning utövar sin lagstadgade uppsiktsplikt över nämnderna (självskattning 39% bristfälligt)

## Resultat av analysen av självskattning för förtroendevalda:

Förtroendevaldas självskattning har analyserats och områden som indikerar på mest på förbättringsarbete är:

- Värdegrund och etiska värderingar
- Utvärdering och avvikelser samt
- Kommunstyrelsen uppsiktsplikt

Det som kan genomläsas i bifogade underlag är förbättringspotential i informationsflödet mellan Kommunstyrelsens arbetsutskott och Kommunstyrelsen.

Resultatet av självskattningen har diskuterats med Kommunstyrelsens arbetsutskott som kommit fram till att under våren 2017 planeras utbildningsdagar med alla förtroendevalda i Kommunstyrelsen och ovan nämnda förbättringsområden diskuteras.

## Tjänstemän

### Webbenkät intern styrning och kontroll RESULTAT KOMMUNSTYRELSEN Tjänstemän

Områden som omfattats				
Mål och övergripande styr- och kontrollmiljö	Risk och kvalitetsarbete	Kontrollaktiviteter	Kommunikation och information	Uppföljning och utvärdering
Kommunicerade krav, mål 6	Analyser och hantering av risker 3	Kontrollaktiviteter ekonomi	Kommunikation	Utvärderingar och avvikelser
Kunskap om lagar och regler	IT-relaterade risker 2	Förebygga o upptäcka	Extern och intern information 8	Uppföljning av rutiner 1
Värdegrunder och etiska värderingar	Kvalitetsarbetet 5			Jämförelser med andra
Kompetensförsörjning	Risker i omvärlden			Uppföljning av kvalitetsarbetet
Tydlighet i roller och ansvar 4	Risker för oegentligheter			
Rapportering och uppföljning 7				

## 8 frågor med svagaste resultaten från tjänstemännen:

1. Inom min verksamhet sker det en regelbunden uppföljning/utvärdering så att rutiner fungerar på ett bra sätt? (självskattning 58% bristfälligt)
2. Frågor relaterade till IT ingår på ett tillräckligt sätt när vi analyserar och värderar risker inom den verksamhet jag arbetar i (självskattning 59% bristfälligt)
3. Inom den verksamhet jag arbetar inom arbetar vi systematiskt/genomtänkt och metodiskt med att identifiera olika risker och hur dessa ska reduceras/hantera.
4. (självskattning 55% bristfälligt)
5. Vi har en tydlig och välfungerande ansvars- och arbetsfördelning inom våran förvaltning. (självskattning 50% bristfälligt)

6. Inom den verksamhet jag arbetar bedriver vi ett systematiskt genomtänkt kvalitetsarbete som syftar till att förbättra vår verksamhet utifrån olika intressenters krav. (självskattning 50% bristfälligt)
7. Enligt min uppfattning är våra styrande dokument tillräckligt kommunicerade (så att de personer som berörs av dokumenten ska känna till och förstå) (50% bristfälligt)
8. Den uppföljning vi gör för att se hur vi når vår/min verksamhets mål är tillräckligt bra.(självskattning 46% bristfälligt)
9. Jag har tillgång till en aktuell, rätt och tydlig information om den verksamhetsmässiga utvecklingen så att jag kan styra min verksamhet i förhållande till ställda krav och mål. (självskattning 42% bristfällig)

### **Resultat av analysen av självskattningen för tjänstemän:**

Tjänstemännens självskattning har analyserats och en workshop har genomförts för alla chefer på Kommunstyrelsens verksamheter samt Intern Service. Under workshoppen gjordes en prioritering av de svagaste resultaten samt en djupare analys av frågorna med åtgärdsförslag.

Frågorna som fick högsta prioriteringar var:

- Behov av systematiskt genomtänkt kvalitetsarbete
- En regelbunden uppföljning/utvärdering av rutiner
- Systematiskt/genomtänkt metod för att identifiera olika risker
- IT relaterade frågor ingår på ett tillräckligt sätt när vi analyserar och värderar risker
- Styrande dokument är tillräckligt kommunicerade
- Uppföljning av verksamhets mot uppsatta mål är tillräckligt bra

Åtgärdsförslag som återkom under workshopen var införandet av ledningssystem. För att få ett levande arbete med ständiga förbättringar inom förvaltningen behövs en systematik för förbättringsarbete.

## **Ledningssystem - ett sammanhang för styrning och intern kontroll**

Sedan år 2015 pågår ett projekt för ökad processorienteringen och skapa kommungemensamt ledningssystem. Bakgrunden till satsningen består av flera delar. Ett av dem är de lagkrav på kvalitetsledningssystem som ställs på verksamheter inom vård, omsorg och socialtjänst samt inom förskole-, skol- och utbildningsverksamheter. En annan utgångspunkt är att skapa förutsättningar att styra och leda med rätt kvalitet. Med rätt kvalitet avses den ambition som beslutats politiskt. Lagstiftningen är den givna lägsta nivån men inom flertalet områden har Lidköpings kommun en högre ambition. Utöver det finns en rad argument för att arbeta för ökad processorientering och att införa ett ledningssystem. Det viktigaste är att öka kundnytta men även att minska personbundenhet, öka effektivitet samt stärka förutsättningarna för medskapande medarbetare.

### **Ledningssystem – vad är det?**

Ledningssystem kan enkelt uttryckt översättas med ”vårt arbetssätt”. Vårt arbetssätt bygger på processer. Med processer menas kedjor av händelser som upprepas. Konkreta exempel är ”att bedöma behov av bistånd”, ”att servera frukost”, ”att sköta grönytor”.

Genom att arbeta med styrda processer och införa ett kommungemensamt ledningssystem säkerställs arbetssätt och kvalitet. Styr signaler i form av policy, riktlinjer och rutiner sätts i ett sammanhang. Förutsättningarna för att säkerställa att ett policybeslut efterlevs förbättras avsevärt då deras träffbild i verksamheten blir tydligare.

Utgångspunkten för vårt arbetssätt är kundbehov och målet är nöjda kunder. Det innebär att processer ovillkorligen skär genom linjeorganisationen.

Man kan likna arbete i ledningssystem med att lägga, underhålla och utveckla järnvägsräls, det vill säga förutsättningar att köra tåget. Linjeorganisationen arbete är att köra tåget på den räls som lagts.

### **Projektet**

Projektet kring ökad processorientering och ledningssystem har beställts av kommundirektören och kommunens ledningsgrupp. Enligt projektplanen är projektet att se som en uppstart av en ett mycket långsiktigt, ständigt pågående arbete. Projektet löper fram till halvårsskiftet år 2017.

Mål enligt projektplanen:

”Projektmålet är att åstadkomma ett kommungemensamt, förankrat och lättanvänt ledningssystem som inkluderar gemensamma metoder för förbättringsarbete.

De effektmål som antagits är:

- Ökad kundnöjdhet
- Ökad medarbetarnöjdhet
- Ökad resurseffektivitet
- Likabehandling och rättsäkerhet
- Säkerställa att politiska beslut verkställs

Projektet ska leverera:

- Kommunens huvudprocesser är identifierade och kartlagda
- Kommunens mest kritiska stödprocesser är kartlagda
- Verktygslåda med stödmaterial för processtyrning
- Kompetenser i organisationen som genomför processkartläggningar
- Ledningssystemet är implementerat inom Kommunstyrelsens verksamheter
- Metod för att visa på effekthemtagning

Projektet är en start på ett mycket långsiktigt arbete.”

Projektet fortlöper enligt plan och leveransen ser ut att vara möjlig att göra till allra största del. Arbetet har nått så långt så att kommunens huvud- och stödprocesser är fastslagna. Underlag för dialog kring och fastställande av ledningsprocesserna finns framme.

Processägare för huvud- och stödprocesser är utsedda. De har även fått ett beting att definiera den högsta nivån i den process de är processägare för, strukturera processen samt utse eventuellt underställda processägare och övriga roller såsom processutvecklare och processteam. Huvudprocessägarna ska rapportera status under oktober och uppföljning sker vid kommunens ledningsgruppsmöte i början av november. Stödprocessägarna kommer att rapportera motsvarande arbete efter årsskiftet.

Parallellt pågår arbete med kartläggning av processer. Utgångspunkten i prioritering är de verksamhetsområden

I slutet av oktober fortsätter den utbildningsinsats som skett inom projektet genom en utbildning kring att styra processer. Utbildningen riktar sig i första hand till processägare men också till processutvecklare och de som har att stödja införandet av ledningssystem och öka processorienteringen.

## **Revisionens granskning av intern styrning och kontroll**

Hur de frågor/områden som prioriterats av tjänstemännen inom Kommunstyrelsens verksamheter och Intern service relaterar till arbetet med införande av ledningssystem och ökad processorientering beskrivs nedan.

### **Kvalitetsarbete**

Grunden för ett systematiskt kvalitetsarbete liksom i ett ledningssystem är förbättringshjulet. Förbättringshjulet innebär att de erfarenheter som dras i den löpande verksamheten analyseras och ligger till grund för förbättringar.

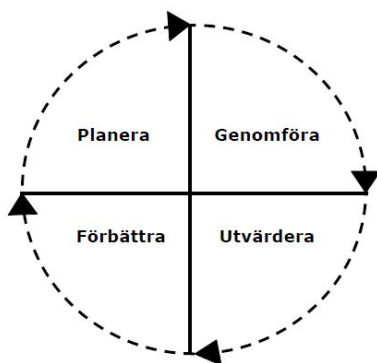


Bild I – Förbättringshjulet (PDCA, Plan-Do-Check-Act)

Förbättringshjulet rullar genom Planera-Genomföra-Följa upp-Åtgärda där erfarenheter ligger till grund för ständiga förbättringar och nya arbetssätt.

Ledningssystem kan beskrivas som kilen som gör att hjulet dvs verksamheten inte återgår till ett tidigare läge efter att en förbättring vidtagits. Analysen utmynnar i förbättringsåtgärder som arbetas in i processen som verksamheten tillämpar.

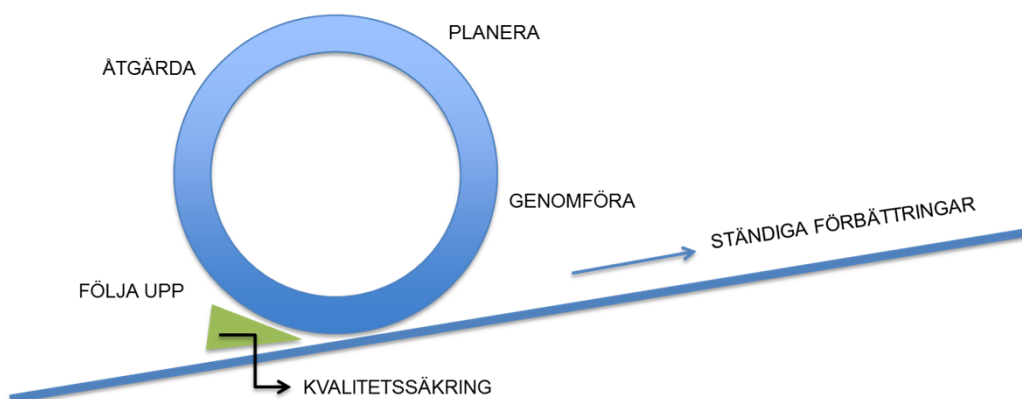


Bild II - Ledningssystem är kilen, kvalitetssäkringen, som gör att förbättringshjulet inte rullar tillbaka till ett tidigare läge

För flertalet av de områden som prioriterats av tjänstepersonerna inom Kommunstyrelsens verksamheter och Intern service är ledningssystem och ökad processorientering svaret på hur de bör tas om hand för att skapa beständig förändring kring de områden som enkätresultaten pekar på.

Förvaltningarna kommunstyrelsens verksamheter och intern service återfinns framförallt i stödprocesserna samt i ledningsprocesserna. Inom ramen för projektet pågår för närvarande arbete med att definiera och strukturera stödprocesserna. Det pågår också arbete för att mappa styrdokument till respektive stödprocess samt analys kring vart arbetet med processkartläggningar inom respektive stödprocess bör börja. Rekommendationen är att börja där det finns konstaterade kvalitetsbrister och i de processer där analys av risker visar att konsekvensen av fel är oacceptabla.



## **Kommunikation och information**

Som tidigare beskrivits är rutiner tillsammans med andra styrdokument en central del av ledningssystemet. De är tillsammans med relevant lagstiftning grunden för arbetssättet, det vill säga processerna/verksamheten.

Genom ledningssystemet kan det med relativ enkelhet kontrolleras att och hur styrsignaler som kommer genom lagstiftning/policys/riktlinjer/rutiner får en träffbild i arbetssätt.

Uppföljning av att rutiner efterlevs sker genom att chefer i verksamheten leder sina medarbetare utifrån de fastlagda processerna. För att underlätta kommunikationen av fastslagna arbetssätt kommer de synliggöras på ett mer lättillgängligt sätt på det nya intranätet som beräknas att lanseras i början av år 2017.

## **Uppföljning och utvärdering**

Uppföljning av att rutiner och övriga styrsignaler är funktionella och ger avsedd verkan sker genom att processer mäts och följs upp. Vidare är avvikelshantering en central del av att följa upp att rutiner och övriga styrsignaler. Avvikelse kan komma från såväl externt som internt håll. Externa avvikelser är exempelvis synpunkter, klagomål. Exempel på interna avvikelser är avvikelserapporter.

För närvarande pågår arbete med att samla och likställa kommunens arbetssätt kring synpunkts- och klagomålshantering. En uppdatering av denna rutin är under utarbetande.

## **Identifiera och hantera risker**

Genom att arbeta processorienterat förbättras förutsättningar för att identifiera och hantera risker. Det är en central del av planeringsfasen i förbättringshjulet både vad gäller risker i etablerade arbetssätt men också för att identifiera och värdera externa risker. En kommungemensam process för riskanalys kommer att skapas och föras in.

## **IT-relaterade risker**

Frågeställningen i enkäten handlade om ett förhållandevis smalt område och med en fråga: ”Frågor relaterade till IT ingår på ett tillräckligt sätt när vi analyserar och värderar risker inom den verksamhet jag arbetar i”. För att beskriva hur vi avser möta de behov som svaren indikerar behöver det beskrivas genom en lite bredare bild.

Lidköpings kommun har tillsammans med övriga skaraborskommuner medverkat i ett projekt kring informationssäkerhet. Inom projektet togs en GAP-analys fram som visar på utvecklingsområden för den enskilda kommunen. Det konstaterades bland annat att det finns behov av ett grundläggande arbete kring informationsklassning. Informationsklassning är utgångspunkten för det fortsatta arbetet med att riskbedöma och ställa krav på säkerhet relaterat till olika nivåer.

En annan viktig byggsten för att kunna arbeta systematiskt med att både identifiera och hantera de konstaterade riskerna är att skapa en rolltydlighet och ansvarsfördelning kring ägande och förvaltning av IT-stöd, så kallad förvaltningsstyrning. Förvaltningsstyrning innebär att roller, ansvar och arbetssätt tydliggörs.

Att arbeta med informationssäkerhet och förvaltningsstyrning är två grundförutsättningar för att kunna hantera ökad digitalisering med rätt säkerhet, kvalitet och effektivitet.

I såväl frågan om informationssäkerhet som förvaltningsstyrning arbetar vi med självklarhet tillsammans med GöLiSka IT samt de övriga medlemskommunerna. Det ger oss ett nödvändigt sammanhang och många gånger en draghjälp i arbetet men ibland innebär det också att vi måste vänta in och gå i takt med övriga parter.

## Åtgärder

Sammanfattningsvis tar kommunstyrelsens verksamheter om hand de uppfattade bristerna genom att genomföra följande åtgärder:

<b>Enkätområde</b>	<b>Åtgärd</b>	<b>Tidplan</b> (Referens till uppdrag)
<i>Mål och övergripande styr -och kontrollmiljö</i>	Ta fram beslutsunderlag för ny dokumentstruktur	Arbetet beräknas starta första halvåret år 2017
<i>Risk- och kvalitetsarbete</i>	Genomföra uppstartsprojektet kommungemensamt ledningssystem och ökad processorientering	Kv2 år2017  (2016-18/2017-19)
<i>Risk- och kvalitetsarbete</i>	Utarbeta ett kommungemensamt arbetssätt kring riskanalys	Arbetet fortsätter under 2017
<i>Risk- och kvalitetsarbete</i>	Skapa kommungemensamt arbetssätt och relevant styrning kring informationssäkerhet	Projekt beräknas starta första halvåret år 2017  (SPB 2017-19)
<i>Risk- och kvalitetsarbete</i>	Skapa kommungemensamt arbetssätt kring förvaltning av IT-system	Projekt beräknas starta första halvåret år 2017  (SPB 2017-19)
<i>Uppföljning och utvärdering</i>	Ta fram beslutsunderlag för ny riktlinje och rutin för synpunkter/klagomål	Kv1 år 2017
<i>Uppföljning och utvärdering</i>	Utarbeta kommungemensamt arbetssätt kring synpunkts-/klagomålshantering	Kv2 år 2017
<i>Kommunikation och information</i>	Underlätta kommunikation av fastslagna arbetssätt genom det nya intranätet	Kv1 år 2017  (Projektplan ledningssystem resp. projektplan intranät)

Avslutningsvis skall det återigen understrykas att arbetet med att etablera ett ledningssystem är ett mycket långsiktigt åtagande. Projektet som nu pågår innebär en intensifierad start på det långsiktiga arbetet. Att arbeta med styrda processer en avgörande faktor för att ha förutsättningar att styra och leda verksamhet med efterfrågad kvalitet och effektivitet.