



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Daniel Byggningsbacka

INTERN KONTROLL INOM  
KORSHOLMS KOMMUN

Företagsekonomi och turism

2013

## ABSTRAKT

Författare	Daniel Byggningsbacka
Lärdomsprovets titel	Intern kontroll inom Korsholms kommun
År	2013
Språk	svenska
Sidantal	78+3 bilagor
Handledare	Anna-Lena Berglund

---

Intresset för intern kontroll och riskhantering har ökat de senaste åren både inom den privata och inom den offentliga sektorn. Intern kontroll och riskhantering är en del av en god förvaltning och styrning i kommunerna. En fungerande intern kontroll och riskhantering är ett medel som är integrerat i verksamheten och som strävar till att uppnå uppsatta mål och säkerställa effektivitet i verksamheten.

Första delen av arbetet definierar och förklarar begreppen intern kontroll och riskhantering. Arbetet strävar till att förklara COSO-modellen som består av två separata ramverk. Ramverken består av fem respektive åtta komponenter och dessa komponenter beskrivs utförligt.

Begreppet intern kontroll är mycket brett och innefattar många olika delområden. Arbetet avgränsas till att undersöka kommunens ekonomiförvaltning och innehåller en undersökning om vilken uppfattning de anställda som hanterar kommunens inköpsfakturer har om den interna kontrollen och riskhanteringen inom kommunen.

Undersökningen i den empiriska delen har gjorts med hjälp av en webbenkät innehållande främst flervalfrågor. Vid sammanställningen av enkäten användes COSO-modellens referensram som utgångspunkt

Resultatet i undersökningen visar att de anställdas kunskaper och inställning till den interna kontrollen är på väldigt varierande nivå. En stor del av de nyanställda har brister i kunskaperna om den interna kontrollen medan personer som varit anställda längre generellt har bättre kunskap om ämnet. Kommunen borde också bli bättre när det gäller information om den interna kontrollen.

## ABSTRACT

Author	Daniel Byggningsbacka
Title	Internal control in the municipality of Korsholm
Year	2013
Language	Swedish
Pages	78+3 appendices
Name of Supervisor	Anna-Lena Berglund

---

The interest in internal control and risk management has increased in recent years in both the private and the public sector. Internal control and risk management is part of good management and governance in local municipalities. An effective internal control and risk management is a tool that is integrated into the business and that strives to achieve set targets and ensure efficiency.

The first part of the study defines and explains the concepts of internal control and risk management. The study explains the COSO model which consists of two separate frameworks. The Framework consists of five and eight components and these components are described in detail.

The concept of internal control is very wide and includes many different elements. The aim of this thesis is to study the employees' perception on internal control and risk management in the municipality.

The study in the empirical part has been done using a web survey containing mainly multiple choice questions. When compiling the survey the COSO model's frame of reference was used.

The survey shows that the employees' knowledge and attitude to internal control are on very different level. Many of the new employees have gaps in knowledge about the internal control while people who have been employed longer generally have better knowledge about the topic. The municipality should also be better to inform about internal control.

## INNEHÅLL

### ABSTRAKT

### ABSTRACT

1. INLEDNING.....	5
1.1 Problemformulering och syfte.....	5
1.2 Avgränsning .....	6
1.3 Metod .....	6
2. INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERING.....	7
2.1 Corporate governance .....	7
2.2 Definitioner på intern kontroll .....	8
2.3 COSO-modellen.....	9
2.3.1 Kontrollmiljö .....	10
2.3.2 Riskanalys.....	11
2.3.3 Kontrollaktiviteter.....	12
2.3.4 Information och kommunikation .....	13
2.3.5 Övervakning och uppföljning .....	14
2.4 Riskhantering – en del av den interna kontrollen.....	15
2.4.1 Identifiering av risker och riskanalys .....	18
2.4.2 Riskhanteringsprocessen .....	19
2.5 Företagsövergripande riskhantering – COSO ERM modellen.....	20
2.5.1 Att nå uppsatta mål .....	22
2.5.2 Den företagsövergripande riskhanterings komponenter .....	23
2.5.3 Begränsningar .....	26
2.6 Ekonomiskt missbruk.....	26
2.6.1 Förebygga och identifiera ekonomiskt missbruk.....	28
2.6.2 Orsaker till ekonomiskt missbruk.....	29
3. KOMMUNENS ORGANISATION, EKONOMI OCH INTERNA KONTROLL .....	31
3.1 Kommunens organisation.....	31
3.1.1 Kommunfullmäktige.....	32
3.1.2 Kommunstyrelsen .....	32

3.1.3 Kommundirektör och borgmästare .....	33
3.1.4 Nämnder .....	33
3.1.5 Kommunens anställda.....	34
3.2 Kommunens ekonomi .....	34
3.2.1 Ekonomiplan och budget .....	36
3.2.2 Bokföring och bokslut .....	37
3.3 Kommunens övervakning och interna kontroll .....	38
3.3.1 Revisionsnämnden.....	39
3.3.2 Revisorn.....	39
3.3.3 Intern revision.....	40
3.3.4 Intern kontroll och riskhantering .....	41
3.3.5 Vanliga brister i kommunernas interna kontroll.....	42
4. INTERN KONTROLL INOM KORSHOLMS KOMMUN .....	44
4.1 Direktiv för den interna kontrollen inom Korsholms kommun .....	44
4.2 Korsholms kommuns ekonomiförvaltning.....	45
4.3 Granskning av ekonomiförvaltningen inom Korsholms kommun.....	47
4.4 Webbenkät.....	48
4.4.1 Kontrollmiljö .....	51
4.4.2 Riskanalys.....	55
4.4.3 Kontrollaktiviteter.....	59
4.4.4 Information och kommunikation .....	63
4.4.5 Övervakning och uppföljning.....	67
4.5 Utvecklingsförslag .....	71
5. SLUTDISKUSSION .....	73
KÄLLFÖRTECKNING	
BILAGOR	

## FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

<b>Figur 1.</b>	Den interna kontrollens fem komponenter	s.9
<b>Figur 2.</b>	Riskens sannolikhet	s.16
<b>Figur 3.</b>	Riskekvationer	s.18
<b>Figur 4.</b>	Riskhanteringens skeden	s.19
<b>Figur 5.</b>	Den företagsövergripande riskhanteringens komponenter	s.24
<b>Tabell 1.</b>	Kontrollmiljö	s.52
<b>Tabell 2.</b>	Kontrollmiljö- medelvärde	s.53
<b>Tabell 3.</b>	Kontrollmiljö uppdelat på godkännare och granskare	s.53
<b>Tabell 4.</b>	Kontrollmiljö- medelvärden för godkännare	s.54
<b>Tabell 5.</b>	Kontrollmiljö- medelvärden för granskare	s.55
<b>Tabell 6.</b>	Riskanalys	s.56
<b>Tabell 7.</b>	Riskanalys- medelvärde	s.56
<b>Tabell 8.</b>	Riskanalys uppdelat på godkännare och granskare	s.57
<b>Tabell 9.</b>	Riskanalys- medelvärden för godkännare	s.57
<b>Tabell 10.</b>	Riskanalys- medelvärden för granskare	s.58
<b>Tabell 11.</b>	Kontrollaktiviteter	s.59
<b>Tabell 12.</b>	Kontrollaktiviteter- medelvärde	s.60
<b>Tabell 13.</b>	Kontrollaktiviteter uppdelat på godkännare och granskare	s.61
<b>Tabell 14.</b>	Kontrollaktiviteter- medelvärden för godkännare	s.62
<b>Tabell 15.</b>	Kontrollaktiviteter- medelvärden för granskare	s.63
<b>Tabell 16.</b>	Information och kommunikation	s.64
<b>Tabell 17.</b>	Information och kommunikation- medelvärde	s.64
<b>Tabell 18.</b>	Information och kommunikation uppdelat på godkännare och granskare	s.65
<b>Tabell 19.</b>	Information och kommunikation- medelvärden för godkännare	s.66

<b>Tabell 20.</b>	Information och kommunikation- medelvärden för granskare	s.66
<b>Tabell 21.</b>	Övervakning och uppföljning	s.67
<b>Tabell 22.</b>	Övervakning och uppföljning- medelvärde	s.68
<b>Tabell 23.</b>	Övervakning och uppföljning uppdelat på godkännare och granskare	s.69
<b>Tabell 24.</b>	Övervakning och uppföljning- medelvärden för godkännare	s.70
<b>Tabell 25.</b>	Övervakning och uppföljning- medelvärden för granskare	s.70

## **FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR**

**BILAGA 1.** Webbenkät

**BILAGA 2.** E-postmeddelande

**BILAGA 3.** E-postmeddelande påminnelse



## **1. INLEDNING**

Förtroendet för både den privata och offentliga sektorn har under de senaste åren minskat till följd av redovisningsfusk och ekonomisk brottslighet både inom privata företag och inom den offentliga sektorn. Detta har lett till att den interna kontrollen inom olika organisationer har fått en allt viktigare roll, eftersom det har funnits en allt större orsak till en fungerande intern kontroll och riskhantering och till att försöka motverka ekonomiskt missbruk. Det finns idag ett större krav på att den interna kontrollen ska vara en naturlig del av en organisations verksamhet. Bland kommunerna är det viktigt att det finns ett förtroende hos allmänheten för kommunen och de förtroendevalda. Därför gäller det för anställda och förtroendevalda inom kommunerna att agera etiskt och moraliskt rätt och inte agera i gråzoner för att undvika att det uppkommer situationer som kan försämra kommunens anseende. Eftersom kommunernas verksamhet till största delen finansieras genom skattemedel kan det anses vara av ännu större vikt att den interna kontrollen inom kommunerna fungerar och därmed förhoppningsvis minimerar framtida ekonomiska missbruk. Det viktiga är alltså att kommunerna lär sig att identifiera vilka risker som kan finnas inom verksamheten samt bygger upp ett effektivt internt kontrollsystem som hjälper till att motverka de risker som kan hota verksamheten.

### **1.1 Problemformulering och syfte**

Begreppet intern kontroll kan uppfattas på olika sätt och ha olika innebörd för olika människor. Inom en organisation kan detta leda till problem eller missförstånd eftersom olika människor kan ha olika uppfattning eller målsättningar med den interna kontrollen. Det är därför viktigt att fastställa ramar för den interna kontrollen inom organisationen för att kunna säkerställa att hela organisationen uppfattar den interna kontrollen på samma sätt och jobbar mot samma mål.

Den interna kontrollen inom en organisation kan anses vara tillräcklig när ledningen har planerat och organiserat verksamheten på ett sätt som kontrollerar verksamhetens risker samt effektivt och ekonomiskt uppnår organisationens

målsättningar. Det finns idag rekommendationer för hur kommunerna ska ta den interna kontrollen i beaktande när verksamheten planeras och organiseras. Det finns också riktlinjer för vad som krävs och vad som kännetecknar en god intern kontroll. Men i vilken utsträckning tar kommunerna den interna kontrollen i beaktande när verksamheten planeras och organiseras och vilken ställning har den interna kontrollen inom kommunernas praktiska arbete?

Syftet med arbetet är att reda ut begreppen intern kontroll och riskhantering. Syftet är vidare att kartlägga hur Korsholms kommun hanterar den interna kontrollen samt undersöka vilken kunskap och uppfattning de anställda inom kommunen har om den interna kontrollen.

## **1.2 Avgränsning**

Det finns flera kända modeller som används inom den interna kontrollen. Detta arbete begränsar sig dock till att behandla endast en av dessa, den så kallade COSO-modellen som kanske är den mest använda runt om i världen.

Den empiriska delen av arbetet kommer att behandla den interna kontrollen inom Korsholms kommun. Eftersom intern kontroll är ett väldigt omfattande område kommer arbetets empiriska del att avgränsas till att undersöka vilken uppfattning kommunens granskare och godkännare av inköpsfakturer har om den interna kontrollen.

## **1.3 Metod**

Arbetets empiriska del består av en webbenkät. Respondenterna som har valt ut att svara på webbenkäten är antingen granskare eller godkännare av inköpsfakturer inom Korsholms kommun. Webbenkäten består till största delen av flervalsfrågor men också några öppna frågor där respondenterna själva har möjlighet att utveckla sina svar och inte är låsta vid givna svarsalternativ.

## **2. INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERING**

Den interna kontrollen är en del av ledningsfunktionerna med vilken ledningen får organisationen att fungera på önskat sätt och ger ledningen tillräckligt med information om händelser som kan påverka organisationen. Hur effektiv den interna kontrollen är beror på flera faktorer. Det är viktigt att de anställda inom organisationen känner till och förstår sina uppgifter och målsättningar och övervakar att dessa uppnås. Metoderna för den interna kontrollen varierar mycket mellan olika organisationer beroende på bransch, omfattning på verksamheten och andra speciella behov. Utifrån de egna behoven lönar det sig för organisationen att utveckla egna interna direktiv, övervakningsmekanismer och rapporter för en effektiv intern kontroll. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarainen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turukainen, Urrila, Vesa 2008, 36)

### **2.1 Corporate governance**

Det är svårt att entydigt definiera begreppet Corporate governance. Det är ett omfattande begrepp som beskriver de rättigheter och skyldigheter samt de regler och förfaranden genom vilka organisationen kan uppnå effektivitet och tillförlitlighet. Det är alltså ett förvaltnings- och styrningssystem som definierar ledningens, dvs. styrelsens och den anställda ledningens, roll, skyldigheter och förhållande till aktieägarna, kapitalmarknaden, samhället och andra berörda aktörer. Ett fungerande förvaltnings- och styrningssystem sammanfattar de viktigaste elementen som krävs för organisationens framgång. Förenklat kan man säga att Corporate governance är ett system som styr och kontrollerar organisationens verksamhet. (Alftan m.fl. 2008, 11-15)

Corporate governance rekommendationerna kompletterar de förfaringsätt som finns lagstadgade i bl.a. aktiebolagslagen, kommunallagen samt kommunernas koncerndirektiv. Avsikten är att säkerställa att organisationernas förvaltning håller hög standard och att verksamheten är tillräckligt transparent. Genom rekommendationerna strävar man också till att effektivera

informationsspridningen samt att förenhetliga informationen som ges ut åt placerare och aktieägare. (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2011)

Inom den offentliga förvaltningen har utvecklingen gällande Corporate governance rekommendationerna gått väsentligt framåt de senaste åren. Rekommendationerna inom den offentliga förvaltningen har utvecklats i samma riktning som inom den privata sektorn. Kommunförbundets styrelse godkände 2009 en rekommendation gällande god förvaltning och styrning i kommunkoncerner. Kommunerna uppmanas att utifrån riktlinjerna i rekommendationen utveckla sitt förvaltnings- och styrningssystem för att ändamålsenligt, tillförlitligt och effektivt kunna sköta sin egendom och trygga kommunkoncernens intressen. Varje kommun måste själv bedöma i vilken utsträckning rekommendationen ska tillämpas i ägarstyrningen och förvaltningen av kommunens dotterbolag utgående från hur kommunkoncernens verksamhet ser ut. (Alftan m.fl. 2008, 15; Finlands kommunförbunds webbtjänst 2011)

## **2.2 Definitioner på intern kontroll**

Intern kontroll är en process som utförs av organisationens styrelse, ledning och annan personal och som är utformad för att ge en rimlig försäkran om att följande målsättningar uppfylls:

- effektivitet och produktivitet i verksamheten
- tillförlitlig finansiell rapportering
- efterlevnad av berörda lagar och regler.

(COSO - Intern styrning och kontroll – integrerat ramverk, 2006)

Intern kontroll är alltså inte ett mål i sig utan ett medel som är integrerat i verksamheten för att vissa specifika mål ska uppnås. Intern kontroll är en process som är strukturerad för att uppnå mål inom olika områden, men dessa områden går delvis också in i varandra. Det är primärt människorna på alla olika nivåer i organisationen som driver processerna med stöd av regelverk och anvisningar. (Revision – En praktisk beskrivning 2006, 46)

### 2.3 COSO-modellen

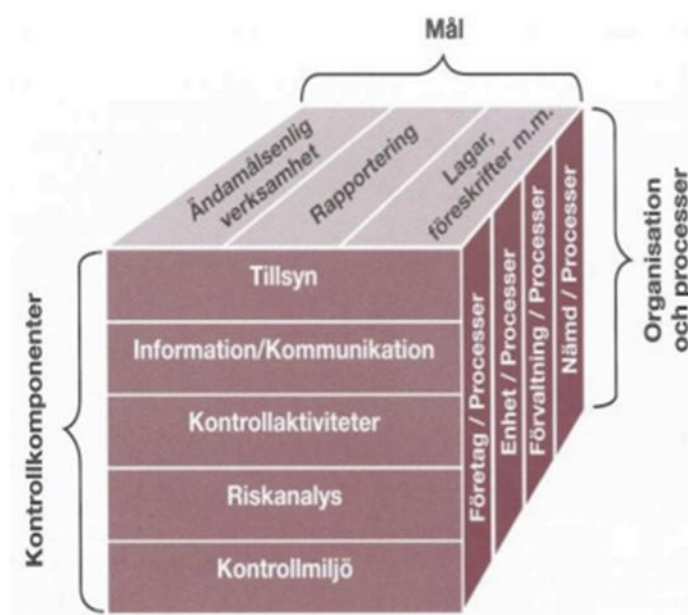
COSO-rapporten publicerades första gången år 1992 av Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) och är en allmängiltig begreppsmodell för intern kontroll. COSO-modellens referensram för intern kontroll kan tillämpas inom alla organisationer som har en målorienterad verksamhet. Modellen kan användas som ett verktyg för att förbättra organisationens interna kontroll genom en utvärdering av organisationens processer. Målsättningen med COSO-modellen är att förtydliga innebörden av begreppet intern kontroll genom att skapa en allmän begreppsmodell och på det sättet säkerställa att alla uppfattar den interna kontrollen på samma sätt. COSO-modellen strävar också till att erbjuda en gemensam standard för den interna kontrollen, mot vilken organisationer kan jämföra sina kontrollaktiviteter och definiera på vilket sätt de kan utvecklas. Även lagstiftare och myndigheter har fördelar av rapporten genom att få en ökad förståelse för intern kontroll och dess fördelar och begränsningar. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikkola, Vehmas 2006, 49)

Intern kontroll består av fem olika komponenter som påverkas av varandra och går in i varandra. De olika komponenterna hänger ihop med ledningens sätt att styra organisationen och är integrerade i styrprocessen. Komponenterna för intern kontroll kan tillämpas inom alla organisationer, däremot kan kontrollaktiviteterna variera beroende på organisationens storlek.

De fem komponenterna är:

- kontrollmiljö
- riskanalys
- kontrollaktiviteter
- information och kommunikation
- övervakning och uppföljning

(COSO - Intern styrning och kontroll – integrerat ramverk, 2006)



Figur 1. Den interna kontrollens fem komponenter. (Haglund, Sturesson och Svensson 2005, 65)

### 2.3.1 Kontrollmiljö

Kontrollmiljön är en definition på hur kontrollkulturen ser ut i en organisation. Kontrollmiljön påverkar personalens inställning och medvetenhet gentemot kontrollaktiviteter. Kontrollmiljön ligger som grund för alla andra delområden inom den interna kontrollen och skapar disciplin och struktur inom hela organisationen. Kontrollmiljön påverkar vilka kontrollmekanismer organisationen använder sig av, hur organisationens rapportering utformas och på vilket sätt uppföljningen hanteras. Det är många faktorer som påverkar kontrollmiljön inom organisationen, såsom ärlighet, etiska värderingar och kompetensen hos de anställda. Till kontrollmiljön hör också ledningens idéer och ledningsfilosofi samt arbetsmetoder. Ledningen kan genom sina arbetsmetoder fördela förtroende och ansvar inom organisationen och på detta sätt utveckla den egna personalen. Alla dessa faktorer påverkar organisationens kontrollmiljö och genom att ta dessa faktorer på allvar kan ledningen påverka hur organisationens interna kontroll ska fungera så effektivt som möjligt.

Organisationens historia och kultur påverkar också hur organisationen styrs och hur kontrollmiljön ser ut, vilket i sin tur påverkar kontrollmedvetenheten hos de anställda i organisationen. För att uppnå en positiv kontrollmiljö gäller det att hela organisationen samarbetar. Det börjar med att den högsta ledningen har en positiv inställning till den interna kontrollen och att man senare strävar till att få den interna kontrollen att bli en naturlig del av verksamheten på alla nivåer inom organisationen. (Alftan m.fl. 2008, 38-39; Holopainen m.fl. 2006, 49)

### **2.3.2 Riskanalys**

Varje organisation stöter i sin verksamhet på olika slag av risker. Det kan gälla både interna och externa risker. För att kunna hantera dessa risker måste det göras en riskbedömning för att bedöma riskerna. En förutsättning för att riskbedömningen ska lyckas är att organisationen har fastställt målsättningar på olika nivåer inom organisationen och att målsättningarna sinsemellan är enhetliga. Riskbedömning innebär identifiering och analysering av relevanta risker för att uppnå uppsatta mål och detta utgör grunden för riskhantering. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga omständigheter och villkor ständigt förändras, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som är förknippade med förändringar. (Alftan m.fl. 2008, 39)

Risker påverkar alla organisationers möjlighet att klara sina målsättningar, att konkurrera framgångsrikt inom sin bransch, att bibehålla ekonomisk tillväxt och positiv image samt bibehålla sina produkters och tjänsters kvalitet. Det finns inga metoder för att undvika alla risker. Ledningen måste avgöra hur mycket risker organisationen är beredd att acceptera och sedan sträva till att hålla riskerna inom dessa gränser.

Identifiering och analysering av risker är en ständigt pågående process och en central faktor inom en effektiv intern kontroll. Det gäller att vara uppmärksam på risker på alla nivåer inom organisationen och vid behov vidta nödvändiga åtgärder för att kunna kontrollera riskerna. Därför är det viktigt med en omfattande process för att identifiera risker och att riskbedömningen omfattar de risker som kan

realiseras inom organisationen. Vilken metod organisationen väljer för att identifiera risker är däremot inte speciellt väsentligt.

När riskerna har identifierats följer analysering av riskerna. En risk som inte har någon betydande inverkan på organisationen och vars sannolikhet att inträffa är liten orsakar oftast ingen stor uppmärksamhet inom organisationen. En betydande risk vars sannolikhet att inträffa är stor betyder å andra sidan en stor uppmärksamhet. När det gäller risker som befinner sig mellan dessa två ytterligheter krävs det oftast noggranna överväganden för att komma fram till beslut om hur risken ska hanteras. Det viktiga är att analysen är noggrann och rationell. Alla risker går inte att bedöma noggrant i form av exakta penningbelopp, men de flesta risker kan man i alla fall bedöma enligt storleksklasserna liten, medelstor eller stor risk. (Holopainen m.fl. 2006, 50-52)

### **2.3.3 Kontrollaktiviteter**

Kontrollaktiviteter är åtgärder som tillämpas för att ledningens direktiv ska genomföras och för att riskhanteringen ska efterföljas i verksamheten. Kontrollaktiviteterna säkerställer att man agerar på ett nödvändigt sätt för att identifiera risker och därefter också på rätt sätt kan hantera de risker som är relaterade till organisationens uppsatta mål. Kontrollaktiviteterna ska utföras på alla nivåer och avdelningar inom hela organisationen. Kontrollaktiviteterna varierar i olika organisationer, men de innefattar en rad aktiviteter av olika slag såsom godkännanden, attester, verifikationer, avstämningar, genomgångar av verksamhetens resultat, säkrandet av tillgångarna samt differentiering av roller och uppgifter. (Alftan m.fl. 2008, 39)

Kontrollaktiviteterna bygger oftast på två olika faktorer. Den första faktorn är organisationens policy som bestämmer vad som borde göras. Den andra faktorn är åtgärderna genom vilka policyn verkställs. Policyn förmedlas i många organisationer ofta muntligt. En muntlig policy kan vara effektiv bara den efterföljs långsiktigt och innehållet kan förstås i praktiken. Oberoende om policyn är skriftlig eller muntlig är det viktigt att genomförandet sker grundligt, noggrant och konsekvent. En enskild åtgärd har ingen verkan om den



genomförs mekaniskt utan ta olika omständigheter i beaktande. Om en kund betalar med bankkort och man begär att få socialskyddssignumets slutdel för att fastställa betalarens identitet, men inte jämför identitetskortets uppgifter med bankkortets innehavare är det frågan om en mekanisk onödig åtgärd.

Varje organisation har sina egna målsättningar och egna strategier för att uppnå målsättningarna. Även om två organisationer skulle ha samma uppbyggnad och målsättningar skulle ändå kontrollaktiviteterna skilja sig mellan de båda organisationerna. Det beror på att olika människor leder de olika organisationerna och att dessa människor sätter sin egen prägel på genomförandet av den interna kontrollen. Verksamhetsmiljö, historia och kultur påverkar också organisationers kontrollaktiviteter. (Holopainen m.fl. 2006, 53-54)

#### **2.3.4 Information och kommunikation**

Viktig information måste kunna identifieras och vidareförmedlas i ett sådant format och inom en sådan tidsram, som möjliggör för de anställda att kunna utföra sina uppgifter och skyldigheter. Informationssystem möjliggör olika rapporter innehållande operativ och finansiell information samt uppgifter om hur regler och förordningar efterföljs. Denna information gör det möjligt att leda samt styra och kontrollera företagets verksamhet. Det handlar inte bara om intern data utan även om information om yttre händelser, aktiviteter och förändringar som är nödvändiga för affärsbeslut och extern rapportering. Effektiv kommunikation måste även förekomma i en vidare bemärkelse och rikta sig till hela organisationen, uppifrån neråt, nerifrån uppåt och genom hela organisationen. Hela personalen måste få klara budskap från den högsta ledningen att ansvaret för intern styrning och kontroll måste tas på allvar. Det är viktigt att de anställda förstår sin egen roll i det interna kontrollsystemet samt på vilket sätt enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste finnas en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt. Effektiv kommunikation spelar också en viktig roll när det gäller externa parter, såsom kunder, leverantörer, myndigheter och aktieägare. (Alftan m.fl. 2008, 39-40)

Information är viktig på alla nivåer inom organisationen när det gäller att leda och styra organisationen mot sina mål. Informationen används förutom till ekonomiska rapporter även som beslutsunderlag i operativa frågor samt i uppföljningen av verksamheten. Informationssystemen är ofta en väsentlig del av organisationers dagliga operativa verksamhet. Med hjälp av dessa skaffar man sig inte enbart information utan de används också när strategiska planer ska genomföras. (Holopainen m.fl. 2006, 55)

### **2.3.5 Övervakning och uppföljning**

Ett internt kontrollsystem måste övervakas, följas upp och utvärderas. Det är en process som kontinuerligt bedömer kvalitén på kontrollsystemets resultat. Detta genomförs genom löpande övervakningsåtgärder, särskilda utvärderingar eller genom en kombination av dessa. De fortlöpande övervakningsåtgärderna och uppföljningarna sker under verksamhetens gång. Till övervakningen hör normala ledningsaktiviteter och kontrollaktiviteter men även andra åtgärder som personalen vidtar när de utför sina arbetsuppgifter. Omfattningen och frekvensen av de särskilda utvärderingarna beror i första hand på en riskbedömning och på effektiviteten i de löpande övervakningsprocesserna. Brister i den interna kontrollen bör rapporteras uppåt inom organisationen. I allvarliga fall bör högsta ledningen och styrelsen underrättas.

Den interna kontrollen är i ständig förändring och systemen för den interna kontrollen utvecklas. En åtgärd eller process som tidigare har varit effektiv kan förändras till att bli mindre effektiv eller helt och hållet slopas. Detta kan bero på att personalen byts, effektiviteten på skolningen eller vägledningen förändras, resurserna och tiden är begränsad eller genom att arbetsbördan ökar. Organisationens miljö kan förändras och det medför att den interna kontrollen inte klarar av att varna för risker som nya förutsättningar kan medföra eftersom den interna kontrollen är avsedd för en annan sorts miljö. Därför måste ledningen överväga om den interna kontrollen fortfarande är ändamålsenlig och kan identifiera nya risker.

Kontinuerlig övervakning borde implementeras i organisationens normala och återkommande rutiner. Det betyder att övervakningen fungerar i realtid och reagerar kraftigt på förändrade förutsättningar samt är djupt rotad i organisationen. På detta sätt är uppföljningen mer effektiv än om den bygger på separata utvärderingar. (Holopainen m.fl. 2006, 55-56)

#### **2.4 Riskhantering – en del av den interna kontrollen**

Man kan grovt dela in risker i två grupper. För det första, risker som man kan försäkra sig mot och för det andra, risker som det inte går att försäkra sig mot. Risker som man kan försäkra sig mot är till sin natur återkommande och går till viss del att förutse på förhand. Risker som det inte går att försäkra sig mot är unika händelser som inte går att förutse. Man kan även tala om statiska och dynamiska risker. Statiska risker är förhållandevis konstanta medan dynamiska risker är föränderliga beroende på konjunkturen och andra omständigheter. Riskerna kan även delas in i direkta risker och spekulativa risker. Direkta risker medför vanligtvis endast förlust, medan det för spekulativa risker är vanligt med strävan efter vinst men även risk för förlust. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen, Vuori 2005, 16)

Alla kommuner och organisationer oberoende av storlek, struktur eller verksamhetsområde stöter ständigt på risker i sin verksamhet. Riskerna kan påverka kommunens verksamhet, ekonomi och kvaliteten på servicen. Därför är det viktigt att riskhanteringen blir en central del i kommunens helhetsplanering när det gäller att sätta upp strategiska och ekonomiska målsättningar. (Säilä, Hellén-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen, Urrila 2008, 68)

Riskhanterings betydelse har ökat i olika organisationer både inom den privata och inom den offentliga sektorn. Hårdare konkurrens, strängare myndighetsbestämmelser, effektivitetskrav, krav från intressegrupper, snabba förändringar i verksamhetsmiljön och en större medvetenhet hos ledningen har gjort att riskhanterings betydelse har ökat. (Alftan m.fl. 2008, 79)

Traditionellt har riskhanteringen till stor del gått ut på att skydda sig mot skaderisker. Det betyder att endast eventuella förluster har räknats som en risk. En risk kan dock vara både ett hot och en möjlighet. Den moderna riskhanteringen är mera övergripande. Istället för att hantera riskerna skilt för sig försöker man se riskerna som en större helhet inom hela organisationen. Även om man inte kan skydda sig mot alla olika risker, kan även en överdriven kartläggning av risker få negativa konsekvenser främst genom outnyttjade möjligheter. (Säilä m.fl 2008, 68; Alftan m.fl. 2008, 80)

Det finns egentligen två primära målsättningar med riskhanteringen. Den första målsättningen är att undvika katastrofer och säkerställa kontinuitet i verksamheten under alla omständigheter. Detta sker främst genom att upprätthålla en hög nivå på riskhanteringen. Målsättningen är alltså inte att helt och hållet undvika risktagning, utan att kunna hantera riskerna och deras följdverkningar. Den andra målsättningen är att optimera kostnaderna för riskhanteringen samt att effektivt kunna utnyttja möjligheterna som finns inom verksamheten. Detta sker genom att kontrollera riskerna och uppskatta vilka kostnader som uppstår genom detta. När det gäller kostnaderna för riskhanteringen finns det alltid ett gränsvärde, en optimal punkt som det inte lönar sig att överskrida. En låg nivå på riskhanteringen kan leda till stora förluster för organisationen. Att minimera alla risker blir i sin tur dyrt i längden och kan även förhindra att verksamheten utvecklas, eftersom organisationen då också undviker risker som kan medföra vinst. (Juvonen m.fl 2005, 18-20)

Riskens sannolikhet		
Riskens grad	Stor	Liten
Stor	Riskerna bör reduceras genom förvaltningsåtgärder eller strategiska förändringar. Försäkringar och alternativa strategier bör övervägas	Det är skäl att försäkra riskerna eller göra strategiska förändringar. Riskernas sannolikhet kan inte reduceras genom tilläggsåtgärder.
Liten	Riskerna kan accepteras även om ökade förvaltningsåtgärder kan vara motiverade för att minska sannolikheten för skador	Oftast accepteras riskerna. Ur kostnadssynpunkt lönar det sig inte att öka kontrollen för dessa risker.

Figur 2. Riskens sannolikhet. (Efter Juvonen m.fl. 2005, 19)

Riskhantering kan ses som en process där man genom en systematisk användning av organisationens resurser strävar till att hantera risker samt minimera eventuella förluster som kan uppkomma i samband med riskerna. Riskhanteringen är en ständigt pågående process som inte kan skötas som ett engångsprojekt utan som ständigt måste utvecklas och förbättras. Genom att integrera riskhanteringen i den strategiska planeringen blir verksamheten kostnadseffektivare. Riskhanteringen blir då också en naturlig del av organisationens dagliga verksamhet. (Suominen 2003, 27-30; Juvonen m.fl. 2005, 21)

En fungerande riskhantering förutsätter information om målsättningar, om omständigheter som påverkar verksamheten, om risker, om riskernas omfattning och sannolikhet samt ett disciplinerat genomförande av riskhanteringsprocessen.

Organisationens riskaptit måste definieras för att man ska kunna undvika för stora risker, dra nytta av möjligheter som uppstår samt förhindra för stor försiktighet. (Holopainen m.fl. 2006, 36)

Genom riskhanteringen strävar man till att; 1) identifiera 2) analysera 3) hantera 4) övervaka och kontrollera risker som påverkar förverkligandet av organisationens målsättningar. Riskerna kan finnas i organisationens egen verksamhet eller vara förknippade med organisationens yttre verksamhetsmiljö. (Alftan m.fl. 2008, 81)

### 2.4.1 Identifiering av risker och riskanalys

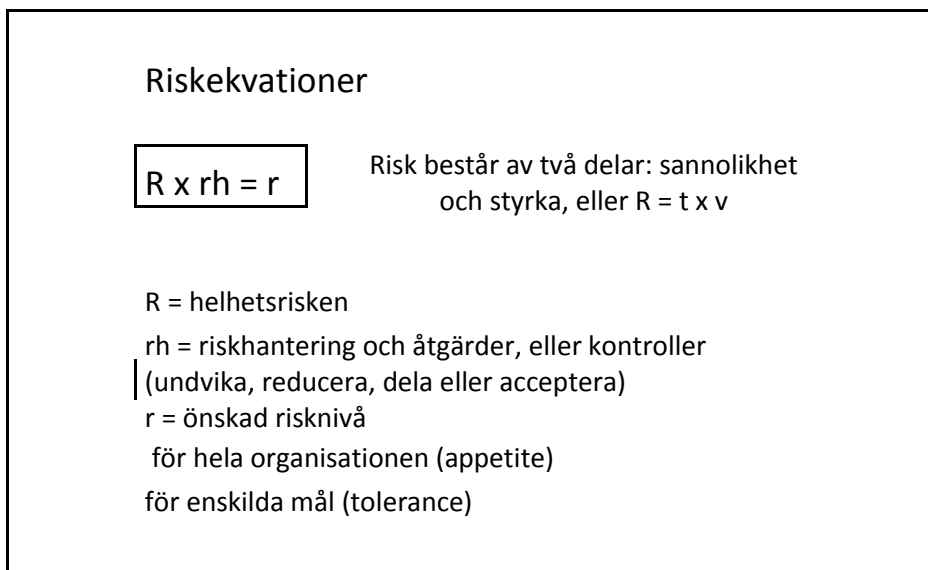
Riskhantering förutsätter att riskerna observeras eftersom endast identifierade risker går att förbereda sig på. För att kunna identifiera en risk måste man känna till riskernas ursprungskällor. Det finns tre olika ursprungskällor för risker:

- avsaknad av kontroll (t.ex. naturkrafter, människor, resurser, information, tid)
- avsaknad av information (t.ex. ofullständig, opålitlig eller okänd information)
- avsaknad av tid (t.ex. beslut fattas utan information eller kontroll)

Risker identifieras och analyseras genom systematiska riskkartläggningar eller riskanalyser. Genom riskanalyserna strävar man till att identifiera olika risker och vilka följder riskerna kan få samt analysera riskernas omfattning och sannolikhet för att en risk ska inträffa. En allmänt använd analysmetod är självutvärdering av riskerna genom intervjuer eller enkäter. Riskanalysen i sig själv eliminerar eller reducerar inga risker, men med hjälp av information från den är det lättare att förbereda sig på olika risker. Riskanalysen är den viktigaste enskilda delen inom riskhanteringen. Den är ett viktigt hjälpmedel när det gäller organisationens planering och uppgörande av prognoser. (Juvonen m.fl. 2005, 25; Alftan m.fl. 2008, 81)

Inom riskhanteringen gäller det att uppnå en situation där man kan hantera riskerna som är kombinerade med förverkligandet av målsättningar eller att man lyckas utnyttja möjligheterna som är förenade med vissa risker. När det gäller att analysera omfattningen av en risk brukar man först definiera en bruttorisk, alltså riskens sannolikhet och inverkan utan kontrollmekanismer. Därefter fastställer man kontrollmekanismerna och definierar nettorisken eller restrisken. Restrisken beskriver vilken riskaptit hela organisationen har tillsammans (*appetite*) samt vilken variationsbredd som accepteras för en enskild målsättning (*tolerance*). Beroende på organisationens riskaptit och riskhanteringsförmåga måste

organisationen antingen acceptera restrisken eller öka och effektivera kontrollmekanismerna. (Holopainen m.fl. 2006, 35-36; Alftan m.fl. 2008, 82)



*Figur 3. Riskekvationer. (Efter Holopainen m.fl. 2006, 36)*

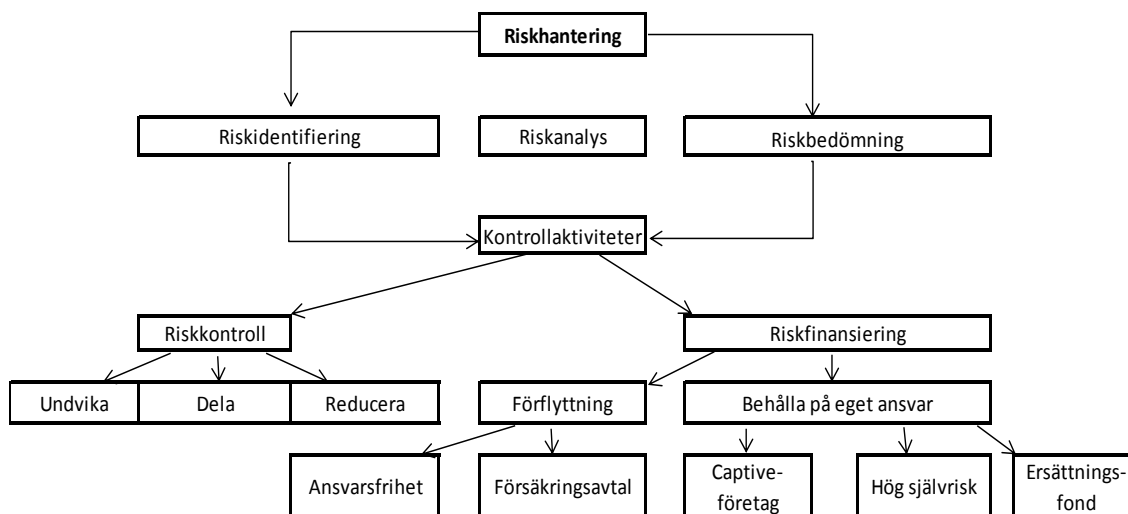
#### **2.4.2 Riskhanteringsprocessen**

När det gäller val av riskhanteringsstrategi är det viktigt att välja strategi utifrån hur risken ser ut. Beslutet måste fattas enskilt för varje risk. Riskhanteringen sker genom långt genom jämförelse mellan kostnad och nytta. De vanligaste alternativen för riskhantering är:

- reducera risken (t.ex. genom delning)
- överföra risken (t.ex. genom försäkring)
- eliminera risken
- acceptera risken

Riskhanteringen består av flera skeden från att risken har identifierats till att hela riskhanteringsprocessen har genomförts. Det är viktigt att alla delområden fungerar för annars blir riskhanteringen ineffektiv. Eftersom riskhanteringen är en fortgående process är det skäl att övervaka riskerna systematiskt och regelbundet. Genom en systematisk övervakning säkerställer man organisationens framtid även

om allting inte går som planerat. Det är också viktigt att säkerställa att det finns en handlingsplan ifall en risk realiseras och att ansvarsfördelningen gällande riskhanteringen är klart definierad. När en risk förändras måste man utvärdera om den nuvarande riskhanteringen är tillräcklig eller om finns behov av förändring. Riskhanteringen utgår alltid från en riskanalys och slutar med att risken antingen kontrolleras eller finansieras. I verkligheten finns det dock många risker som både behöver kontrolleras och finansieras. (Juvonen m.fl. 2005, 29-31; Alftan m.fl. 2008, 83; Säilä m.fl. 2008, 69)



Figur 4. Riskhanterings skeden. (Efter Juvonen m.fl. 2005, 30)

## 2.5 Företagsövergripande riskhantering – COSO ERM modellen

I september 2004 gav COSO ut ett fördjupat ramverk för den företagsövergripande riskhanteringen (Enterprise Risk Management – an integrated framework). COSO ERM bygger till stor del på ramverket för intern styrning och kontroll (Internal Control – an integrated framework) som COSO tidigare har gett ut, men här ligger fokus tydligare och utförligare på det bredare ämnet företagsövergripande riskhantering. Avsikten är inte heller att ersätta ramverket för intern styrning och kontroll utan istället att integrera de båda ramverken. Bakgrunden till behovet av ett ramverk för en företagsövergripande riskhantering var en rad uppmärksammade företagsskandaler som medförde stora



förluster för investerare, anställda och andra intressenter. Detta ledde till krav på förbättrad företagsstyrning (Corporate governance) samt strängare lagstiftning och reglering gällande riskhanteringen.

COSO ERM definierar den företagsövergripande riskhanteringen som en löpande process som genomsyrar hela organisationen och som genomförs av människor på varje nivå i organisationen. Riskhanteringen genomförs i ett strategiskt sammanhang över hela organisationen och är utformad för att identifiera potentiella händelser som kan påverka organisationen samt för att hantera risker inom ramen för dess riskaptit. Riskhanteringen strävar till att ge en rimlig försäkran om att organisationens mål uppnås. (Alftan m.fl. 2008, 85-86)

Varje organisation strävar till att skapa värde för dess intressenter. COSO ERM modellen hjälper organisationens ledning att på ett effektivt sätt hantera osäkerhet och därtill hörande risker och möjligheter och därmed öka möjligheterna att skapa värde. Det gäller att använda resurserna effektivt och produktivt för att uppnå organisationens mål och åstadkomma en bra balans mellan tillväxt, vinstmål och relaterade risker. Den företagsövergripande riskhanteringen innefattar enligt COSO ERM modellen att:

- Koppla samman riskaptit och strategi – ledningen ska ta hänsyn till organisationens riskaptit när strategiska alternativ utvärderas, när mål fastställs och när mekanismer för att hantera berörda risker utvecklas
- Fatta bättre beslut om riskåtgärder – kunna identifiera och välja bland alternativa riskåtgärder, dvs. undvika, reducera, dela eller acceptera riskerna.
- Minska risken för överraskningar och förluster i verksamheten – organisationer förbättrar sin beredskap att identifiera tänkbara risker och genomföra åtgärder för att reducera överraskningarna och de kostnader och förluster som kan följa.
- Identifiera och hantera sammansatta risker som berör hela organisationen – varje organisation möter olika risker som berör

olika delar av organisationen. Företagsövergripande riskhantering underlättar effektiva åtgärder mot sammanhängande konsekvenser och integrerade åtgärder mot sammansatta risker.

- Ta tillvara gynnsamma möjligheter – genom riskanalyser får ledningen möjlighet att identifiera och ta tillvara affärsmöjligheter och andra gynnsamma möjligheter.
- Förbättra kapitalanvändningen – tillförlitlig information om eventuella risker ger företagsledningen bättre möjlighet att bedöma det övergripande kapitalbehovet och fördela kapitalet inom organisationen. (COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk 2007)

### **2.5.1 Att nå uppsatta mål**

Organisationens ledning fastställer strategiska mål, väljer strategier och preciserar målsättningarna för verksamhetens olika delar beroende på organisationens visioner. Den företagsövergripande riskhanteringen enligt COSO ERM delar in organisationens mål i fyra kategorier:

- Strategiska mål – höga och anpassade mål som stödjer organisationens syfte.
- Operationella mål – effektivt och produktivt utnyttjande av resurser.
- Rapporteringsmål – tillförlitlig rapportering.
- Efterlevnadsmål – följa gällande lagar och regler.

Genom denna kategorisering av mål får organisationen möjlighet att fokusera på olika aspekter av företagsövergripande riskhantering. Dessa kategorier är separata och tydliga men överlappar i viss mån varandra. Ett mål kan alltså hamna inom fler än en kategori och beröra olika organisationsbehov samt vara på olika ledares ansvarsområden. Genom kategoriseringen kan även en precisering göras gällande vad som kan förväntas inom varje målkategori.

Genom företagsövergripande riskhantering förväntas organisationen uppnå en rimlig försäkran om att de mål som avser tillförlitlig rapportering och efterlevnad av gällande lagar och regler uppnås. Det finns alltid yttre faktorer som påverkar uppnåendet av strategiska och operativa mål och som inte alltid kan styras eller kontrolleras genom organisationens egna åtgärder. Den företagsövergripande riskhanteringen ger en rimlig försäkran om att organisationens ledning i tid får information om i vilken utsträckning företaget når dessa mål. (COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk 2007)

### **2.5.2 Den företagsövergripande riskhanterings komponenter**

Företagsövergripande riskhantering omfattar åtta sammankopplade komponenter. De utgår från sättet som organisationen styrs på och är integrerade i ledningsprocessen. Dessa komponenter är:

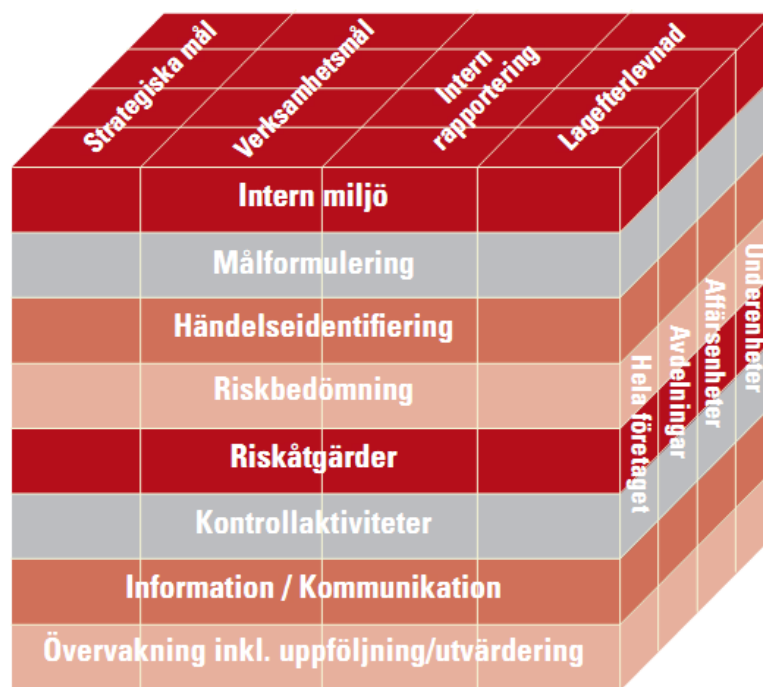
- Den interna miljön – Den interna miljön innefattar organisationens arbetsklimat och personalen uppfattar och förhåller sig till risker utgående från den. Den omfattar organisationens riskhanteringsfilosofi och riskaptit, integritet, etiska värderingar och arbetsmiljö.
- Formulerandet av mål – Mål måste definieras för att potentiella händelser som kan påverka målen ska kunna identifieras. Företagsövergripande riskhantering säkerställer att det finns en process för att sätta mål och att målen är i linje med organisationens syften och motsvarar organisationens riskaptit.
- Identifiering av händelser – Interna och externa händelser som kan påverka en organisations mål måste identifieras och samtidigt är det nödvändigt att skilja mellan risker och möjligheter. Utifrån möjligheterna utformar ledningen strategier och mål.
- Riskbedömning – Riskanalyseras sker utifrån sannolikhet och konsekvens och därefter beslutas vilka åtgärder som ska vidtas.

Riskerna bedöms både i sin ursprungliga form och efter hantering.

- Riskåtgärder – Ledningen väljer hur riskerna ska hanteras dvs. undvika, acceptera, reducera eller dela risken.
- Kontrollaktiviteter – Utveckla rutiner som effektivt säkerställer att riskåtgärderna genomförs.
- Information och kommunikation – Nödvändig information identifieras och förmedlas i rätt form och inom rätt tidsram för att de anställda ska kunna utföra sina uppgifter. En effektiv kommunikation flödar både neråt, tvärs över och uppåt i organisationen.
- Övervakning, inklusive uppföljning och utvärdering – Organisationens riskhantering övervakas och förändringar görs vid behov.

Företagsövergripande riskhantering är inte en kedja av händelser där en komponent endast påverkar den nästkommande. Det är en mångfasetterad och återkommande process som verkar i flera riktningar och där i princip varje komponent antingen direkt påverkar eller åtminstone kan påverka de andra.

Organisationens mål och komponenterna i den företagsövergripande riskhanteringen står i direkt förhållande till varandra. Förhållandet kan beskrivas genom en tredimensionell matris, i form av en kub. De fyra målkategorierna (strategiska, operationella, rapporterings- och efterlevnads mål) beskrivs i de vertikala kolumnerna, de åtta komponenterna utgör de horisontella raderna medan den tredje dimensionen består av organisationens olika enheter. Modellen beskriver organisationens beredskap att fokusera på helheten i den företagsövergripande riskhanteringen eller att enskilt fokusera på dess målkategorier, komponenter, organisationsenheter eller delar av dem. (COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk 2007)



Figur 5. Komponenterna i den företagsövergripande riskhanteringen. (COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk, 2007)

De åtta komponenterna är ett kriterium för en effektivt fungerande riskhantering. För att komponenterna ska vara tillgängliga och fungera ordentligt får det inte finnas några väsentliga svagheter och riskerna måste stå i proportion till organisationens riskaptit. En effektiv företagsövergripande riskhantering i alla de fyra målkategorierna ger en rimlig säkerhet på att organisationens företagsledning och styrelse förstår i vilken utsträckning strategiska och operationella mål uppnås, att rapporteringen är tillförlitlig samt att lagar och förordningar följs. De åtta komponenternas funktioner varierar beroende på organisation. I små och medelstora organisationer kan tillämpningen vara mindre formell och mer flexibel. I mindre organisationer kan riskhanteringen fortfarande vara effektiv förutsatt att alla komponenter finns och fungerar ordentligt. (COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk 2007)

### **2.5.3 Begränsningar**

Företagsövergripande riskhantering erbjuder viktiga fördelar men har också sina begränsningar. Förutom ovanstående faktorer orsakas begränsningar bl.a. på grund av mänskliga brister i beslutsförmåga, nödvändigheten att överväga kostnader gentemot nytta när det gäller att fatta beslut angående riskåtgärder, problem som orsakas på grund av mänskliga brister genom enkla fel och misstag, möjligheten för två eller flera personer att kringgå kontroller genom bedrägligt handlande och när organisationens ledning har möjlighet att upphäva beslut gällande riskhantering. Dessa begränsningar hindrar organisationens styrelse och ledning att med absolut säkerhet fastslå att uppställda mål uppnås. (COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk 2007)

### **2.6 Ekonomiskt missbruk**

Missbruk och oegentligheter sker både internt och externt inom organisationerna. Internt är det den egna personalen som gör sig skyldig till missbruk och när det gäller externa aktörer kan det vara kunder eller intressenter som ensamma eller tillsammans med organisationens personal står för oegentligheterna. (Holopainen m.fl. 2006, 194)

En internationell undersökning från KPMG visar att bedrägerier är ett växande problem och att de interna kontrollerna idag är betydligt sämre jämfört med 2007. Syftet med undersökningen har varit att identifiera globala mönster gällande ekonomiska oegentligheter. Det är ofta män som länge varit anställda och med ledande befattningar inom organisationens ekonomi- eller finansavdelning som gör sig skyldiga till ekonomiska oegentligheter. Det är också oegentligheter som begåtts av vd och styrelsemedlemmar som procentuellt mest har ökat mellan 2007-2011.

Personlig ekonomisk vinning är den största drivkraften för ekonomiska oegentligheter. Personer som varit länge anställda och som har ledande ställningar inom organisationen har ett stort förtroende och har lättare att utnyttja brister i den interna kontrollen. Det är också svårare att upptäcka oegentligheter utförda av

organisationens ledning eftersom ledningen har bättre möjlighet att dölja sina handlingar eller påverka vilken information som redovisas. Personer i ledande positioner kan också ofta undvika kontroller eller bestämma att andra ska hjälpa till att dölja oegentligheter. Nästan 75 procent av oegentligheterna genomfördes genom att utnyttja brister i den interna kontrollen, vilket är en stor ökning jämfört med 2007 (49 procent).

När det gäller oegentligheter finns det ofta tidiga varningssignaler som organisationerna tyvärr inte agerar på. Genom öka medvetenheten kring riskerna för oegentligheter samt genom riskanalyser skulle många fall av oegentligheter gå att förhindra. (KPMG 2011; Vuoti 2011, 57)

Interna revisioner avslöjar sällan missbruk. Det beror på att det är processer och inte människor som granskas. Om det på förhand finns skäl att misstänka missbruk är revisionens uppbyggnad och genomförande annorlunda jämfört med en rutinrevision. De flesta avslöjanden av missbruk sker i misstag eller genom någon yttre impuls.

Människor och organisationer gör sig skyldiga till missbruk för att få pengar, egendom eller tjänster, för att undvika kostnader eller för att säkerställa personliga eller affärsmässiga förmåner. Kännetecknande för ekonomiskt missbruk är följande:

1. Uppsåt – personen strävar avsiktligt att erhålla fördelar och agerandet strider mot lag eller mot god sed.
2. Syftet döljs – saker framställs felaktigt, uppgifter förfalskas eller undanhålls.
3. Förtroende – gärningsmannen litar på offrets okunskap eller vårdslöshet.
4. Offret hjälper gärningsmannen oavsiktligt genom sitt handlande
5. Undanröjande av spår och bevis

(Holopainen m.fl. 2006, 194-195)

### 2.6.1 Förebygga och identifiera ekonomiskt missbruk

Det förebyggande arbetet och identifieringen av missbruk och oegentligheter kan inte skötas av en enda människa utan hela organisationen måste gemensamt hjälpa till. Organisationer har i allmänhet felaktiga uppfattningar och för stora förväntningar på revisorers möjligheter att upptäcka oegentligheter. Ledningen måste ta det yttersta ansvaret och leda arbetet men samtidigt måste hela personalen ta sitt ansvar i det förebyggande arbetet.

För att förhindra missbruk är organisationernas egna kontroller och övervakningssystem effektivare än enskilda granskningar. Därför bör granskningarna i första hand inriktas på organisationens etiska regler, interna kontroller och övervakningssystem. Som en del i organisationens interna kontroll borde ett effektivt bekämpningsprogram mot missbruk och oegentligheter ingå, innehållande följande delar:

- Organisationens etiska principer – förhåller man sig på allvar mot missbruk och har man skapat Code of Conduct principer som förespråkar ett ärligt och etiskt sätt att handla.
- Medvetenhet angående missbruk – vet man i organisationen hur man bör handla vid inträffande av möjligt missbruk och kan den enskilda anställda känna igen situationer där missbruk kan uppstå eller där man själv kan bli utsatt för missbruk. Ledningen har ansvar för att personalen har tillräcklig skolning för att oegentligheter ska upptäckas och undvikas.
- Riskhantering och uppskattning av riskerna för missbruk – man bör inom organisationen diskutera missbruk och deras påverkan på verksamheten som en del av riskhanteringen.
- Förhindrande av missbruk som en del av den interna kontrollen – ifall denna komponent saknas ökar riskerna för missbruk och oegentligheter. Därför bör revisorn och internrevisorn intressera sig för hur dessa delar av den interna kontrollen sköts.



- Klar arbetsfördelning – till revisorns arbetsuppgift kan höra att granska den högsta ledningen och internrevisorn granskar den övriga personalen. (Vuoti 2011, 56-57)

### 2.6.2 Orsaker till ekonomiskt missbruk

Typiska omständigheter där organisationens ledning gör sig skyldig till missbruk är:

1. Dåligt med likvida medel
2. Ökande kreditförluster
3. Kundförluster
4. Föråldrat lager
5. Ledningen byts ut ofta
6. Revisorn byts ut ofta
7. Kreditgränser

I dessa situationer handlar det ofta om att dölja förlusterna eller att tillfälligt försöka få den ekonomiska situationen att se bättre ut.

Varningssignaler gällande organisationsmiljön och faktorer som möjliggör missbruk är följande:

1. Svag intern kontroll. Oegentligheter kan endast förekomma i sådana situationer där möjlighet ges. En intern kontroll som är effektiv på pappret ger inget skydd om den inte fungerar i praktiken. Bristfällig arbetsfördelning, obegränsade befogenheter och otillräckliga kontroller är exempel på bristfällig intern kontroll.
2. Dålig ledningsfilosofi. Den högsta ledningens inställning till oegentligheter och till personalen påverkar riskerna för oegentligheter. Ledningen kan förebygga oegentligheter genom en sund inställning gentemot oegentligheter och genom att föregå med gott exempel.
3. Dåligt med tillgångar. En organisation som klarar sig dåligt är mera benägen till missbruk än en framgångsrik organisation. Osäkerhet

angående organisationens framtid leder lättare till att personal försöker dra nytta av organisationens tillgångar.

4. Arbetstagarnas minskade arbetsmoral och lojalitet gentemot organisationen. En svag lojalitet mot arbetsgivaren kan leda till att arbetstagaren tänker att jag tar av "dem" och inte av "oss".
5. Etiska problem. Problem kan uppstå gällande vilka gåvor som kan mottas utan att räknas som muta samt vilka uppgifter som är konfidentiella. Organisationen bör genom en policy klargöra vilka handlingar som kan anses vara acceptabla.
6. Bristfällig granskning av personuppgifter vid anställning. När en nyanställning sker är det viktigt att granska den sökandes bakgrund och orsaker till uppbrott från tidigare arbetsplatser. (Holopainen m.fl. 2006, 198-199)

### **3. KOMMUNENS ORGANISATION, EKONOMI OCH INTERNA KONTROLL**

Kommunerna i Finland har ur ett internationellt perspektiv ett stort samhällsinflytande och tillhandahåller den största delen av basservicen för invånarna. Den viktigaste servicen är social-, hälso- och sjukvård, undervisning, bildning, miljö och teknisk infrastruktur.

Kommunerna finansierar sin service och sina tjänster främst via skatter, statsandelar, avgifter och försäljningsintäkter. Kommunerna i Finland har beskattningsrätt som utgår från den kommunala självstyrelsen och finansieringsprincipen. Med stöd av grundlagen har kommunerna rätt att ta ut skatt av sina invånare och av ägare till fastigheter som finns i kommunen. Staten deltar i finansieringen av kommunens utgifter genom statsandelar.

Den interna kontrollen hör till en del ledarskapet inom kommunen. Därför är det viktigt att se till att den interna kontrollen ingår i olika former i kommunens alla verksamheter. Genom en fungerande riskhantering vilket innebär att man identifierar risker som finns inom verksamheten samt utvärderar riskernas omfattning kan man bidra till att säkerställa en fungerande intern kontroll. (Finlands kommunförbunds webbtjänst 2012)

#### **3.1 Kommunens organisation**

Den kommunala beslutanderätten bygger på representativ demokrati och det högsta beslutande organet är fullmäktige som utses av invånarna genom val. Det är fullmäktige som beslutar om grunderna för hur förvaltningen ska organiseras. Kommunerna kan utifrån kommunallagen själva bestämma hur organisationen i kommunen ska se ut. Vissa organ är dock obligatoriska i alla kommuner, dessa organ är fullmäktige, kommunstyrelsen och revisionsnämnden.

Kommunernas förvaltning ska grunda sig på självstyrelse för kommunens invånare, vilket betyder att kommunerna själva har rätt att besluta om sina angelägenheter. Detta medför att saker kan ordnas på olika sätt i olika kommuner.

Motivet till självstyrelsen är att beslut som gäller lokala ärenden ska fattas så nära kommuninvånarna som möjligt och på det viset underlätta kommuninvånarnas möjlighet att påverka beslut som berör dem själva. Kommunen sköter sina lagstadgade uppgifter själv eller i samarbete med andra kommuner och får inte ges eller fråntas uppgifter eller skyldigheter på annat sätt än genom lag. (Så fungerar kommunen 2009, 91-95; Finlands kommunförbunds webbtjänst 2013)

### **3.1.1 Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen. Kommunfullmäktige väljs för fyra år i sänder genom kommunalval som hålls i oktober vart fjärde år. Beroende på kommunens storlek och folkmängd kan antalet medlemmar i fullmäktige variera mellan 17 och 85.

Det är fullmäktige som ansvarar för kommunens ekonomi och de centrala målen för verksamheten. Fullmäktige organiserar kommunens förvaltning och besluter om grunderna för ekonomin och finansieringen samt godkänner budgeten. Det är fullmäktige som utser ledamöterna i kommunens övriga organ som till exempel kommunstyrelsen och fattar besluten i sådana lagstadgade ärenden som är viktiga för kommunen. Det är även fullmäktiges uppgift att godkänna kommunens bokslut och fatta beslut om ansvarsfrihet samt att utse revisorer. En förtroendevald får ingen lön, men har rätt till arvode samt ersättning för kostnader och förlust av inkomst. (Så fungerar kommunen 2009, 95-96)

### **3.1.2 Kommunstyrelsen**

Förutom kommunfullmäktige har också kommunstyrelsen en central roll i kommunens organisation. Kommunstyrelsen ansvarar liksom fullmäktige för kommunens förvaltning och ekonomi, men jämfört med fullmäktige är kommunstyrelsens uppgifter och ansvar mera praktiska. När det gäller ekonomin har kommunstyrelsen ansvar för redovisningen, penningrörelsen, den interna kontrollen och andra frågor gällande ekonomiförvaltningen.

Kommunstyrelsen bereder de ärenden som behandlas i fullmäktige. Kommunstyrelsen övervakar också lagligheten i fullmäktiges beslut och ser till att

besluten blir verkställda. Kommunstyrelsen har alltså viktiga uppgifter både före och efter fullmäktiges sammanträden.

Kommunstyrelsen ansvarar för kommunens personalpolitik och bevakar kommunens intressen. Kommunstyrelsen övervakar och kordinerar det arbete som sköts av kommunens övriga organ och tjänsteinnehavare. Styrelsen ger också anvisningar åt kommunens representanter och övriga organ inom kommunen när det gäller frågor som berör kommunens intressen. Styrelsen ser också till att förvaltningen inom kommunen är enhetlig. Detta gäller främst i beredningen och verkställandet av fullmäktiges beslut. (Så fungerar kommunen 2009, 97)

### **3.1.3 Kommundirektör och borgmästare**

Kommunen kan välja antingen en kommundirektör eller en borgmästare att leda kommunen och dess förvaltning. Kommundirektören verkar i tjänsteförhållande medan borgmästaren är förtroendevald. Kommundirektören väljs antingen för en viss tid som fullmäktige beslutar eller så gäller tjänsteförhållandet tills vidare. Borgmästaren kan högst väljas för en period som motsvarar fullmäktiges mandatperiod och borgmästaren är alltid ordförande i kommunstyrelsen.

Kommundirektören och borgmästaren är underställd kommunstyrelsen och har som uppgift att leda kommunens förvaltning, ekonomi och övriga verksamhet. Kommundirektören och borgmästarens formella position bestäms förutom av kommunallagen också av allmänna direktiv gällande kommunala tjänstemän samt bestämmelser av fullmäktige och kommunstyrelse. Kommundirektören och borgmästaren har enligt kommunallagen rätt att uttala sig på kommunens vägnar, vilket ofta innebär att man representerar kommunen vid olika tillställningar och inför olika myndigheter. (Så fungerar kommunen 2009, 98)

### **3.1.4 Nämnder**

Utöver fullmäktige och styrelse har kommunerna nämnder som sköter sina givna sektorer. Nämnderna i kommunen lyder under kommunstyrelsen. Det är nämnderna som ansvarar för kommunernas egentliga serviceproduktion. Nämndernas uppgiftsområde kan t.ex. innefatta utbildning, social- och hälsovård,

miljö och fritidsverksamhet. Tidigare var det vanligt att det fanns ett tiotal nämnder i varje kommun, men till följd av att bestämmelserna gällande nämnder i kommunerna har luckrats upp har antalet nämnder sjunkit. Kommunerna får själv bestämma vad nämnderna i kommunen ska kallas. Den enda obligatoriska nämnden är revisionsnämnden. (Så fungerar kommunen 2009, 99)

### **3.1.5 Kommunens anställda**

Kommunerna erbjuder sina invånare dagvård, utbildning, hälso- och sjukvård samt äldreomsorg. Kommunen ansvarar också för vattentjänster, energiförsörjning, avfallshantering och miljövård inom området. Fyra femtedelar av kommunsektorns personal är anställd inom hälso- och sjukvården, bildningen eller socialväsendet.

Kommunerna kan producera tjänsterna själva eller i samarbete med andra kommuner. Det är även möjligt att köpa tjänster av andra kommuner eller av privata aktörer. Över hälften av kommunernas och samkommunernas utgifter utgörs av personalkostnader. (Finlands kommunförbunds webbtjänst 2012, Så fungerar kommunen 2009, 102-103)

### **3.2 Kommunens ekonomi**

Det är fullmäktiges uppgift att besluta om kommunens ekonomi och finansiering. Den långsiktiga målsättningen är en hållbar utveckling och en stabil ekonomi där de ekonomiska riskerna inte överstiger kommunens resurser. (Säilä m.fl. 2008, 33)

Den kommunalekonomiska utvecklingen går till stor del hand i hand med hela den övriga samhällsekonomiska utvecklingen. Utvecklingen i kommunernas skatteunderlag påverkas till stor del av hur invånarnas lönesummor utvecklas eftersom lönerna utgör hälften av nationalinkomsten.

Det finns stora skillnader rent ekonomiskt mellan olika kommuner i Finland, även om de så kallade kriskommunerna har minskat. Genom

kommunsammanslagningar kan man minska de ekonomiska riskerna till en viss del eftersom större kommuner är mindre utsatta för ekonomiska svängningar.

De ekonomiska prognoserna för den kommunala sektorn ser negativa ut för den närmaste framtiden. Detta beror bland annat på att förändringar i befolkningens åldersstruktur. Det kommer att vara mera människor som går i pension än vad det kommer in nya människor i arbetslivet, vilket kommer att medföra att efterfrågan på välfärdstjänster för äldre kommer att öka medan skatteinkomsterna kommer att sjunka. Kommunsektorns löneutgifter kan också komma att öka till följd av en större konkurrens om arbetskraften.

Kommunerna i Finland har rätt att ta ut skatt av sina invånare och fastighetsägare i kommunen. Det finns inga bestämmelser i lag om hur skattemedlen ska användas inom kommunen för att sköta sina uppgifter. Kommunens skatteinkomster består av kommunalskatt, fastighetsskatt, en del av samfundsskatten och hundskatt. Det är kommunalskatten som är den största och viktigaste av kommunens skatteinkomster. Kommunalskatten uppbärs av fysiska personer och dödsbon och kommunalskatten betalas utifrån förvärvsinkomst. Fastighetsskatt är en skatt som betalas för fastigheter som man äger i kommunen. Fastighetsskatten bestäms utifrån fastighetens beskattningsvärde och enligt vilken fastighetsskattesats som kommunen har fastställt.

Genom statsandelssystemet eller statsunderstöd hjälper staten till att finansiera kommunernas kostnader. Statsandelarna betalas ut regelbundet varje månad utan särskild ansökan. För att kunna erhålla statsunderstöd krävs det dock ansökan och dessa betalas ut som antingen en engångsprestation eller i flera rater efter det att ansökan har godkänts. Statsandelssystemet jämnar ut de ekonomiska skillnaderna mellan kommunerna och syftar till att garantera en service på lika villkor i hela landet.

Kommunerna kan finansiera en del av sina utgifter genom avgifter och försäljningsinkomster. Avgifterna kan delas in i privat- och offentligrättsliga. De offentligrättsliga avgifterna är lagstadgade medan de privaträttsliga avgifterna baserar sig på avtal mellan parterna. Exempel på offentligrättsliga avgifter är

avgifter för byggnadstillsyn, avfallshantering, socialvård samt hälsovård. De privaträttsliga avgifterna är till exempel avgifter för vatten, avlopp, el, värme, energi samt inträdesavgifter. Det är fullmäktige som fastställer grunderna för vilka avgifter som ska tas ut för servicen. (Så fungerar kommunen 2009, 140-152)

### **3.2.1 Ekonomiplan och budget**

Ekonomiplanen och budgeten är centrala begrepp när det gäller styrningen och planeringen av kommunens verksamhet och ekonomi. Fullmäktige ska före utgången av året godkänna budgeten som gäller för följande år. I samband med detta godkänner fullmäktige också en ekonomiplan för minst tre år framåt. Om inte fullmäktige godkänner budgeten vid första behandlingen måste styrelsen bereda ett nytt budgetförslag.

Utgångspunkten för ekonomiplaneringen och bokslutsrapporteringen är att budgeten, ekonomiplanen och bokslutet är uppbyggda på samma sätt för att informationen på det sättet ska vara jämförbar sinsemellan i de olika rapporterna. Budgeten och ekonomiplanen används som styrredskap när kommunen ska ställa upp mål för servicen, fördela resurserna och planera finansieringen. Verksamheten och ekonomin planeras genom att utvärdera driftsekonomin, investeringar, resultaträkning och finansiering. I driftsekonomidelen ställer man upp mål för servicen och budgeterar vilka inkomster och utgifter som krävs för att servicen ska kunna erbjudas. När det gäller investeringarna budgeteras anskaffningar av produktionsmedel med lång verkningstid, till exempel byggnader, fasta konstruktioner och inventarier samt finansieringsandelar och försäljning av egendom. Via resultaträkningen ser man i vilken mån inkomsterna räcker till för att täcka driftskostnader och avskrivningar. Finansieringsdelen sammanställer hur budgeten påverkar kommunens likviditet samt beskriver kassaflödet när det gäller den egentliga verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten. (Säilä m.fl. 2008, 34-35)

Budgeten som har blivit godkänd av fullmäktige är bindande både när det gäller utgifter och inkomster. Det innebär att man inte kan avvika från målen utan fullmäktiges godkännande. Vid utgiftsöverskridningar samt i fall när väsentliga



inkomster uteblir krävs att fullmäktige behandlar detta som ett separat ärende eller i samband med en tilläggsbudget. Fullmäktige fattar beslut också i sådana fall då det finns behov av ändringar i budgeten.

Enligt kommunallagen ska kommunerna planera sin verksamhet realistiskt i proportion till tillgängliga resurser. Kommunerna är samtidigt skyldiga att se till att den interna finansieringen är tillräcklig och att kommunen behåller sin likviditet. Om det inom kommunen under pågående räkenskapsperiod eller under tidigare räkenskapsperioder har uppkommit underskott måste man i ekonomiplanen presentera åtgärder för att täcka dessa. Det finns dock inget formellt krav på att inkomster och utgifter måste balanseras på årsnivå. Ekonomiplanen ska vara i balans eller visa överskott under en planperiod på fyra år. Om kommunen inte klarar av detta krav och kan täcka underskottet i balansräkningen måste man fatta beslut om åtgärdsprogram och täcka underskottet under en period som fullmäktige särskilt beslutar om. (Så fungerar kommunen 2009, 157-162)

### **3.2.2 Bokföring och bokslut**

Kommunens bokföring och bokslut regleras förutom av kommunallagen också till valda delar av bokföringslagen. Bokföringslagen förnyades 1998 för att bättre motsvara den internationella bokföringspraxisen.

Jämförbarheten mellan olika kommuners bokslut och finansiella rapporter har förbättrats efter att kommunerna har börjat tillämpa bokföringslagens bestämmelser i sin bokföring. Fullständig jämförbarhet mellan olika kommuner kommer knappast någonsin att kunna uppnås eftersom kommunerna ordnar sin service på olika sätt. Betydelsen av jämförelseuppgifter har ändå blivit allt viktigare i och med att resultatförväntningarna på kommunerna har ökat. Genom att ha tillgång till tillräckligt jämförbara uppgifter kan kommunerna lättare jämföra kostnader för egen producerad service och service producerad av utomstående aktörer.

Kommunens räkenskapsperiod är enligt kommunallagen alltid ett kalenderår. Kommunens bokslut består av resultaträkning, finansieringsanalys, balansräkning med tillhörande noter och en verksamhetsberättelse samt motsvarande kalkyler för kommunkoncernen. Det undertecknade bokslutet är offentligt. Därtill ska kommunens affärsverk upprätta separata bokslut. Enligt kommunallagen ska bokslutet upprättas före utgången av mars månad. Revisorn i sin tur ska revidera bokslutet och skriva revisionsberättelsen före den sista maj.

Genom resultaträkningen, finansieringsanalysen och balansräkningen samt med hjälp av olika nyckeltal kan man utvisa hur kommunen har finansierat sin verksamhet. Resultaträkningen visar den gångna räkenskapsperiodens inkomster och utgifter och skillnaden mellan dessa utgör räkenskapsperiodens resultat. Ur finansieringsanalysen framgår det hur investeringar, placeringar och amorteringar har finansierats utöver den interna finansieringen. Därtill visar finansieringsanalysen hur stor del av kommunens verksamhet som måste finansieras genom lån eller genom andra åtgärder för att balansera ekonomin. Balansräkningen visar kommunens ekonomiska ställning vid räkenskapsperiodens slut. På den aktiva sidan i balansräkningen finns kommunens tillgångar medan den passiva sidan visar kommunens skulder och det egna kapitalet.

Enligt bokföringslagen ska bokslutet ge korrekta och tillräckliga uppgifter om den bokföringsskyldiges resultat och finansiella ställning. Lagstiftningen specificerar inte närmare vad korrekta och tillräckliga uppgifter innebär och detta är också svårt att entydigt definiera. Det är kommunens ledning som har det yttersta ansvaret för kommunens bokslut och finansiella rapporter. (Säilä m.fl. 2008, 41; Så fungerar kommunen 2009, 164-165)

### **3.3 Kommunens övervakning och interna kontroll**

Den interna kontrollen är en del av ledarskapet inom kommunen. Därför ingår den interna kontrollen i olika former i kommunens alla verksamheter. Genom övervakning och intern kontroll strävar kommunen att säkerställa att verksamheten är effektiv och lönsam. Den interna kontrollens effektivitet beror på hur bra olika personer inom organisationen känner till sina uppgifter och vilka

målsättningar som finns samt på vilket sätt uppnåendet av dessa mål övervakas. (Säilä m.fl. 2008, 65)

### **3.3.1 Revisionsnämnden**

Det är viktigt att kommunen har ett tillförlitligt kontroll- och revisionssystem. Kontrollen av kommunens verksamhet kan indelas i intern och extern kontroll. Revisionen är en lagstadgad och oberoende verksamhet och samtidigt den viktigaste delen av den externa kontrollen inom kommunen.

Revisionsnämnden som tillsatts av fullmäktige är en viktig aktör i den externa kontrollen. Revisionsnämnden organiserar granskningen av kommunens förvaltning och ekonomi under de år som motsvarar fullmäktiges mandatperiod. Revisionsnämnden bereder också valet av revisor samt bestämmer vilka områden som ska prioriteras i revisionen. Det är revisionsnämnden som har det politiska ansvaret för att revisionen utförs på ett korrekt sätt.

Själva revisionen genomförs av yrkesrevisorerna som utsetts av fullmäktige. Det är också revisorerna som bär ansvaret för revisionen och för revisionsberättelsen samt det juridiska ansvaret för revisionen och dess innehåll.

Det är också revisionsnämndens uppgift att utvärdera resultaten av kommunens verksamhet. Nämnden ska bedöma hur fullmäktiges mål för verksamheten och ekonomin under räkenskapsperioden har uppfyllts i kommunen och kommunkoncernen samt granska att verksamheten och servicen har organiserats på ett ändamålsenligt sätt. Resultaten av utvärderingen presenteras årligen för fullmäktige genom en utvärderingsberättelse där revisionsnämnden sammanfattar hur väl kommunstyrelsen och kommunens övriga myndigheter har lyckats uppfylla fullmäktiges ambitioner. (Så fungerar kommunen 2009, 100-101)

### **3.3.2 Revisorn**

I revisionen granskar revisorn kommunens förvaltning, bokföring och bokslut för räkenskapsperioden. Revisorn tar också ställning till huruvida bokslutet och koncernbokslutet ger en tillräcklig och rättvisande bild av verksamheten,

ekonomin, den ekonomiska utvecklingen och det ekonomiska ansvaret under räkenskapsperioden. För att kunna ge ett tillförlitligt och sakkunnigt utlåtande om kommunens verksamhet är det viktigt att revisorerna följer god revisionsred. God revisionsred förutsätter oavhängighet vilket betyder att uppdraget ska utföras utan inflytande från utomstående.

Revisorernas huvudsakliga uppgifter är utifrån den omfattning som god revisionsred förutsätter:

- Granska att kommunens förvaltning har följt lagstiftningen samt fullmäktiges beslut
- Avgöra om bokslutet ger tillräckliga och rättvisande uppgifter om verksamheten
- Granska att de uppgifter som gäller för grunderna samt användningen av statsandelarna är riktiga
- Ta ställning till om den interna kontrollen och riskhanteringen har ordnats på ett ändamålsenligt sätt

Revisorn redogör för sina resultat av granskningarna genom att avge en revisionsberättelse till revisionsnämnden. I revisionsberättelsen ger revisorn ett uttalande om huruvida bokslutet ska godkännas och om de redovisningsskyldiga ska beviljas ansvarsfrihet. (Så fungerar kommunen 2009, 102)

### **3.3.3 Intern revision**

Kommunerna kan ta hjälp av internrevision för att förbättra övervakningen i kommunen. Den interna revisionen är en systematisk granskning som utförs av en eller flera utvalda personer. I kommunallagen finns det inga särskilda bestämmelser för internrevisionen. Den interna revisionen utgår långt utifrån kommunledningens intressen och organiseras utifrån kommunens storlek. I stora kommuner är det ofta ändamålsenligt att ha en egen enhet för intern revision medan andra kommuner köper internrevisionstjänster av revisionsammanslutningar.

Den interna revisionen kan innehålla bland annat följande uppgifter:

- Granska förvaltningen
- Uppställning av målsättningar samt uppföljning av förverkligandet
- Granska effektiviteten på den interna kontrollen
- Granska ekonomiförvaltningen samt redovisningen
- Ge rekommendationer för den operativa verksamheten

Även om den interna revisionen är självständig kan den inte svara på den utomstående revisionens krav på oavhängighet och kan därför inte heller ersätta den utomstående lagstiftade revisionen. I vissa sammanhang kan den externa revisionen dock dra nytta av internrevisionens arbete och på detta sätt undvika dubbelt arbete. (Säilä m.fl. 2008, 71-73)

### **3.3.4 Intern kontroll och riskhantering**

I kommunallagen finns det inte särskilda bestämmelser för hur den interna kontrollen ska ordnas i kommunerna. Men enligt kommunallagen förutsätts ändå att revisorn granskar att den interna kontrollen har ordnats på ett ändamålsenligt sätt. Det är kommunstyrelsen och tjänstemännen som är ansvariga för anordnandet av den interna kontrollen i kommunen. Den interna kontrollen är en del av ledarskapet i kommunen och därför är det viktigt att kommunledningen tar ansvar för anordnandet och uppföljningen av den interna kontrollen för att den ska fungera så bra som möjligt i praktiken.

Det är viktigt att instruktioner och rutiner för den interna kontrollen noggrant dokumenteras och att ansvarsområden noggrant definieras på olika nivåer i organisationen. Förvaltningen i kommunen ska byggas upp på ett sådant sätt att den möjliggör en fungerande och effektiv intern kontroll. Det är också skäl att granska att kontrollaktiviteterna fungerar effektivt och att den interna kontrollen fungerar ändamålsenligt. (Alftan m.fl. 2008,73–74)

Den interna kontrollens viktigaste uppgift är att hjälpa organisationen att uppnå uppsatta mål samt att kunna hantera hotfulla risker. Den interna kontrollens syften kan vidare definieras på följande sätt:

- Ekonomisk och effektiv användning av resurser
- Hantering och övervakning av risker
- Ekonomiska och andra administrativa uppgifter är tillförlitliga
- Säkerställa laglighet samt att ledningen följer givna direktiv
- Skydda verksamheten, dess information och tillgångar
- Fungerande och lämpliga IT-system som stöder verksamheten
- Systematiska aktiviteter och rapportering

En fungerande intern kontroll skapas bland annat genom att dela på uppgifter, befogenheter och ansvar inom organisationen. En viktig aspekt vid anordnandet av den interna kontrollen är att inom organisationen ge klara direktiv för den interna kontrollen samt att utifrån dessa direktiv dela ut befogenheter och uppgifter. (Säilä m.fl. 2008, 67)

### **3.3.5 Vanliga brister i kommunernas interna kontroll**

Kommunens revisor ska i revisionsberättelsen ge ett utlåtande om kommunens interna kontroll har ordnats på ett ändamålsenligt sätt. I många fall har kommunerna fått en anmärkning i revisionsberättelsen gällande den interna kontrollen. De flesta brister i den interna kontrollen beror på följande orsaker:

- Planeringen och uppföljningen är bristfällig
- Rapporteringen är bristfällig
- Rapporterna är oklara och inte tillräckligt klart definierade
- Givna direktiv följs inte upp tillräckligt
- I kommunens förvaltningsstruktur har man inte tagit i beaktande vilka krav det finns på en effektiv intern kontroll
- Ansvarsfördelningen gällande den interna kontrollen är oklar

- Brister i inställningen gentemot den interna kontrollen. Övervakningen upplevs endast gälla revisionen.
- Riskhanteringen är inte sammankopplad med verksamhetens planering
- Brister i ADB-systemen omöjliggör ett fungerande kontrollsystem
- Brister i ADB kunskaper

Kommunerna har i allt större utsträckning insett vikten av en fungerande intern kontroll. Som en del av denna utveckling har många kommuner tagit fram direktiv för den interna kontrollen inom den egna kommunen. Det är viktigt att prioritera den interna kontrollens funktionalitet när metoder och arrangemang för den interna kontrollen förnyas eller när det blir förändringar inom organisationen. (Säilä m.fl. 2008, 73-74)

## **4. INTERN KONTROLL INOM KORSHOLMS KOMMUN**

Korsholms kommun har sammanställt egna direktiv för den interna kontrollen inom kommunen. Den interna kontrollen används som en del av styrningen inom organisationen. Den interna kontrollen hjälper kommunen att uppnå uppställda målsättningar och säkerställer att verksamheten är ekonomisk och resultatrik. Intern kontroll berör inte endast kommunens ekonomiförvaltning utan ingår i organisationens alla processer och berör hela verksamheten. (Direktiv för intern kontroll 2010, 3-4)

### **4.1 Direktiv för den interna kontrollen inom Korsholms kommun**

Den interna kontrollen används som ett instrument för att skydda sig mot risker som hotar de uppställda målen inom kommunen samt för att förebygga misstag, fel och missbruk. Genom den interna kontrollen försöker man också säkerställa att bestämmelser i lag och myndighetsföreskrifter efterföljs samt att de beslut som fattas grundar sig på tillräckliga och tillförlitliga uppgifter. En stor del av den interna kontrollen bygger på förebyggande åtgärder som bygger på kommunens befintliga regelverk såsom förvaltningsstadgan och andra anvisningar.

Det är kommunstyrelsen som ansvarar för den interna kontrollen inom kommunen. I verksamhetsberättelsen ska det finnas en redogörelse för hur den interna kontrollen och riskhanteringen i kommunen har fungerat och om man har upptäckt fel eller brister i den interna kontrollen under räkenskapsperioden samt på vilket sätt eventuella brister kommer att korrigeras i framtiden.

Varje enskild enhet på Korsholms kommun har en person i chefsposition som ansvarar för den interna kontrollen. Det är speciellt viktigt med en noggrann uppföljning för att försäkra sig om att arbetskedjorna fungerar, att farliga arbetskombinationer inte uppstår och att olika risker utvärderas grundligt.

Den interna kontrollen inom kommunen ska ske genom kontinuerliga kontroller antingen av hela processer eller genom enskilda åtgärder som hänför sig till verksamheten eller medelshanteringen. Vilken kontrollmetod som används beror



på hurudan risk det handlar om samt riskens omfattning och vilken sannolikhet det finns för att risken ska inträffa.

I praktiken ska den interna kontrollen säkerställa att rätt uppgifter sköts av rätt person vid rätt tidpunkt på ett korrekt sätt inom ramen för de resurser som finns reserverade för ändamålet. Det är viktigt att det är klart definierat hur den interna kontrollen ska fungera i praktiken. Att man fastställer vem som har ansvar för olika ansvarsområden och på vilket sätt man reagerar på förändringar.

Uppföljning och rapportering är den del där de förtroendevalda har en central roll. En noggrann rapportering säkerställer att informationsflödet är snabbt och korrekt och informationen är lättillgänglig.

Den interna revisionen utvärderar om den interna kontrollen och riskhanteringen är tillräcklig och effektiv. Detta är en konkret och synlig del av den interna kontrollen. Genom att följa rekommendationer i revisionsrapporterna kan man utveckla den interna kontrollen och riskhanteringen. Inom Korsholms kommun har man ingen särskild enhet som ansvarar för den interna revisionen. (Direktiv för intern kontroll 2010, 3-4)

## **4.2 Korsholms kommuns ekonomiförvaltning**

Ekonomichefen har en nyckelroll när det gäller ekonomiförvaltningen i kommunen. Det är ekonomichefen som har beslutanderätten i alla frågor gällande ekonomiförvaltningen förutom när det gäller upptagande av långfristiga lån där det är kommunstyrelsen som fattar besluten.

Det finns alltid risker förknippade med hantering av kontanter. Därför ska det finnas en förteckning över personerna som har hand om kommunens kontantkassor samt beslut på maximi- och minibelopp för varje kassa. All betalningsrörelse som hör till kommunen ska skötas antingen via ett bankkonto eller via en kontantkassa som innehas av Korsholms kommun och därefter upptas i kommunens bokföring.

Kommunens inköpsfakturer hanteras i ett elektroniskt cirkulationssystem. Genom en beställarkod försäkras sig beställaren att fakturorna når rätt mottagare i cirkulationssystemet. Innan en faktura kan betalas måste den granskas och godkännas. Vid granskningen och godkännandet försäkras man sig om att:

1. Fakturan överensstämmer med beställningen
2. Fakturan är daterad och tidpunkten för leveransen av varan eller tjänsten har antecknats på fakturan
3. Mottagandet har kvitterats på behörigt sätt
4. Fakturan innehåller fullständig information gällande vara, mängd, pris per enhet och eventuella rabatter
5. Slutsumman på fakturan är korrekt
6. Alla momskoder är rätta och fullständiga på fakturan

Det är viktigt att man inte granskar eller godkänner något som man inte känner till. Den person som har gjort beställningen får inte heller ensam kvittera mottagandet av varan. Användarnamn och lösenord i systemet är personliga och får inte överlåtas åt en annan person. Genom sitt användarnamn i cirkulationssystemet kvitterar man att det är rätt person som har granskat/godkänt en faktura. Om någon utomstående försöker komma över användarnamn och lösenord ska man genast meddela om detta till sin chef, IT-stödet och ekonomiavdelningen.

Faktureringen av kommunens fordringar ska ske snabbt, effektivt och ekonomiskt. Avtal, kundservicekrav och god indrivningssed ska tas i beaktande vid hanteringen av försäljningsfakturorna. En stor del av inkomsterna erhålls genom redovisningar som grundar sig på lagstiftning, myndighetsbeslut eller avtal. För varje dylik fordran ska det utses en person som ansvarar för den interna kontrollen och ser till att ansökningar och redovisningar görs i tid samt att betalningarna kommer in i rätt tid och till rätt belopp. (Direktiv för intern kontroll 2010, 3-4)

### 4.3 Granskning av ekonomiförvaltningen inom Korsholms kommun

Korsholms kommun har låtit göra en utomstående granskning av ekonomisystemet och fakturacirkulationen. En stor del av granskningsrapporten berör direkta datasäkerhetsfrågor och kommer inte att beröras i detta arbete.

Kommunen hanterar ett stort antal inköpsfakturer och den totala volymen ligger på ca 30 000 fakturer per år. Det innebär att inskanningen av inköpsfakturer får en viktig roll i för att man ska få fakturorna i elektronisk form i systemet. Det är väldigt viktigt med noggrannhet och god informationssäkerhet vid inskanningen. Vissa fakturer kan innehålla ytterst känslig information och därför bör man vara noggrann med att fakturorna direkt skickas till rätt mottagare. De personer som skannar in data har ett stort ansvar och det är skäl att påminna om detta ansvar med jämna mellanrum. När man skannar in material har man tillgång till ett kontaktregister. I dessa register hanterar man leverantörernas bankkontonummer. Risken med detta är att någon som skannar materialet sätter in sitt eget bankkontonummer i systemet och på detta sätt försöker utföra ett bedrägeri.

I nuläget kan alla som har användarrättigheter till Cirkulation se alla behandlade verifikat, förutom en skyddad id-profil som används av socialen. Det skulle vara bra att undersöka om det är nödvändigt att alla användare har tillgång till allt material. Samtidigt borde man undersöka vilka möjligheter det finns att i praktiken begränsa åtkomsten av information.

Ett problem med systemet är att det är mycket öppet. En granskare kan själv sätta in en ny godkännare eller en vikarierande godkännare att godkänna fakturorna, eller så kan man ändra en annan granskare till godkännare. Det är också väldigt lätt att i systemet radera bilden på en faktura som har blivit bokförd och betald. En vanlig användare med rättighet till systemet kan själv radera bilderna på de inskannade fakturorna. Dessa problem borde man söka lösningar på tillsammans med leverantören.

Inom vissa enheter i kommunen finns det många inköpare men få granskare. Det betyder att granskaren inte alltid hinner ta reda på inköpets natur. Ibland kan även

fakturor ligga icke-godkända i systemet ifall någon person är frånvarande en längre tid eller ifall en faktura inte direkt hittar fram till sin rätta godkännare.

Det finns alltid en liten risk för bedrägeri genom att någon mottar, granskar och godkänner luftfakturor, alltså fakturor för varor eller tjänster som aldrig har levererats. Det kunde därför vara skäl att införa någon form av tilläggskontroll, t.ex. genom att slumpmässigt välja ut och granska ett antal inköpsfakturor varje månad. (Informationssystemsgranskning i Korsholms kommun: Det nya Ekonomisystemet och med fokusering på Cirkulation 2011, 5-7)

#### **4.4 Webbenkät**

Den empiriska undersökningen gjordes med hjälp av en webbenkät som skickades ut till anställda som behandlar inköpsfakturor inom Korsholms kommun. Att undersökningen gjordes som en webbenkät berodde på två orsaker. För det första berodde det på kommunens storlek och den geografiska spridningen. Eftersom mottagarna av enkäten var utspridda över hela kommunen skulle det ha blivit ett tidskrävande och omfattande jobb att distribuera en pappersenkät till nästan 200 mottagare. Den andra orsaken var att en elektronisk enkät är mycket effektivare att behandla. När du har en pappersenkät måste du manuellt mata in all data själv vilket betyder ett onödigt arbetsmoment jämfört med en elektronisk enkät där man bara kan flytta över informationen elektroniskt. Risken för fel i informationsöverföringen ökar också markant med en pappersenkät jämfört med en webbenkät. Bland mottagarna fanns det både granskare och godkännare av inköpsfakturor. En övergripande målsättning med enkäten var att ta reda på hur de anställda inom kommunen uppfattar begreppet intern kontroll samt vilken kunskap de har om ämnet.

Vid sammanställningen av enkäten användes COSO-modellens referensram som utgångspunkt. Ett första förslag på enkäten togs fram på papper och diskuterades igenom tillsammans med ekonomiavdelningen på Korsholms kommun. Vissa begrepp ändrades för att bättre överensstämja med de begrepp som används i kommunens egna direktiv för den interna kontrollen. Även förslag på nya frågor diskuterades. Nästa steg var att göra de ändringar som diskuterats och skriva de

nya frågorna. När frågorna kändes färdiga gjordes den slutgiltiga webbenkäten med hjälp av applikationen e-lomake. Webbenkäten testades för att kontrollera att alla frågor fungerade som det var tänkt. Slutligen skickades enkäten till ekonomiavdelningen på kommunen för ett sista godkännande före enkäten skickades ut till mottagarna. När enkäten var färdig innehöll den frågor som berörde COSO-modellens alla fem komponenter. Respondenterna fick mellan tre och sex frågor för varje komponent att svara på. Det fanns även tre öppna frågor som berörde styrkor och svagheter med den interna kontrollen samt på vilket sätt den interna kontrollen eventuellt kunde utvecklas inom kommunen.

Enkäten gjordes lättöverskådlig och gick snabbt att fylla i eftersom den endast var en sida lång och i huvudsak innehöll flervalfrågor där svarsalternativen färdigt fanns angivna för respondenten. Följande svarsalternativ fanns att välja på:

1. =Helt av samma åsikt
2. =Av samma åsikt
3. =Delvis av samma åsikt
4. =Delvis av annan åsikt
5. =Av annan åsikt
6. =Helt av annan åsikt
7. =Vet ej

En vecka före enkäten skickades ut, skickade kommunens ekonomiavdelning ut ett mejl till alla som valts ut för att svara på enkäten och berättade om enkäten och uppmanade alla att delta. Enkäten skickades ut till totalt 193 mottagare. I e-postmeddelandet som skickades tillsammans med enkäten var det tillsammans med ekonomiavdelningen överenskommet att nämna att vissa frågor kunde vara svåra att besvara men att alla uppmanades att försöka i alla fall. Efter en dryg vecka skickades en påminnelse till alla för att försöka få in så många enkäter som möjligt. När den meddelade svarstiden hade gått ut hade totalt 80 respondenter svarat på enkäten. Det ger en svarsprocent på 41,5%. Även om svarsprocenten var under 42 % kom det in 80 enkäter vilket gjorde att det i alla fall fanns tillräckligt med material att analysera. Det som också var positivt var att det var exakt lika

många godkännare som granskare av inköpsfakturor som returnerade enkäten. Det betyder alltså att 40 godkännare och 40 granskare svarade på enkäten.

Orsakerna till att många valde att inte svara på enkäten kan vara flera. Den största orsaken torde dock vara att mottagarna inte var tillräckligt insatta i ämnet och att frågorna därmed upplevdes för svåra att svara på. Detta framgick även i flera av svaren på de öppna frågorna som ingick sist i enkäten. En av utmaningarna med att göra enkäten var att få frågorna tillräckligt lättförståeliga för att en så stor del av mottagarna som möjligt skulle vara motiverade att svara på enkäten. Andra orsaker till att nästan 6 av 10 struntade i att svara på enkäten kan vara att man inte upplevde ämnet som tillräckligt intressant eller viktigt eller att man på grund av tidsbrist inte upplevde sig ha tid att svara på enkäten.

Analysen av svaren på enkäterna gjordes med hjälp av statistikanalysprogrammet SPSS. Kommunens interna kontroll och riskhantering undersöktes genom att presentera alla de fem komponenterna i COSO-modellen under egna underrubriker. Undersökningsmaterialet presenteras enligt ett likadant upplägg för alla fem komponenterna som hör till den interna kontrollen.

Först presenteras resultatet på den fråga som upplevdes som mest relevant för den undersökta komponenten. Valet av vilken fråga som skulle presenteras baserades också på hur klart frågan var definierad samt om respondenten förväntades ha en personlig åsikt på frågan eller om frågan berörde hela organisationen. På denna fråga presenteras resultatet av enkäten som en helhet för alla respondenter. Resultaten presenteras i form av ett diagram.

Det andra som undersöktes var medelvärden för svaren på alla de frågor som berörde den aktuella komponenten. Även här granskades alla respondenter som en helhet. I denna undersökning betyder ett lågt medelvärde på svaren att personalen upplever den interna kontrollen som fungerande. Skalan på medelvärden går mellan 1 och 6 och ju lägre medelvärdet är desto bättre borde den interna kontrollen fungera. Svartalernativ ett var "helt av samma åsikt" medan svartalernativ sex var "helt av annan åsikt". Frågorna var ställda så att svaret "helt av samma åsikt" indikerade på att den interna kontrollen fungerar medan

svaret ”helt av annan åsikt” betydde att det fanns stora brister i den interna kontrollen. En fråga i enkäten var ställd på motsatt sätt alltså att svaret ”helt av samma åsikt” pekade på att den interna kontrollen fungerar dåligt. Denna fråga togs inte med när medelvärdena beräknades för att inte ge en felaktig bild av de svarandes åsikter. Svartalernativ sju alltså alternativet ”vet ej” lämnades också bort när medelvärdet beräknades för att inte ge missvisade och i det här fallet för höga medelvärdet på dessa frågor. De respondenter som hade svarat ”vet ej” var alltså inte mera negativa till frågan än de som hade svarat ”helt av annan åsikt”, utan dessa hade helt enkelt ingen åsikt i frågan och ska därför inte räknas med när medelvärdet beräknas.

Dessutom har skillnader i variabeln ”huvudsaklig roll i kommunens cirkulationssystem för inköpsfakturor” undersökts. Alternativerna för denna variabel är att man antingen är granskare eller godkännare av inköpsfakturorna. Undersökningen gjordes för att ta reda på om man kan se några klara samband mellan granskarnas och godkännarnas kunskaper och inställning till den interna kontrollen. Detta gjordes dels genom att jämföra svaren mellan granskarna och godkännarna på samma fråga som tidigare valdes ut som den mest relevanta inom den undersökta komponenten och dels genom att jämföra medelvärdet mellan granskarnas och godkännarnas svar på alla frågorna som gäller den undersökta komponenten.

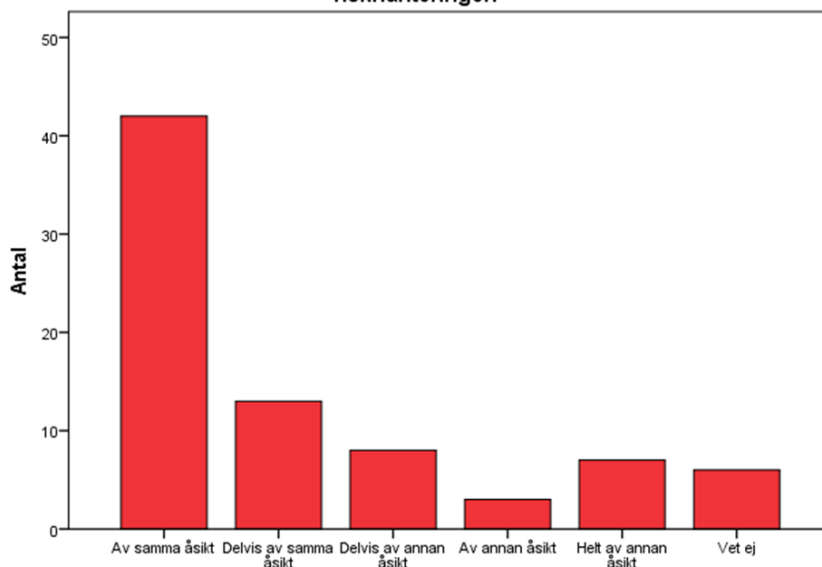
Slutligen presenteras också resultaten av de tre öppna frågorna under en egen underrubrik. Tanken med de tre öppna frågorna var att försöka hitta mönster när det gäller styrkorna och svagheter i kommunens interna kontroll. Angående utvecklingsförslagen för den interna kontrollen gällde det att hitta förslag, idéer, ord eller detaljer som återkommer på flera ställen eller om andra samband kunde hittas.

#### **4.4.1 Kontrollmiljö**

En nyckelfråga när det gäller kontrollmiljön i den interna kontrollen är frågan om hur bra respondenten känner till kommunens principer gällande den interna kontrollen och riskhanteringen. För att kunna uppnå en effektiv intern kontroll och

en positiv kontrollmiljö är ett grundläggande krav att de anställda känner till vilka principer som gäller angående den interna kontrollen, att man personligen vet vilken roll man har i organisationen samt vilka uppgifter man förväntas sköta.

**Jag känner till kommunens principer när det gäller den interna kontrollen och riskhanteringen**



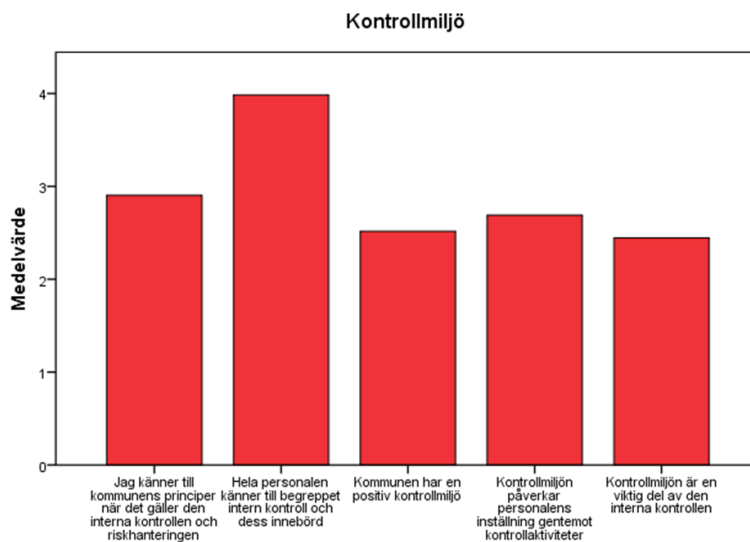
*Tabell 1. Kontrollmiljö.*

I tabell 1 ses spridningen av svarsalternativen på frågan ”jag känner till kommunens principer när det gäller den interna kontrollen och riskhanteringen” kan det konstateras att 42 svarande eller 52,5 procent är av samma åsikt. 13 personer är delvis av samma åsikt medan resten av svarsalternativen har valts av mellan 3 och 8 svarande.

I tabell 2 visas medelvärdet för svaren på alla frågor som gäller kontrollmiljön. Medelvärdena varierar beroende på fråga mellan 2,45 och 3,98. Medelvärdena varierar ”av samma åsikt” och ”delvis av annan åsikt” enligt enkätens svarsalternativ. Medelvärdet för fyra av frågorna ligger nära varandra medan ett värde avviker mycket från de andra. Det är frågan ”hela personalen känner till begreppet intern kontroll och dess innebörd” som avviker. Orsaken till detta kan dels vara att respondenterna helt enkelt inte tycker att alla i organisationen känner till den interna kontrollen, eftersom det är 14 personer som har svarat ”helt av annan åsikt” på frågan. En annan orsak kan vara att flera har varit osäkra på vad

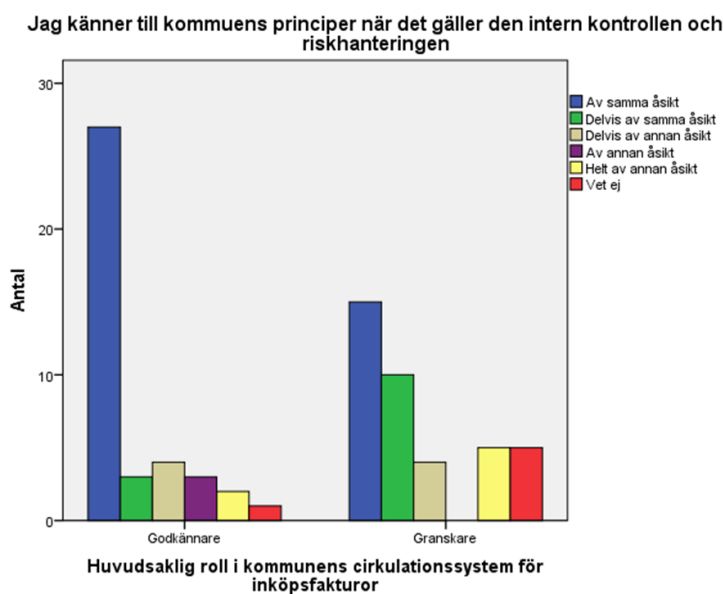


man ska svara på frågan och då har valt det ganska neutral svaret ”delvis av annan åsikt” som är det mest valda svarsalternativet på frågan (16 st.).



Tabell 2. Kontrollmiljö- medelvärde.

Tabell 3 visar vilka skillnader det finns i svaren mellan godkännarna och granskarna på frågan ” Jag känner till kommunens principer när det gäller den interna kontrollen och riskhanteringen.



Tabell 3. Kontrollmiljö uppdelat på godkännare och granskare.

Tabell 4 visar medelvärden för godkännarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande kontrollmiljön.

**Medelvärden kontrollmiljö**

	Jag känner till kommunens principer när det gäller den interna kontrollen och riskhanteringen	Hela personalen känner till begreppet intern kontroll och dess innebörd	Kommunen har en positiv kontrollmiljö	Kontrollmiljön påverkar personalens inställning gentemot kontrollaktiviteter	Kontrollmiljön är en viktig del av den interna kontrollen
Giltiga	39	34	34	33	35
Ogiltiga	1	6	6	7	5
Medelvärde	2,72	4,06	2,47	2,76	2,43

**Godkännare**

*Tabell 4. Kontrollmiljö- medelvärden för godkännare.*

Tabell 5 visar medelvärden för granskarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande kontrollmiljön.

**Medelvärden kontrollmiljö**

	Jag känner till kommunens principer när det gäller den interna kontrollen och riskhanteringen	Hela personalen känner till begreppet intern kontroll och dess innebörd	Kommunen har en positiv kontrollmiljö	Kontrollmiljön påverkar personalens inställning gentemot kontrollaktiviteter	Kontrollmiljön är en viktig del av den interna kontrollen
Giltiga	34	29	28	25	30
Ogiltiga	6	11	12	15	10
Medelvärde	3,12	3,90	2,57	2,60	2,47

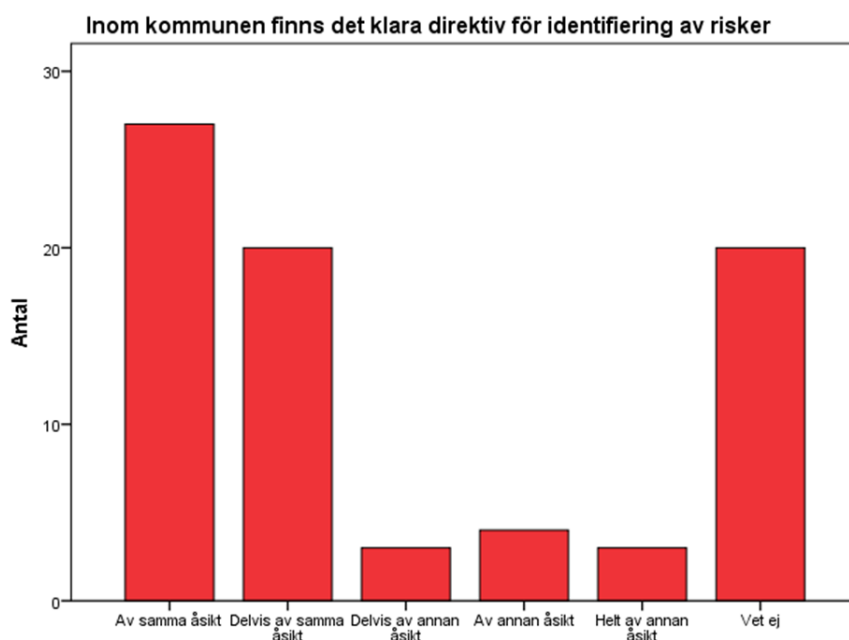
**Granskare**

*Tabell 5. Kontrollmiljö- medelvärden för granskare.*

Vid en jämförelse av medelvärden mellan godkännarna och granskarna kan man först konstatera att granskarna på alla frågor har ett mycket större antal ogiltiga svar. De ogiltiga svaren betyder att man har svarat ”vet ej” på frågan och dessa svar tas inte med när medelvärden räknas. Godkännarnas totala medelvärde blir 2,89 medan granskarnas totala medelvärde blir 2,93. Medelvärdena motsvarar ”delvis av samma åsikt” enligt enkätens svarsalternativ.

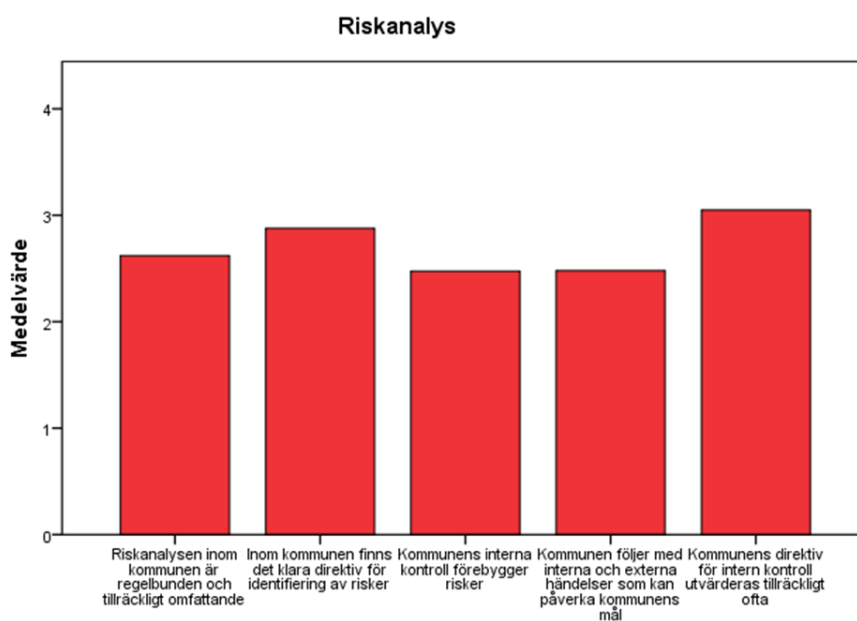
#### **4.4.2 Riskanalys**

När det gäller riskanalysen i den interna kontrollen är det viktigt att det inom organisationen finns klara direktiv för hur riskerna ska identifieras. Tabell 6 åskådliggör respondenternas svar på frågan ” Inom kommunen finns det klara direktiv för identifiering av risker” ser man att 20 personer eller 25 % har svarat ”vet ej” medan 47 svarande har varit av samma åsikt eller delvis av samma åsikt på frågan.



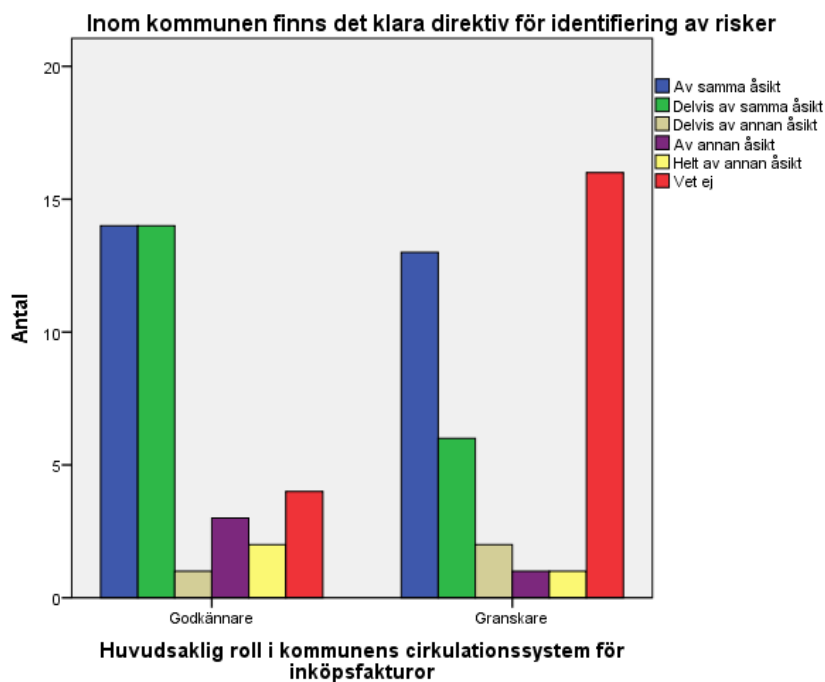
Tabell 6. Riskanalys

Tabell 7 visar medelvärdet för alla svar som gäller riskanalysen. Medelvärdena varierar mellan 2,48 och 3,05, vilket visar att medelvärdet för frågorna ligger nära varandra. Medelvärdena varierar mellan ”av samma åsikt” och ”delvis av samma åsikt” enligt enkätens svarsalternativ.



Tabell 7. Riskanalys-medelvärde.

Tabell 8 visar vilka skillnader det finns i svaren mellan godkännarna och granskarna på frågan ” Inom kommunen finns det klara direktiv för identifiering av risker”. Det som sticker ut är att granskarna till så stor del har valt alternativet ”vet ej” dvs. 17 svarande av 40 har inte kunnat svara på frågan.



Tabell 8. Riskanalys uppdelat på godkännare och granskare.

Tabell 9 visar medelvärden för godkännarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande riskanalysen.

**Medelvärden riskanalys**

	Riskanalysen inom kommunen är regelbunden och tillräckligt omfattande	Inom kommunen finns det klara direktiv för identifiering av risker	Kommunens interna kontroll förebygger risker	Kommunen följer med interna och externa händelser som kan påverka kommunens mål	Kommunens direktiv för intern kontroll utvärderas tillräckligt ofta
Giltiga	31	34	32	29	25
Ogiltiga	9	6	8	11	15
Medelvärde	2,65	2,97	2,44	2,55	3,16

**Godkännare**

Tabell 9. Riskanalys-medelvärden för godkännare.

Tabell 10 visar medelvärden för granskarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande riskanalysen.

**Medelvärden riskanalys**

	Riskanalysen inom kommunen är regelbunden och tillräckligt omfattande	Inom kommunen finns det klara direktiv för identifiering av risker	Kommunens interna kontroll förebygger risker	Kommunen följer med interna och externa händelser som kan påverka kommunens mål	Kommunens direktiv för intern kontroll utvärderas tillräckligt ofta
Giltiga	19	23	29	21	16
Ogiltiga	21	17	11	19	24
Medelvärde	2,58	2,74	2,52	2,38	2,88

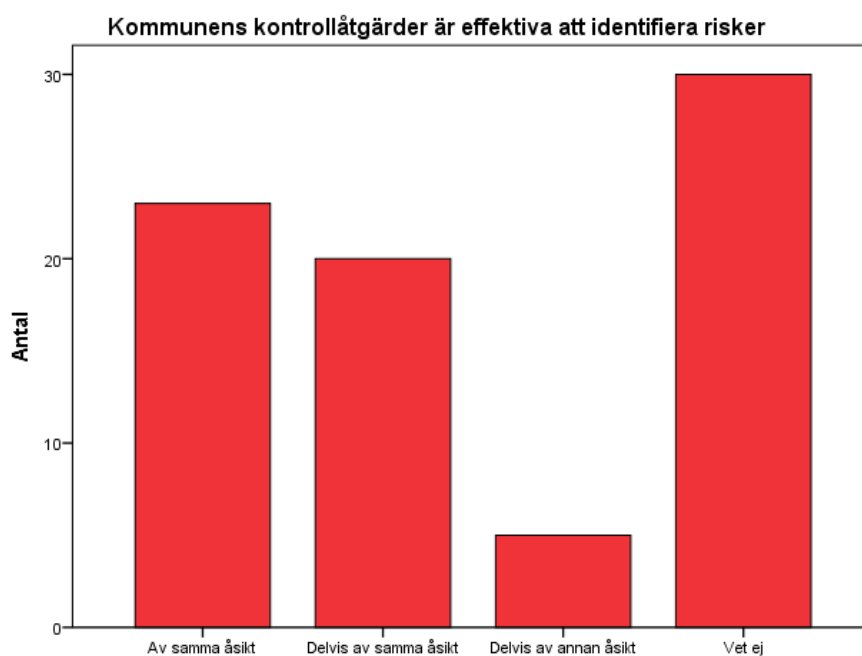
**Granskare**

*Tabell 10. Kontrollmiljö-medelvärden för granskare.*

Vid jämförelse av medelvärdena mellan godkännarna och granskarna kan man även på dessa frågor se att granskarna på alla frågor har ett mycket större antal ogiltiga svar. Om man ser på själva medelvärdena kan man se att på dessa frågor har granskarna lägre medelvärde på 4 frågor av 5. Om medelvärdena räknas ihop så blir granskarnas medelvärde 2,62 och godkännarnas medelvärde 2,75, vilket motsvarar ”delvis av samma åsikt” enligt enkätens svarsalternativ. Orsaken till att godkännarna har ett högre medelvärde är att granskarnas svar sprider sig mer även på alternativen ”av annan åsikt” och helt ”helt av annan åsikt”, medan granskarna till större del antingen svarade positivt eller ”vet ej”.

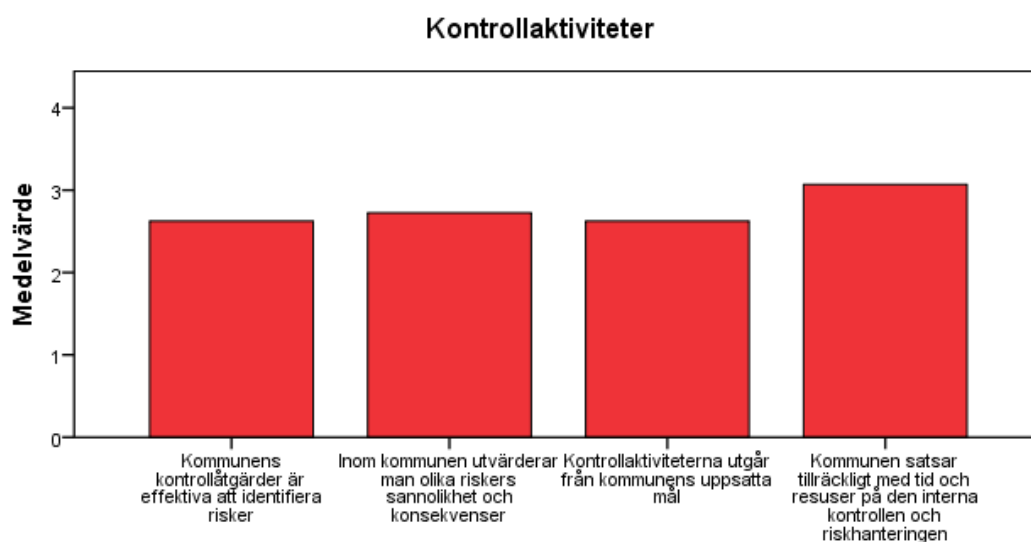
#### 4.4.3 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter säkerställer att ledningens direktiv tillämpas och att riskhanteringen efterföljs i verksamheten samt att de risker som är förknippade med organisationens uppsatta mål hanteras på rätt sätt. Tabell 11 visar hur svaren har fördelat sig på frågan ”Kommunens kontrollåtgärder är effektiva att identifiera risker”. Till en stor del har respondenterna varit av samma åsikt eller delvis av samma åsikt på frågan, men det vanligaste svarsalternativet på frågan har ändå varit att respondenten inte har kunnat svara på frågan (30 st.)



Tabell 11. Kontrollaktiviteter.

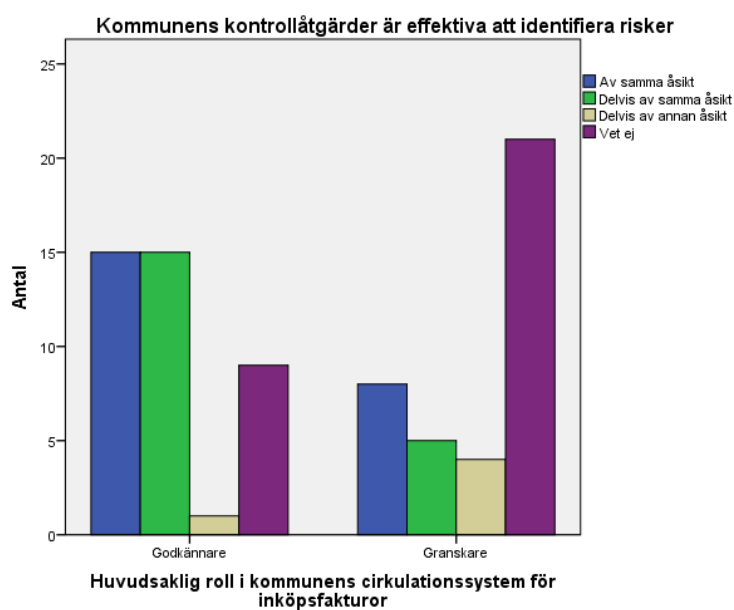
I tabell 12 visas medelvärdet för svaren på alla frågor som gäller kontrollaktiviteterna. Medelvärdena varierar beroende på fråga mellan 2,63 och 3,07. Medelvärdena motsvarar ”delvis av samma åsikt” enligt enkätens svarsalternativ. Även på dessa frågor ligger medelvärdena nära varandra och det är inte någon fråga som kraftigt avviker.



Tabell 12. Kontrollaktiviteter-medelvärde.



Tabell 13 visar vilka skillnader det finns i svaren mellan godkännarna och granskarna på frågan ” Kommunens kontrollåtgärder är effektiva att identifiera risker”. Denna fråga har varit svår för granskarna att besvara eftersom mer än hälften har valt svarsalternativet ”vet ej”.



Tabell 13. Kontrollaktiviteter uppdelat på godkännare och granskare.

Tabell 14 visar medelvärden för godkännarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande kontrollaktiviteter.

**Medelvärden kontrollaktiviteter**

	Kommunens kontrollåtgärder är effektiva att identifiera risker	Inom kommunen utvärderar man olika riskers sannolikhet och konsekvenser	Kontrollaktiviteterna utgår från kommunens uppsatta mål	Kommunen satsar tillräckligt med tid och resurser på den interna kontrollen och riskhanteringen
Giltiga	31	25	24	27
Ogiltiga	9	15	16	13
Medelvärde	2,55	2,76	2,58	3,07

**Godkännare**

*Tabell 14. Kontrollmiljö- medelvärden för godkännare.*

Tabell 15 visar medelvärden för granskarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande kontrollaktiviteter.

**Medelvärden kontrollaktiviteter**

	Kommunens kontrollåtgärder är effektiva att identifiera risker	Inom kommunen utvärderar man olika riskers sannolikhet och konsekvenser	Kontrollaktiviteterna utgår från kommunens uppsatta mål	Kommunen satsar tillräckligt med tid och resurser på den interna kontrollen och riskhanteringen
Giltiga	17	15	16	16
Ogiltiga	23	25	24	24
Medelvärde	2,76	2,67	2,69	3,06

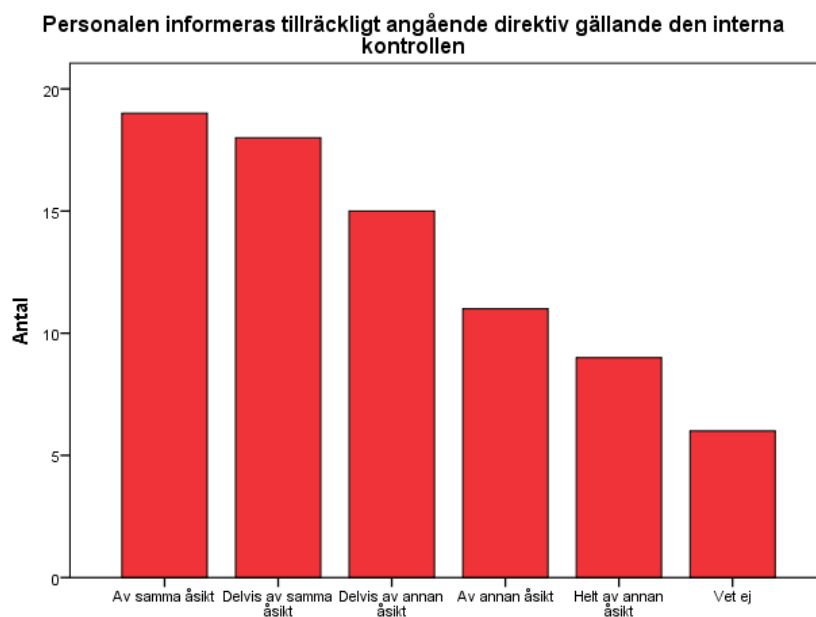
**Granskare**

*Tabell 15. Kontrollmiljö- medelvärden för granskare.*

Vid beräkning av medelvärdena blir godkännarnas totala medelvärde 2,74 medan granskarnas totala medelvärde är 2,80, vilket motsvarar ”delvis av samma åsikt” enligt enkätens svarsalternativ. Granskarna har även på dessa frågor större andel ogiltiga svar.

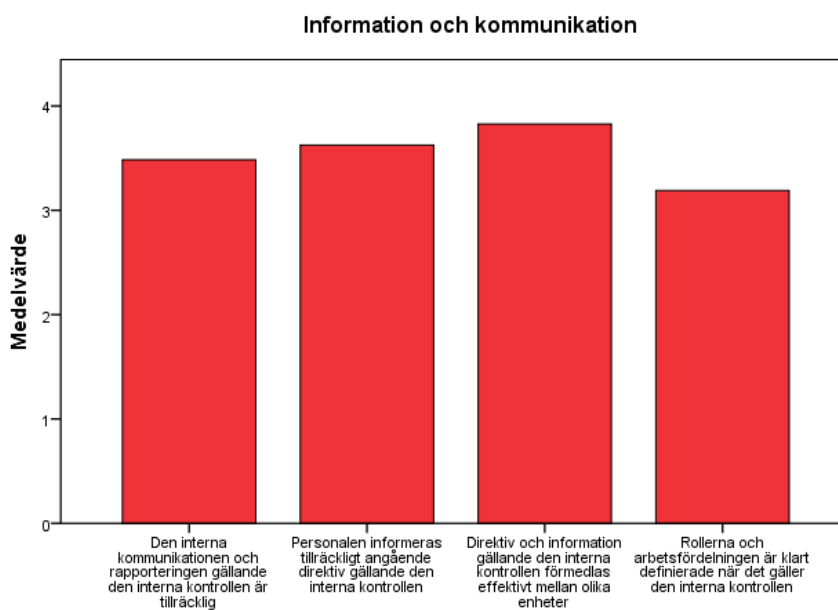
#### **4.4.4 Information och kommunikation**

Det måste finnas en pålitlig kanal för att kommunicera betydelsefull information inom organisationen. Effektiv kommunikation måste rikta sig till hela organisationen och personalen ska få klara direktiv om att ansvaret för intern styrning och kontroll hör till hela organisationen. Tabell 16 visar hur svaren har fördelat sig på frågan ”Personalen informeras tillräckligt angående direktiv gällande den interna kontrollen”. Svaren har fördelat sig ganska jämt på de olika svarsalternativen med minst antal på alternativet ”vet ej”.



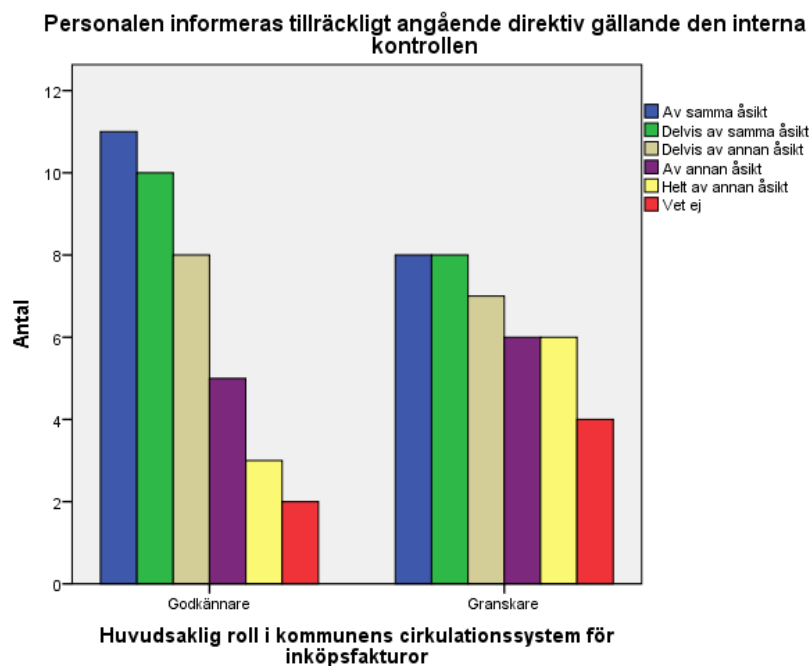
Tabell 16. Information och kommunikation.

I tabell 17 visas medelvärdena för svaren på alla frågor som gäller informationen och kommunikationen. Medelvärdena varierar mellan 3,19 och 3,83, vilket betyder att medeltalet ligger mellan svarsalternativet ”delvis av samma åsikt” och alternativet ”delvis av annan åsikt”.



Tabell 17. Information och kommunikation- medelvärde.

Tabell 18 visar vilka skillnader det finns i svaren mellan godkännarna och granskarna på frågan ”Personalen informeras tillräckligt angående direktiv gällande den interna kontrollen”. Diagrammet visar att godkännarna överlag har varit nöjdare med informationen gällande direktiven för den interna kontrollen än vad granskarna har varit.



Tabell 18. Information och kommunikation uppdelat på godkännare och granskare.

Tabell 19 visar medelvärden för godkännarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande informationen och kommunikationen.

<b>Medelvärden information och kommunikation</b>				
	Den interna kommunikationen och rapporteringen gällande den interna kontrollen är tillräcklig	Personalen informeras tillräckligt angående direktiv gällande den interna kontrollen	Direktiv och information gällande den interna kontrollen förmedlas effektivt mellan olika enheter	Rollerna och arbetsfördelningen är klart definierade när det gäller den interna kontrollen
Giltiga	35	37	31	33
Ogiltiga	5	3	9	7
Medelvärde	3,34	3,43	3,61	2,97

#### **Godkännare**

*Tabell 19. Information och kommunikation- medelvärde för godkännare.*

Tabell 20 visar medelvärden för granskarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande kontrollmiljön.

<b>Medelvärden information och kommunikation</b>				
	Den interna kommunikation en och rapporteringen gällande den interna kontrollen är tillräcklig	Personalen informeras tillräckligt angående direktiv gällande den interna kontrollen	Direktiv och information gällande den interna kontrollen förmedlas effektivt mellan olika enheter	Rollerna och arbetsfördelningen är klart definierade när det gäller den interna kontrollen
Giltiga	33	35	27	30
Ogiltiga	7	5	13	10
Medelvärde	3,64	3,83	4,07	3,43

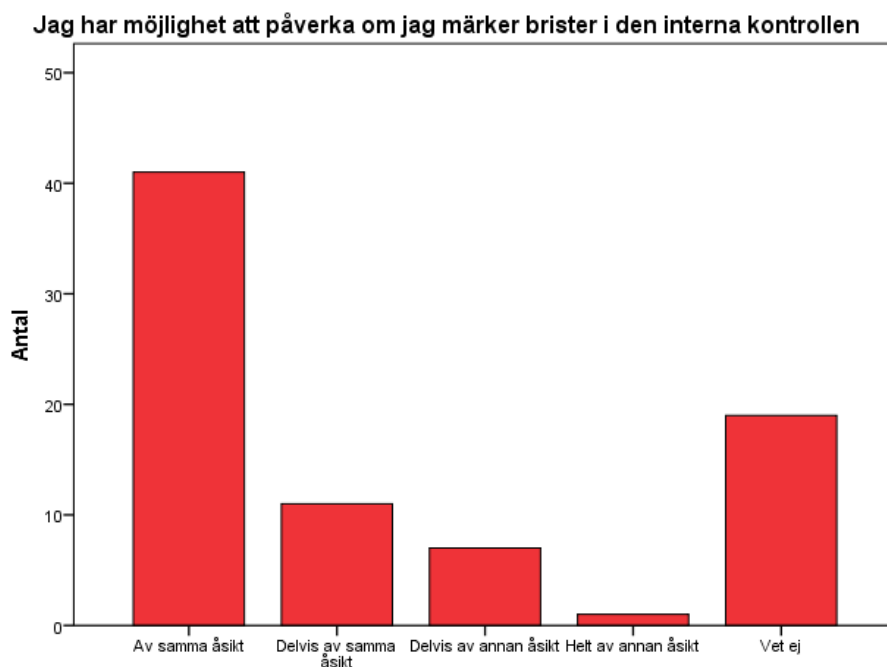
#### **Granskare**

*Tabell 20. Information och kommunikation - medelvärde för granskare.*

Medelvärdena för dessa frågor är lite högre än medelvärdena för de tidigare frågorna. Respondenterna har med andra ord tyckt att informationen och kommunikationen är den del av den interna kontrollen som fungerar sämst. Vid beräkning av medelvärdena blir godkännarnas totala medelvärde 3,34 medan granskarnas totala medelvärde är 3,74. Även här är skillnaden större mellan de två grupperna än vad det varit vid tidigare frågor. Godkännarnas medelvärde motsvarar ”delvis av samma åsikt” medan granskarnas medelvärde motsvarar ”delvis av annan åsikt”.

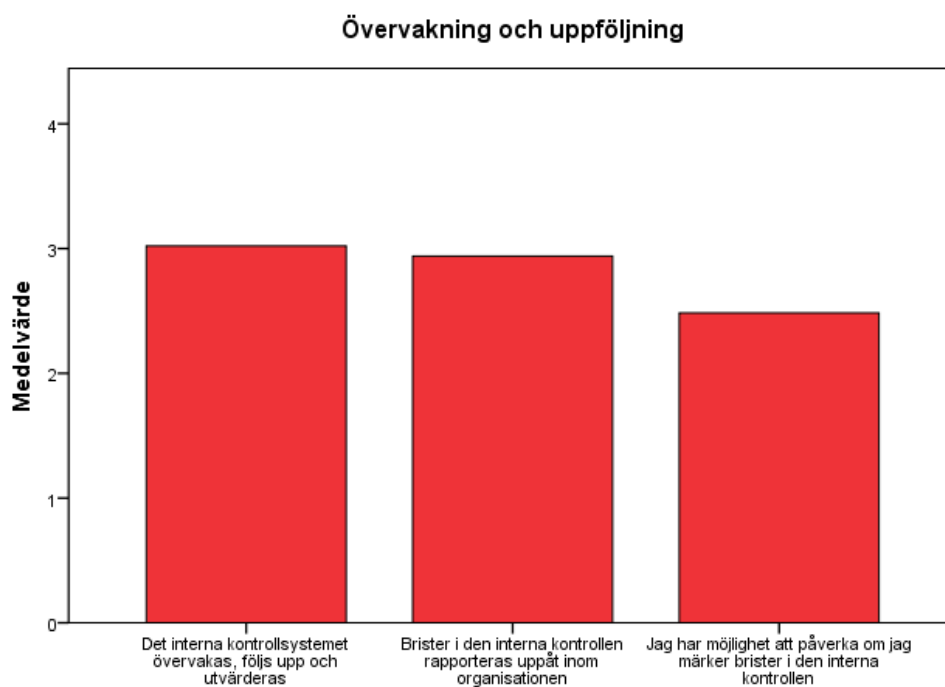
#### 4.4.5 Övervakning och uppföljning

Kontrollsystem måste övervakas, följas upp, utvärderas och utvecklas vid behov. Upptäckta brister i den interna kontrollen bör rapporteras uppåt inom organisationen. På frågan ”Jag har möjlighet att påverka om jag märker brister i den interna kontrollen” (tabell 21) har mer av hälften (41 st.) av de svarande varit av samma åsikt, medan 19 respondenter har svarat ”vet ej”.



Tabell 21. Övervakning och uppföljning.

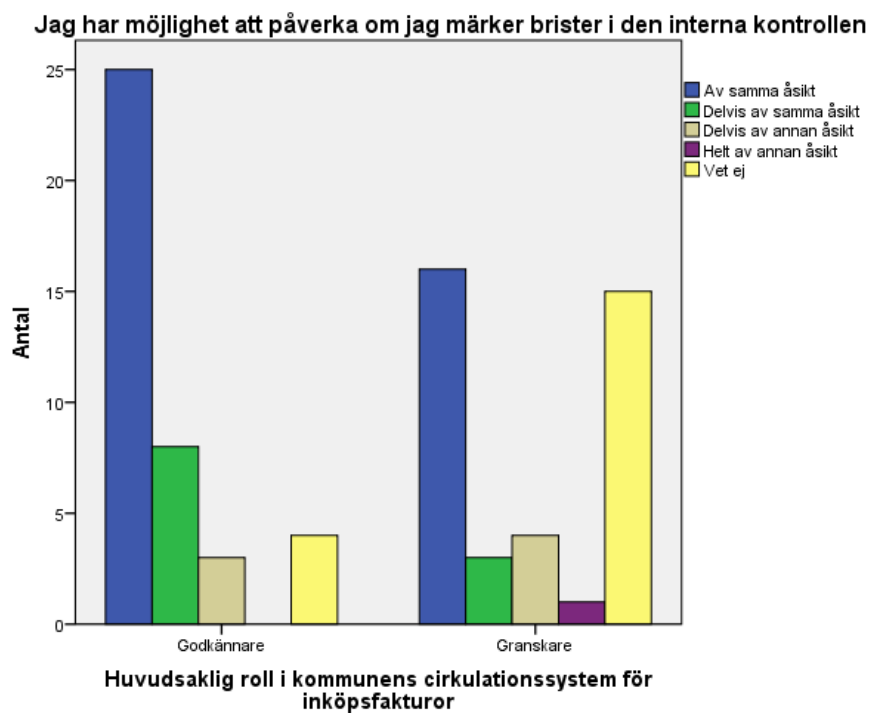
I tabell 22 visas medelvärdena för svaren på frågorna som gäller övervakning och uppföljning. Medelvärdena varierar mellan 2,48 och 3,02, vilket betyder ”av samma åsikt” och ”delvis av samma åsikt” om man tolkar medelvärdena enligt enkätens svarsalternativ.



*Tabell 22. Övervakning och uppföljning- medelvärde.*



Tabell 23 visar vilka skillnader det finns i svaren mellan godkännarna och granskarna på frågan ” Jag har möjlighet att påverka om jag märker brister i den interna kontrollen”. En granskare har varit helt av annan åsikt medan antalet granskare som inte kan svara är 15. Godkännarna har även på denna fråga överlag varit mera positivt inställda än granskarna.



Tabell 23. Övervakning och uppföljning uppdelat på godkännare och granskare.

Tabell 24 visar medelvärden för godkännarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande övervakning och uppföljning.

<b>Medelvärden övervakning och uppföljning</b>			
	Det interna kontrollsystemet övervakas, följs upp och utvärderas	Brister i den interna kontrollen rapporteras uppåt inom organisationen	Jag har möjlighet att påverka om jag märker brister i den interna kontrollen
Giltiga	30	31	36
Ogiltiga	10	9	4
Medelvärde	3,10	3,06	2,39

**Godkännare**

*Tabell 24. Övervakning och uppföljning- medelvärde för godkännare.*

Tabell 25 visar medelvärden för granskarnas svar på de frågor som ställdes i webbenkäten gällande övervakning och uppföljning.

<b>Medelvärde övervakning och uppföljning</b>			
	Det interna kontrollsystemet övervakas, följs upp och utvärderas	Brister i den interna kontrollen rapporteras uppåt inom organisationen	Jag har möjlighet att påverka om jag märker brister i den interna kontrollen
Giltiga	17	19	24
Ogiltiga	23	21	16
Medelvärde	2,88	2,74	2,63

**Granskare**

*Tabell 25. Övervakning och uppföljning- medelvärde för granskare.*

Vid beräkning av medelvärdena blir godkännarnas totala medelvärde 2,85 medan granskarnas totala medelvärde är 2,75. Medelvärdena motsvarar ”delvis av samma åsikt” enligt enkätens svarsalternativ. Granskarna har även på dessa frågor många ogiltiga svar. Detta betyder att ett giltigt svar av en granskare kan påverka

medelvärde mer än ett giltigt svar av en godkännare eftersom det totala antalet giltiga svar är så lågt bland granskarna.

#### **4.5 Utvecklingsförslag**

I webbenkäten ingick det också tre öppna frågor där respondenterna med egna ord fick svara på frågorna. Det var totalt 13 respondenter som svarade på de tre öppna frågorna. De öppna frågorna behandlade styrkor och svagheter inom den interna kontrollen, utvecklingsförslag för den interna kontrollen samt övriga tankar eller idéer gällande den interna kontrollen. Nedan en sammanfattning av svaren på de tre öppna frågorna.

Gällande styrkor med den interna kontrollen inom Korsholms kommun framkom det att det är enkelt och snabbt att kontrollera uppgifter och att det är lätt att få tag på den information man behöver. Att det finns färdigt utarbetade direktiv och att den interna kontrollen tas på allvar nämndes också som en styrka. En styrka är att fakturacirkulationen fungerar och att enheten har kontroll på vilka varor som beställs och inte i misstag skulle godkänna någon räkning vars varor ej levererats.

Svagheter med den interna kontrollen i kommunen är framför allt att många inte har en aning om vad intern kontroll innebär. Informationen gällande den interna kontrollen till nyanställda upplevs som otillräcklig och även övrig information, feedback och uppföljning gällande den interna kontrollen är bristfällig. Ett annat problem är att begreppet intern kontroll egentligen är mycket brett och innefattar mycket mera än bara fakturauppföljning. Det är därför svårt att kommunicera ut att den interna kontrollen i själva verket är en kontroll av hela verksamheten i kommunen.

Gällande utvecklingsförslag var den vanligaste kommentaren att informationen om den interna kontrollen borde mer lättförståelig och mer regelbunden. Även mer information på det interna nätet efterlystes. Rapporter borde komma regelbundet till enheterna för analys och utveckling. Den interna kontrollen är en ständigt pågående process och den interna kontrollen borde vara mer kontinuerlig. Inom

kommunen borde någon utses till ansvarig för den interna kontrollen och för att informera nya arbetstagare.

På frågan övriga tankar eller idéer gällande den interna kontrollen tyckte flera att frågorna var för svåra att besvara. Det kom även här upp att alla inte har kunskap om den interna kontrollen och det gäller särskilt nyanställda. Skolningar och information efterlystes. På enheterna borde det finnas dokument och information om den interna kontrollen.

## 5. SLUTDISKUSSION

Begreppet intern kontroll är ett omfattande begrepp och kan uppfattas på olika sätt beroende på vem man frågar av. Detta kan leda till problem när det gäller att sätta upp mål för den interna kontrollen. Därför är det viktigt att fastställa ramar för organisationens interna kontroll och förtydliga innebörden av begreppet intern kontroll för att säkerställa att alla uppfattar den interna kontrollen på samma sätt inom organisationen och jobbar mot samma mål.

Den interna kontrollen är en kontinuerlig process som berör hela organisationen och är utformad för att ge en rimlig försäkran om att organisationens målsättningar uppfylls. Genom en fungerande intern kontroll uppnår organisationen effektivitet, tillförlitlighet och produktivitet i verksamheten.

COSO-modellen är en allmängiltig begreppsmodell för intern kontroll. Intern kontroll består enligt COSO-modellen av fem olika komponenter som går in i varandra och påverkar varandra. Alla organisationer kan tillämpa komponenterna för intern kontroll men tillämpningens omfattning kan variera beroende på organisationens storlek. De fem komponenterna är: kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning och uppföljning.

2004 gav COSO ut ett nytt fördjupat ramverk COSO ERM med fokus på den företagsövergripande riskhanteringen. Avsikten var inte att ersätta ramverket för intern kontroll utan istället att integrera de båda ramverken. Företagsövergripande riskhantering består av åtta komponenter: den interna miljön, formulerandet av mål, identifiering av händelser, riskbedömning, riskåtgärder, kontrollaktiviteter, information och kommunikation, övervakning, inklusive uppföljning och utvärdering.

Syftet med lärdomsprovet var bland annat att reda ut begreppen intern kontroll och riskhantering. Den empiriska delen försökte kartlägga hur Korsholms kommuns interna kontroll ser ut samt undersöka vilken kunskap och uppfattning de anställda inom kommunen har om den interna kontrollen.

I den empiriska delen presenteras under varje underrubrik alla respondenters svar på en fråga som en helhet i samma diagram. När man tolkar dessa diagram kan man se att det finns en klar uppdelning mellan de olika svarsalternativen. En stor del av svaren hamnar ute på sidorna i diagrammen. Detta mönster syns klart på fyra av fem frågor. Ur svarsmönstret kan vissa slutsatser dras. För det första går det att konstatera att den interna kontrollen inom kommunen fungerar åtminstone till vissa delar eftersom så många respondenter har valt svarsalternativet ”av samma åsikt” på frågorna. Å andra sidan är det också många som har svarat ”vet ej” på frågorna. Det går inte direkt att konstatera att många ”vet ej” svar betyder att den interna kontrollen inte skulle fungera. Det är dock ett tecken på att det finns grupper inom kommunen som inte är insatta i den interna kontrollen. Svaren på de öppna frågorna stöder också detta resonemang. Slutsatsen blir alltså att det finns en klar uppdelning i personalens åsikter och kunskaper om den interna kontrollen. Det finns en grupp som har kunskap om den interna kontrollen och tycker att den fungerar och sedan finns det en grupp som inte har någon åsikt i frågan eftersom de saknar kunskap för att kunna uttala sig.

Vid undersökning av skillnader i variabeln ”huvudsaklig roll i kommunens cirkulationssystem för inköpsfakturer” finns det också samband mellan godkännarnas och granskarnas svar på de olika frågorna. Detta ser man klart genom att undersöka diagrammen som delar upp svaren på godkännare och granskare. Godkännarna har klart högre andel svar på alternativet ”av samma åsikt” än granskarna. Medan granskarna har fler svar på svarsalternativet ”vet ej”. Detta samband gäller samtliga frågor.

Vid undersökningen av medelvärdet för godkännarnas respektive granskarnas svar på de olika frågorna kunde inga klara samband urskiljas. Godkännarna hade lägre medelvärde på frågorna för tre av fem komponenter medan granskarna hade lägre medelvärde för de övriga två. Granskarna hade en stor del av svaren på ”vet ej” alternativet och eftersom dessa plockades bort när medelvärdena räknades blev urvalet så litet och resultaten inte tillförlitliga för granskarnas del.

Av de fem komponenterna som hör till den interna kontrollen var respondenterna minst nöjda med kommunens information och kommunikation. Frågorna som

gällde komponenten information och kommunikation fick i snitt högst medelvärde när man jämför medelvärden för de olika komponenterna. Denna iakttagelse överensstämmer också med svaren på de öppna frågorna där respondenterna oftast nämnde kommunens information som den största svagheten i kommunens interna kontroll.

Denna undersökning har försökt ta reda på vilken kunskap och inställning de anställda inom kommunen har angående den interna kontrollen. Ett förslag på vidare forskning skulle vara att undersöka den interna kontrollen inom kommunen på ett mer konkret plan. Att välja någon del av ekonomiförvaltningen och undersöka vilka risker som är förknippade med denna del och hur kommunen i praktiken sköter den interna kontrollen och riskhanteringen för att förebygga dessa risker.

## KÄLLFÖRTECKNING

### *1. Tryckta arbeten*

Alftan, Mikko; Blummé, Nils; Heikkala, Jani; Kontula, Lisbet; Miettinen, Olli; Pakarainen, Eija; Sinersalo, Kaarina; Sjölund, Roland; Sundvik, Peter; Tarvainen, Jyri; Tikkanen, Reino; Turukainen, Olli; Urrila, Antti & Vesa, Janne 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki. 2:a upplagan. Edita Publishing Oy.

BDO Audiator Ab, 2011. Informationssystemsgrensning i Korsholms kommun: Det nya Ekonomisystemet och med fokusering på Cirkulation.

Haglund, Anders; Stureson Jan; Svensson Roland 2005. Intern kontroll: en del av verksamhets- och ekonomistyrningen. 1 upplagan. Stockholm.

Holopainen, Atte; Koivu, Eila; Kuuluvainen, Antero; Lappalainen, Keijo; Leppiniemi, Jarmo; Mikkola, Matti & Vehmas, Keijo 2006. Sisäinen tarkastus. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Juvonen, Marko; Korhonen, Heikki; Ojala, Veli Matti; Salonen, Tero & Vuori, Heli 2005. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Korsholms kommun 2010. Direktiv för intern kontroll. Godkänd av kommunstyrelsen 24.8.2010.

Finlands kommunförbund. 2009. Så fungerar kommunen. 1 upplagan. Helsingfors.

Revision – En praktisk beskrivning, 2006. Stockholm. Far förlag Ab.



Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. 3:e upplagan. Helsinki. Werner Söderström Oy.

Säilä, Esko; Hellén-Toivanen, Paula; Pakkanen, Kaija; Kääriäinen, Antti & Urrila, Antti 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

## *2. Artiklar*

Vuoti. H. 2011. Väärinkäytösten minomointi ulkoisten ja sisäisen tarkastuksen yhteisenä tavoitteena. Tilintarkastus. Vol 2, 54-57.

## *3. Elektroniska publikationer*

Arvopaperimarkkinayhdistys, 2011. Hänvisat 13.10.2011.

<http://www.cgfinland.fi/content/blogcategory/15/179/lang,se/>

COSO - Företagsövergripande riskhantering – sammanhållet ramverk, 2007.

Översättningen är genomförd på uppdrag av Internrevisorerna (IIA Sweden) med stöd av Ernst & Young i Sverige. Översättningen är auktoriserad av COSO. Hänvisat 3.10.2011.

<http://www.theia.se/uploads/cosoriskhanteringsvenska.pdf>

COSO - Intern styrning och kontroll – integrerat ramverk, 2006.

Svensk översättning bearbetad av Torbjörn Wikland från råöversättning av PwC för auktorisering av COSO till Internrevisorernas Förening – IIA Sweden. Hänvisat 25.5.2011.

<http://www.theia.se/uploads/cosooversattning.pdf>

Finlands kommunförbunds webbtjänst 2011. Hänvisat 13.10.2011.

[http://hankinnat.fi/k\\_peruslistasivu.asp?path=255;264;15302;40817;156581](http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=255;264;15302;40817;156581)

Finlands kommunförbunds webbtjänst. 2012. Hänvisat 19.12.2012.

<http://www.kunnat.net/sv/kommuner/verksamhet/Sidor/default.aspx>

Finlands kommunförbunds webbtjänst 2013. Hänvisat 20.3.2013

<http://www.virtuaalikunta.net/sv/information/kommun/Sidor/default.aspx>

KPMG. 2011. Företagstoppar begår allt fler bedrägerier. Hänvisat 9.10.2011.

[http://www.cisionwire.com/kpmg-ab/r/foretagstoppar-begar-allt-fler-bedragerier,c9135429,](http://www.cisionwire.com/kpmg-ab/r/foretagstoppar-begar-allt-fler-bedragerier,c9135429)

# Frågeformulär - Intern kontroll och riskhantering inom Korsholms kommun

## 1. Bakgrundsfrågor

1.1 Arbetsår inom Korsholms kommun?

- under 2 år
- 2-5 år
- 5-10 år
- 10-15 år
- över 15 år

1.2 Vilken är din huvudsakliga roll i kommunens cirkulationssystem för inköpsfakturor?

- Granskare
- Godkännare

1.3 Hur ofta kommer du i kontakt med frågor gällande intern kontroll och riskhantering i ditt arbete?

- Hör inte till min arbetsuppgifter
- Jag hanterar frågor gällande riskhantering sällan
- Jag hanterar frågor gällande riskhantering varje månad
- Jag hanterar frågor gällande riskhantering varje vecka
- Jag hanterar frågor gällande riskhantering dagligen
- Vet ej

## 2. Kontrollmiljön - definierar hur kontrollkulturen ser ut i organisationen

1= Helt av samma åsikt 2= Av samma åsikt 3= Delvis av samma åsikt 4= Delvis av annan åsikt 5= Av annan åsikt 6= Helt av annan åsikt 7= Vet ej





## 6. Övervakning och uppföljning - bedömer kvalitet och resultat på kontrollsystemet

1= Helt av samma åsikt 2= Av samma åsikt 3= Delvis av samma åsikt 4= Delvis av annan åsikt 5= Av annan åsikt 6= Helt av annan åsikt 7= Vet ej

1 2 3 4 5 6 7

6.1 Det interna kontrollsystemet övervakas, följs upp och utvärderas

6.2 Brister i den interna kontrollen rapporteras uppåt inom organisationen

6.3 Jag har möjlighet att påverka om jag märker brister i den interna kontrollen

## 7. Utvecklingsförslag

7.1 Vilka styrkor och svagheter finns det i kommunens interna kontroll?

7.2 Ge exempel på vilket sätt den interna kontrollen kunde utvecklas?

7.3 Övriga tankar eller idéer gällande den interna kontrollen som du vill framföra?

**Skicka**

**TACK FÖR DINA SVAR!**

Hej,

Jag studerar vid Vasa yrkeshögskola och skriver i mitt slutarbete om intern kontroll inom Korsholms kommun. Undersökningen baserar sig på en webbenkät som jag önskar att du fyller i. Det går relativt snabbt att fylla i enkäten och jag hoppas att så många som möjligt deltar även om vissa frågor kanske kan kännas svåra att besvara. Svaren behandlas konfidentiellt och kan inte kopplas till respondenten. Dina åsikter och svar är värdefulla för min undersökning.

Nedan finner du länken till min webbenkät:

<https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/3360/lomake.html>

Tack för att du deltar!

Med vänlig hälsning

Daniel Byggningsbacka

Hej,

Om du inte ännu har svarat på enkäten om intern kontroll inom Korsholms kommun så har du ännu möjlighet att svara fram till och med måndag 13.5. Länk till enkäten nedan:

<https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/3360/lomake.html>

Stort tack till alla som redan har svarat!

Mvh.

Daniel Byggningsbacka