Hur kan arbetet med intern kontroll lyftas till en ny nivå

Emma Albertsson, handläggare välfärdsbrottslighet SKR
Åsa Hjortsberg Sandgren, utvecklingsledare revision SKR
Catarina Willman, ekonomichef Vansbro kommun

Småkom 16 nov 2026

Sveriges Kommuner och Regioner

Utmaningar

- Okunskap och otydlig nytta
- Inte en del av annan styrning
- Ekonomiperspektiv i risker och kontroller
- Flera riskanalyser
- Nya områden i riskanalysen
- ”För revisionens skull”

Sveriges Kommuner och Regioner

Tillägget i kommunallagen

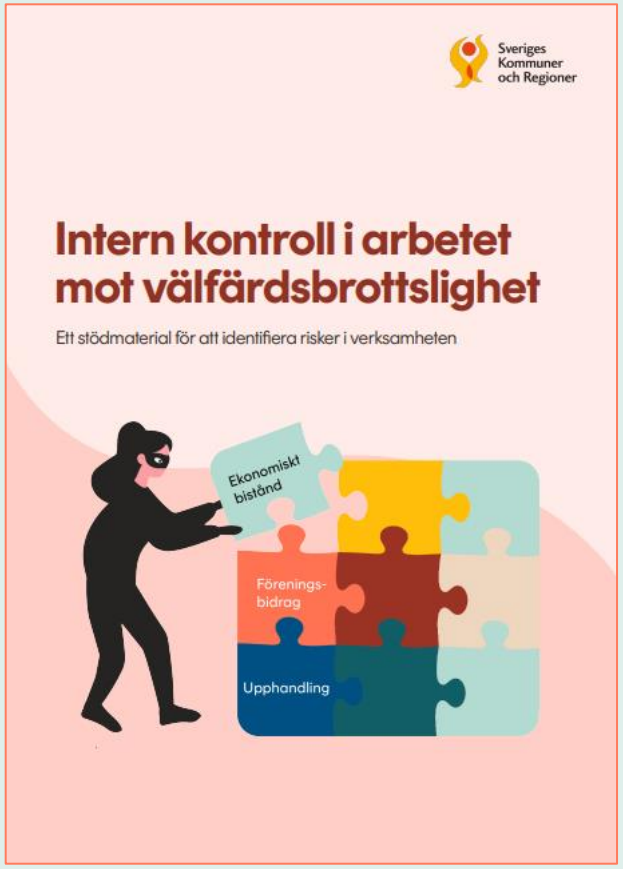
I 6 kap. anges att nämnderna ska var och en inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig **för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten**, och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Detsamma gäller när skötseln av en kommunal angelägenhet har lämnats över annan juridisk person eller enskild individ.

Sveriges Kommuner och Regioner

Nya guider från SKR







Sveriges Kommuner och Regioner

Stärkt motståndskraft

”En tillräcklig intern kontroll är en avgörande del i att säkerställa att beslut blir rätt, att resurser används som avsett och att verksamheten fungerar som den ska, varje dag.”

Sveriges Kommuner och Regioner

Vad är intern kontroll?

En god intern kontroll säkerställer att skattemedel används:

- **Korrekt** – Resurser används enligt beslut och riktlinjer utan felaktigheter eller oegentligheter
- **Effektivt** – Verksamheten bedrivs på ett sätt som ger största möjliga nytta utifrån tillgängliga resurser
- **Med kvalitet** – Tjänster och insatser håller en god standard och bidrar till en trygg och rättssäker välfärd

Sveriges Kommuner och Regioner

Intern kontroll är inte

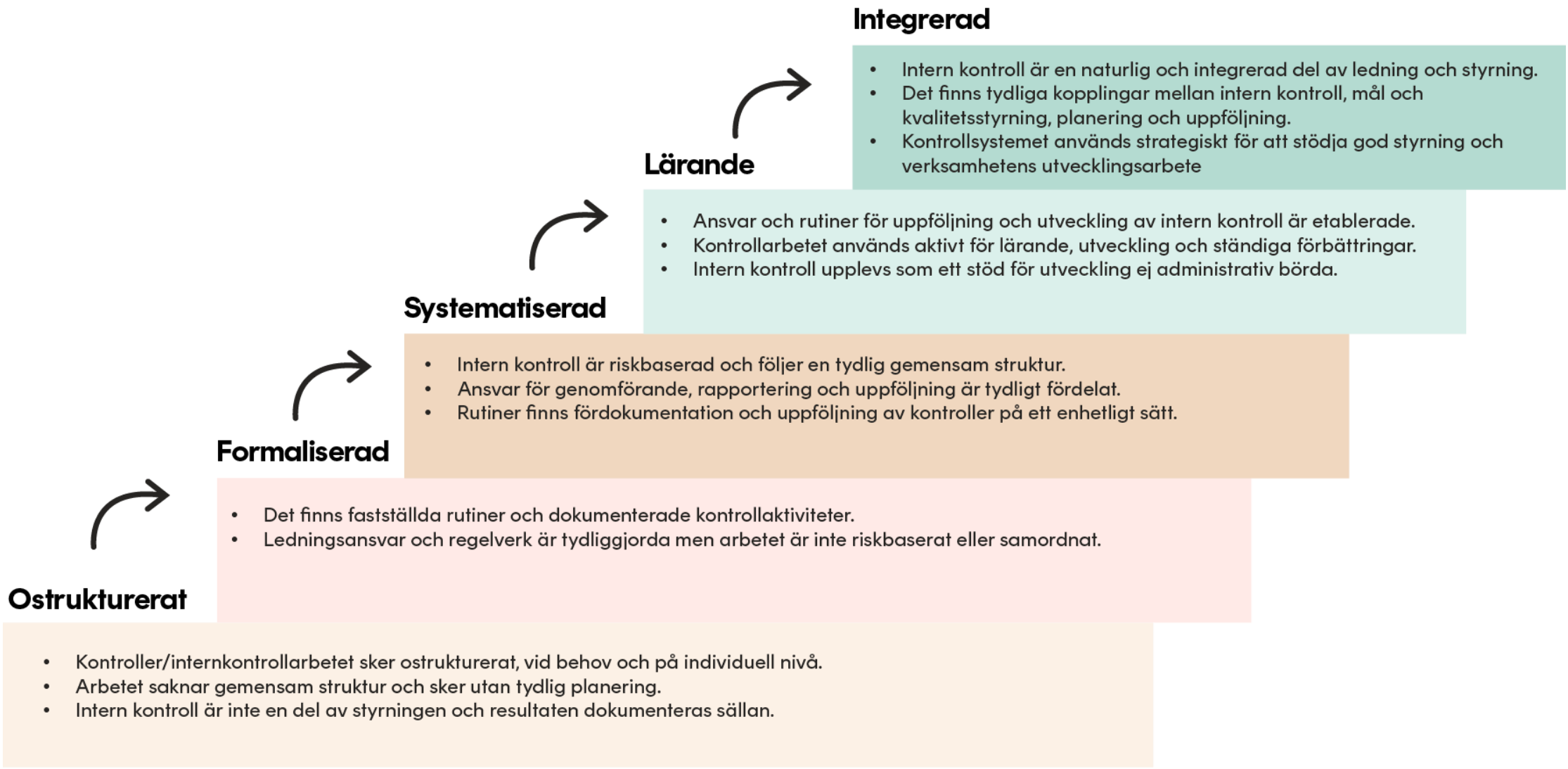
- Revision, som genomförs av förtroendevalda revisorer med stöd av yrkesrevisorer.
- Inspektion eller tillsyn som någon annan utför, till exempel en statlig myndighet.
- Styrning, kvalitetssäkring eller förbättringsarbete i största allmänhet.

Sveriges Kommuner och Regioner

Förutsättningar för en god intern kontroll



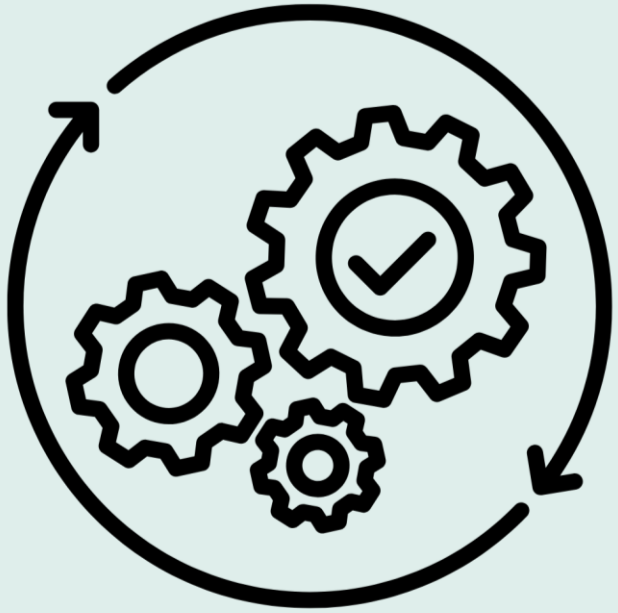
Självskattningsverktyg



Sveriges Kommuner och Regioner

I praktiken handlar det om...

1. Definiera risker i verksamheten
2. Bedöm allvaret i riskerna
3. Genomföra kontroller där risken att något fel begås är stor
4. Analysera resultatet och förändra för att minska risken för att fel begås igen



Sveriges Kommuner och Regioner

Steg 1: Identifiera risker

”En risk är en möjlig händelse eller situation som, om den inträffar, kan leda till oönskade konsekvenser för verksamheten och dem den är till för.”



Sveriges Kommuner och Regioner

Hur kan risker identifieras

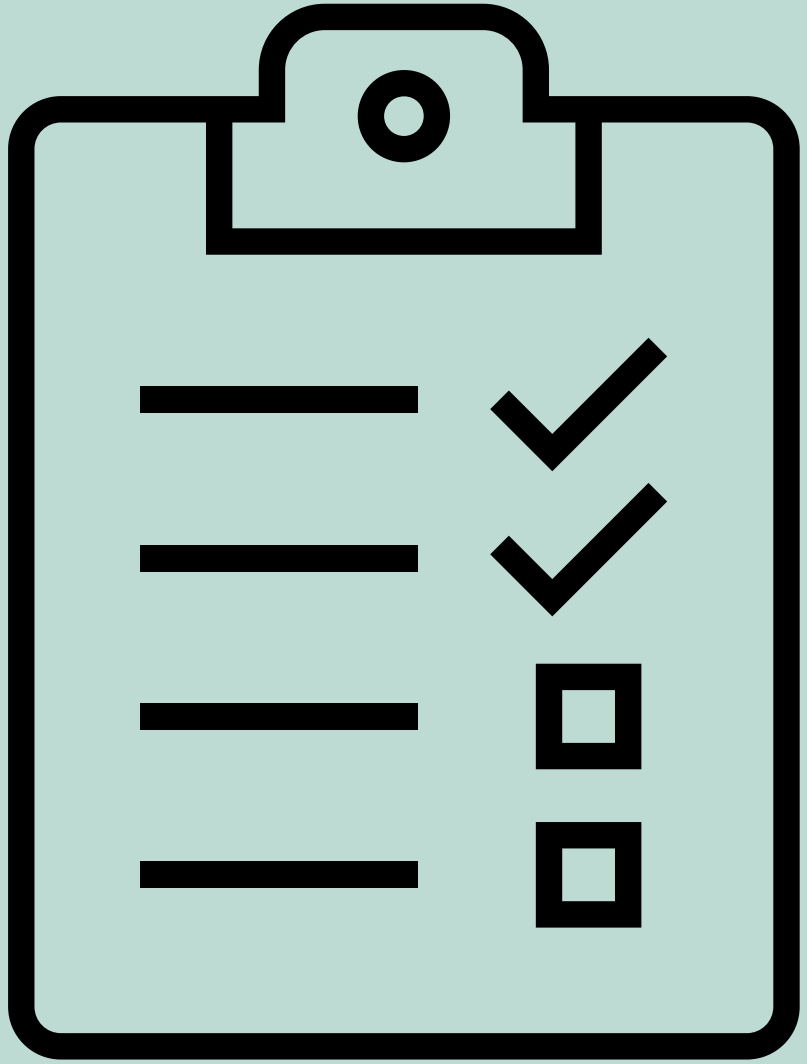
Risker kan identifieras inom organisationen genom att exempelvis:

- Följa verksamhetsflöden
- Utgå från kända eller återkommande riskområden
- Se över arbetsuppgifter som utförs frekvent eller i stora volymer
- Identifiera var verksamheten hanterar och beslutar om stora ekonomiska värden

Sveriges Kommuner och Regioner

Steg 2: Bedöma risker

”Bedömningen ska spegla hur troligt det är att risken inträffar i den egna verksamheten och hur stor effekt det kan få för verksamheten, dvs riskernas väsentlighet”



Exempel riskanalysmodell

Område/ Verksamhet/ Process	Risk	Sanno-likhet	Konse-kvens	Riskvärde	Väsentlighet
Upphandling	Upphandling sker inte enligt LOU. Betala upphandlings-skadeavgift.	4	4	16	Ekonomisk skada
Pedagogisk verksamhet	Brister i kontroll av brottsregister vid anställning i förskola/skola. Barn/elever kan fara illa.	3	4	12	Mänsklig skada
Ekonomiskt bistånd	Brister i kontroll av ansökan om bidrag. Felaktiga utbetalningar av bidrag.	3	3	9	Ekonomisk och förtroendeskada

Riskanalys förekommer i flera sammanhang

Exempel på krav på riskanalyser inom verksamheter och processer är:

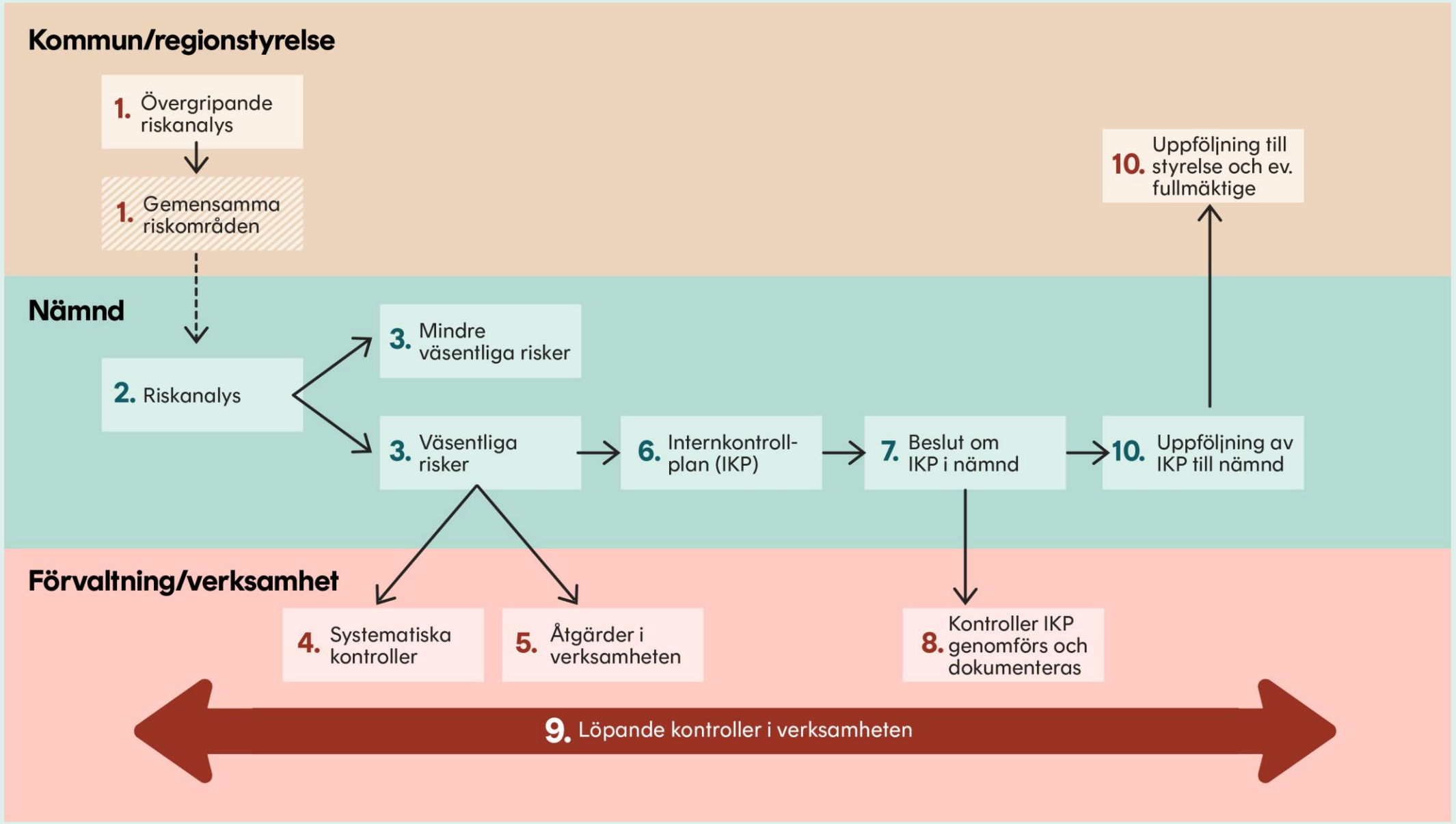
- Systematiskt arbetsmiljöarbetet (SAM) Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete
- Avvikelserapportering enligt SoL, LSS
- Kvalitetsledningssystem SOSFS 2011:9
- Risk och sårbarhetsanalys (RSA)

Sveriges Kommuner och Regioner



Sveriges Kommuner och Regioner

Process intern kontroll



Exempel internkontrollplan

Område/ Verksamhet Process	Risk	Kontrollmoment/ Metod	Kontroll-frekvens	Ansvarig	Rapportering
Upphandling	Upphandling sker inte enligt LOU. Betala upphandlings-skadeavgift.	X st. stickprovskontroller av upphandlingar.	Genomförs en gång per tertial.	Upphandlings-ansvarig	Vid tertialrapportering
Pedagogisk verksamhet	Brister i kontroll av brottsregister vid anställning i skola/förskola. Elever/barn kan fara illa.	1. Mejlutskick om info. 2. Intervju med HR och rektor på X antal skolor och X antal förskolor.	Intervju en gång per utvalt skola/ förskola under året.	HR centralt	Vid rapportering i slutet av året.

Exempel åtgärdsplan

Verksamhet/ Process	Riskområde	Kontrollmoment/Metod	Ansvarig/tidplan
Ekonomiskt bistånd	Brister i kontroll av ansökan om bidrag. Felaktiga utbetalningar av bidrag.	Åtgärd. Ny rutin i form av stickprovs-kontroller av underlagen till beslut om bidrag.	FUT-handläggare Klart 31 augusti (FUT= felaktiga utbetalningar)

Sveriges Kommuner och Regioner

Vad ska vi göra med resultatet från kontrollerna



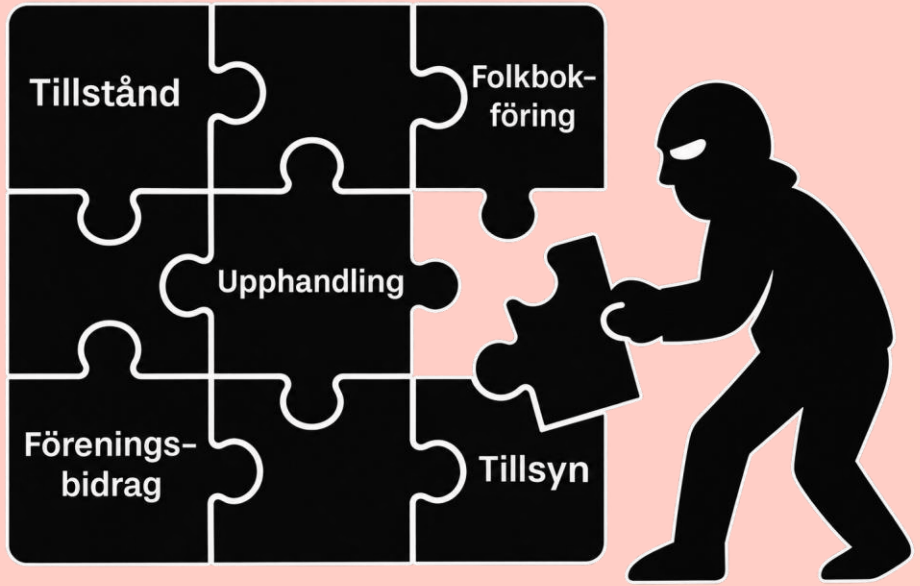
Sveriges Kommuner och Regioner



Sveriges Kommuner och Regioner

Definition

När en aktör – företag, förening eller privat person – otillbörligen utnyttjar kommuners och regioners välfärdssystem för egen vinning



Sveriges Kommuner och Regioner

Kopplingen IK och välfärdsbrott

- Inkludering av välfärdsbrott handlar inte om införandet av nya arbetssätt, utan att uppmärksamma och hantera risker
- Välfärdsbrottslighet är en risk bland andra
- Nytt område, stöd i att sprida kunskapen

Sveriges Kommuner och Regioner

Identifiera risker välfärdsbrott

- Identifiera var verksamheten hanterar stora ekonomiska värden
- Beakta risker kopplade till myndighetsutövning och beslutsfattande
- Uppmärksamma jävsförhållanden
- Reflektera över om det finns delar av verksamheten där regler, rutiner eller system är sårbara för missbruk eller otillbörlig användning
- Identifiera moment där verksamheten i hög grad bygger på tillit och där möjligheterna till kontroll är begränsade

Sveriges Kommuner och Regioner

Reflektionsområden

- Dessa områden är tänkt att användas som stöd i arbetet med riskanalysen för att synliggöra risker
- Skapa dialog, eftertanke och gemensam analys
- Formulera era risker utifrån lokala förutsättningar, arbetssätt och ansvarsfördelning

Sveriges Kommuner och Regioner

Rekrytering och bisysslor

- Hur säkerställs kontroll av identitet, behörighet och formella kvalifikationer vid rekrytering?
- Förekommer tidspress i rekryteringsprocesser som riskerar förenklade eller uteblivna kontroller?
- Finns det tydliga rutiner för anmälan, bedömning och uppföljning av bisysslor?
- I vilken utsträckning kontrolleras bisysslor i relation till tjänstens innehåll, ansvar och befogenheter?
- Hur följs förändringar i bisysslor upp över tid?

Sveriges Kommuner och Regioner

Intern kontroll – ett verktyg för utveckling av verksamheten

- Se internkontrollarbetet som en del av verksamhetens lärande
- Möjliggör ett strategiskt stöd för ledningen att styra sin verksamhet framåt
- Internkontrollarbetet bör ske integrerat som en del av ledning och styrning
- Resultatet från kontrollerna ska inte hanteras separat, utan vara en byggsten i helheten

Ta del av stödmaterial







Intern kontroll - SKR

Våra kontaktuppgifter

Emma Albertsson emma.albertsson@skr.se
Åsa Hjortsberg Sandgren asa.hjortsberg.sandgren@skr.se
Catarina Willman catarina.willman@vansbro.se

Intern kontroll – i Vansbro kommun

Småkom

2026-11-16



Vansbro kommun

VANSBRO KOMMUN

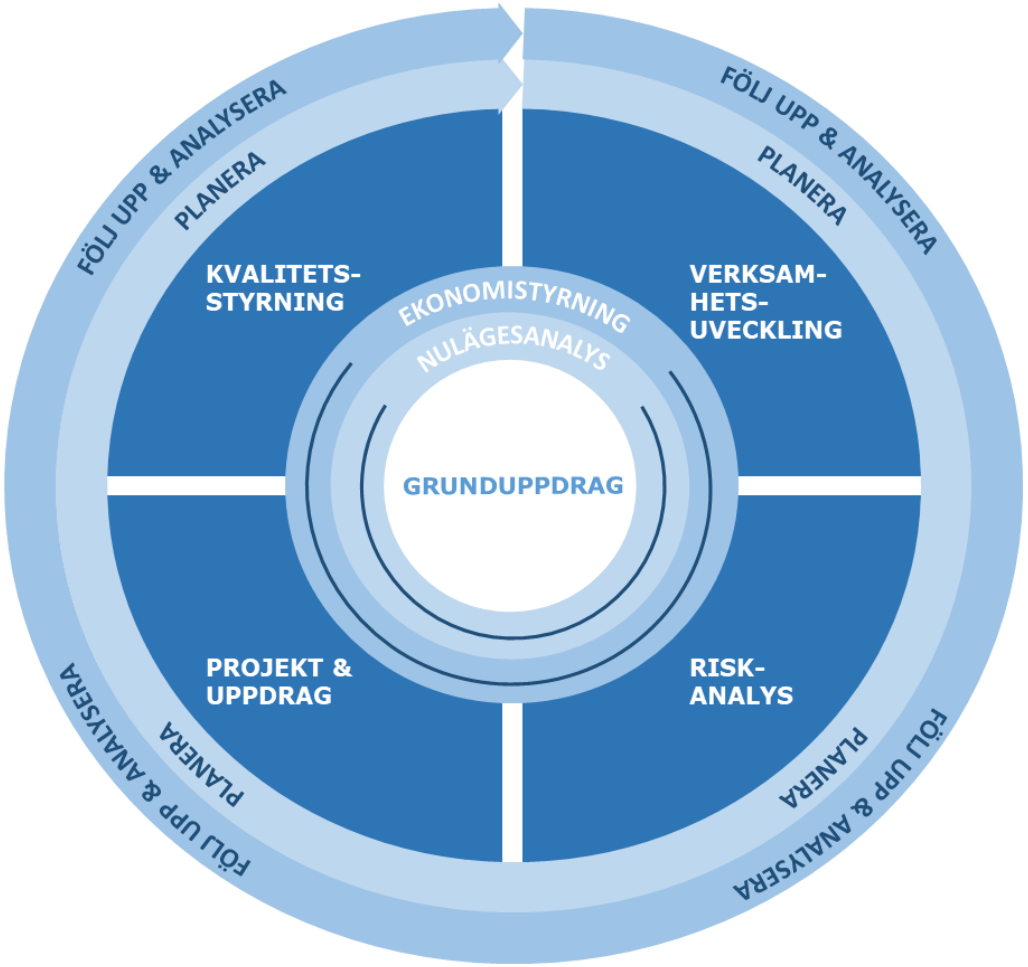
- 721 anställda (2025)
- Cirka 6 800 invånare
- 4 tätorter:
  - Vansbro, Dala-Järna
  - Äppelbo och Nås
- På vägen till Sälenfjällen



Vansbro kommun

Utmaningar

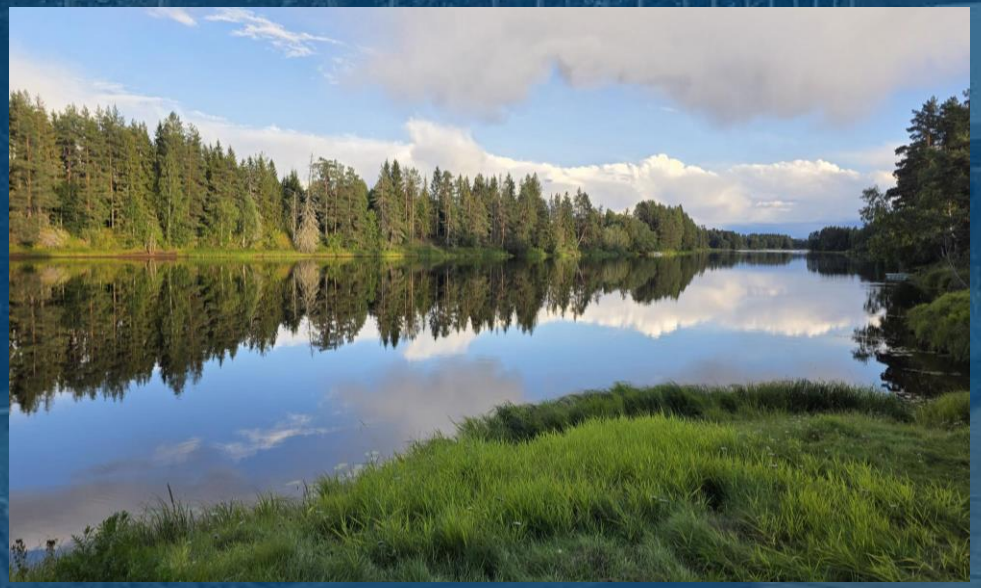
- Styrmodell som innehåller grunduppdrag, verksamhetsutveckling, riskanalys och projekt & uppdrag
- Får inte internkontroll-arbetet att synka i verksamheternas planering och i styrningen
- Granskning av revisorerna som har synpunkter på kommunens internkontroll-arbete



Intern kontroll – varför är det viktigt?

Intern kontroll handlar om att

- Nå våra mål
- Använda resurser effektivt
- Förebygga fel och oegentligheter
- Säkerställa förtroendet för kommunen



Intern kontroll en del av kommunens styrning!

Vansbro kommun

Utmaningar för den lilla kommunen

Vansbros verklighet

- En förvaltning med små ”organisationer”
- Få personer med många roller
- Stort personberoende
- Begränsade specialistresurser
- Samma krav som stora/större kommuner

Hur säkerställer vi god intern kontroll då resurserna är begränsade?



Riskanalysen ser annorlunda ut idag

Tidigare fokus

- Attestrutiner
- Verifikationer
- Delegations-ordningar

Idag behöver vi också hantera

- Kompetensförsörjning
- Informationssäkerhet
- Cyberhot
- Sjukfrånvaro
- Ekonomisk hållbarhet

Från kontrollplan till riskstyrning



Risk

Kontroll

Rapport

Mål

Risk

Prioritering

Åtgärd

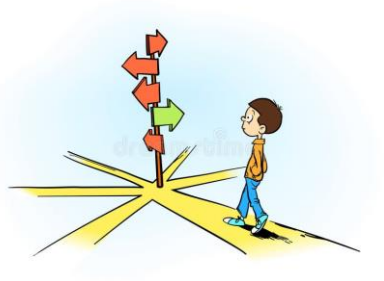
Uppföljning

Lärande

Prioritering i en liten kommun

Vi kan inte arbeta lika intensivt med alla risker.

1. Tydligare koppling till mål
2. Färre men viktiga risker
3. Löpande riskdialog



SKRs guider hjälper oss!



Exempel: Kompetensförsörjning –
Mål Attraktiv arbetsgivare (KF-mål)

Risk

Svårighet att behålla och rekrytera kompetens

Konsekvens

- Ökad belastning
- Högre kostnader
- Försämrad kvalitet

Kontroll – och styråtgärder

- Kompetensförsörjningsplan
- Uppföljning nyckeltal
- Ersättningsplanering

Vansbro kommun

Medskick

Intern kontroll är styrning – *inte administration*

Riskanalysen är viktigare än kontrollplanen – *rätt risker ger rätt fokus*

Prioritering är avgörande – *kanske särskilt för mindre kommuner*

”Intern kontroll handlar inte om att hitta fel.

Det handlar om att förstå risker, fatta bättre beslut och skapa förutsättningar för att nå våra mål”

TACK FÖR ER TID

