

Högskolan Kristianstad
Institutionen för Ekonomi
FEC 630
Kandidatuppsats

Höstterminen 2004

INTERN KONTROLL

SOCIAL vs FORMELL

- Vad påverkar inslaget?

Författare:
Malin Andersson
Anette Johansson

Handledare:
Sven-Olof Collin

Förord

Vi vill tacka de respondenter som tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer respektive besvarat vår enkät. Utan deras hjälp hade vi inte kunnat genomföra denna undersökning.

Vi vill även tacka vår handledare, Sven-Olof Collin, för all hjälp och vägledning som han gett oss under uppsatsens gång.

Kristianstad 2005-01-11

Malin Andersson

Anette Johansson

Abstract

The purpose of this essay is to examine what might influence the element of social control and formal control in an internal control system. Several factors have been chosen to try to see if there are any relations between the individual factor and the element of social control and formal control. A theory has been deduced with the aim of finding those factors that influence the distribution of social control and formal control. The COSO-model has been used in order to conceptualize the internal control system. The theory has been evaluated through three case studies. The cases were collected from the Swedish municipalities organization for childcare and schools. They are all from the south of Sweden, but differ in size. We interviewed the person responsible for the internal control in order to find out the distribution of social control and formal control. We then made a survey for the headmasters in order to get data for independent factors that our theory predicted to influence the distribution of control. Our empirical analysis revealed that the factors, gender, work related further education, work experience and distance to the place of work influences the element of social control and formal control in an internal control system.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMLÅGGRUND.....	6
1.2 PROBLEMLÅGGRUNDING.....	9
1.3 SYFTE.....	9
1.4 DISPOSITION.....	9
2 METOD	11
2.1 UPPSATSENS METOD.....	11
2.2 SAMMANFATTNING.....	14
3 KOMMUN	15
3.1 KOMMUNENS UPPBYGGNAD.....	15
3.2 BARN- OCH UTBILDNINGSNÄMNDEN.....	17
3.3 SAMMANFATTNING.....	18
4 TEORI	19
4.1 INLEDNING.....	19
4.2 INTERN KONTROLL.....	21
4.3 SOCIAL KONTROLL.....	22
4.3.1 Vår definition av social kontroll.....	25
4.4 FORMELL KONTROLL.....	25
4.4.1 Vår definition av formell kontroll.....	27
4.5 COSO-MODELLEN.....	27
4.5.1 Kontrollmiljö.....	27
4.5.2 Riskbedömning.....	28
4.5.3 Kontrollåtgärder.....	28
4.5.4 Information och kommunikation.....	29
4.5.5 Övervakning och uppföljning.....	29
4.6 SOCIAL RESPEKTIVE FORMELL KONTROLL I COSO-MODELLEN.....	30
4.6.1 Kontrollmiljö.....	30
4.6.2 Riskbedömning.....	32
4.6.3 Kontrollåtgärder.....	33
4.6.4 Information och kommunikation.....	33
4.6.5 Övervakning och uppföljning.....	34
4.7 Modellens faktorer.....	34
4.8 HYPOTESER.....	35
4.9 SAMMANFATTNING.....	39

5 EMPIRISK METOD	42
5.1 UNDERSÖKNINGENS METOD	42
5.2 DATAINSAMLINGSMETOD	43
5.3 URVAL	44
5.4 OPERATIONALISERING	46
5.4.1 Enkät	47
5.4.2 Intervjuguide	49
5.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	51
5.5.1 Validitet	51
5.5.2 Reliabilitet	52
5.5.2.1 Interrater reliability	53
5.6 SAMMANFATTNING	54
6 ANALYS	57
6.1 INTERVJU	57
6.1.1 Kommun 1	57
6.1.2 Kommun 2	59
6.1.3 Kommun 3	60
6.1.4 Jämförelseanalys av kommunerna	61
6.2 EMPIRISK PRÖVNING AV HYPOTESER	63
6.3 SAMMANFATTNING	78
7 SLUTSATS	79
7.1 UPPSATSENS SLUTSATS	79
7.2 EGNA REFLEKTIONER.....	81
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	82
8 SAMMANFATTNING	83
KÄLLFÖRTECKNING	85

BILAGA;**1 INTERVJUGUIDE****2 ENKÄT****3 INTERRATER RELIABILITY, KOMMUN 1****4 INTERRATER RELIABILITY, KOMMUN 2****5 INTERRATER RELIABILITY, KOMMUN 3**

1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med en diskussion om bakgrunden till uppsatsens problem. Därefter berörs begreppet intern kontroll, vilken kan ha ett större eller mindre inslag av social respektive formel kontroll. Detta leder till uppsatsens målsättning vilket sedan utmynnar i problemformulering och syfte. Syftet för uppsatsen är att undersöka vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Slutligen visas disponeringen av den fortsatta uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

I dagens samhälle har intern kontroll och intern styrning kommit att hamna mer och mer i fokus. Det har varit relativt oprioriterat, men är idag ett av de områden som diskuteras flitigast i kommuner och landsting. (Haglund, Stursson, Svensson, 2001). Allt fler svenska och internationella företag anser att behovet av effektiv intern kontroll och företagsstyrning ökar. (Strid, 2003). Anledningarna till varför intresset för detta har ökat varierar. En orsak som kan ligga till grund är alla företagsskandaler som har ägt rum på senare tid. (Lindgren, 2004). En andra orsak kan vara intresset att få aktuellt företag att arbeta så effektivt som möjligt. Härtill ska man lägga de regelkrav som också existerar. (Strid, 2003).

En god intern kontroll behövs inom alla sorters organisationer, såväl företag som kommuner. I denna uppsats kommer begreppet intern kontroll dock inrikta sig på den interna kontrollen inom kommuner. Varför just kommuner valdes beror på att vi vill undersöka organisationer som inte enbart har vinstdrivande mål som syfte. Företags interna kontroll ligger ofta till grund för olika vinstdrivande beslut, medan det hos kommuner ligger till grund för olika kommunala beslut. De kommunala besluten behöver inte handla om

någon grad av vinstmaximering, utan kan enbart vara ett beslut i sig. Alla organisationer har stor nytta av intern kontroll, oberoende vad deras syfte utmynnar i. Ett bra system motverkar att fel, både avsiktliga och oavsiktliga, i det dagliga arbetet leder till felaktigheter i redovisningen. God intern kontroll erhålls genom en kombination av generella kontroller, såsom ansvars- och arbetsfördelning, och olika kontrollmoment som är inlagda i aktuella system och rutiner. (FAR, 2001).

Begreppet intern kontroll har ofta begränsats till att främst handla om redovisningens säkerhet och tillförlitlighet, främst dess rutiner och system. Man ska dock beakta att den interna kontrollen är mer omfattande än så. Den bör ses som en process där både politiska och professionella ledningar samt all övrig personal ska samverka. Detta för att man med rimlig grad av säkerhet ska kunna uppnå:

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

Med rimlig grad av säkerhet menas att kostnaderna för den interna kontrollen måste hållas på en nivå som passar i förhållande till kommunens omfattning och övriga omständigheter. (Haglund, Stureson, Svensson, 2001). För att nå dessa mål tas ofta COSO-modellen till hjälp. COSO-modellen är en allmänt känd och vedertagen modell som kan anpassas till olika förhållanden. (FAR, 2004).

Den interna kontrollen kan ha ett större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll. I organisationer där det råder social kontroll agerar de anställda efter egna initiativ. De utför sina arbetsuppgifter efter erfarenhet snarare än efter skrivna regler. Här förekommer inte mycket information, varken muntlig eller skriftlig, om hur de ska utföra sina arbetsuppgifter.

Motsatsen till dessa organisationer är de organisationer där det råder formell kontroll. Här styr regler, såväl muntliga som skriftliga, deras arbetsuppgifter, det vill säga de anställda arbetar utefter dessa regler. Sammanfattningsvis kan sägas att ett större inslag av social kontroll är då olika normer, sanktioner och roller lyser igenom i den interna kontrollen och ett större inslag av formell kontroll är istället när den interna kontrollen följer skrivna regler. Idag finns det ännu inte några konkreta bevis på faktorer som påverkar om den interna kontrollen tenderar att ha ett större inslag av social respektive formell kontroll. Åt vilket håll kontrollen dras åt, tror vi, påverkas av olika faktorer, såsom ålder, kön, utbildning, vidareutbildning, arbetslivserfarenhet, medbestämmande, påverkan, kommunikation, avstånd till arbetsplats, sammanhållning samt umgänge. Är flertalet av de anställda äldre, tror vi att inslaget på den interna kontrollen tenderar att vara mer socialt eftersom de snarare arbetar efter erfarenhet än efter skrivna regler. Är däremot flertalet av de anställda yngre tror vi att kontrollen får ett större formellt inslag, eftersom de inte har arbetat upp någon längre arbetslivserfarenhet. Detta kan leda till att de är mer osäkra och därmed följer de skrivna regler som finns istället för att arbeta efter egen erfarenhet.

Vår målsättning med denna uppsats är att försöka få fram om det är några speciella faktorer som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Som tidigare nämnts så finns det inte några konkreta bevis på om det är några särskilda faktorer som påverkar den interna kontrollens inslag. Då det kan tänkas att det kan finnas ett samband mellan olika faktorer och inslaget av social respektive formell kontroll ansåg vi att detta område kunde vara intressant att undersöka och analysera för att slutligen nå en slutsats.

1.2 Problemformulering

Med utgångspunkt ifrån problembakgrunden har följande problemformulering tagits fram: Vad är det som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen? Är det några speciella faktorer som påverkar den interna kontrollens riktning?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll på den interna kontrollen inom kommuner.

1.4 Disposition

Kapitel 2 – Uppsatsens metod

Detta kapitel beskriver olika teoretiska ansatser, undersökningsmetoder och datainsamlingsmetoder som finns, samt vilka som valts ut för denna undersökning.

Kapitel 3 – Kommunens uppbyggnad

Detta kapitel beskriver hur en kommun är uppbyggd, det vill säga vilka olika nivåerna som finns samt vad de ansvarar för. Barn- och utbildningsnämnden kommer att förklaras lite mer ingående, då det är denna nämnd som kommer att ligga till grund för undersökningen.

Kapitel 4 – Teori

Detta kapitel beskriver den grundläggande modellen för denna uppsats. Begreppen intern, social och formell kontroll samt COSO-modellen definieras utifrån olika litteratur. Därefter beskrivs de faktorer som kan tänkas påverka

den interna kontrollens inslag, samt vilka delar i COSO-modellen som har ett större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll. Slutligen har elva hypoteser framtagits, en för varje faktor. Dessa ska sedan prövas för att ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans.

Kapitel 5 – Empirisk metod

Detta kapitel beskriver hur fallstudien utförts samt vilka urval som gjorts. Efter detta följer en operationalisering av intervjuguiden och enkätundersökningen. Därefter analyseras slutligen uppsatsens validitet och reliabilitet.

Kapitel 6 – Analys

Detta kapitel beskriver analyseringen av det empiriska materialet, som insamlats genom intervju och enkät. Först analyseras intervjuerna var för sig och sedan gemensamt. Därefter analyseras faktorerna utifrån enkäternas utfall. Slutligen prövas hypoteserna för att se om det i nuläget kan ges några empiriska indikationer på hypotesernas relevans.

Kapitel 7 – Slutsats

Detta avslutande kapitel beskriver undersökningens slutsatser om vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Kapitlet avslutas sedan med egna reflektioner samt förslag på fortsatt forskning.

2 METOD

Detta kapitel beskriver olika teoretiska ansatser, undersökningsmetoder samt datainsamlingsmetoder. Den deduktiva ansatsen har valts ut då den anses vara bäst lämpad för denna uppsats, på grund av att utgångspunkten är den teoretiska COSO-modellen. Därefter kommer hypoteser skapas, vilket slutligen ska prövas för att ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans. Som undersökningsmetod valdes fallstudie, i vilken datainsamlingsmetoderna enkät och intervju valdes ut.

2.1 Uppsatsens metod

Som vi tidigare nämnt är vårt syfte med denna uppsats att undersöka vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Är det några speciella faktorer som påverkar den interna kontrollens riktning.

Då några tidigare undersökningar som behandlar kombinationen av faktorer och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen inte påträffats har en modell utvecklats, vilken behandlas i kapitel 4.1. Detta för att försöka finna svar på vad som påverkar den interna kontrollens inslag av social respektive formell kontroll. Modellen har sin grund i COSO-modellen, vilken är en allmänt vedertagen och anpassningsbar modell. COSO-modellen är indelad i fem olika kontrollkomponenter; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollåtgärder, information/kommunikation samt övervakning/uppföljning.

Uppsatsens metodologi kan indelas i tre olika ansatser; induktiv, deduktiv samt abduktion. Induktiv ansats innebär att man utgår från observationsnivå genom empirisk nivå för att slutligen nå teoretisk nivå. Med detta menas att

man baserar undersökningens metod på insamlad data, som sedan analyseras, för att slutligen komma fram till en teori. Denna ansats har många variabler som kan observeras och är baserad på aktuell erfarenhet. Den deduktiva ansatsen innebär att man istället utgår ifrån den teoretiska nivån för att till slut nå observationsnivån. Med detta menas att man istället läser in sig på den teori som finns inom det aktuella ämnet och utifrån detta skapar hypoteser som därefter testas för att ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans. Denna ansats är baserad på kunskap och här kan man observera flera fall. Slutligen abduktion vilken är ett mellanting mellan de båda tidigare nämnda ansatserna, det vill säga den är delvis baserad på kunskap och delvis baserad på erfarenhet samt öppen för nya faktorer. (Saunders, Lewis, Thornhill, 2000).

Då vi baserar vår uppsats på den teoretiska COSO-modellen anser vi att den deduktiva ansatsen passar vårt syfte och vår problemformulering bättre än den induktiva. Detta på grund av att vi har utgått ifrån COSO-modellen och därmed litteratur. Utifrån detta har vår teori skapats som sedan kommer att ligga till grund för hypoteser och empirisk undersökning. Detta ska sedan till sist leda oss fram till en slutsats. Ett alternativ hade varit att vi istället skulle vara induktiva. Det hade inneburit att vi skulle ha genomfört en empirisk undersökning som grundats på vår egen erfarenhet och att vi därifrån skulle ha undersökt verkligheten, vilket sedan skulle ha utmynnat i en teori. Då vi saknar denna erfarenhet tycker vi att den deduktiva ansatsen passar denna uppsats bättre.

När det gäller observationer så finns det olika metoder att välja mellan. De tre vanligaste är experiment, survey samt fallstudie. Vid experiment har man oftast ytterst få variabler, ett fåtal fall, generalitet men inga nya samband. Survey i sin tur är när man har få antal variabler, många fall, generalitet men inte heller här finns några nya samband. Slutligen fallstudie då antalet vari-

abler är många, antalet fall är få, nya samband kan förekomma men ingen generalitet finns. Uppsatsens undersökning kommer att innehålla många variabler och få fall. Nya samband kan förekomma men dock ingen generalitet. Därför anses fallstudie vara den bästa observationsmetoden för denna uppsats.

För datainsamling finns det ett antal olika metoder som till exempel observation, intervju, enkät, sekundärdata etc. Då vår uppsats kommer att bestå av kvalitativa data har vi valt att använda oss utav enkät och intervju. Detta för att undersökningen kräver både intervju, som är en flexibel insamlingsmetod, och enkät. Intervju för att få fram om inslaget på den interna kontrollen är mer eller mindre socialt respektive formellt och enkät för att få fram de faktorer som kan tänkas påverka detta.

Vi har valt att inrikta vår undersökning på nämndnivå inom kommun, närmare bestämt barn- och utbildningsnämnden. Denna nämnd valdes eftersom den är en av de största nämnderna inom kommunen samt att den är en reglerad verksamhet. I reglerade verksamheter är intern kontroll en viktig del, framförallt då dessa är till stor del skattefinansierade. Detta innebär att de måste redovisa exakt vad de använt pengarna till, varför intern kontroll är en viktigt bit. Det är inte heller länge sedan vi själva ingick i denna nämnd, då vi gick i grundskolan, vilket också påverkade vårt beslut. För att få fram den information som vi behöver till uppsatsen har vi kontaktat tre mindre kommuner geografiskt utspridda i Skåne. Detta för att vi vill ha så stor spridning som möjligt inom Skåne, för att kunna specificera olika faktorer som kan påverka den interna kontrollens riktning.

2.2 Sammanfattning

I detta kapitel har de tre olika teoretiska ansatserna, induktiv, deduktiv samt abduktion, som kan tillämpas vid undersökningar, beskrivits. Utifrån beskrivningarna har den deduktiva ansatsen valts ut, då den anses bäst lämpad för denna uppsats, eftersom den utgår ifrån den teoretiska nivån. Detta gör även uppsatsen genom användandet av COSO-modellen och dess fem komponenter.

Olika observationsmetoder, experiment, survey samt fallstudie, har också behandlats i detta kapitel. Då denna uppsats kommer att baseras på ett antal variabler, ett fåtal fall samt att nya samband kan uppkomma har fallstudie valts ut som bästa observationsmetod.

Slutligen har olika datainsamlingsmetoder, observation, intervju, enkät tagits upp. Undersökningen i denna uppsats kommer till största delen att bestå av kvalitativa data, varför intervju och enkät anses vara de bästa datainsamlingsmetoderna.

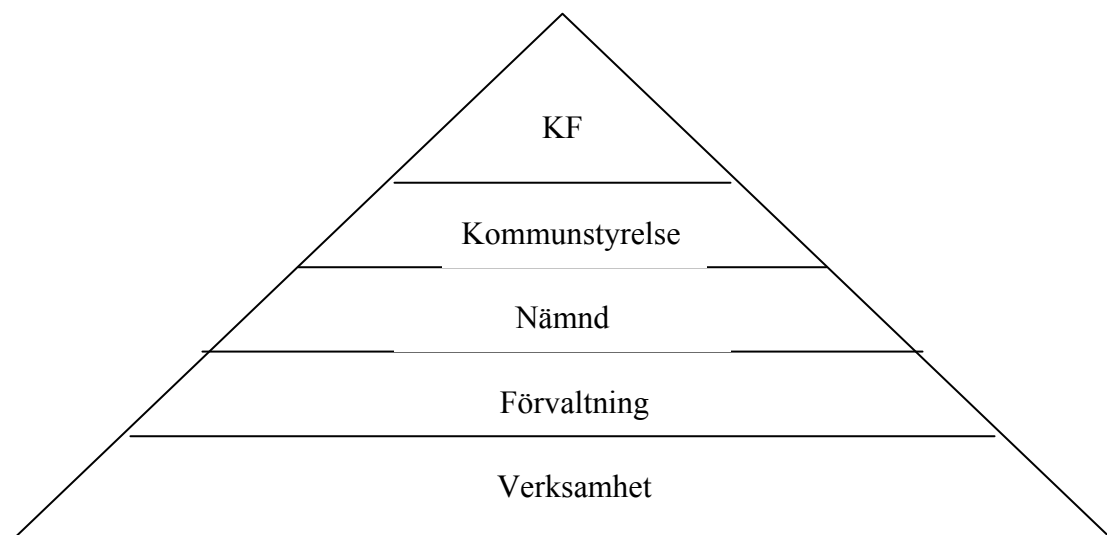
3 KOMMUN

Detta kapitel kommer att beskriva hur en kommun är uppbyggd. Detta för att öka förståelsen för fortsättningen av uppsatsen, då denna kommer att inriktas på nämndnivå. Det kommer att kort beskrivas vad de olika nivåerna inom kommunerna arbetar med och ansvarar för. Barn- och utbildningsnämnden kommer slutligen att förklaras lite mer ingående, då det är denna nämnd som kommer att ligga till grund för undersökningen i uppsatsen.

3.1 Kommunens uppbyggnad

Kommunen är en offentligrettslig juridisk person, vilket innebär att kommunen är ett samhällsorgan med en befogenhet eller ett ansvar som andra juridiska personer inte har. Verksamheten i kommunen, dess kompetens samt uppgifter, regleras i lagar, främst kommunallagen. (Nerd, 1995).

Varje kommun är indelad i olika ansvarsnivåer, vilka illustreras nedan.



Figur 1: Kommunens uppbyggnad.

Kommunfullmäktige, KF, ska besluta om mål och riktlinjer för verksamheten samt nämndernas organisation och verksamhetsform.

Kommunstyrelsen har ansvaret för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. De kan göra påpekanden, ge råd och anvisningar samt verka för att kommunfullmäktige ska agera i vissa frågor. De får dock inte upphäva beslut som någon nämnd fattat. Styrelsen har ett övergripande ansvar att en god intern kontroll existerar.

Nämnderna består av politiker, som inom sina respektive områden, ska se till att verksamheten drivs efter gällande mål och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Varje nämnd ansvarar för all verksamhet som bedrivs inom nämndens verksamhetsområde. (Andersson, Persson, 1994). Det är nämnderna som har hand om den löpande verksamheten och de beslut som är förenade med denna, som till exempel att tillhandahålla tjänster och nyttigheter som barnomsorg, hemtjänst etc. (Häggroth, Peterson, 2002). De är också nämnden som har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen, vilket innebär att de ska utforma och konkretisera anvisningar för denna kontroll. Detta innebär att de ska utforma tillämpningsregler och riktlinjer för verksamheten, utforma organisationsbeskrivningar och rutinbeskrivningar, fördela attestuppdrag samt utforma ett effektivt uppföljnings- och rapporteringssystem.

Förvaltningen består av anställda tjänstemän som bereder och verkställer de politiska nämndernas beslut.

Kommunrevisorerna ska granska verksamheten i den omfattning som god revisionssed kräver. De ska bland annat pröva om den interna kontroll som görs inom nämnderna är tillräcklig. De har också skyldighet att pröva om den interna kontrollen är tillräcklig, enligt kommunallagen. (Andersson, Persson, 1994). Det är den utvalde kommunfullmäktige som väljer ut kommunrevisorerna samt revisorsersättarna. Kommunrevisorerna är därmed inte

professionella revisorer, utan de är enbart förtroendevalda. Revisionen kan vara organiserad på två olika sätt, dels samlad, det vill säga alla revisorer granskar all verksamhet och dels uppdelad, det vill säga revisorerna delas in i grupper vilka var och en granskar olika nämnders verksamhet. Kommunfullmäktige ska välja minst tre revisorer och lika många ersättare vid samlad revision, samt minst tre revisorer och lika många ersättare för varje nämnd. (Häggroth, Peterson, 2002).

Tidigare var kommunen skyldig att ha ett antal obligatoriska nämnder, men idag bestämmer kommunen själv vilka nämnder som ska finnas. (Hanaeus, 1992). Exempel på nämnder kan vara barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden, fritids- och kulturnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden etc. Kommunen får själv avgöra hur uppgifter ska fördelas mellan de olika nämnderna. (Häggroth, Peterson, 2002).

3.2 Barn- och utbildningsnämnden

Nedan kommer barn- och utbildningsnämnden beskrivas lite mer ingående, då det är denna nämnd som kommer att ligga till grund för undersökningen i denna uppsats.

Varje nämnd består som tidigare nämnt av folkvalda politiker. Den består av en ordförande, en vice ordförande, en andre vice ordförande, en sekreterare, ledamöter samt ersättare till dessa. Nämnden har styrelsemöte cirka en gång per månad.

Barn- och utbildningsnämnden ansvarar för kommunens familjedaghem, förskola, fritidshem, grundskola, särskola, gymnasieutbildning, vuxenutbildning, skolmåltidsverksamhet samt skolskjutsverksamhet. Detta innebär

att det är många personalgrupper som lyder under barn- och utbildningsnämnden, såsom lärare, familjedaghemspersonal, vaktmästare etc., vilket i sin tur innebär att detta är en omfattande kommunal uppgift. (Hanaeus, 1992). Under nämnderna finns förvaltningar, under barn- och utbildningsnämnden heter denna förvaltning barn- och utbildningsförvaltningen. Varje förvaltning har en förvaltningschef, vilken ansvarar för den verkställande ledningen av verksamheten. Förvaltningschefen ansvarar för dem som arbetar på förvaltningen, vilka är personer som har hand om nämndens ekonomi, skolornas skolskjutsar etc. Övriga chefer på de olika nivåerna ansvarar i sin tur för att respektive verksamhet och personal inom respektive område arbetar efter uppställda mål, samt att arbetsmetoderna och rutinerna bidrar till en god intern kontroll. (Andersson, Persson, 1994). Varje kommun är indelad i ett antal olika rektorsområden. Inom varje rektorsområde ingår ett antal olika skolor, familjedaghem etc. Varje rektorsområde har en rektor, som ansvarar för skolverksamheten, samt en områdeschef, som ansvarar för barnomsorgen. Det är dessa rektorer och områdeschefer som arbetar direkt under barn- och utbildningsförvaltningen, som därmed är länken mellan skola respektive barnomsorg och barn- och utbildningsnämnden.

3.3 Sammanfattning

I detta kapitel har kommunens uppbyggnad beskrivits, det vill säga vilka olika nivåer som finns inom en kommun samt vilka ansvarsområden de har. De olika nivåerna är; kommunfullmäktige, kommunstyrelse, kommunrevisorer, nämnd, förvaltning samt verksamhet. Därefter beskrevs barn- och utbildningsnämnden lite mer ingående, då det är denna nämnd som ligger till grund för undersökningen.

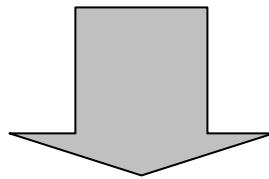
4 TEORI

Detta kapitel beskriver den grundläggande modellen för denna uppsats. Begreppen intern, social och formell kontroll samt COSO-modellen definieras utifrån olika litteratur. Därefter beskrivs de faktorer som kan tänkas påverka den interna kontrollens inslag samt vilka delar i COSO-modellen som har ett större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll. Dessa delar tillsammans utgör uppsatsens modell. Slutligen har elva hypoteser framtagits, en för varje faktor. Dessa ska sedan prövas för att ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans.

4.1 Inledning

I denna uppsats är målet att utveckla och pröva en teori som kan förklara vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. En modell har tagits fram för att beskriva förhållandet mellan intern kontroll och inslaget av social respektive formell kontroll. Den framtagna modellen illustreras nedan och består av två delar. Del 1 består av olika faktorer som kan tänkas påverka inslaget på den interna kontrollen, om det tenderar vara mer socialt respektive formellt. Det kan handla om de anställdas ålder, deras kön, grad av arbetslivserfarenhet, grad av medbestämmande, de anställdas sammanhållning etc. Del 2 består av COSO-modellen, indelad i dess fem olika komponenter, vilka har analyserats och delats in i att ha ett större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll. Kontrollmiljön har därutöver indelats i fem mindre delar, vilka har analyserats var för sig. Efter modellen följer fördjupade förklaringar på respektive kontroll, COSO-modellen samt modellens faktorer. Slutligen har elva hypoteser tagits fram, en för varje faktor, som ska prövas och slutligen ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans.

FAKTORER		
Ålder	Kön	Utbildning
Vidareutbildning	Arbetslivserfarenhet	Medbestämmande
Påverkan	Kommunikation	Avstånd till arb.plats
Sammanhållning		Umgänge



INTERN KONTROLL		
COSO-modellen	Social kontroll	Formell kontroll
Kontrollmiljö		
Riskbedömning		
Kontrollåtgärder		
Information och kommunikation		
Övervakning och uppföljning		

Figur 2: Uppsatsens modell

4.2 Intern kontroll

Som tidigare nämnts i problembakgrunden är intern kontroll en process genom vilken en kommuns styrelse, ledning och annan personal skaffar sig rimlig säkerhet om att kommunens mål uppnås på följande områden: (FAR, 2004).

- Verksamhetens ändamålsenlighet och effektivitet
- Den ekonomiska rapporteringens tillförlitlighet
- Efterlevnaden av tillämpliga lagar och förordningar

Enligt kommunallagen (1991:900) kap 6 § 7 ska nämnderna var för sig 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 så att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett för övrigt tillfredställande sätt. (Sveriges Rikes Lag, 2004).

En sak man ska observera är att den interna kontrollen inte enbart är till för kommunens ledning och ekonomer, utan att den är till för alla anställda. De anställda måste därmed också integreras i arbetet gällande den interna kontrollen. Några mycket viktiga faktorer för att det interna kontrollsystemet ska fungera effektivt är de anställdas personliga egenskaper som till exempel erfarenhet, kompetens, arbetssätt etc. För att detta ska fungera krävs det att respektive nämnd bryter ner de centralt uppsatta målen för sedan anpassa dessa till respektive ansvarsområde. Den interna kontrollen ska alltså ses som ett hjälpmedel för ledningen att kontrollera sin verksamhet. Det är snarare en fråga om en process som kan påverkas av hur ledning och personal agerar. Intern kontroll kan därmed bara ge en rimlig säkerhet. (FAR, 2004).

Den interna kontrollen utgörs dels av lagar och regler som tillämpas enligt givna föreskrifter och dels av att uppföljning sker av samtliga mål. Inom respektive kommun ska organisations- och rutinbeskrivningar tas fram och tillämpas. (Haglund, Stureson, Svensson, 2001).

Den interna kontrollen kan yttra sig på olika sätt. Den kan variera beroende på om inslaget tenderar att vara mer eller mindre socialt respektive formellt. Det som kan påverka detta är till exempel om kontrollen utgörs genom olika normer, roller och sanktioner, vilket leder till ett mer socialt inslag. Utgörs kontroller däremot av skrivna regler leder detta till att inslaget blir mer formellt. Det som denna uppsats kommer att inriktas på är hur den interna kontrollen yttrar sig då inslaget är mer eller mindre socialt respektive formellt, samt vilka faktorer som kan påverka detta.

4.3 Social kontroll

Utifrån olika litteratur har vi nedan försökt definiera vad social kontroll är. Sedan har vi utifrån detta skapat vår definition på social kontroll. Det är denna definition som kommer att ligga till grund i detta arbete.

Social kontroll är en gemensam beteckning för sociala normer, sanktioner och roller. Den sociala kontrollen utgörs av handlingspremisser, det vill säga de förutsättningar man har innan man handlar. Ett exempel på detta är att varje individ bör lära sig de normer som gäller på marknaden inom aktuellt område. (Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2001).

De sociala *normerna* är de uttryckta eller underförstådda förväntningar som riktas mot varje gruppmedlems beteende. Detta kommer att leda till hur individerna kommer att bete sig. De sociala normerna är till för att reducera

individens osäkerhetskänsla. Denna känsla kan minskas antingen hos den ena parten eller hos båda parter. Om båda parter följer gällande normer ökar det säkerheten dem emellan. Detsamma gäller då den ena parten följer gällande normer och på så sätt minskar osäkerheten hos den andra parten. Om parterna däremot följer normerna så kommer detta att totalt sett öka säkerheten. Vissa normer är tydliga och framgår direkt av situationen, medan andra kan vara svåra att få grepp om. Normerna kan också utöver detta vara kodifierade, det vill säga uttryckta i föreskrifter och regelsystem. Många sociala normer upptäcks oftast inte förrän en gruppmedlem överskrider dem. (Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2001).

Överskridande av sociala normer kan leda till olika former av *sanktioner*. En sanktion kan vara såväl positiv som negativ. Positiva sanktioner kan vara någon form av belöning eller beröm. De överrensstämmer oftast med normerna och kan således förstärka en individs beteende respektive handlande. De negativa sanktionerna kan i sin tur innebära ett straff av något slag, allt från tillsägelse till utfrysning. De hjälper också till att påverka en individs beteende så att det överrensstämmer med gällande normer. Sanktionerna, såväl positiva som negativa, kan bestå dels av symboliska och verbala uttryck, dels av fysisk maktutövning. (Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2001). Graden av sanktion kan också påverkas av vilken individ det gäller. En viktig individ, till exempel en överordnad, kan få större spelrum än en underordnad. Detta på grund av att det kan vara svårare att undvara den överordnade än den underordnade.

Den sociala kontrollen kan också bestå av *roller* och därmed ses som summan av förväntningar, både individens egna och de som riktas mot denne i en given position. (Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2001). Förväntningar kan antas påverka vem vi är, hur vi uppträder samt hur andra ser oss. Genom att acceptera de uttalade reglerna lever individen upp till förväntningarna och

begränsar sig kanske därmed till rådande könsroller. Vid en jämförelse, som Wahl gjort, mellan män och kvinnor kunde det konstateras att kvinnorna kände en avsevärt högre press på att prestera än vad männen gjorde. (Wahl, 1992). Ett sätt att begränsa sig är att tro att vissa jobb alternativt vissa beteenden är lämpliga för enbart det ena könet. Detta kan till exempel vara ställningen som ledare i en arbetsgrupp. Förväntningarna kan gälla både uppgifter som ska utföras och själva individens beteende, det vill säga hur denne förväntas uppföra sig. (Alvesson, Due, 1999). Inom respektive grupp sker ofta en specialisering, med detta menas att gruppmedlemmarna delar upp sig kring olika uppgifter och ledningsfunktioner. Uppdelningen kan bero på faktorer som grundas på de olika gruppmedlemmarnas personlighet. En konsekvens som kan uppkomma av specialiseringen är att de olika gruppmedlemmarna erhåller olika status, vissa blir mer betydelsefulla än andra och får därmed fler fördelar. (Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2001).

Social kontroll utgörs framförallt av normer och roller. Det är dessa som slutligen påverkar den enskilda individens beteende i en grupp. I vilken utsträckning en individ rent faktiskt rättar sig efter en bestämd norm eller roll beror på den enskilde. (Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2001).

Författaren Ouchi har även skrivit om detta i sin artikel "*Markets, Bureaucracies and Clans*". Han menar att klaner är grupper av personer som utan att det finns några speciella kontrakt dem emellan känner att de hör ihop. Mellan personerna finns en solidaritet som inte beror på regler eller överenskommelser utan snarare kan hänföras till gemensamma värderingar. Dessa värderingar fungerar som regler, men som i verkligheten är outtalade och allmänna. Kontrollen blir här mer social, då de anställda arbetar mer utefter de normer som finns. (Holmblad Brunsson, 2002).

När det råder social kontroll råder det ofta handlingsfrihet. Detta innebär att aktuella personer får en uppgift eller ett mål som ska uppnås, sen hur de går tillväga spelar ingen större roll. Huvudsaken är att uppgiften löses och målet uppnås. Friheten ska leda till att motivation och engagemang skapas till uppgiften. Ett annat ord för detta är målstyrning, det vill säga man preciserar målet och sen får personen själv välja tillvägagångssätt. (Lundquist, 1992). Detta innebär att de som utför kontrollerna bygger dem snarare på erfarenhet än på skrivna regler.

4.3.1 Vår definition av social kontroll

Social kontroll är då den interna kontrollen sköts genom de sociala normer, sanktioner samt roller som finns inom organisationen.

4.4 Formell kontroll

Olika litteraturer ger olika bilder på vad formell kontroll innebär. Detta kan bero på att det inte finns en klar definition på vad det är, utan författarnas personliga åsikter spelar in. Utifrån detta har vi skapat vår definition på formell kontroll.

Ordet formell förknippas många gånger med ordet byråkratisk som är en synonym för formell och komplex organisation. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001). Den formella kontrollen kan visa sig genom att kommunledningen försöker påverka sina anställdas bakomliggande uppfattningar samt de tankar och känslor som styr deras handlingar. (Wilson, 1999). Formell kontroll härleds därmed oftast till arbetsdelning och styrning. Detta leder ofta till att det är nämnden som legitimerar sin personals sätt att agera och

handla inom kommunen. (Stewart, 1988). De försöker också få sina uppsatta huvudregler att gälla. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001).

Organisationens ledning försöker styra arbetsprocesserna genom de formella systemen, vilket innebär att de anställda jobbar efter noggrant föreskrivna regler. (Stewart, 1988). De som utför kontrollen utgår ifrån att reglerna är det enda korrekta. De formella systemen är ett instrument för olika bestämda syften. När ett mål är fastställt gäller det att konstruera den mest ändamålsenliga formella strukturen för att kunna uppnå det aktuella målet. Här lägger man framförallt stor vikt vid gällande regler och de direktiv som finns. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001).

Ouchi menar att när byråkrati råder, råder det formell kontroll. En stor fördel med byråkratier är att de anställda har accepterat att underordna sig chefer och arbetar därmed efter i förväg bestämda regler. De anställda kontrolleras också i efterhand enligt de förutbestämda reglerna. (Holmblad Brunsson, 2002).

Kritiken mot detta styrningssätt är att det inte ges tillräckligt med utrymme för egna initiativ, utan efterlevnaden av reglerna blir allt viktigare. I en kommun blir efterlevnaden mer byråkratisk, det vill säga de efterföljer gällande regler, i jämförelse med till exempel företag där de eftersträvar ekonomisk effektivitet. De kommunanställda blir därmed mer beroende av andras beslut. (Stewart, 1988). Slutsatsen man kan dra av detta är att stora organisationer inte kan existera utan en grundläggande formell struktur. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001).

4.4.1 Vår definition av formell kontroll

Formell kontroll är då den interna kontrollen sköts enligt de formaliserade regler som finns.

4.5 COSO-modellen

The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission har utformat en modell för att försöka definiera begreppet intern kontroll. Denna modell har med åren blivit allmänt accepterad och används numera av flertalet revisorer. (Haglund, Stureson, Svensson, 2001).

COSO-modellen består av fem olika delar; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollåtgärder, information/kommunikation och övervakning/uppföljning. Då revisorn utför sin revision utgår denne oftast ifrån denna modell. Inom de granskningsområden som bedömts väsentliga genomförs en översiktlig genomgång av de fem komponenterna. Den interna kontrollen kan variera mellan olika områden inom samma kommun. (FAR, 2004).

4.5.1 Kontrollmiljö

Kontrollmiljö är det samlade namnet på de faktorer som anger hur stämningen är i kommunen. Exempel på faktorer som kan påverka är ledarskapsstil, etik, integritet och ansvarsfördelning. (FAR, 2004). Kontrollmiljön etableras inte automatiskt genom till exempel olika beslut utan den utvecklas efter hand och över tiden. Det gäller att skapa en stämning där mål, lagar och rapporteringssystem efterlevs. Viktiga aspekter är därmed hur de olika sociala relationerna är utformade.

För att påverka kontrollmiljön till det bättre är det viktigt att underhålla den tekniska (behörigheter, rutiner), organisatoriska (riktlinjer, ansvar) och inte minst den sociala (erfarenheter, attityder) delen. Det är kontrollmiljön som ligger till grund för resterande fyra komponenter. (Haglund, Sturesson, Svensson, 2001).

4.5.2 Riskbedömning

Det finns alltid en risk att oönskade situationer ska inträffa. Dessa risker ska bedömas och analyseras med tanke på verksamhetens mål. Den interna kontrollen handlar därmed om att analysera befintliga risker samt vidta åtgärder för att minimera dessa. För att klargöra riskerna som bör prioriteras kan en väsentlighetsbedömning göras. Ett visst risktagande måste dock alltid accepteras. (Haglund, Sturesson, Svensson, 2001).

4.5.3 Kontrollåtgärder

Kontrollåtgärder är de konkreta handlingar som vidtas för att motverka, minimera eller helst eliminera de risker som finns. Åtgärderna ska utformas i förhållande till den väsentlighetsbedömning som tidigare gjorts. De kan dock vara av olika karaktär. För att motverka och minimera riskerna kan åtgärderna riktas mot bestämda rutiner eller system, det vill säga av direkt karaktär. De kan även vara åtgärder som kompetensutveckling och informationsinsatser, vilka inte är insatta för specifika risker, det vill säga av indirekt karaktär. (Haglund, Sturesson, Svensson, 2001).

Kontrollåtgärderna kan delas in i resultatorienterade respektive rutinorienterade kontroller. De resultatorienterade kontrollerna är främst riktade mot att säkerställa en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet medan de rutinorienterade har ett direkt samband mellan den faktiska kontrollen och

de åtgärder som ska genomföras. Den rutinorienterade kontrollen handlar därmed främst om att säkerställa att de olika systemen och rutinerna fungerar. Det går naturligtvis inte att dra några tydliga gränser mellan de olika kontrollerna. (Haglund, Sturesson, Svensson, 2001).

4.5.4 Information och kommunikation

För att styra och kontrollera en kommun krävs information. Denna information måste identifieras, registreras, bearbetas och kommuniceras i rätt form och i rätt tid för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett så bra sätt som möjligt. För detta krävs ett bra informationssystem och väl fungerande IT-lösningar. (FAR, 2004). Informationen kan vara såväl informell som formell. I kommuner gäller offentlighetsprincipen, vilken ställer stora krav på öppenhet. (Haglund, Sturesson, Svensson, 2001).

4.5.5 Övervakning och uppföljning

Uppföljning görs för att säkerställa att de fyra tidigare komponenterna fungerar som de är avsedda att göra. All information om kommunens verksamhet måste därför ständigt utvärderas. (FAR, 2004). Effekten av detta är att systemen för intern kontroll övervakas och följs upp vilket medför att beredskapen för hanteringen av framtida risker ökar. Utvecklingen av styr- och kontrollsystem måste förändras i takt med att nya risker uppstår.

I flera kommuner har man utarbetat regler och anvisningar för hur man ska arbeta med den interna kontrollen. Detta kan exempelvis gälla hur uppföljningen av verksamheten fungerar, hur avtal efterlevs eller hur arbete med den interna kontrollen fungerar för övrigt. (Haglund, Sturesson, Svensson, 2001).

4.6 Social respektive formell kontroll i COSO-modellen

I detta avsnitt kommer COSO-modellens olika beståndsdelar att analyseras. Detta för att få fram om inslaget på den intern kontrollen är mer eller mindre socialt respektive formellt.

4.6.1 Kontrollmiljö

I kontrollmiljön ingår områdena ledarskapsstil, etik, påverkan, ansvarsfördelning samt organisatorisk uppbyggnad. (FAR, 2004). Kontrollmiljön är den del som förmedlar organisationens struktur och disciplin. De olika områdena kan ses som mer eller mindre sociala respektive formella. Nedan följer en redogörelse över de olika områdena.

Ledarskapsstil. Då en ledare är auktoritär har denne ett högt inflytande på de anställdas uppgifter, det vill säga denne bestämmer hur de anställda ska gå tillväga. Detta kan anses vara en mer formell ledarskapsstil. Den sociala ledaren är mer demokratisk i sin stil, det vill säga denne låter de anställda ha ett större inflytande över sina uppgifter. Begreppet demokratisk ledning kan dock skilja sig åt mellan olika länder. I Amerika till exempel menar de med demokratisk ledning att ledaren tar initiativet till att dra in medarbetarna i beslutsprocessen medan man i nordiska länder har lagt vikten vid rätten att delta i och bli tillfrågad. Detta kan medföra problem då ledare som ska fungera i främmande kulturer handlar utifrån sin egen nationella bakgrund. Det kan uppstå problem då nordiska ledare ska fungera i samhällen med mer auktoritära traditioner. Sverige och Danmark har dock en styrka i att de har ett lägre struktureringsbehov än Norge och Finland, med detta menas att Sverige och Danmark har en större tolerans inför ostrukturerade och tvetydiga situationer samt inför att människor är annorlunda. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001). Här kan man tänka sig att exempelvis faktorerna ålder och påverkan spelar in. Tillhör ledaren den äldre generationen kan man tänka sig

att denne är mer demokratisk än auktoritär i sitt sätt att styra. Den äldre ledaren som har arbetslivserfarenhet låter de anställda påverka sina arbetsuppgifter mer än en ledare som tillhör den yngre generationen. Den yngre ledaren har kanske inte så mycket arbetslivserfarenhet att luta sig tillbaka på, så denne förlitar sig mer på skrivna regler. Detta gör att denne blir mer auktoritär i sin ledarskapsstil vilket i sin tur leder till att kontrollen blir mer formell.

Etik kan vara både ledarens och de anställdas personliga värderingar samt formellt uppskrivna riktlinjer för vad som gäller inom organisationen. Då det inte finns några uppskrivna riktlinjer anses etiken vara mer social än formell. (Lundquist, 1992). Här kan man tänka sig att rektorernas grad av umgänge kan spela in. Har rektorerna ett stort umgänge med varandra leder detta oftast till att deras värderingar blir lika. Lika värderingar kan tendera till att rektorerna arbetar mer efter dem, än efter skrivna regler. Därmed blir etiken och kontrollen mer social än formell.

Påverkan och Ansvarsfördelning. Då rektorerna inte har något medbestämmande gällande ansvarsfördelningen utan nämnden delegerar ut aktuella ansvarsuppgifter leder det till en mer formell kontroll. Detsamma gäller om de anställda får vara med och ta fram nya regler, som sedan ska följas. När istället rektorerna kan vara med och påverka ansvarsfördelningen, vilket kan leda till ett större handlingsutrymme, kan detta i sin tur leda till att de känner sig mer delaktiga, vilket medför en mer social kontroll. Här inverkar faktorerna påverkan och medbestämmande. Då en ledare låter sina anställda vara delaktiga i beslut och påverka sin situation kan kontrollen bli både social och formell. Vilket inslag det lutar åt beror på hur kontrollen utspelar sig. Innebär delaktigheten att nya regler skapas som sedan ska efterlevas blir sedermera kontrollen mer formell. Rektorer som får påverka sin egen situation kan känna sig mer involverade vid beslut, vilket kan leda till ett större

engagemang från deras sida. Kontrollen blir därmed mer social. Om nämnden däremot bestämmer allt och den enskilde rektorn inte har något medbestämmande blir kontrollen formell.

Organisatorisk uppbyggnad. Arbetsdelningen inom en organisation kan vara uppbyggd antingen horisontellt eller vertikalt. Horisontellt innebär att organisationen är indelad i mindre grupper och underavdelningar som ska organisera och utföra bestämda typer av arbetsuppgifter. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001). Organisationen ses här som en platt organisation vilket innebär att det inte finns några givna gränser mellan de olika grupperna och underavdelningarna. Vertikalt i sin tur innebär att organisationen är av hierarkisk form, det vill säga pyramidform, vilket innebär att det finns tydliga gränser mellan de olika nivåerna. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2001). Den horisontella uppbyggnaden anses mer social än den vertikala. Detta på grund av att de anställda oftast har mer inflytande i en horisontell organisation. Här kan faktorerna påverka och kommunikation inverka. Vid en horisontell organisation kan det vara lättare för rektorerna att påverka sin situation. Kommunikationen kan vara mer öppen om organisationen inte består av flera nivåer som vid en vertikal organisation. Horisontell organisation kan leda till att kontrollen därmed blir mer social än formell.

4.6.2 Riskbedömning

För att bedöma eventuella risker utförs en riskanalys vilket innebär att riskfyllda områden granskas. Existerar en skriven riskanalys hos nämnden och denna följs vid granskning är kontrollen formell. Detta innebär att de använder den skrivna riskanalysen vid framtida analyser. Då en nämnd inte utför någon riskanalys, inte har någon riskanalys nedskrivet alternativt har en riskanalys nedskrivet men som inte följs, utan granskningen sker efter egna erfarenheter, anses kontrollen vara mer social. Detta för att riskanaly-

sen då utförs efter gällande normer istället för efter skrivna regler. Den vanligaste metoden, tror vi, är dock att det existerar en skriven riskanalys som sedermera följs.

4.6.3 Kontrollåtgärder

Kontrollåtgärderna ska minska eller helst eliminera de risker som finns. Detta ska i sin tur leda till att uppsatta mål uppfylls. För att det ska vara möjligt krävs det att organisationen har en bra styrning och kontroll. Kontrollerna kan utföras genom rutinorienterade kontroller vilka kan vara både manuella och inbyggda i systemen. Då det krävs ordentliga kontroller är dessa ofta inbyggda i systemen. Detta medför att de oftast inte kan påverkas på samma sätt som en människa, vilket i sin tur medför att kontrollen blir mer formell.

4.6.4 Information och kommunikation

Rektorerna kan vara mer eller mindre informationsstyrda, vilket innebär att de erhåller information, såväl muntlig som skriftlig, angående hur de ska utföra sina arbetsuppgifter. Då rektorerna är mer informationsstyrda, det vill säga då de inte har så stort inflytande över sina arbetsuppgifter, tolkas den interna kontrollen ha ett större inslag av formell kontroll. Det är dock inte mängden information som avgör hur mycket informationsstyrda rektorerna är, utan det är innehållet i själva informationen som är avgörande.

Kommunikationen mellan nämnden och rektorerna samt mellan rektorerna inom respektive kommun kan vara mer eller mindre bra. Då kommunikationen är bra mellan nämnden och rektorerna kan de känna sig mer delaktiga i nämndens beslut och även känna att de har ett större inflytande över sina arbetsuppgifter. Detta kan i sin tur medföra att rektorerna vågar ta mer initiativ och därmed blir inslaget av social kontroll större inom den interna kontrollen. Då kommunikationen mellan rektorerna inom respektive kommun är

bra, kan detta leda till att de mer tar till sig gällande normer. Inslaget på den interna kontrollen tenderar därmed att bli mer socialt.

4.6.5 Övervakning och uppföljning

Nämnderna bör övervaka och följa upp sin interna kontroll. Uppföljningen kan ske genom fasta rutiner, som till exempel en gång i månaden, kvartalet etc. Då uppföljningen och övervakningen är formaliserad och sker efter dessa fasta rutiner anses inslaget på den interna kontrollen vara mer formellt. När övervakningen och uppföljningen inte är formaliserad och inte sker efter några fasta rutiner, tenderar kontrollen därmed bli mer social.

4.7 Modellens faktorer

Faktorer, såsom ålder, kön etc., tror vi kan påverka om inslaget på den interna kontrollen tenderar att bli mer eller mindre socialt respektive formellt. Vi vill genom denna uppsats undersöka om det går att påvisa eventuella samband mellan faktorerna och inslaget på den interna kontrollen. Detta har lett till att ett antal faktorer har tagits fram, vilka är: ålder, kön, utbildning, vidareutbildning, arbetslivserfarenhet, medbestämmande i arbetet, påverkan på sina arbetsuppgifter, kommunikation med nämnden samt mellan rektorerna, avstånd till arbetsplats, sammanhållning mellan rektorerna och umgänge mellan kommunens rektorer. Anledningen till att just dessa faktorer tagits fram är att de kan tänkas påverka om den interna kontrollen har ett större eller mindre socialt respektive formellt inslag. Ett exempel kan vara att vi tror att i en kommun med huvudsaken äldre rektorer tenderar den interna kontrollen ha ett större inslag av social kontroll. Detta på grund av att vi tror att de äldre rektorerna arbetar mer på erfarenhet än efter skrivna reg-

ler. Detta kommer att undersökas med hjälp av COSO-modellens fem komponenter.

4.8 Hypoteser

Rektorernas ålder inom kommunernas nämnder kan variera. Den yngre generationen har oftast inte någon större arbetslivserfarenhet, vilket kan leda till att de är mer osäkra och följer därmed de skrivna regler som finns inom kommunen. Den äldre generationen har oftast arbetat en längre tid på arbetsplatsen och fått arbetslivserfarenhet och tagit till sig de normer som finns inom kommunen som sina egna. Detta medför att de känner sig mer självsäkra i sitt yrke och kan därmed grunda sina beslut mer på erfarenhet än vad den yngre generationen kan.

Hypotes 1:

Med stigande andel äldre rektorer ökar inslaget av social kontroll.

Enligt SCB är fördelningen mellan män respektive kvinnor på landets kommuner relativt jämn, med en marginell övervikt av män. Relationen mellan könen i en organisation bärs fram av uttalade och outtalade regler och förhållningssätt män och kvinnor emellan. Detta innebär att kön som begrepp är väsentligt för förståelsen av en organisation samt ordningen mellan könen. (Berg, 2000). Könroller i samband med ledarskap bygger på olika åsikter, till exempel tenderar män att vara målmedvetna, objektiva, oberoende samt allmänt sett bättre än kvinnor på att axla olika ansvar. Kvinnor i sin tur anses vara passiva, mjuka, hänsynsfulla samt mindre lämpade för ansvarsfulla poster än män. Detta kan leda till att kvinnor känner sig mer osäkra och därmed tenderar att vara mer noggranna då de utför sina arbetsuppgifter. De följer de skrivna regler som existerar inom deras områ-

de. Män tenderar däremot att utföra sina arbetsuppgifter mer efter erfarenhet, det vill säga de arbetar mer på rutin än efter skrivna regler. (Cooper, Davidson, 1984).

Hypotes 2:

Med stigande andel manliga rektorer ökar inslaget av social kontroll.

Utbildningsnivå kan påverka en rektors handlande och därmed den interna kontrollens riktning. En rektor som har högre utbildning kan känna sig mer säker än en rektor som enbart har utbildning på gymnasienivå. Den som har högre utbildningsnivå kan känna sig mindre osäker och detta kan leda till att denne utför sina arbetsuppgifter efter egen erfarenhet, medan en rektor med lägre utbildning kan tendera att vara mer osäker och följer därmed de skrivna regler som finns inom aktuellt område.

Hypotes 3:

Med stigande utbildningsnivå hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

En annan viktig del som kan påverka inslaget på den interna kontrollen är vidareutbildning. Rektorer med vidareutbildning kan tendera att bli mer säkra på sig själva och därmed kan de bygga sina beslut mer på egen erfarenhet än på skrivna regler. Detta innebär att inslaget på den interna kontrollen blir mer socialt. Rektorer som saknar vidareutbildning, det vill säga inte har vidareutbildat sig sedan de började arbeta, kan känna sig mer osäkra på grund av att de inte har någon ny kunskap att bygga sina antaganden på. Detta kan leda till att de förlitar sig enbart på skrivna regler och inte på sina egna erfarenheter. Inslaget på kontrollen blir härmed formellt.

Hypotes 4:

Med stigande grad av vidareutbildning hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Om rektorer har en lång arbetslivserfarenhet leder detta ofta till att de arbetar mer efter egen erfarenhet än efter skrivna regler. Detta medför att inslaget på den interna kontrollen blir mer socialt. Rektorer som däremot har arbetat en kortare tid och därmed inte har någon längre arbetslivserfarenhet är oftast mer regelstyrda. De vågar inte lita på sin egen erfarenhet fullt ut, utan de väljer att följa gällande regler.

Hypotes 5:

Med stigande grad av arbetslivserfarenhet hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Rektorer som är engagerade och delaktiga vid beslut och som kan påverka sin situation har därmed en hög grad av medbestämmande. Dessa tenderar att vara mer sociala än de rektorer som saknar detta. En hög grad av medbestämmande leder till att inslaget på den interna kontrollen blir socialt, medan de som saknar medbestämmande ofta får sina uppgifter och övrig information tilldelade, det vill säga att inslaget på kontrollen är formellt.

Hypotes 6:

Med stigande grad av medbestämmande vid beslut hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Rektorer som kan påverka sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter leder ofta till ett större engagemang från deras sida. De känner en större delaktighet i nämndens beslut. I och med detta blir inslaget på den interna kontrollen mer socialt. Rektorer som inte får vara med och påverka sin situation och sina arbetsuppgifter, det vill säga blir styrda att handla på ett visst sätt i givna situationer, blir mer formella i sitt handlande. Detta leder då i sin tur till att inslaget på den interna kontrollen blir mer formellt.

Hypotes 7:

Med stigande grad av påverkan hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Inom de olika kommunerna förekommer det olika mycket information och kommunikation. På en del kommuner utdelas det endast lite skriftlig information. Detta tillsammans med att det råder en öppen kommunikation leder till att de anställda kan utföra sina arbetsuppgifter på egna initiativ, det vill säga de inte arbetar efter skriva regler. Då rektorerna inom kommunen istället tilldelas mycket skriftlig information medför detta att de följer denna istället för att arbeta på egna initiativ.

Hypotes 8:

Med stigande grad av muntlig information och öppen kommunikation ökar inslaget av social kontroll.

Rektorerna inom respektive kommun kan antingen ha en bra eller en mindre bra sammanhållning. Detta kan påverkas av den öppna kommunikation dem emellan. En bra sammanhållning kan medföra att de känner sig säkra på sina arbetsuppgifter. Är det någonting de undrar över så tvekar de inte att rådfråga en arbetskamrat. En mindre bra sammanhållning kan medföra att det krävs mycket skriftlig information. Rektorerna kan känna sig osäkra på sitt arbete och detta kan leda till att de arbetar mindre självständigt, det vill säga att de följer de regler som finns.

Hypotes 9:

Med stigande grad av god sammanhållning rektorerna emellan ökar inslaget av social kontroll.

Rektorer kan utöver arbetet också umgås privat. De som umgås privat känner varandra väl och detta innebär ofta att de har liknande värderingar och normer. Detta medför att de har samma normer både hemma och på arbetet, vilket leder till att den enskilde rektorn inom gruppen känner sig säker och därmed fattar sina beslut snarare efter erfarenhet än efter skrivna regler. I motsats till detta kan den som inte umgås privat känna sig mer ensam och

därmed mer osäker. Denne förlitar sig då istället på de skrivna regler som finns.

Hypotes 10:

Med stigande grad av privat umgänge rektorerna emellan ökar inslaget av social kontroll.

Rektorer som bor i närheten till sin arbetsplats har möjlighet att umgås mer privat med sina kollegor än de som bor längre ifrån. Detta kan leda till att de känner en större trygghet från sina medrektorerna i och med att de umgås utanför arbetet. Detta gör att rektorerna känner sig mer säkra på sig själva och de vågar därmed förlita sig på sina upparbetade arbetslivserfarenheter. Då rektorerna istället bor längre ifrån arbetsplatsen har de kanske svårare att umgås privat med sina kollegor och därmed lära känna dem utanför deras arbetsroll. I och med detta kan det ta längre tid att lära sig de normer som gäller inom den aktuella nämnden.

Hypotes 11:

Med stigande grad av närhet till arbetsplatsen ökar inslaget av social kontroll.

4.9 Sammanfattning

I detta kapitel har uppsatsens teori behandlats. I kapitlets början illustreras den modell som kommer att ligga till grund för uppsatsens undersökning. Modellen består av olika faktorer, såsom kön, ålder, utbildning etc., som kan tänkas påverka den interna kontrollens inslag av social respektive formell kontroll. Detta ska undersökas med hjälp utav COSO-modellens fem komponenter.

I efterföljande stycken beskrevs begreppen intern, social och formell kontroll allmänt. Intern kontroll är den process genom vilken kommuns styrelse, ledning och annan personal skaffar sig rimlig säkerhet om att kommunens mål uppnås på följande områden:

- Verksamhetens ändamålsenlighet och effektivitet
- Den ekonomiska rapporteringens tillförlitlighet
- Efterlevnaden av tillämpliga lagar och förordningar

Social kontroll är då den interna kontrollen sköts genom de normer, sanktioner samt roller som finns inom organisationer och formell kontroll är då den interna kontrollen sköts enligt de skrivna regler som finns.

COSO-modellen, som behandlats i 4.5, är en internationellt välkänd modell som används för att granska intern kontroll. Modellen består av fem olika delar; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollåtgärder, information/kommunikation och övervakning/uppföljning. Komponenterna ska samverka till att verksamheten är ändamålsenlig och kostnadseffektiv, att återrapporteringen sköts och att lagar, riktlinjer och föreskrifter följs.

COSO-modellens fem komponenter har därefter analyserats, detta för att få fram om de tenderar att ha ett större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll. Den största komponenten som är kontrollmiljön har i sin tur indelats i fem mindre delar, vilka är ledarskapsstil, etik, påverkan, ansvarsfördelning samt organisatorisk uppbyggnad. Detta för att kunna analysera denna komponent lättare.

Därefter har faktorerna i uppsatsens modell behandlats. Dessa är faktorer såsom kön, ålder, utbildning, arbetslivserfarenhet, medbestämmande etc. Faktorerna har framtagits då vi tror att dessa kan påverka inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Ett exempel kan

vara att vi tror att i en kommun med huvudsaken äldre rektorer tenderar den interna kontrollen ha ett större inslag av social kontroll. Detta på grund av att vi tror att de äldre rektorerna arbetar mer på erfarenhet än efter skrivna regler. Slutligen har elva hypoteser tagits fram, en för varje faktor. Dessa kommer sedan att prövas för att se om de kan ge empiriska indikationer på dess relevans. Dessa olika avsnitt kommer tillsammans att ligga till grund för denna uppsats.

5 EMPIRISK METOD

I detta kapitel beskrivs hur fallstudien utförts, det vill säga hur intervju- och enkätundersökningen gjorts. Det beskrivs därefter vilka urval som gjorts, vilket resulterade i tre kommuner som är geografiskt utspridda i Skåne och har en population på 12 000 – 17 000 personer. Detta följs av operationalisering av intervjuguide samt enkät. Här har det beskrivits varför de olika frågorna tagits med samt varför de har ställts. Slutligen har uppsatsens validitet och reliabilitet analyserats. För att kunna bedöma reliabiliteten i analysen av de olika kommunernas inslag av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen har interrater reliability, det vill säga kategorisering av intervjuerna, genomförts.

5.1 Undersökningens metod

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. För att få ut så mycket som möjligt av undersökningen har intervju och enkät valts ut som datainsamlingsmetoder. Då undersökningen kommer att bestå av två olika datainsamlingsmetoder anses fallstudie vara den observationsmetod som är bäst lämpad. Fördelarna med fallstudier är flera. För det första kan de vara *beskrivande*, det vill säga de kan exemplifiera aktuell praxis. För det andra kan fallstudier vara *experimenterande*, vilket betyder att man kan tillämpa olika teorier och modeller med hjälp av denna metod. För det tredje kan de vara *förklarande*, man kan genom att använda dessa förklara och förstå praxis för att sedan kunna utveckla teorier. Slutligen kan fallstudier även vara *upptäckande*, det vill säga de kan hjälpa undersökaren att identifiera samband och formulera hypoteser. (Merriam, 1994).

5.2 Datainsamlingsmetod

Intervju har valts ut som datainsamlingsmetod för att undersöka om inslaget på den interna kontrollen inom nämnderna är mer eller mindre socialt respektive formellt. Fördelen med denna metod är som tidigare nämnts att den är en flexibel datainsamlingsmetod. Under intervjun kan man vid behov ställa följdfrågor samt avläsa intervjupersonens kroppsspråk, vilket kan medföra att man får ut mer information om den interna kontrollen. Enkät är den andra datainsamlingsmetoden som har valts ut. Detta för att få fram de olika faktorer som kan tänkas påverka inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Vi har valt enkät som datainsamlingsmetod då den underlättar när man vill undersöka ett stort antal personer som kan vara geografiskt utspridda. Alternativt kunde intervju ha valts, men då ett större antal respondenter vill nås under en kort period anses enkät vara den bästa datainsamlingsmetoden för denna uppsats. Genom att använda sig utav enkät undviker man intervju effekt, det vill säga intervjuaren kan ej påverka respondenten. En enkät kan utformas med frågor som antingen har öppna eller slutna svarsalternativ. Desto mer precisa frågor som ställs desto fler slutna svarsalternativ kan användas, vilket underlättar både för respondenterna och för undersökarna. (Andersen, Schwencke, 1998). I denna enkät har flertalet av frågorna slutna svarsalternativ. Då svaret kräver en skala har den femgradiga valts ut. En anledning till varför den femgradiga skalan har valts ut är att vi tror att rektorerna har en större erfarenhet att jobba med femgradiga skalor, detta på grund av det gamla betygssystemet, 1-5. De öppna frågor som förekommer i enkäten handlar om respondentens ålder, arbetslivserfarenhet samt avstånd till arbetsplatsen.

De frågor som tas upp i enkäten samt under intervjuerna är härledda från uppsatsens hypoteser samt modell. För att undvika felaktiga svar har frågorna utformats så enkla som möjligt. Frågorna är enbart fokuserade på det

område som ska undersökas. Intervjufrågorna är utformade för att undersöka om inslaget på den interna kontrollen är mer eller mindre socialt respektive formellt. Enkätfrågorna i sin tur är utformade för att undersöka om det är några faktorer som påverkar den interna kontrollens inslag. Utifrån detta ska sedan slutsatser dras om eventuella samband finns mellan faktorer och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen.

Ett bättre alternativ till intervju som datainsamlingsmetod hade varit observation. Genom observation hade slutsatserna kunnat bli mer tillförlitliga, då man under en längre tid själv hade kunnat observera gruppernas attityder, normer etc. och därigenom avgöra om inslaget på den interna kontrollen är mer eller mindre socialt respektive formellt. Detta alternativ valdes bort på grund av tidsbrist.

5.3 Urval

Denna uppsats kunde ha genomförts var som helst. Då vi båda bor i Skåne har vi dock begränsat undersökningen till närliggande kommuner, det vill säga kommuner inom Skånes gränser. Detta kan ha betydelse för uppsatsens slutsats, då denna endast gäller de undersökta kommunerna. Om undersökningen gjorts i annan del av Sverige hade slutsatsen kunnat bli annorlunda. Detta kan bero på att kulturer, attityder, värderingar etc. kan variera mellan landets olika delar, som till exempel mellan Stockholm, Kiruna, Malmö, etc.

För att första urvalet skulle kunna göras togs en lista över Skånes kommuner ut från SCB:s hemsida. (www.scb.se). Då flertalet av Skånes kommuner har 10 000-18 000 invånare valdes inriktningen på undersökningen till dessa mindre kommuner. Vi valde utifrån detta att begränsa vår undersökning och därmed inrikta den på kommuner med 12 000-17 000 invånare, totalt 14

stycken. Denna begränsning gjordes för att få så jämnstora kommuner som möjligt. Detta för att kunna jämföra eventuella samband med aktuella faktorer. Alternativet hade varit att välja enbart stora respektive enbart små kommuner eller en kombination av dessa. Hade något av dessa alternativ valts hade det kunnat medföra att slutsatsen inte blivit densamma. Slutsatserna i denna uppsats gäller enbart för de undersökta kommunerna, då vi endast kan ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans. För att undersökningen ska gälla generellt måste ett större underlag ligga till grund, det vill säga fler kommuner måste undersökas.

Ett mail skickades till de utvalda kommunerna med en förfrågan om de ville delta i undersökningen. Flertalet av kommunerna tyckte det var en intressant undersökning, men var tvungna att avböja på grund av tidsbrist. Utifrån resterande valdes tre kommuner ut. Kommunerna är olika geografiskt placerade. Kommun ett är den minsta kommunen, av de tre jämförda, både sett till yta, ca 160 km², och till folkmängd, ca 12 000 invånare. Denna kommun har en stor andel, ca 50%, sysselsatta inom industri. Kommun två är den största, av de tre jämförda, sett till yta, ca 420 km². De har ca 14 000 invånare, varav ca 15% är sysselsatta inom industrin. Kommun tre är den största kommunen, av de tre jämförda, sett till antal invånare, ca 16 000. Storleksmässigt är denna kommun ca 380 km². Inom denna kommun är ca 20% sysselsatta inom industrin. (www.scb.se). Kommunerna har haft uttalad intern kontroll under olika lång tid; kommun ett i ca ett år, kommun två under en längre tid och kommun tre i 3-4 månader. Detta uppkom dock under undersökningens gång. Utifrån eventuella skillnader mellan kommunerna ska möjliga samband mellan olika faktorer och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen framtagas. Det bör beaktas att de olika kommunerna har haft intern kontroll olika lång tid. Detta kan medföra att analyserna kan bli snedvridna. Då en kommun inte har någon uttalad

intern kontroll kan detta innebära att den interna kontrollen är ytterst social. När de sedan formaliserar den tenderar den interna kontrollen att övergå till att bli formell. Då de under en längre tid arbetat med den, lutar det åt att den interna kontrollen återigen får ett socialt inslag. Detta på grund av att de efter en tid tenderar att börja arbeta snarare efter gällande normer och egna erfarenheter än efter de formaliserade reglerna. Då två av kommunerna inom det senaste året infört intern kontroll kan detta därmed innebära att deras kontroll tenderar att bli mer formell för att sedan övergå till mer social kontroll.

Intervjuerna kommer att genomföras hos de olika kommunerna med den person som är ansvarig för nämndens interna kontroll. Detta för att erhålla så mycket information som möjligt. Enkäterna kommer att skickas infogade som text i mail till rektorerna inom respektive kommun. Vi valde att inte bifoga enkäten som en fil i mailet, då många ej öppnar mail med bifogad fil. Detta för att försöka få så hög svarsfrekvens som möjligt.

5.4 Operationalisering

I detta avsnitt kommer det att beskrivas hur de olika faktorerna ska mätas, samt varför det aktuella mätningssättet valts ut. Det kommer även att tas upp om alternativa mätningssätt hade kunnat vara mer lämpliga än vald metod. Därefter kommer de olika frågorna i intervjuguide att operationaliseras. Genom att analysera svaren från enkät och intervju ska eventuella samband mellan de enskilda faktorerna och inslaget av social och formell kontroll påvisas eller förkastas.

5.4.1 Enkät

Ålder: För att mäta faktorn ålder har rektorerna ombetts ange sin exakta ålder.

Kön: För att mäta faktorn kön har rektorerna ombetts att markera man respektive kvinna.

Utbildning: För att mäta faktorn utbildning har rektorerna ombetts att markera deras högsta utbildning utifrån tre alternativ; grundskola, gymnasieskola respektive högskola. Alternativet hade varit en öppen fråga där rektorerna skulle ange exakt vilken högsta utbildning de har. Då hypotesen för utbildning i denna uppsats är att ju högre utbildning rektorerna har desto större inslag av social kontroll får den interna kontrollen. Genom att enbart använda dessa tre alternativ får man direkt fram vilka rektorer som har högre utbildning. Anledningen till att svaret begränsats till dessa tre alternativ beror på att vi i denna undersökning vill veta om respondenterna har högskoleutbildning samt vilken högsta utbildning de som ej har någon högskoleutbildning har.

Vidareutbildning: För att mäta faktorn vidareutbildning har rektorerna ombetts att markera om de fått någon vidareutbildning eller inte. Även denna fråga kunde ha varit öppen, vilket inneburit att rektorerna själva skulle ha angett vilken vidareutbildning de fått inom nuvarande yrke. Då svarsalternativen begränsats till ja respektive nej, kommer utfallet endast att visa om rektorerna fått vidareutbildning eller ej. Det kommer inte att visa hur mycket vidareutbildning varje enskild rektor har fått, därför kunde frågan ha ställts på ett annat sätt. Då hypotesen utgår från om rektorerna fått någon vidareutbildning eller inte har frågan ställts utifrån detta.

Arbetslivserfarenhet: För att mäta faktorn arbetslivserfarenhet har rektorerna ombetts att ange exakt hur många år de arbetat inom skolan. Detta för att få fram hur lång arbetslivserfarenhet de har inom sitt nuvarande verksamhetsområde.

Medbestämmande: För att mäta faktorn medbestämmande har rektorerna ombetts att markera på en femgradig skala, där ett betyder inget medbestämmande och fem betyder mycket medbestämmande, var de anser befinna sig. Utfallet av denna fråga ska visa vilken grad av medbestämmande de olika rektorerna anser sig ha gentemot sin nämnd. Begreppet medbestämmande kan tolkas på olika sätt, i denna uppsats innebär det att rektorerna får respektive kan delta vid beslut. Då rektorerna antas ha en högre utbildningsnivå antas de tolka begreppet på samma sätt som det tolkas i denna uppsats.

Påverkan: För att mäta faktorn påverkan har rektorerna ombetts att markera på en femgradig skala, där ett betyder ingen påverkan och fem betyder stor påverkan, var de anser befinna sig. Utfallet av denna fråga ska visa vilken påverkan de olika rektorerna anser sig ha gentemot nämnden. Påverkan betyder, i denna uppsats, att rektorerna har inflytande över hur deras arbetssituation samt arbetsuppgifter ser ut. Även här anses att rektorernas och uppsatsens tolkning ligger på samma nivå.

Kommunikation: För att mäta faktorn kommunikation har rektorerna ombetts att markera på en femgradig skala, där ett betyder dålig kommunikation och fem betyder mycket bra kommunikation, var de anser befinna sig. För att få fram kommunikationen mellan den enskilde rektorn och nämnden samt mellan den enskilde rektorn och övriga rektorer i kommunen har två frågor med samma svarsalternativ ställts. Utöver detta har en fråga ställts som handlar om hur mycket skriftlig information rektorerna erhåller från nämnden. Även här ska rektorerna markera var de anser befinna sig i en femgradig skala, där ett betyder ingen skriftlig information och fem betyder all information skriftligt.

Sammanhållning: För att mäta faktorn sammanhållning har rektorerna ombetts att markera på en femgradig skala var de anser befinna sig, där ett betyder dålig sammanhållning och fem betyder mycket bra sammanhållning.

Mycket bra sammanhållning innebär att rektorerna har en bra gemenskap sinsemellan inom arbetet.

Umgänge: För att mäta faktorn umgänge har rektorerna ombetts att markera också här på en femgradig skala, där ett betyder att de aldrig umgås privat och fem betyder att de ofta umgås privat. Med umgänge menas om de olika rektorerna träffas privat utanför sitt ordinarie arbete.

Avstånd till arbetsplats: För att mäta faktorn avstånd till arbetsplats har rektorerna ombetts att exakt ange hur långt de har till sin arbetsplats, i kilometer räknat.

Enkäten avslutas med frågor som berör nämndens interna kontroll. Dessa frågor är utformade för att kontrollera vissa svar från intervjun, det vill säga för att se om svaren skiljer sig åt mellan rektorerna och nämnden. Detta för att erhålla ett så säkert och korrekt resultat på undersökningen som möjligt.

5.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden är indelad efter COSO-modellens fem komponenter. Utifrån dessa har frågor tagits fram för att mäta om de olika delarna är mer eller mindre sociala respektive formella. Komponenterna är inte enbart sociala eller formella utan kan ha inslag av båda. Det gäller att försöka få fram om det är störst inslag av social eller formell kontroll och utifrån det avgöra om hela komponenten har mer eller mindre inslag av social respektive formell kontroll. För att få fram detta har frågor utformats för att få så konkret information som möjligt om de olika delarna.

Kontrollmiljö: För att kunna mäta om nämndernas kontrollmiljö har större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll, har olika frågor kring detta tagits fram. Dessa frågor behandlar hur nämndernas organisation ser ut, om arbetsetiska riktlinjer finns, vilken grad av påverkan rektorerna

har gentemot sin nämnd, hur nämnderna löser konflikter samt hur nämndernas belöningsystem ser ut. Genom dessa frågor anser vi att inslaget på nämndernas kontrollmiljö kommer att framgå. Då organisationen är formaliserad, det vill säga då arbetsuppgifterna är specificerade, då arbetsetiska riktlinjer finns nedskrivna, då rektorerna inte har någon påverkan gentemot sin nämnd samt då nämnderna löser konflikter genom att ge klara direktiv kommer inslaget på den interna kontrollen att tolkas som övervägande formellt.

Riskbedömning: För att kunna mäta om nämndernas riskbedömning har inslag av mer eller mindre social respektive formell kontroll har olika frågor kring detta ställts. Frågorna som har tagits fram handlar om hur nämnderna bedömer eventuella risker, om de utför riskanalyser samt om dessa är formaliserade. Vi tror att inslaget på nämndernas riskbedömning kommer att visa sig genom dessa frågor. Då nämnderna bedömer sina eventuella framtida risker genom att använda en formaliserad riskanalys kommer inslaget på den interna kontrollen att tolkas som övervägande formellt.

Kontrollåtgärder: För att kunna mäta om nämndernas kontrollåtgärder har inslag av mer eller mindre social respektive formell kontroll har olika frågor om detta skapats. Frågor som har behandlats här är hur nämndernas attest- och rapporteringssystem ser ut, om de har rutinorienterade kontroller samt hur de agerar om de upptäcker brister. Dessa frågor kommer att leda till att inslaget på den interna kontrollens kontrollåtgärder härleds. Då nämnderna har ett formaliserat attest- och rapporteringssystem samt rutinorienterade kontroller som är inbyggda i aktuella system kommer inslaget på den interna kontrollen att tolkas som övervägande formellt.

Information och kommunikation: För att kunna mäta om nämndernas information och kommunikation har inslag av mer eller mindre social respektive formell kontroll har olika frågor om detta utformats. Frågorna här behandlar hur mycket av den information rektorerna erhåller från nämnderna som är skriftlig respektive muntlig samt hur kommunikationen är mellan nämnder-

na och rektorerna. Genom att ställa dessa frågor kommer vi att få reda på om informationen och kommunikationen är social respektive formell. Då informationen till stor del är skriftlig och kommunikationen är ringa kommer inslaget på den interna kontrollen att tolkas som övervägande formellt.

Övervakning och uppföljning: För att kunna mäta om nämndernas övervakning och uppföljning har inslag av mer eller mindre social respektive formell kontroll har olika frågor kring detta tagits fram. Frågorna har här handlat om det finns något system som övervakar den interna kontrollen, hur nämndernas avstämning respektive uppföljning ser ut samt hur ofta dessa görs och om några fasta rutiner finns. Genom att ställa dessa frågor anser vi att inslaget på den interna kontrollen kommer att framgå. En nämnd som har övervakningssystem samt formaliserade rutiner vid avstämning och uppföljning kommer att tolkas ha ett mer formellt inslag.

5.5 Validitet och Reliabilitet

All undersökning ska producera giltiga och hållbara resultat på ett etiskt acceptabelt sätt. Oberoende av vilken typ av undersökning det handlar om är validitet och reliabilitet två viktiga begrepp. De behandlar hur man samlar in, analyserat och tolkat informationen. (Merriam, 1994).

5.5.1 Validitet

Validitet kan indelas i två delar; inre och yttre validitet. Den inre validiteten behandlar om undersökaren verkligen undersöker det som var avsett från början, det vill säga i vilken mån resultatet stämmer överens med verkligheten. Den yttre validiteten behandlar generaliserbarheten i undersökningen, det vill säga i vilken utsträckning resultaten från en viss undersökning är tillämplig i andra situationer. (Merriam, 1994).

Uppsatsens datainsamlingsmetoder, intervju och enkät, kan ha olika grad av tillförlitlighet. Det finns alltid en risk att respondenterna undviker att svara på frågorna eller svarar felaktigt på dem. I denna uppsats är det största hotet att respondenterna svarar utifrån hur det borde vara istället för hur det verkligen är. Frågorna kan även vara felaktigt formulerade samt kan undersökaren och respondenten uppfatta frågorna olika. Detta gör att resultatet kanske inte stämmer överens med verkligheten. Enkätfrågorna verkar ha uppfattats, av respondenterna, på det sätt som vi ämnat. Vi har inte fått några indikationer på att de respondenter som svarat på enkäten har haft några problem med att besvara den. Det är enbart en av de respondenter som svarat som har undvikit att besvara alla frågorna.

Då uppsatsens teori har prövats på barn- och utbildningsnämnden, vilken är en reglerad verksamhet, kan det tänkas att den går att generalisera till andra myndighetsutövande nämnder som till exempel tekniska nämnden.

5.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar i vilken utsträckning resultaten av undersökningen kan upprepas. Med detta menas att om undersökningen utförs igen och allt annat är lika, kommer man då att uppnå samma resultat?

För att öka reliabiliteten har de som intervjuats kontaktats innan intervjun. De har fått information och därmed har de kunnat förbereda sig. Intervjuerna har utförts av samma person för att undvika variationer i sättet att intervjua. Då sammanställningen av materialet är en tolkningsfråga kan upprepning av denna undersökning utmynna i andra slutsatser.

5.5.2.1 Interrater reliability

För att få fram om de olika komponenterna i de olika kommunerna har mer eller mindre inslag av social respektive formell kontroll har kategorisering gjorts på ett systematiskt sätt. Själva kategoriseringsprocessen har gått till på följande sätt: Efter varje intervju har vi, oberoende av varandra, kategoriserat varje komponent på en femgradig skala där ett betyder formell kontroll och fem betyder social kontroll. Detta för att få kontroll över stabiliteten i tolkningen av det empiriska materialet. Fortsättningsvis kommer detta att benämnas interrater reliability. Anledningen till att kategoriseringen skett individuellt är för att vi ska se om vi får liknande utfall. Är överensstämmelsen stor i vår oberoende kategorisering är det sannolikt att även en tredje person skulle få samma utfall, det vill säga att det då föreligger en acceptabel reliabilitet. Därefter har vi analyserat utfallen och diskuterat oss fram till en gemensam kategorisering, vilken kommer att ligga till grund vid fortsatt analys.

	1	2	3	SUMMA
Kontrollmiljö				
<i>Ledarskapsstil</i>	+1	0	+1	2
<i>Etik</i>	0	0	0	0
<i>Påverkan</i>	0	+1	-1	2
<i>Ansvarsfördelning</i>	-1	-1	0	2
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>	+2	0	+1	3
Riskbedömning	+1	0	+1	2
Kontrollåtgärder	+1	-1	+2	4
Information	0	+1	0	1
Kommunikation	-2	+1	-1	4
Övervakning/uppföljning	0	0	+1	1
SUMMA	8	5	8	

Figur 3: Sammanställning av differenser efter genomförd interrater reliability

I tabellen ovan kan differenserna, mellan oss, som framkommit vid genomförandet av interrater reliability utläsas. Vid jämförelsen mellan våra respektive kategoriseringar upptäckte vi att våra åsikter om de olika kommunerna var lika överlag. Det vanligaste var att vi låg på lika värde eller att det skiljde en värdenivå. Det var endast på tre delar som vi skiljde oss åt med två värdenivåer, på organisatorisk uppbyggnad i kommun ett, kontrollåtgärder i kommun tre samt kommunikation i kommun ett. Slutsatsen vi kan dra av detta är att vi har ungefär samma uppfattning om de olika kommunerna och dess interna kontroll. Totalt sett var det i kommun ett och i kommun tre som våra uppfattningar skilde sig mest åt, det är alltså kommun två som har störst tillförlitlighet. Jämförs sedan de totala resultaten komponentmässigt skiljer sig resultatet för komponenterna kontrollåtgärder samt kommunikation åt mest.

Kontrollmiljön är uppdelad i mindre delar; ledarskapsstil, etik, påverkan, ansvarsfördelning och organisatorisk uppbyggnad. För att få fram om kontrollmiljön har ett större inslag av social respektive formell kontroll har ett genomsnittsvärde räknats ut. Detsamma gäller information och kommunikation, vilken är indelad i dessa två delar. Resterande komponenter är ej uppdelade i mindre delar. Det bör dock beaktas att kategoriseringen har skett utifrån våra egna uppfattningar dels från intervjun och dels från uppsatsens tolkning av social respektive formell kontroll i COSO-modellen, (vilket har behandlats i kapitel 4.6).

5.6 Sammanfattning

Kapitlet inleddes med en beskrivning av vilken undersökningsmetod som valts, det vill säga fallstudie. Därefter följde en beskrivning över vilka datainsamlingsmetoder som valts, det vill säga intervju samt enkät.

För att undersökningen skulle kunna genomföras gjordes ett urval där tre kommuner, som är geografiskt utspridda i Skåne och som har en population på 12 000 – 17 000 personer, valdes ut. Kommun ett är den minsta kommunen, av de tre jämförda, både sett till yta, ca 160 km², och till folkmängd, ca 12 000 invånare. Denna kommun har en stor andel, ca 50%, sysselsatta inom industri. Kommun ett har haft uttalad intern kontroll i ca ett år. Kommun två är den största, av de tre jämförda, sett till yta, ca 420 km². De har ca 14 000 invånare, varav ca 15% är sysselsatta inom industrin. Denna kommun har haft uttalad intern kontroll en längre tid. Kommun tre är den största kommunen, av de tre jämförda, sett till antal invånare, ca 16 000. Storleksmässigt är denna kommun ca 380 km². Inom denna kommun är ca 20% sysselsatta inom industrin. Kommunen har haft uttalad intern kontroll i 3-4 månader. För att komma fram till om de tre kommunerna har ett större socialt respektive formellt inslag på sin interna kontroll genomfördes intervjuer med den ansvarige för intern kontroll inom respektive kommun. Enkäterna, som ska leda till att faktorerna fås fram, mailades till alla rektorer i respektive kommun. Enkäterna infogades direkt i mailet, då det finns en risk att mail med bifogade filer ej öppnas.

Därefter har intervjuguide och enkätfrågor operationaliserats. Detta innebär att frågorna som tagits fram har utvärderats, det vill säga förklaringar har getts till varför just dessa frågor ställts. Förklaringar har också getts till vad olika svar kan ge för olika slutsatser.

Slutligen har uppsatsens validitet och reliabilitet analyserats. Validitet anger vilken grad av tillförlitlighet uppsatsens datainsamlingsmetod har. Det kan finnas risker som till exempel att respondenterna missuppfattar frågan, undviker att svara på frågan, svarar utifrån hur de tycker att de borde vara istället för hur det verkligen är etc. Reliabiliteten i sin tur tar upp om undersök-

ningen skulle ge samma slutsats om den skulle utföras igen, allt annat lika. Intervjuerna i undersökningen sammanställdes med hjälp av interrater reliability, vilket innebär att vi först oberoende av varandra kategoriserade respektive kommun och därefter gemensamt analyserade och diskuterade fram en slutlig kategorisering.

6 ANALYS

I detta kapitel kommer det empiriska material som insamlats genom intervju och enkät att analyseras. Intervjuerna kommer att analyseras var för sig och därefter kommer en gemensam analys att genomföras. Faktorerna kommer att analyseras utifrån utfallen av enkäterna. Slutligen kommer hypoteserna att prövas för att se om det i nuläget kan ges några empiriska indikationer på hypotesernas relevans.

6.1 Intervju

I detta avsnitt kommer COSO-modellens fem komponenter att analyseras. Detta kommer att genomföras genom att de olika intervjuerna analyseras, först var för sig och sedan tillsammans. Analysen kommer att behandla om de olika kommunerna har ett större eller mindre inslag av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Genom att använda interrater reliability har dessa inslag tagits fram, desto högre värde komponenten har, maximalt 5,0, desto större inslag av social kontroll har den interna kontrollen.

6.1.1 Kommun 1

Kontrollmiljö: Genomsnittsvärdet blev 2,6, vilket innebär att inslaget på kontrollmiljön är övervägande formellt. Under intervjuens gång uppfattades ledarskapsstilen vara formell, då det verkar som nämnden har ett stort inflytande över rektorerna och dess arbetsuppgifter. Detta gav ett värde på 1. Nämndens etik och påverkan uppfattades neutral, vilket innebär att inslaget på den interna kontrollen varken lutade mer åt ena eller andra hållet. Detta gav således värdet 3. Etiken ansågs neutral på grund av att nämnden erhåller en mindre del skriftlig policy centralt från kommunen men samtidigt arbetar

efter oskrivna arbetsetiska riktlinjer. Även rektorernas påverkan på nämnden uppfattades som neutral. Nämnden beslutar till exempel antalet anställda lärare på skolorna, men de anser ändå att rektorerna kan påverka i viss utsträckning. Ansvarsfördelningen ansågs vara mer formell, då det är nämnden som delegerar ut aktuella ansvarsuppgifter. Detta gav värdet 2. Den organisatoriska uppbyggnaden uppfattades som social, då de på nämnden inte har några nedskrivna befattningsbeskrivningar. Nämnden arbetar mer efter gällande normer och värderingar, vilket gav värdet 4.

Riskbedömning anses vara formell med ett värde på 1. Inom kommunen existerar en nedskriven riskanalys, som innefattar bland annat kontrollansvarig, risknivå, kontrollmoment etc. Riskanalysen följs och inslaget på den interna kontrollen tenderar därför att tolkas som formellt.

Kontrollåtgärderna uppfattades också som formella, vilket gav ett värde på 1. I sina datasystem har de inbyggda kontroller, som till exempel att två olika personer måste besluts- och mottagsattestera fakturor. Utöver detta utförs regelbundet manuella kontroller som till exempel olika stickprov gällande inköp, bidrag etc.

Information och Kommunikation uppdelades i två delar, var och en för sig. Tillsammans ansågs inslaget vara mer formellt, då genomsnittsvärdet blev 2,5. Informationen ansågs vara mer formell än kommunikationen, det vill säga informationen fick värdet 2 och kommunikationen fick värdet 3. Denna nämnd uppfattas som informationsstyrd, då de använder mail till stor del för att nå sina rektorer, vilket innebär skriftlig information. De har även sammankomster med sina rektorer ca en gång per vecka, där de ger rektorerna aktuell information. Rektorerna anses trots detta inte ha så stort inflytande.

Övervakning och uppföljning fick värdet 4, då nämnden inte har några fasta rutiner som följer upp kontrollerna. De har inga specifika uppföljningar, mer än att kommunstyrelsen granskar deras bokslut i vilket den interna kontrollen ingår. I den mån avstämningar utförs, görs de av rektorerna inom respektive område.

Slutvärdet blir 11,1 av totalt 25, vilket innebär att denna kommun har ett större inslag av formell kontroll inom den interna kontrollen.

6.1.2 Kommun 2

Kontrollmiljö: Genomsnittsvärdet blev här 3,6, vilket innebär att kontrollmiljön är övervägande social. Ledarskapsstilen tolkades som social då rektorerna verkade ha ett stort inflytande över sina arbetsuppgifter. Detta resulterade i ett värde på 4. Etiken uppfattades som formell då arbetsetiska riktlinjer finns nedskrivna och följs, vilket gav ett värde på 2. Rektorerna ansågs ha en mycket stor påverkan på nämnden då de låter rektorerna påverka sina arbetsuppgifter till stor del. Detta gav ett värde på 5. Även ansvarsfördelningen tolkades som social då rektorerna kan påverka nämndens delegering av deras arbetsuppgifter. Värdet blev här 4. Den organisatoriska uppbyggnaden i sin tur uppfattades som neutral, detta då kommunen har befattningsbeskrivningar nedskrivna men arbetar mer efter gällande normer. Detta medför ett värde på 3.

Riskbedömningen ansågs vara formell då riskanalyser finns formaliserade och dessa följs. Detta resulterade i ett värde på 2.

Kontrollåtgärderna tolkades som formella och erhöll värdet 1. Detta på grund av att nämnden har nedtecknat vilka som har rätt att besluts- och mottagsattestera fakturor, signera avtal etc. Det utförs manuella kontroller, detta för att inte samma person ska både kunna besluts- och mottagsattestera fakturor. Utöver detta görs olika stickprov.

Information och kommunikation gav genomsnittsvärdet 4,5. Nämndens information gavs värdet 4 och kommunikationen värdet 5. Rektorerna får mycket information från nämnden, både muntligt och via mail. Den muntliga informationen får rektorerna då de och nämnden träffas regelbundet. Kommunikationen uppfattades som öppen, vilket enligt den intervjuade beror på närheten mellan de olika rektorsområdena och nämnden. Nämnden

arbetar för tillfället med att utarbeta ett intranät, där all information kommer att läggas ut. Detta för att underlätta informationen till rektorerna.

Övervakning och uppföljning uppfattades som formell, vilket gavs värdet 2. Manuella uppföljningar utförs regelbundet, då det inte finns några uppföljningsrutiner inbyggt i systemet. Avstämningar sker också regelbundet, det vill säga månatligen med januari och februari borträknat. Då fel upptäcks av rektorerna rapporteras detta direkt till nämnden, som i sin tur direkt ska skapa åtgärdsprogram för att lösa problemet.

Slutvärdet blir 13,1 av totalt 25, vilket innebär att denna kommun har ett större inslag av formell kontroll inom den interna kontrollen.

6.1.3 Kommun 3

Kontrollmiljön fick genomsnittsvärdet 2,2 och ansågs därmed vara formell. Ledarskapsstil, etik och ansvarsfördelning fick samtliga värdet 2. Ledarskapsstilen fick detta värde då nämnden uppfattades ha ett stort inflytande över rektorerna och dess arbetsuppgifter. Då arbetsetiska riktlinjer nyligen tagits fram och efterföljs ansågs denna vara mer formell och erhöll därmed detta värde. Slutligen ansågs ansvarsfördelningen också vara mer formell, då nämnden har som tidigare nämnt stort inflytande över rektorernas arbetsuppgifter och därmed deras ansvarsområde. Den intervjuade ansåg att rektorerna har en stor påverkan på sin arbetssituation. Därmed erhålls värdet 4. Den organisatoriska uppbyggnaden ansågs vara decentraliserad men är samtidigt formaliserad. Befattningsbeskrivningar finns nedskrivna och dessa följs. Värdet som gavs var 1.

Riskbedömningen har fått värdet 1. Nämnden har formaliserade riskanalyser som innehåller kontrollmoment, kontrollfrekvens, riskbedömning, kontrollansvarig etc. Då dessa riskanalyser följs anses riskbedömningen vara formell.

Kontrollåtgärderna erhöll värdet 2. Nämnden håller för närvarande på att upparbeta attest- och rapporteringssystem. Problemet som nämnden har idag är att samma person både kan besluts- och mottagsattestera. Rutinorienterade kontroller finns, men dessa är enbart manuella. Stickprov görs regelbundet, även dessa manuella. Nämnden har även upparbetat ett åtgärdsprogram, vilket finns nedtecknat. Dessa delar tillsammans gjorde att kontrollåtgärderna ansågs vara formella.

Information och kommunikation fick genomsnittsvärdet 3. Informationen är till största delen skriftlig. Rektorerne erhåller regelbundet veckobrev innehållande diverse information. Genom dessa styrs rektorernas arbete åt gemensamt mål. Detta gjorde att informationen uppfattades som mer formell och erhöll därmed värdet 2. Kommunikationen ansågs av den intervjuade som öppen då rektorerna vid regelbundna möten har rätt att framföra sina åsikter och önskemål, vilket gav värdet 4.

Övervakning och uppföljning erhöll värdet 2. Nämnden arbetar mycket med olika uppföljnings- och övervakningsverktyg såsom ekonomiska rapporter, bokslut, nyckeltal etc. Dessa olika verktyg är formaliserade, vilket medför att det blir formellt.

Slutvärdet blir 10,2 av totalt 25, vilket innebär att denna kommun har ett större inslag av formell kontroll inom den interna kontrollen.

6.1.4 Jämförelseanalys av kommunerna

Kontrollmiljön i kommun tre är mest formell, med värdet 2,2. Strax därefter kommer kommun ett med ett värde som ligger närmare gränsen mellan social och formell kontroll, det vill säga 2,6. Kommun två är den kommun som skiljer sig mest från övriga, med ett värde på 3,6, vilket innebär att denna komponent har ett större inslag av social kontroll. Vi tror att en anledning till detta kan vara att kommun två har haft intern kontroll under en

längre tid, i jämförelse med de övriga två, och därmed arbetat upp sociala normer. Dessa normer efterföljs då mer, än de formaliserade reglerna.

Riskbedömningen ansågs vara formell i alla tre kommunerna, då alla har riskanalyser formaliserade och dessa efterföljs. Kommunerna erhöll värdena 1 och 2.

Kontrollåtgärderna ansågs vara formella i alla tre kommunerna. Kommun ett och två fick vardera värdet 1, medan kommun tre fick värdet 2. Detta beror på att kommun tre håller på att uppgradera attest- och rapporteringssystem, vilket kommun ett och två redan har formaliserat.

Informationen och kommunikationen ansågs vara mer social i de tre kommunerna. Kommun två ansågs vara den kommun med störst inslag av social kontroll inom aktuell komponent, med värdet 4,5 av totalt 5,0. Kommun ett ligger här strax under gränsen mellan social och formell kontroll, då den har värdet 2,5. Kommun tre hamnade på ett värde, på 3,0, vilket innebär att den ligger på gränsen mellan social och formell kontroll. Även här tror vi att skillnaden kan bero på tiden kommunerna arbetat aktivt med intern kontroll.

Övervakningen och uppföljningen ansågs vara formell i kommun två och tre, men social i kommun ett. Kommun två och tre erhöll värdet 2 och kommun ett erhöll värdet 4. Detta anser vi beror på att kommun ett inte har någon övervakning eller uppföljning formaliserad, vilket innebär att deras kontroll tenderar att ha ett större inslag av social kontroll. De båda andra kommunerna däremot har formaliserad övervakning och uppföljning, vilket i sin tur innebär ett större inslag av formell kontroll.

Alla tre kommunerna har ett större inslag av formell kontroll, kommun ett och tre är dock överlag mer formella än kommun två. Vi tror att detta beror på att kommun ett och tre inom det senaste året aktivt har börjat arbeta med intern kontroll, medan kommun två har haft det under en längre tid. Intern kontroll har säkerligen funnits inom de båda kommunerna tidigare, men då ej varit uttalat. Då den interna kontrollen formaliseras tenderar denna att

överdrivas och därmed bli övervägande formell. Den interna kontrollen kan sedan övergå till att bli mer social igen. Orsaken till detta kan vara att desto längre man arbetar med intern kontroll, desto säkrare blir man och arbetar då mer efter egna erfarenheter. Detta kan medföra att inslaget på den interna kontrollen blir mer socialt. Det kan även ske en internalisering av de formaliserade reglerna, vilket innebär att de övergår till normer. Formalisering kan även vara dyrbar och omständlig att arbeta efter, varför en övergång till social kontroll kan ske.

6.2 Empirisk prövning av hypoteser

I detta avsnitt kommer uppsatsens hypoteser att prövas. Detta för att ge empiriska indikationer på dess relevans. Då endast en rektor har svarat från kommun ett kommer därmed analysen främst att inriktas på kommun två och tre.

Faktorn ålder

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Ålder i genomsnitt	61 år	51 år	50 år
<i>Standardavvikelse</i>		<i>11 år</i>	<i>8 år</i>

Figur 4: Sammanställning interrater reliability och faktorn ålder.

Genomsnittsåldern bland rektorerna är hög i samtliga kommuner. I kommun två och tre är den ungefär lika hög, 51 respektive 50 år, medan rektorn i kommun ett är 61 år. Standardavvikelsen blev i kommun två 11 år och i kommun tre 8 år, vilket innebär att rektorerna i kommun tre ligger närmare varandra i ålder än kommun två.

Hypotes 1:

Med stigande andel äldre rektorer ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn ålder jämförs kan det inte påvisas att stigande ålder medför ett större inslag av social kontroll. En anledning till detta är att rektorerna i de tre kommunerna är jämna åldersmässigt. Tar man däremot hänsyn till standardavvikelsen borde kommun tre ha ett större inslag av social kontroll, detta då rektorernas ålder inte skiljer sig så mycket åt. Detta kan även leda till att eventuella generationskonflikter minskar. En anledning till att kommun tre har ett större inslag av formell kontroll kan vara att de nyligen aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn kön

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Kön, andel män	100%	60%	20%

Figur 5: Sammanställning interrater reliability och faktorn kön.

Fördelningen mellan män och kvinnor skiljer sig åt mellan rektorerna i kommun två och tre, då majoriteten av rektorerna i kommun två är män och i kommun tre är kvinnor.

Hypotes 2:

Med stigande andel manliga rektorer ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn kön jämförs kan det påvisas att stigande andel manliga rektorer medför ett större inslag av social kontroll, detta då kommun ett bortses från vid jämförelsen. Detta lyser även igenom då enbart komponenten kontrollmiljö jämförs med faktorn. En del som kan ha påverkat komponenten kontrollmiljön kan vara ledarskapsstil. Här visar det sig, genom kommun två, att en större andel manliga rektorer tenderar att ge ett större inslag av social kontroll inom denna del.

Slutsats:

Det kan i nuläget ges empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn utbildning

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Utbildning	Grundskola	Högskola	Högskola

Figur 6: Sammanställning interrater reliability och faktorn utbildning.

Alla rektorerna i kommun två och tre har högskoleutbildning, det vill säga en högre utbildning. Rektorn i kommun ett hade däremot enbart grundskoleutbildning.

Hypotes 3:

Med stigande utbildningsnivå hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn utbildningsnivå jämförs kan det inte påvisas att stigande utbildningsgrad medför ett större inslag av social kontroll. Detta då kommun två och kommun tre har samma utbildningsnivå, det vill säga högskolenivå, men kommun tre har ett större inslag av formell kontroll än kommun två. En anledning till detta kan vara att kommun tre nyligen aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll, vilken ofta i början tenderar att få ett större inslag av formell kontroll. Vid en jämförelse mellan kommun ett och två hade denna hypotes kunnat påvisas, då kommun ett har en lägre utbildningsnivå och ett större inslag av formell kontroll än kommun två. En sådan jämförelse blir dock missvisande då kommun ett endast har en svarande respondent.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn vidareutbildning

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Vidareutbildning	100%	100%	80%

Figur 7: Sammanställning interrater reliability och faktorn vidareutbildning.

Majoriteten av alla rektorer har fått någon form av vidareutbildning, det är endast 20% av rektorerna i kommun tre som inte erhållit någon vidareutbildning.

Hypotes 4:

Med stigande grad av vidareutbildning hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn vidareutbildning jämförs kan det påvisas att stigande grad av vidareutbildning medför ett större inslag av social kontroll. Detta kan påvisas då kommun tre har lägst grad av vidareutbildning samt störst inslag av formell kontroll och kommun två har högre grad av vidareutbildning samt minst inslag av formell kontroll. Även här lyser detta igenom vid en jämförelse enbart mellan komponenten kontrollmiljö och faktorn vidareutbildning.

Slutsats:

Det kan i nuläget ges empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn arbetslivserfarenhet

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Arbetslivserfarenhet i genomsnitt	35 år	26 år	18 år
<i>Standardavvikelse</i>		<i>10 år</i>	<i>12 år</i>

Figur 8: Sammanställning interrater reliability och faktorn arbetslivserfarenhet.

Denna faktor är överlag hög i de tre kommunerna. Rektorn i kommun ett har en arbetslivserfarenhet på 35 år, rektorerna i kommun två har ett genomsnitt på 26 år och kommun tre har ett lägre genomsnitt på 18 år.

Hypotes 5:

Med stigande grad av arbetslivserfarenhet hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn arbetslivserfarenhet jämförs kan det påvisas att stigande grad av arbetslivserfarenhet medför ett större inslag av social kontroll. Detta kan påvisas eftersom kommun tre i genomsnitt har en lägre grad av arbetslivserfarenhet och ett större inslag av formell kontroll, medan kommun två i genomsnitt har en högre grad av arbetslivserfarenhet och ett större inslag av social kontroll. Även då standardavvikelsen beaktas kan denna hypotes påvisas eftersom rektorerna i kommun två har en något jämnare grad av arbetslivserfarenhet än övriga rektorer. När standardavvikelsen är låg innebär detta att spridningen på rektorernas arbetslivserfarenhet är liten och därmed har rektorerna arbetat inom skolan under ungefär lika lång

tid. Detta medför i sin tur att de har ungefär lika lång erfarenhet, vilket innebär att rektorerna kan känna sig mer självsäkra. Det kan även medföra att rektorerna följt utvecklingen av gällande normer under ungefär lika lång tid och därmed befinner sig på samma nivå. Dessa delar tillsammans kan göra att den interna kontrollen får ett större inslag av social kontroll.

Slutsats:

Det kan i nuläget ges empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn medbestämmande

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljning/Övervakning	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Medbestämmande i genomsnitt	1,0	2,8	3,6
<i>Standardavvikelse</i>		<i>1,5</i>	<i>0,5</i>

Figur 9: Sammanställning interrater reliability och faktorn medbestämmande.

Graden av medbestämmande ligger under medelvärdet, 3,0, i två av de tre kommunerna. Rektorerna i kommun tre har ett medelvärde på 3,6, medan rektorerna i kommun två har ett medelvärde på 2,8, och rektorn i kommun ett inte anser sig ha någon grad av medbestämmande, vilket har gett värdet 1,0.

Hypotes 6:

Med stigande grad av medbestämmande vid beslut hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn medbestämmande jämförs kan det inte påvisas att stigande grad av medbestämmande medför ett större inslag av social kontroll. Detta eftersom rektorerna i kommun tre, vilka har det största inslaget av formell kontroll, anser sig ha en hög grad av medbestämmande. Beaktas sedan standardavvikelsen ger detta samma resultat då rektorerna i kommun tre är mer enhetliga än övriga rektorer. Enligt hypotesen borde dock kommun tre ha ett större inslag av social kontroll. En anledning till att de har ett större inslag av formell kontroll kan som tidigare nämnt vara att de nyligen aktivt börja arbeta med sin interna kontroll. Då rektorerna har en hög grad av medbestämmande tenderar faktorn information/kommunikation att ha ett större inslag av social kontroll. Detta kan påvisas i kommun tre och även i kommun två då standardavvikelsen beaktas.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn påverkan

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Påverkan i genomsnitt	4,0	3,8	4,0
<i>Standardavvikelse</i>		<i>1,1</i>	<i>0,7</i>

Figur 10: Sammanställning interrater reliability och faktorn påverkan.

Graden av påverkan ligger över medelvärdet i de tre kommunerna. Den är något högre överlag i jämförelse med faktorn medbestämmande. Rektorererna i kommun två har ett medelvärde på 3,8 och rektorererna i kommun tre samt rektorn i kommun ett har ett värde på 4,0.

Hypotes 7:

Med stigande grad av påverkan hos rektorerna ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn påverkan jämförs kan det inte påvisas att stigande grad av påverkan medför ett större inslag av social kontroll. Denna hypotes kan inte påvisas då kommun tre har en högre grad av påverka samtidigt som de har ett större inslag av formell kontroll. Som tidigare nämnt kan detta bero på att de nyligen aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll. Då standardavvikelsen beaktas i kommun tre förändras inte resultatet. Beaktas standardavvikelsen däremot i kommun två kan hypotesen påvisas, detta då graden av påverkan hade stigit.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn kommunikation

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Kommunikation i genomsnitt, nämnd	5,0	4,0	4,2
<i>Standardavvikelse</i>		<i>1,4</i>	<i>0,8</i>
Kommunikation i genomsnitt, rektor	5,0	3,2	3,8
<i>Standardavvikelse</i>		<i>1,5</i>	<i>0,5</i>
Andel skriftlig info nämnd till rektor	3,0	3,6	3,5
<i>Standardavvikelse</i>		<i>1,1</i>	<i>0,6</i>

Figur 11: Sammanställning interrater reliability och faktorn kommunikation.

Rektorerna inom de tre kommunerna anser sig ha en bra kommunikation med sin respektive nämnd. Rektorerna i kommun två har ett medelvärde på 4,0, rektorerna i kommun tre har ett medelvärde på 4,2 och rektorn i kommun ett har ett värde på 5,0.

Rektorerna i kommun två och tre anser sig ha en bättre kommunikation med respektive nämnd än med övriga rektorer. Rektorerna i kommun två är de som anser sig ha sämst kommunikation med övriga rektorer, detta genom ett medelvärde på 3,2. Rektorerna i kommun tre anser sig ha en något bättre kommunikation, med ett medelvärde på 3,8. Rektorn i kommun ett anser sig ha lika bra kommunikation med övriga rektorer som med nämnden, det vill säga ett värde på 5,0.

Graden av skriftlig information inom de tre kommunerna ligger på ungefär samma nivå, med värdena 3,0, 3,6 samt 3,5. Rektorerna anser sig få en något större andel skriftlig information i förhållande till muntlig.

Hypotes 8:

Med stigande grad av muntlig information och öppen kommunikation ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn kommunikation jämförs kan det inte påvisas att stigande grad av kommunikation medför ett större inslag av social kontroll. Hypotesen kan inte påvisas på grund av att graden av kommunikation till nämnden och övriga rektorer anses vara högre i kommun tre i jämförelse med kommun två. Hypotesen kan inte heller påvisas då de totala värdena och andelen skriftlig information jämförs. Detta för att andelen skriftlig information är högre i kommun två samtidigt som inslaget på den interna kontrollen är mer socialt än i övriga kommuner, samt att kommun tre har en lägre andel skriftlig information samtidigt som de har ett större inslag av formell kontroll. Detta kan som tidigare nämnt bero på att kommun tre nyligen börjat arbeta aktivt med sin interna kontroll. Då standardavvikelsen beaktas i kommun två, ökar graden av kommunikation till nämnden respektive övriga rektorer, vilket kan medföra att denna del av hypotesen kan påvisas. Kommunikationen anses, både av nämnden och av rektorerna, vara öppen och bra. Detta lyser igenom då en jämförelse görs mellan komponenten information/kommunikation och rektorernas svar gällande kommunikationen till nämnden samt till övriga rektorer.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn sammanhållning

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Sammanhållning i genomsnitt	5,0	2,8	4,0
<i>Standardavvikelse</i>		<i>1,3</i>	<i>0,8</i>

Figur 12: Sammanställning interrater reliability och faktorn sammanhållning.

Rektorerna i kommun två har lägst grad av sammanhållning, med ett medelvärde på 2,8. Kommun ett och tre har en hög grad av sammanhållning, detta visas genom värdet 5,0 och medelvärdet 4,0.

Hypotes 9:

Med stigande grad av god sammanhållning rektorerna emellan ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn sammanhållning jämförs kan det inte påvisas att stigande grad av sammanhållning medför ett större inslag av social kontroll. Detta beror på att kommun två har lägst grad av sammanhållning samtidigt som de har högst inslag av social kontroll, av de tre kommunerna. Även då standardavvikelsen beaktas kommer inte resultatet att förändras,

eftersom graden av sammanhållning mellan kommun två och tre skiljer sig mycket åt. Kommun tre har en hög grad av sammanhållning och samtidigt ett större inslag av formell kontroll, vilket medför att hypotesen ej kan påvisas. Jämförs sedan komponenten övervakning/uppföljning med faktorn sammanhållning framkommer det att stigande grad av sammanhållning medför ett större inslag av social kontroll på denna komponent.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn umgänge

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Umgänge i genomsnitt	2,0	1,0	2,3
<i>Standardavvikelse</i>		<i>0,0</i>	<i>1,3</i>

Figur 13: Sammanställning interrater reliability och faktorn umgänge.

Samtliga rektorer i de tre kommunerna anser sig inte ha något större privat umgänge med övriga rektorer. Rektorerna i kommun tre är de som anser sig umgås mest privat då de har ett medelvärde på 2,3. Rektorn i kommun ett anser sig umgås någon gång med övriga rektorer, denne gav värdet 2.0.

Rektorerna i kommun två anser sig inte alls ha ett privat umgänge med övriga rektorer, medelvärde 1,0.

Hypotes 10:

Med stigande grad av privat umgänge rektorerna emellan ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn umgänge jämförs kan det inte påvisas att stigande grad av umgänge medför ett större inslag av social kontroll. Kommun tre är de som anses ha högst grad av umgänge samtidigt som det är de som har störst inslag av formell kontroll. Detta kan som tidigare nämnt bero på att de nyligen aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll. Då det inte finns någon standardavvikelse i kommun två kan detta inte förändra resultatet. Beaktas standardavvikelsen i kommun tre förändrar detta inte heller resultatet. Även här ökar inslaget av social kontroll på komponenten övervakning/uppföljning då graden av umgänge ökar.

Slutsats:

Det kan i nuläget inte ges någon empirisk indikation på denna hypotes relevans.

Faktorn avstånd till arbetsplats

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3
Kontrollmiljö	2,6	3,6	2,2
Riskbedömning	1,0	2,0	1,0
Kontrollåtgärder	1,0	1,0	2,0
Info/Kom	2,5	4,5	3,0
Uppföljn/Övervakn	4,0	2,0	4,0
Totalt	11,1	13,1	10,2
Avstånd i genomsnitt, km	2,0	20,0	22,5
<i>Standardavvikelse</i>		20,4	21,9

Figur 14: Sammanställning interrater reliability och faktorn avstånd till arbetsplats.

Rektorn i kommun ett har endast 2 kilometer till sin arbetsplats. Rektorerna i kommun två och kommun tre har ett jämnare medelavstånd, 20 kilometer respektive 22,5 kilometer.

Hypotes 11:

Med stigande grad av närhet till arbetsplatsen ökar inslaget av social kontroll.

Då de totala värdena och faktorn avstånd till arbetsplats jämförs kan det påvisas att stigande grad av närhet till arbetsplatsen medför ett större inslag av social kontroll. Hypotesen kan påvisas då kommun två har ett lägre medelavstånd samtidigt som de har störst inslag av social kontroll, av de tre jämförda kommunerna. Beaktas standardavvikelsen kan hypotesen påvisas, då spridningen är mindre i kommun två och resultatet därmed inte förändras.

Slutsats:

Det kan i nuläget ges empirisk indikation på denna hypotes relevans.

6.3 Sammanfattning

Detta kapitel inleddes med en analys av kommunernas inslag av social respektive formell kontroll inom deras interna kontroll. Denna analys utfördes genom en interrater reliability kategorisering. Kommunerna analyserades först var för sig och därefter gjordes en jämförelseanalys av de tre kommunerna. Detta resulterade i att alla tre kommunerna visade sig ha ett formellt inslag. Kommun två visade sig dock vara den kommun som har störst inslag av social kontroll, med värdet 13,1 av maximalt 25,0. Därefter kom kommun ett med värdet 11,1 och slutligen kommun tre med värdet 10,2, vilket innebär att de visade sig ha störst inslag av formell kontroll.

Efter kommunernas analys gjordes en prövning av hypoteserna, detta för att se om det kan ges några empiriska indikationer på hypotesernas relevans. Analysen utfördes genom en jämförelse mellan varje hypotes faktor och kommunernas inslag av social respektive formell kontroll. Jämförelse gjordes även mellan utfallet av komponenterna i COSO-modellen och faktorn, då samband kunde påvisas. Flertalet av hypoteserna kunde dock ej påvisas. Detta kan bero på att kommun tre nyligen aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll och därmed tenderar att få ett större inslag av formell kontroll.

7 SLUTSATS

I detta avslutande kapitel lyfts slutsatser om vad som påverkar inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen fram. Detta genom att sammanfatta de prövningar som gjorts av hypoteserna. Kapitlet kommer att avslutas med egna reflektioner samt förslag på fortsatt forskning.

7.1 Uppsatsens slutsats

En redogörelse för vilka empiriska indikationer som framkommit, det vill säga genom analysering av kommunerna, faktorerna och hypoteserna, kommer att redovisas nedan.

Den första slutsatsen som framkom var att alla de tre kommunerna har ett större inslag av formell kontroll. Kommun två har, av de tre jämförda, störst inslag av social kontroll inom sin interna kontroll. Kommun ett och kommun tre har därmed större inslag av formell kontroll. Kommun tre har det största inslaget av formell kontroll. En anledning till skillnaderna mellan de tre kommunerna kan vara att de aktivt arbetat med intern kontroll olika lång tid. Kommun ett och tre har nyligen aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll, vilket kan ha medfört en hög grad av formalisering, som i sin tur kan leda till ett större inslag av formell kontroll. Kontrollen tenderar dock över tiden att övergå till social kontroll, då rektorerna blir mer självsäkra och därmed arbetar snarare efter egna erfarenheter än efter formaliserade regler. Rektorerna tar även till sig gällande normer varefter tiden går, vilket kan leda till ett större inslag av social kontroll. Kommun två har aktivt arbetat med sin interna kontroll under en längre tidsperiod, vilket kan ha påverkat inslaget på kontrollen.

Härefter följer resultaten av hypotesernas prövning. Det bör dock beaktas att kommun ett inte tagits med i prövningen, på grund av att resultatet då blir missvisande, eftersom det endast inkom ett enkätsvar från denna kommun. Vid prövning av hypoteserna visade det sig, i nuläget, att fyra av dessa kan ge empiriska indikationer, det vill säga att samband mellan aktuell faktor och inslaget på den interna kontrollen kan påvisas.

Den första empiriska indikationen som framkom var att större andel manliga rektorer medför att inslaget av social kontroll inom den interna kontrollen ökar, det vill säga samband kan påvisas mellan kön och inslaget på den interna kontrollen. Den andra empiriska indikationen som framkom var att vidareutbildning medför att inslaget av social kontroll ökar, vilket leder till att samband kan påvisas mellan faktorn vidareutbildning och den interna kontrollens inslag. Den tredje indikationen som framkom var att längre arbetslivserfarenhet medför en ökning av den sociala kontrollen. Detta medför i sin tur att samband kan påvisas mellan faktorn arbetslivserfarenhet och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Den sista empiriska indikationen som framkom var att kortare avstånd till arbetsplatsen leder till en ökning av social kontroll. Detta medför slutligen att samband kan påvisas mellan faktorn avstånd till arbetsplats och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen. Några empiriska indikationer har, i nuläget, inte kunnat påvisas på övriga hypoteser. Detta innebär att samband mellan faktorerna; ålder, utbildning, medbestämmande, påverkan, kommunikation, sammanhållning samt umgänge och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen kan i nuläget inte påvisas.

Det som framkommit ur undersökningen är sammanfattningsvis att samband mellan faktorerna kön, vidareutbildning, arbetslivserfarenhet samt avstånd till arbetsplats och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen i nuläget kan påvisas.

Inslaget på den interna kontrollen har en viss tendens att pendla mellan social och formell kontroll över tiden. När uttalad intern kontroll införs tenderar denna att få ett stort inslag av formell kontroll genom en hög grad av formalisering. Inslaget av formell kontroll kan minska över tiden, då de som arbetar med den interna kontrollen tar till sig gällande normer och arbetar mer efter egna erfarenheter. Den interna kontrollen övergår därmed till att få ett större socialt inslag. Efter en tid tenderar den interna kontrollen att tas upp igen, vilket då kan medföra att denna återigen formaliseras och inslaget därmed pendlar över till att bli mer formellt igen. För att statistiskt kunna säkerställa vad som påverkar inslaget på den interna kontrollen krävs det låg pendeleffekten samt ett större underlag till undersökningen.

Resultatet av denna undersökning kan vara något snedvridet, vilket kan bero på flera anledningar. En anledning kan vara att kommun ett ej kunnat medräknas i jämförelsen då det från denna kommun endast inkom ett enkätsvar. En andra anledning kan vara att de tre kommunerna aktivt arbetat med intern kontroll olika länge. En tredje anledning kan vara att underlaget är för ringa.

7.2 Egna reflektioner

Då vi skulle börja med denna uppsats förutsatte vi framförallt att kommuner och deras nämnder skulle ha en grundligt uttalad intern kontroll. Så var dock inte fallet, upptäckte vi då intervjuerna genomfördes. Två av de utvalda kommunerna har så sent som detta år aktivt börjat arbeta med sin interna kontroll. Detta kan då medföra att resultatet i vår undersökning blir något missvisande. Detta ledde till att vi undrade över varför detta inte påpekats vid revision samt varför båda kommunerna tagit upp detta just i år. Kan det

bero på allmänna frågor eller kan det bero på några konkreta omständigheter alternativt händelser?

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag till fortsatt forskning kan vara att utöka denna undersökning. Detta kan göras genom att undersöka samma antal kommuner på nämndnivå men som har arbetat aktivt med intern kontroll under ungefär lika lång tid. Anledningen till detta är för att försöka fånga upp kommuner som är på ungefär samma nivå med den interna kontrollen, vilket kan minska pendeleffekten och därmed öka reliabiliteten för undersökningen. Antalet respondenter skulle också kunna utökas till att omfatta alla anställda inom nämnden, detta för att få ett så stort underlag som möjligt och därmed statistiskt kunna säkerställa hypoteserna genom att acceptera respektive att förkasta.

8 SAMMANFATTNING

Uppsatsen inleddes med en diskussion om de tre olika teoretiska ansatserna, induktiv, deduktiv samt abduktion, som kan tillämpas vid undersökningar. Utifrån beskrivningarna valdes den deduktiva ansatsen ut, då den ansågs bäst lämpad, detta då uppsatsen utgår från den teoretiska COSO-modellen. Därefter skapades hypoteser vilka slutligen prövades för att ge empiriska indikationer på hypotesernas relevans. Då denna uppsats baserades på ett antal variabler, ett fåtal fall samt att nya samband kunde uppkomma valdes fallstudie ut som bästa observationsmetod. Efter detta fördes en diskussion om olika datainsamlingsmetoder. Utifrån detta valdes metoderna enkät och intervju ut, då undersökningen till största delen bestod av kvalitativa data.

I följande avsnitt beskrevs först kommunens uppbyggnad, det vill säga vilka olika nivåer som finns inom en kommun samt vilka ansvarsområden de har. Därefter beskrevs barn- och utbildningsnämnden lite mer ingående, då det är denna nämnd som legat till grund vid undersökningen.

Efter detta följde ett avsnitt om uppsatsens teori. I detta illustrerades den modell som använts vid undersökningen. Modellen består av olika faktorer som kan tänkas påverka den interna kontrollens inslag av social respektive formell kontroll, samt COSO-modellen och dess fem komponenter. I efterföljande del gjordes en allmän beskrivning av begreppen intern, social och formell kontroll. Härfter analyserades COSO-modellens komponenter för att få fram om de tenderar att ha ett större inslag av social respektive formell kontroll. Den största komponenten, kontrollmiljön, delades i sin tur in i fem mindre delar för att kunna analyseras lättare. Därefter behandlades faktorerna i uppsatsens modell, vilka framtoogs för att pröva om de kunde påverka inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen.

Utifrån faktorerna togs sedan elva hypoteser fram, vilka prövades för att se om empiriska indikationer på hypotesernas relevans kunde ges.

För att undersökningen skulle kunna genomföras gjordes ett urval där tre kommuner, som är geografiskt utspridda i Skåne och som har en population på 12 000 – 17 000 personer, valdes ut. För att komma fram till om de tre kommunerna hade ett större socialt respektive formellt inslag på sin interna kontroll genomfördes intervjuer. För att få fram faktorerna genomfördes en enkätundersökning. Därefter operationaliserades intervjuguiden och enkätfrågorna och sedan analyserades undersökningens validitet och reliabilitet.

Slutligen analyserades de olika delarna, först kommunernas inslag av social respektive formell kontroll. Analysen utfördes genom en interrater reliabilitet kategorisering. Kommunerna analyserades först var för sig och därefter gjordes en jämförelseanalys av de tre kommunerna. Detta resulterade i att alla de tre kommunerna visade sig ha formell kontroll. Kommun två visade sig ha störst inslag av social kontroll, därefter kom kommun ett och slutligen kommun tre som visade sig ha störst inslag av formell kontroll. Därefter gjordes en prövning av hypoteserna, detta för att se om det i nuläget kunde ges några empiriska indikationer på hypotesernas relevans. Det var endast ett mindre antal av hypoteserna som kunde påvisas.

Slutsatsen av denna undersökning är att samband mellan faktorerna kön, vidareutbildning, arbetslivserfarenhet samt avstånd till arbetsplatsen och inslaget av social respektive formell kontroll inom den interna kontrollen, i nuläget, kan påvisas.

KÄLLFÖRTECKNING

Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur

Andersen, Erling S & Schwencke, Eva (1998). *Projektarbete – en vägledning för studenter*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, Michael & Persson, Leif (1994). *Intern kontroll; ett medel att uppnå effektivitet och säkerhet*. Stockholm: Komrev AB

Bakka, Jörgen F & Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2001). *Organisations-teori*. Malmö: Liber AB

Berg, Elisabeth (2000). *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Malmö: Liber AB

Cooper, Cary & Davidson, Marilyn (1984). *Kvinnor som ledare*. Malmö: P A Norstedts & Söners Förlag

Föreningen Auktoriserade Revisorer (2001). *Testa den interna kontrollen och redovisningen!* Stockholm: FAR Förlag AB

Föreningen Auktoriserade Revisorer (2004). *FAR:s revisionsbok 2004*. Stockholm: FAR Förlag AB

Haglund, Anders & Stureson, Jan & Svensson, Roland (2001). *Intern kontroll – ett flerdimensionellt ledningsverktyg*. Malmö: Komrev AB

Hanaeus, Jan (1992). *Hur fungerar din kommun?* Uppsala: Konsultförlaget AB

Holmblad Brunsson, Karin (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Häggroth, Sören & Peterson, Carl-Gunnar (2002). *Kommunalkunskap*. Stockholm: Hjalmarson & Högberg Bokförlag

Lindgren, Lena (2004). *Best Practices inom intern styrning och kontroll*. www.kpmg.se, 2004-11-30

Lundquist, Lennart (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur

Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Nerd, Thomas (1995). *Så fungerar din kommun – organisation, arbete och verksamhet*. Ängelholm: Bokförlaget Kommunlitteratur

Saunders, Mark & Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2003). *Research Methods for Business Students*. London: Pitman Publishing

Statistiska Centralbyrån, www.scb.se, 2004-11-08 – 2005-01-09

Stewart, John (1988). *Styrning och ledarskap i kommuner*. Lund: Studentlitteratur

Strid, Helene (2003). *Intresset för företagsstyrning och kontroll ökar bland europeiska företag*. www.kpmg.se, 2003-06-27

Sverige Rikes Lag 2004

Wahl, Anna (1992). *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Graphic Systems AB

Wilson, Fiona (1999). *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber AB

Övriga källor

Intervju, kommun ett, 2004-12-15

Intervju, kommun två, 2004-12-15

Intervju, kommun tre, 2004-12-14

Bilaga 1: Intervjuguide

Allmänt

Beskrivning av hur den interna kontrollen fungerar. (Kortfattat)

Kan den interna kontrollen förbättras? På vilket sätt?

Vilket politiskt parti styr i dagsläget? Hur har det förändrats under åren?

Påverkar det politiska partiets styrande den interna kontrollen? På vilket sätt?

Kontrollmiljö

Hur ser nämndens organisation ut? Hur är den formaliserad?

Har nämnden några arbetsetiska riktlinjer?

Vilken nivå av påverkan anser Du att rektorerna har på beslut om hur arbetsuppgifter ska utföras?

Om det uppstår en konflikt mellan nämnden och en/flera rektorer, hur löses detta?

Hur ser nämndens belöningsystem ut?

Riskbedömning

Hur bedömer nämnden eventuella risker?

Utförs riskanalyser? Finns dessa formaliserade?

Har ni någon riskanalys dokumenterad? Kan vi få ta del av den?

Kontrollåtgärder

Hur ser nämndens attest- och rapporteringssystem ut?

Finns rutinorienterade kontroller? Manuella eller inbyggda i systemet?

Om det upptäcks brister i verksamheten, vad görs?

Information och kommunikation

Hur stor andel av den information som nämnden ger rektorerna är muntlig respektive skriftlig?

Hur anser Du att kommunikationen är mellan nämnden och rektorerna?

Övervakning och uppföljning

Finns det något system som övervakar den interna kontrollen?

Hur ser nämndens avstämning respektive uppföljning ut?

Hur ofta görs dessa?

Har nämnden några fasta rutiner som följs vid avstämningen resp. uppföljningen?

Bilaga 2: Enkät**Enkät**

- 1 Ålder? _____
- 2 Kön? 0 Man
 1 Kvinna
- 3 Vilken är din högsta utbildning? 1 Grundskola
 2 Gymnasieskola
 3 Högskola
- 4 Har du fått någon vidareutbildning inom nuvarande arbete? 1 Ja
 2 Nej
- 5 Hur många år har du arbetat inom skola? _____
- 6 Vilken grad av medbestämmande anser du dig ha gentemot nämnden? 1 Inget medbestämmande gentemot nämnden
 2
 3
 4
 5 Mycket medbestämmande gentemot nämnden
- 7 Vilken grad av påverkan anser du dig ha gentemot nämnden? 1 Ingen påverkan gentemot nämnden
 2
 3
 4
 5 Stor påverkan gentemot nämnden
- 8 Hur anser du att kommunikationen är mellan dig och nämnden? 1 Dålig kommunikation med nämnden
 2
 3
 4
 5 Mycket bra kommunikation med nämnden

- 9 Hur anser du att kommunikationen är mellan dig och övriga rektorer inom kommunen?
- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Dålig kommunikation med övriga rektorer |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Mycket bra kommunikation med övriga rektorer |
- 10 Hur stor del av den information du erhåller från nämnden är skriftlig?
- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Ingen information är skriftlig |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | All information är skriftlig |
- 11 Hur långt har du till din arbetsplats? _____ (anges i kilometer)
- 12 Hur anser Du att sammanhållning är mellan dig och övriga rektorer inom kommunen?
- | | | |
|--------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Dålig sammanhållning med övriga rektorer |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Mycket bra sammanhållning med övriga rektorer |
- 13 Umgås du privat med övriga rektorer inom kommunen?
- | | | |
|--------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Umgås aldrig privat med övriga rektorer |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Umgås ofta privat med övriga rektorer |
- 14 Hur uppfattar Du att den interna kontrollen sköts?
- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Mycket dåligt, då den aldrig upptäcker fel |
| <input type="checkbox"/> | 2 | Dåligt, då den ej upptäcker fel |
| <input type="checkbox"/> | 3 | Acceptabelt, då den upptäcker fel |
| <input type="checkbox"/> | 4 | Bra, då den upptäcker fel |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Mycket bra, då den alltid upptäcker fel |
- 15 Erhåller Du information om nämndens interna kontroll?
- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Får aldrig information om intern kontroll |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Får information regelbundet om intern kontroll |

- 16 Finns det någon möjlighet för Dig att påverka beslut som kommer från nämnden?
- | | | |
|--------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Har ingen påverkan på beslut från nämnden |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Har stor påverkan på beslut från nämnden |
- 17 Vid eventuella konflikter, hur anser Du att nämnden löser dem?
- | | | |
|--------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Löser ej konflikter |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | Löser konflikter genom kompromiss |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Ger klara direktiv hur konflikten ska lösas |
- 18 Får Du ta del av resultatet från den interna kontrollen?
- | | | |
|--------------------------|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | Får aldrig ta del av resultat |
| <input type="checkbox"/> | 2 | |
| <input type="checkbox"/> | 3 | |
| <input type="checkbox"/> | 4 | |
| <input type="checkbox"/> | 5 | Får regelbundet ta del av resultat |

Bilaga 3: Interrater reliability, kommun 1*Anette;*

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>	1				
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>			3		
<i>Ansvarsfördelning</i>			3		
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>		2			
Riskbedömning	1				
Kontrollåtgärder	1				
Information		2			
Kommunikation				4	
Övervakning/uppföljning				4	

Malin;

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>		2			
<i>Etik</i>			3		
<i>Påverkan</i>			3		
<i>Ansvarsfördelning</i>		2			
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>				4	
Riskbedömning		2			
Kontrollåtgärder		2			
Information		2			
Kommunikation		2			
Övervakning/uppföljning				4	

Gemensam;

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>	1				
<i>Etik</i>			3		
<i>Påverkan</i>			3		
<i>Ansvarsfördelning</i>			3		
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>				4	
Riskbedömning	1				
Kontrollåtgärder	1				
Information		2			
Kommunikation			3		
Övervakning/uppföljning				4	

Bilaga 4: Interrater reliability, kommun 2*Anette;*

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>				4	
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>					5
<i>Ansvarsfördelning</i>				4	
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>			3		
Riskbedömning		2			
Kontrollåtgärder	1				
Information				4	
Kommunikation					5
Övervakning/uppföljning		2			

Malin;

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>				4	
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>				4	
<i>Ansvarsfördelning</i>					5
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>			3		
Riskbedömning		2			
Kontrollåtgärder		2			
Information			3		
Kommunikation				4	
Övervakning/uppföljning		2			

Gemensam;

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>				4	
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>					5
<i>Ansvarsfördelning</i>				4	
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>			3		
Riskbedömning		2			
Kontrollåtgärder	1				
Information				4	
Kommunikation					5
Övervakning/uppföljning		2			

Bilaga 5: Interrater reliability, kommun 3*Anette;*

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>		2			
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>				4	
<i>Ansvarsfördelning</i>		2			
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>	1				
Riskbedömning	1				
Kontrollåtgärder	1				
Information		2			
Kommunikation				4	
Övervakning/uppföljning		2			

Malin;

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>			3		
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>			3		
<i>Ansvarsfördelning</i>		2			
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>		2			
Riskbedömning		2			
Kontrollåtgärder			3		
Information		2			
Kommunikation			3		
Övervakning/uppföljning			3		

Gemensam;

	Formell				Social
	1	2	3	4	5
Kontrollmiljö					
<i>Ledarskapsstil</i>		2			
<i>Etik</i>		2			
<i>Påverkan</i>				4	
<i>Ansvarsfördelning</i>		2			
<i>Organisatorisk uppbyggnad</i>	1				
Riskbedömning	1				
Kontrollåtgärder		2			
Information		2			
Kommunikation				4	
Övervakning/uppföljning		2			