



SVALÖVS KOMMUN
Revisorerna

Kommunstyrelsen

Svalövs kommun

Granskning av intern kontroll

Vi har med biträde av Ernst & Young genomfört en granskning av intern kontroll. Vi översänder härmed revisionsrapporten från ovan nämnda granskning.

Vi önskar få nämndens/styrelsens skriftliga svar på de synpunkter som framförs i rapporten senast 2012-08-31.

Svalöv 2012-04-11


Arne Nordqvist
Ordförande

Kopia
Kommunfullmäktige
Kommunchef Fredrik Löfqvist



SVALÖVS KOMMUN
Revisorerna

Kommunstyrelsen

Svalövs kommun

Granskning av intern kontroll

Vi har med biträde av Ernst & Young genomfört en granskning av intern kontroll. Vi översänder härmed revisionsrapporten från ovan nämnda granskning.

Vi önskar få nämndens/styrelsens skriftliga svar på de synpunkter som framförs i rapporten senast 2012-08-31.

Svalöv 2012-04-11


Arne Nordqvist
Ordförande

Kopia
Kommunfullmäktige
Kommunchef Fredrik Löfqvist

Svalövs kommun

Granskning av intern kontroll



Innehåll

1. Sammanfattning.....	2
2. Inledning.....	3
2.1. Bakgrund och syfte.....	3
2.2. Revisionsfrågor.....	3
2.3. Tillvägagångssätt.....	3
2.4. Revisionskriterier.....	3
3. Nämndernas/kommunstyrelsens IK-arbete	4
3.1. Organisation och anvisningar.....	4
3.2. Kommunövergripande kontrollmoment	4
3.3. Kommunstyrelsen.....	5
3.4. Bygg-, trafik- och räddningsnämnden	7
4. Analys.....	8
Bilaga 1 Källförteckning	10
Bilaga 2 COSO-modellen.....	11

1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Svalövs kommun genomfört denna granskning i syfte att få en bild av och bedöma det internkontrollarbete som bedrivits huvudsakligen under 2011.

De huvudsakliga bedömningarna och rekommendationerna som föranleds av granskningsresultaten sammanfattas enligt följande:

- Generellt kan vi se en koppling mellan utvalda kontrollområden och verksamheternas mål och kärnprocesser.
- Flera av kontrollerna har ännu inte återrapporterats till ekonomichefen. Uppföljningen av IK 2011 har ännu inte behandlats politiskt. Enligt vår bedömning föreligger det behov av att tydliggöra metod, ansvar och tidsram för respektive kontroll för att stärka förutsättningarna för att kontrollerna inte blir eftersatta. IK-planerna för 2012 är ännu inte antagna.
- Sedan föregående revision av kommunens IK-arbete har en arbetsgrupp som bl.a. har ansvar för IK-arbetet bildats. Detta ser vi som positivt då det stärker kontrollmiljön och ger mer utrymme åt frågan. Vidare anser vi att det är positivt att en utbildning i IK ska hållas för kommunens verksamhetschefer under 2012 då det i intervju framkommer att det finns behov av att utveckla synsätt och arbetsätt kring riskanalys och IK.
- Generellt ser vi ett behov av att definiera begreppet intern kontroll i kommunorganisationen. Av dokumentationen att döma uppfattas IK-arbetet på olika sätt vid olika verksamheter och det används generellt inte som ett led i verksamhetsutvecklingen. I uppföljningen av IK-arbetet kartläggs i flera fall rutiner och löpande uppföljningssystem men många gånger saknas faktiska kontroller. Därmed saknas även resultatanalyser av kontrollerna och tillhörande åtgärdsförslag. Vidare kontrolleras nästan uteslutande områden som bedöms vara kopplade till låg risk. Enligt vår bedömning kan IK-arbetet göras mer värdefullt genom att det utförs i syfte att reducera verksamhetens risker, exempelvis genom att kontrollera efterlevnaden av rutiner och inte bara kartlägga dem, samt säkerställa att påträffade avvikelser följs av förslag på åtgärder.
- Vi noterar att ett utvecklingsarbete kring riskanalys pågått inom samtliga verksamheter sedan föregående revision. Vi ser dock förbättringsområden i samtliga riskanalyser. De överväganden som ligger bakom bedömningarna bör enligt vår bedömning dokumenteras i samtliga fall, i syfte att skapa mer systematik och underlätta uppföljning och diskussioner kommande år. Riskanalyserna bör utökas till att omfatta fler områden och inte enbart dem som inkluderats i planen. Områdena bör värderas i förhållande till varandra och dokumenteras i form av en bruttorisklista. Därtill konstaterar vi att de riskbedömningar som görs i flera fall är inkonsekventa i förhållande till den definition som tagits fram. Trots att risken ska utgöra en sammanvägning av konsekvens och sannolikhet bedöms vissa risker som små när konsekvens och sannolikhet bedöms som stor respektive måttlig.
- Slutligen noterar vi att KS årligen följer upp det sammanställda IK-resultatet. Enligt IK-reglementet, 9 §, ska KS granska nämndernas rapporter och utvärdera kommunens samlade system för IK samt föranstalta om förbättringar. Därigenom har KS en viktig roll i metodutvecklingen av arbetet, varför vi anser att utvärderingen av arbetet bör stärkas och inte begränsas till att endast sammanfatta kontrollernas resultat.

2. Inledning

2.1. Bakgrund och syfte

Ernst & Young har av de förtroendevalda revisorerna i Svalövs kommun fått i uppdrag att granska den interna kontrollen (IK) inom styrelse och nämnder. Syftet med granskningen är att få en bild av och bedöma det IK-arbete som bedrivits huvudsakligen under 2011.

2.2. Revisionsfrågor

- Hur har KS organiserat internkontrollarbetet?
- Hur bedrivs internkontrollarbetet hos olika nämnder/förvaltningar?
- Hur är kopplingen mellan de utvalda kontrollpunkterna och verksamhetens mål?
- Bygger internkontrollplanerna på risk och väsentlighetsanalyser?
- Hur har internkontrollarbetet dokumenterats?
- Har internkontrollarbetet utmynnat i förslag till förbättringar inom områdena effektivitet, måluppfyllelse och efterlevnad av lagar?
- Har kontrollmiljön förbättrats under 2011?
- Vilken avrapportering har gjorts?
- Hur sker sammanställning och uppföljning?
- Hur sker åiterrapportering och framförs förslag till förbättringar?

2.3. Tillvägagångssätt

Granskningen har skett genom intervjuer med ansvariga tjänstemän inom kommunen och genom dokumentstudier av aktuella dokument för nämndernas IK-arbete.

2.4. Revisionskriterier

▶ *Kommunallag (1991:900)*

Av 6 kap. 7 § KL framgår att nämnderna ska tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Revisorerna skall enligt 9 kap 9§ KL pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig.

▶ *Interna styrande dokument*

Arbetet med intern kontroll utgår även under 2011 från det reglemente som antogs av kommunfullmäktige 1996. Arbetet följer även framtagna mallar för IK-planer inklusive riskbedömningar.

▶ *COSO-modellen*

Den internationellt mest vedertagna metoden för att utveckla den interna styrningen och kontrollen är den s.k. COSO-modellen. Denna beskrivs i bilaga 2.

3. Nämndernas/kommunstyrelsens IK-arbete

3.1. Organisation och anvisningar

Vid omorganisationen 2009/2010 bildades en arbetsgrupp för risk och säkerhet i Svalövs kommun, vilken numera har ansvaret för IK-arbetet. Samtliga verksamheter finns representerade i gruppen, i de flesta fall genom verksamhetschefen och i något fall genom en handläggare. Kommunens ekonomichef ingår även i gruppen och har ansvar för att samordna och sammanställa verksamheternas planer och uppföljningar.

Av intervjuerna framgår att risk- och säkerhetsgruppen under året arbetat med att ta fram gemensamma synsätt och metoder för riskanalys. En mall för riskbedömningar har skapats, enligt vilken riskområden i verksamheterna värderas efter konsekvens och sannolikhet. Konsekvens definieras som "följden om intern kontroll inte fungerar" och sannolikhet som "sannolikheten för att det ska uppstå en risk" (då riskbedömningarna har genomförts på likartat sätt för samtliga verksamheter kommenteras de i en sammantagen analys under avsnitt 4).

Verksamheternas IK-planer för 2012 är ännu inte framtagna. Den 29 mars ska de behandlas i risk- och säkerhetsgruppen och därefter ska de antas i KS. Vid intervju uppges att det finns ett behov av att integrera IK-arbetet bättre i planeringen då kontroller ofta blir eftersatta och genomförs i slutet av året.

Vidare uppges i intervju att en utbildningsdag kommer att hållas för kommunens alla chefer i maj 2012. Utbildningen avser hur IK-arbetet kan göras till en väsentlig del i styrningen och kommer att hållas av en extern konsult. Ingen rutinmässig IK-utbildning ges till nyanställda.

Liksom föregående års IK-planer innehöll 2011 års IK-plan såväl kommunövergripande som verksamhetsspecifika kontrollmoment. De verksamhetsspecifika momenten har enligt uppgift tagits fram inom respektive verksamhet, ofta i samråd mellan olika verksamhets-/enhetschefer.

3.2. Kommunövergripande kontrollmoment

De kommunövergripande kontrollerna genomförs centralt på kommunen. Kommunens IK-plan för 2011 innehöll åtta kommunövergripande kontrollmoment; fakturakontroll, kontantkassor och handkassor, upphandling/inköp, avtalstrohet, inventarieredovisning, diariesystemet, anmälan av delegeringsbeslut samt systematiskt arbetsmiljöarbete. Tre av kontrollerna är ännu inte genomförda/återrapporterade. Avvikelser påfinns vid en av de genomförda kontrollerna; kontantkassor och handkassor. I kommunens utkast till uppföljning av IK 2011 ges inga förslag på åtgärder.

I IK-planen görs en riskbedömning av de inkluderade områdena. Upphandling/inköp samt avtalstrohet värderas som måttliga risker medan övriga bedöms vara kopplade till små risker.

Planen specificerar vilken kontrollmetod som ska användas men inte vem som är ansvarig eller inom vilken tidsram kontrollen ska genomföras och återrapporteras.

Vid granskningstillfället saknas IK-plan för 2012.

Kommentar: Inledningsvis konstaterar vi att resultatanalys av genomförda kontroller saknas i utkastet till uppföljning av IK 2011, likaså förslag på förbättringsområden. Exempelvis konstateras i uppföljningen av IK att avtalstroheten ligger på 79-89 procent men ingen analys görs kring huruvida detta anses vara tillfredställande eller om åtgärder bör vidtas.

I 2007 års revision av IK-arbetet konstaterades att ovan nämnda kontrollmoment ingått i IK-arbetet sedan 2006. Det påpekades då att det saknades en riskanalys som motiverade att

just dessa kontroller ingick i IK-planen. Det är en positiv utveckling att riskbedömningar numera dokumenteras men nuvarande riskbedömning klargör enligt vår bedömning inte varför just dessa områden valts ut för kontroll. Kontrollområdena sätts inte i relation till verksamhetens övriga risker och därtill bedöms risken för sex av åtta kontrollområden som liten. Vidare bör noteras att de kontroller som genomförs bör vara ämnade att reducera verksamhetens risker. Vi rekommenderar därför KS att fundera över om de kontrollinsatser som ingått flera år i rad kan effektiviseras så att riskerna i verksamheten minskar i takt med att kontrollerna verkar.

Slutligen kan konstateras att genomförandet av kontroller till viss del blivit eftersatt. Enligt vår bedömning kan tydligare anvisningar kring kontrollansvar och tidsram för respektive kontroll underlätta en god struktur i genomförandet.

3.3. Kommunstyrelsen

3.3.1. Förvaltningsledning

Förvaltningsledningens IK-plan för 2011 innehåller fyra kontrollpunkter; ekonomisystem, personalpolicys, lönerapportering samt IT-säkerhet. För en av kontrollerna har resultat ännu inte återrapporterats till ekonomichefen. Resultaten av två av de återrapporterade kontrollerna pekar på avvikelser och vid en av dessa kontroller påtalas ett behov av en översyn och förbättring av rutinerna.

I den riskbedömning som ingår i IK-planen 2011 bedöms risken som liten för samtliga kontrollområden.

Kommentar: Vi ser det som positivt att förslag på förbättringsåtgärder ges i återrapporteringen och anser att så bör göras för samtliga kontroller där avvikelser påträffas. För att säkerställa att föreslagen åtgärd vidtas bör analysen även tydligare specificera uppdragets innehåll, ansvar och tidsram. Eftersom riskerna bedöms vara små för samtliga områden är det enligt vår bedömning inte klargjort varför IK-arbetet fokuserar på dessa kontrollområden, se avsnitt 4.

3.3.2. Barnomsorg, grundskola och gymnasium

Verksamhetens IK-plan för 2011 innehöll sju kontrollpunkter; bidragshantering föreningar, lägesbeskrivning förskola/pedagogisk omsorg/skolbarnomsorg, målstyrd verksamhet, kvalitetsredovisning, uppföljning av förskolor i alternativ regi enligt avtal, kundnöjdhet samt kompetensförsörjning.

I den riskbedömning som görs i 2011 års IK-plan lämnas kommentarer kring de överväganden som ligger bakom gjord konsekvensvärdering. Risken bedöms vara liten för samtliga kontrollområden. Enligt de intervjuade sker urvalet av kontrollområden genom diskussion där såväl verksamhetens ledning som representanter från verksamheterna, exempelvis arbetslagsledare, finns med.

Utkastet till uppföljningen av IK 2011 kartlägger arbetet som ingått i planen men redovisar inga kontrollresultat eller förslag på förbättringsområden.

Vid intervju betonas att verksamheten bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete och genomför en rad uppföljningar som inte ingår i IK-arbetet.

Kommentar: Inledningsvis bedömer vi det som positivt att verksamheten dokumenterat sina överväganden avseende kontrollområdenas risker då detta ger förutsättningar för en systematik som går att följa kommande år. För att dessa ska utnyttjas på ett systematiskt sätt bör

dock fler områden inkluderas, se rekommendation i avsnitt 4. Det är enligt vår bedömning inte klargjort varför IK-arbetet fokuserar på dessa kontrollområden. Av uppföljningen av 2011 års IK-plan att döma använder inte denna verksamhet IK-arbetet som ett led i verksamhetsutvecklingen. Uppföljningen kartlägger vilka resultatredovisningar och undersökningar som genomförs i det löpande arbetet men innehåller inga kontroller som i sig minskar riskerna i verksamheten.

3.3.3. Individ- och familjeomsorg

Individ- och familjeomsorgens IK-plan för 2011 innehöll sju kontrollpunkter; ekonomiskt bistånd, kompetensförsörjning, delegationsbeslut socialsekreterare, delegationsbeslut verksamhetschef/myndighetschef, utredningar enligt 11 kap 1 § SoL, övervägande/omprövning samt kvalitetssäkring.

Alla kontroller utom en har genomförts. Avvikelse har påfunnits i ett fall, där det konstateras att utredningstiden inte följts i ett fåtal ärenden. Inga förslag på åtgärder presenteras.

I likhet med ovan nämnd verksamhet kommenteras de överväganden som legat till grund för konsekvensbedömningen i samband med IK-planens riskbedömning.

Kommentar: Inledningsvis ser vi det som positivt att riskbedömningens överväganden dokumenterats. Riskanalysen behöver dock utvecklas, se avsnitt 4. Vad gäller IK-arbetets inriktning ser vi att kontrollpunkterna utgör en kartläggning av befintliga rutiner men de inkluderar inte någon kontroll av rutinefterlevnad. Exempelvis anges i ett fall som kontrollmetod att "nämndsekreteraren påminner".

3.3.4. Vård och omsorg samt LSS

IK-planen för vård och omsorg samt LSS innehöll 2011 sex kontroller; kundnöjdhet, bedömning av boendebehov inom LSS, uppföljning av avvikande händelser inom vård och omsorg, målstyrd verksamhet, kompetensförsörjningsplan samt kontroll av obehörig läsning av journal. Till riskbedömningen som anges i IK-planen finns ett antal kommenterade överväganden. Riskerna för de inkluderade områdena bedöms vara små. För obehörig läsning av journal bedöms dock konsekvensen som stor och sannolikheten som måttlig.

Det har ännu inte genomförts någon uppföljning av verksamhetens IK-arbete under 2011.

Kommentar: Liksom för ovan beskrivna verksamheter är det positivt att konsekvensbedömningens överväganden dokumenterats. Riskanalysen är dock inkonsekvent och behöver utvecklas, se avsnitt 4. Det är enligt vår bedömning inte klargjort varför IK-arbetet fokuserar på dessa kontrollområden. Vidare noterar vi att uppföljningen av IK-arbetet är försenat.

3.3.5. Gata, park och VA

Gata, park och VA-verksamhetens IK-plan för 2011 innehåller två kontrollmoment; kontroll av lekplatssäkerhet samt kostverksamhet. Båda kontrollerna har utförts under 2011. För den första kontrollen konstateras i uppföljningen av IK 2011 att lekplatserna har kontrollerats och åtgärdats men att protokoll saknas i en del fall. Förslag på åtgärder för att säkerställa att kontroller protokolförs framöver ges ej. Avseende kontrollen av kostverksamhet konstateras att den genomförts men inga resultat redovisas i uppföljningen.

Kontrollområdena värderas i riskbedömningen som måttlig risk respektive liten risk.

Kommentar: Vi noterar att en resultatanalys saknas för den ena kontrollen och att åtgärder saknas för den andra. Enligt vår bedömning behöver analyserna utökas i syfte att uppnå ett IK-arbete som används som ett led i verksamhetsutvecklingen.

3.4. Bygg-, trafik- och räddningsnämnden

Bygg-, trafik- och räddningsnämndens IK-plan för 2011 innehåller nio kontrollpunkter. Tre av dessa avser bygglov- och bygganmälan medan övriga sex avser räddningstjänsten. Risken bedöms som liten för alla kontrollpunkter utom en.

I uppföljningen av 2011 års IK-plan kartläggs rutiner för de olika momenten. Inga direkta granskningsresultat eller förslag på förbättringsområden presenteras.

Kommentar: IK-arbetet förefaller utgöra en kartläggning av befintliga rutiner och löpande uppföljningar snarare än kontroller av rutinefterlevnad och processer. Vidare är det enligt vår bedömning otydligt varför IK-arbetet fokuserar på dessa kontrollområden eftersom riskerna bedöms vara små, se avsnitt 4.

4. Analys

Inledningsvis kan vi konstatera att verksamheterna arbetat utifrån fastställda IK-planer 2011. Generellt kan vi se en koppling mellan utvalda kontrollområden och verksamheternas mål och kärnprocesser, vilket är positivt. Flera av kontrollerna har dock ännu inte återrapporterats till ekonomichefen. Uppföljningen av IK 2011 har ännu inte behandlats politiskt. Enligt vår bedömning föreligger det behov av att tydliggöra metod, ansvar och tidsram för respektive kontroll för att stärka förutsättningarna för att kontrollerna inkluderas i verksamhetsplaneringen och inte blir eftersatta. För 2012 kommer även IK-planerna att antas sent. Nedan följer en sammanställning av nämnderas dokumenterade IK-arbete.

Sammanställning över nämndernas dokumenterade internkontrollarbete 2011:

	Organisa- tion och anvisningar	Dokumenterad risk- och väsent- lighetsbedömning 2011	Dokumenterad risk- och väsent- lighetsbedömning 2012	Rapport till styrelse/nämnd för IK 2011	IK-plan 2012
KS	√	√	saknas	Finns utkast / saknas*	saknas
Bygg-, trafik- och räddningsnämnden	√	√	saknas	Finns utkast	saknas

*Teckenförklaring till tabell ovan: √ = förekommer. *Finns utkast för alla verksamheter utom vård och omsorg samt LSS*

Sedan föregående revision av kommunens IK-arbete genomfördes har en arbetsgrupp som bl.a. har ansvar för IK-arbetet bildats. Detta ser vi som positivt då det stärker kontrollmiljön och ger mer utrymme åt frågan. Vidare bedömer vi det som positivt att IK uppges vara en återkommande fråga på arbetsplatsträffar, då det är av vikt att förankra arbetet i olika delar av organisationen. Det är även som positivt att en utbildning i IK ska hållas för kommunens verksamhetschefer under 2012 då det i intervju framkommer att det finns behov av att utveckla synsätt och arbetsätt kring riskanalys och IK.

Generellt ser vi ett behov av att definiera begreppet intern kontroll i kommunorganisationen. Av dokumentationen att döma uppfattas IK-arbetet på olika sätt vid olika verksamheter och det används generellt inte som ett led i verksamhetsutvecklingen. I uppföljningen av IK-arbetet kartläggs i flera fall rutiner och löpande uppföljningssystem men många gånger saknas faktiska kontroller. Därmed saknas även resultatanalyser av kontrollerna och tillhörande åtgärdsförslag. Vidare kontrolleras nästan uteslutande områden som bedöms vara kopplade till låg risk, vilket enligt vår bedömning gör det otydligt varför urvalet ser ut som det gör. Enligt vår bedömning kan IK-arbetet göras mer värdefullt genom att det utförs i syfte att reducera verksamhetens risker, exempelvis genom att kontrollera efterlevnaden av rutiner och inte bara kartlägga dem, samt säkerställa att påträffade avvikelser följs av förslag på åtgärder.

I syfte att säkerställa att IK-arbetet inriktas på rätt områden är riskanalysen väsentlig. Vi noterar att ett utvecklingsarbete kring riskanalys pågått inom samtliga verksamheter sedan föregående revision och bedömer det som positivt att överväganden i viss mån dokumenteras. Vi ser dock förbättringsområden i samtliga riskanalyser. De överväganden som ligger bakom bedömningarna bör enligt vår bedömning dokumenteras i samtliga fall, i syfte att skapa mer systematik och underlätta uppföljning och diskussioner kommande år. Riskanalyserna bör utökas till att omfatta fler områden och inte enbart dem som inkluderats i planen. Områdena bör värderas i förhållande till varandra och dokumenteras i form av en bruttorisklista. Därtill konstaterar vi att de riskbedömningar som görs i flera fall är inkonsekventa i förhållande till den definition som tagits fram. Trots att risken ska utgöra en sammanvägning av konsekvens

och sannolikhet bedöms vissa risker som små när konsekvens och sannolikhet bedöms som stor respektive måttlig.

Slutligen noterar vi att KS årligen följer upp det sammanställda IK-resultatet. Enligt IK-reglementet, 9 §, ska KS granska nämndernas rapporter och utvärdera kommunens samlade system för IK samt föranstalta om förbättringar. Därigenom har KS en viktig roll i metodutvecklingen av arbetet, varför vi anser att utvärderingen av arbetet bör stärkas och inte begränsas till att endast sammanfatta kontrollernas resultat.

Svalöv, den 14 mars 2012



Annika Marking

Ernst & Young

Bilaga 1 Källförteckning

Intervjuade medarbetare (gruppintervju)

- Jan Bengtsson, ekonomichef
- Jens Karlsson, bygglovshandläggare
- Gunilla Persson, rektor och områdeschef Parkskolan
- Anneli Jönsson, verksamhetschef särskilt boende
- Lars Wästberg, chef välfärdsproduktionen
- Björn Svensson, verksamhetschef fritid
- Ulf Svensson, stf räddningschef
- Sven Holmberg, verksamhetschef arbete och integration
- Britt Tullberg, verksamhetschef barn och ungdom

Material

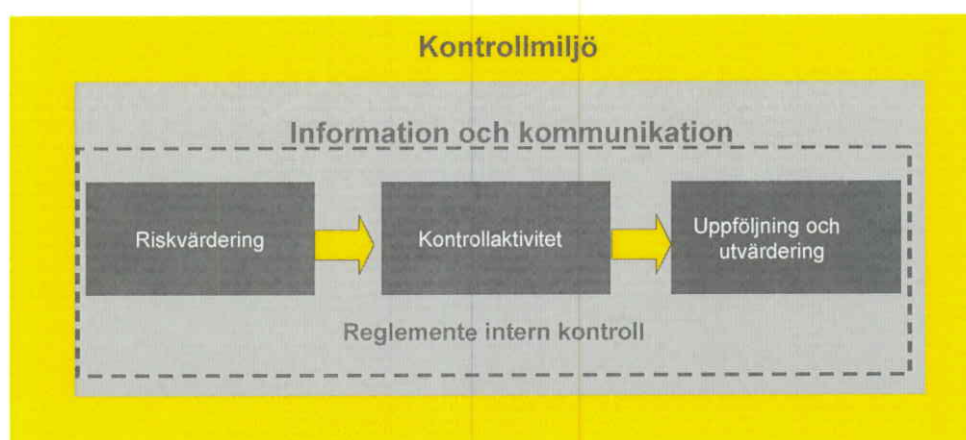
- Reglemente för intern kontroll
- Planer för intern kontroll 2011
- Utkast till uppföljning av internkontroll 2011

Bilaga 2 COSO-modellen

Den internationellt mest vedertagna metoden för att utveckla den interna styrningen och kontrollen är den s.k. COSO-modellen. Enligt COSO är intern kontroll definierad som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier:

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

För att förbättra den interna styrningen och kontrollen har fem centrala komponenter identifierats. För dessa redogörs kortfattat nedan. Hur dessa komponenter förhåller sig till varandra framgår av figuren.



4.1.1. Kontrollmiljön

Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Det är grunden för alla andra komponenter inom intern kontroll och erbjuder ordning och struktur. Faktorer som innefattas av kontrollmiljön är integritet, etiska värden, kompetensen hos medarbetarna i organisationen, ledningens filosofi och ledarstil, det sätt på vilket ledningen fördelar ansvar och befogenheter och organiserar och utvecklar dess medarbetare samt den uppmärksamhet och vägledning som ledningen ger. Verksamhetens målformulering är en del av kontrollmiljön och har betydelse för identifieringen av risker.

4.1.2. Riskvärdering

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskvärderingen är att etablerade mål finns knutna till olika nivåer som är internt konsistenta. Riskvärderingen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga villkor kommer att förändras, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som är förknippade med förändringar. Riskvärderingen bör alltid dokumenteras i syfte att förtydliga systematiken i internkontrollarbetet.

4.1.3. Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är de riktlinjer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv genomförs. De bidrar till att säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas för att hantera risker för att organisationens mål inte uppnås. Kontrollaktiviteter äger rum inom hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. De innefattar en rad aktiviteter av olika slag såsom godkännanden, attester, verifikationer, avstämningar, genomgångar av verksamhetens resultat, säkrandet av tillgångarna, samt åtskillnad av tjänsteroller och uppgifter.

4.1.4. Information och kommunikation

Relevant information måste identifieras, fångas, och förmedlas i en sådan form och inom en sådan tidsram att de anställda kan utföra sina uppgifter. Informationssystem genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information och uppgifter om regelefterlevnaden som gör det möjligt att driva och styra verksamheten. De anställda måste förstå sin egen roll i det interna styr- och kontrollsystemet samt hur enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste ha en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt.

4.1.5. Uppföljning och utvärdering

Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvaliteten på systemets resultat över tiden. Det åstadkoms genom löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar, separata utvärderingar eller en kombination av dessa. Löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar äger rum under verksamhetens gång.

Det finns synergieffekter och kopplingar mellan de nämnda komponenterna, som formar ett sammanhållet system som reagerar dynamiskt på ändrade förutsättningar. Det interna styr- och kontrollsystemet är sammanhållet med organisationens verksamhet och finns till av grundläggande verksamhetsmässiga skäl. Intern styrning och kontroll blir effektivast om kontrollerna är inbyggda i organisationens infrastruktur och ingår som en väsentlig del av organisationen.