



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Michaela Wülser

RISKHANTERING OCH INTERN KONTROLL

En studie av riskhanteringen och den interna kontrollen hos PRS

Prime Re Solution AG

Företagsekonomi
2009

FÖRORD

Detta slutarbete är skrivet vid Vasa Yrkeshögskola och utbildningsprogrammet för företagsekonomi. Arbetet påbörjades i april 2009 och slutfördes i oktober samma år.

Jag vill rikta ett stort tack till PRS Prime Re Solutions AG och Jürg Kubli samt Jolanda Schuler för att de ställt upp med sin tid, och gjort det möjligt för mig att genomföra detta arbete. Jag vill också tacka dem för ett gott samarbete under hela arbetets gång. Samtidigt vill jag också tacka min handledare Anna-Lena Berglund, studiekamrater, släkt och vänner, ja alla som på ett eller annat sätt har hjälpt mig med detta slutarbete, Tack!

Vasa, 22.10.2009

Michaela Wülser

INNEHÅLL

FÖRORD

ABSTRAKT

ABSTRACT

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

1	INLEDNING.....	8
1.1	Syfte	8
1.2	Problemformulering	8
1.3	Avgränsningar	9
1.4	Metod.....	9
1.5	Arbetets upplägg	9
2	RISKHANTERING	10
2.1	Att kunna definiera risk	10
2.2	Skapa en riskhanteringskultur	11
2.3	Nyckelkomponenter inom riskhantering.....	12
2.4	Dokumentation	13
2.5	Kvalitet eller kvantitet.....	15
2.6	Mål, förväntningar och förpliktelser	15
3	COSO	17
3.1	Företagsövergripande riskhantering	17
3.2	Definition av företagsövergripande riskhantering.....	17
3.3	Företagets mål och riskhanteringsens komponenter	18
3.4	Intern kontroll och styrning.....	21
3.5	Definition av intern kontroll	22
3.5.1	Kontrollmiljön	24
3.5.2	Riskbedömning.....	24
3.5.3	Kontrollaktiviteter	25
3.5.4	Information och kommunikation.....	25
3.5.5	Övervakning	26

3.6	Rätt omfattning på dokumentationen enligt COSO	27
3.7	Vad intern kontroll kan göra och inte göra	29
3.8	Roller och ansvar	30
3.8.1	Ledningen och styrelsen	30
3.8.2	Övrig personal och externa intressenter	31
4	PRS PRIME RE SOLUTINS AG	33
4.1	Arbetsmetod	33
4.2	Allmänna operativa risker inom bokföringen	35
4.3	Leverantörsreskontra	38
4.3.1	Beskrivning av risker	39
4.3.2	Riskåtgärd	41
4.4	Fakturering och kundreskontra	42
4.4.1	Beskrivning av risker	43
4.4.2	Riskåtgärd	44
4.5	Personalersättningar	45
4.5.1	Beskrivning av risker	45
4.5.2	Riskåtgärder	46
4.6	Uppgörandet av bokslut	48
4.7	Sammandrag av riskerna och åtgärderna	52
5	SAMMANFATTNING	54
6	KÄLLOR	55
BILAGOR		

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

- Bilaga 1. Leverantörsreskontra, Risk-Kontroll-Matris
- Bilaga 2. Kundreskontra, Risk-Kontroll-Matris
- Bilaga 3. Fakturering, Risk-Kontroll-Matris
- Bilaga 4. Personalersättningar, Risk-Kontroll-Matris
- Bilaga 5. Bokslut, Risk-Kontroll-Matris
- Bilaga 6. Leverantörsfakturor, nyckelkontroll
- Bilaga 7. Skapande av betalningsfiler för leverantörsfakturor, nyckelkontroll
- Bilaga 8. Redovisning av arbetstimmar, nyckelkontroll
- Bilaga 9. Fakturering, nyckelkontroll
- Bilaga 10. Kundfakturor, nyckelkontroll
- Bilaga 11. Kassa, nyckelkontroll
- Bilaga 12. Bankkonto, nyckelkontroll
- Bilaga 13. Lönebokföring, nyckelkontroll
- Bilaga 14. Bokslut/Budget jämförelse, nyckelkontroll
- Bilaga 15. Momsbokföring, nyckelkontroll

VASA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRAKT

Författare	Michaela Wülser
Lärdomsprovets titel	Riskhantering och intern kontroll - en studie av riskhantering och den interna kontrollen hos PRS Prime Re Solutions AG
År	2009
Språk	svenska
Sidantal	56 + 15 Bilagor
Handledare	Anna-Lena Berglund

I detta arbete vill jag ta reda på vilka operativa risker PRS Prime Re Solutions AG har inom bokföringen. Jag vill också ta reda på om man har ett fungerande internt kontrollsystem eller om det skulle kunna förbättras.

I den första delen av arbetet börjar jag med att gå igenom vad riskhantering är. Jag börjar med att definiera vad risk är och hur den kan beskrivas. Därefter tar jag upp vikten av att skapa den rätta riskhanteringskulturen i organisationen och så beskriver jag några nyckelkomponenter inom riskhanteringen. Sedan går jag igenom vad intern kontroll är och hur intern kontroll kan definieras. Med hjälp av COSO's ramverk för intern kontroll tar jag upp vad intern kontroll kan göra för en organisation och vad den inte kan göra. Jag går också igenom vikten av tydlig och klar ansvarsfördelning i ett internt kontrollsystem.

Den sista delen av arbetet består av en studie av riskhanteringen och den interna kontrollen hos PRS Prime Re Solutions AG. Jag börjar med att berätta om företaget, deras arbetsprocesser inom bokföringen och vilka risker som finns inom respektive process. Därefter beskriver jag vilka riskåtgärder och kontroller som finns för respektive risk.

En organisation kan ha stor hjälp av riskhantering och ett välfungerande internt kontrollsystem, även om det inte ger företaget fullständig säkerhet mot eventuella risker. Som ett resultat av detta arbete kan konstateras att PRS har flera välfungerande kontroller och riskåtgärder.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRACT

Author Michaela Wülser
Title Risk Management and Internal Control - a study of risk management and internal control at PRS Prime Re Solutions AG
Year 2009
Language Swedish
Pages 56 + 15 appendices
Name of Supervisor Anna-Lena Berglund

I want to identify the operative risks PRS Prime Re Solutions AG has within bookkeeping. I also want to find out if they have a well-functioning internal control system, or if it could be improved.

In the first part I describe what risk management is and how risk is defined. Then I bring up the importance of creating a good risk management culture in the organization. I also describe some key components for risk management. Then I describe what internal control is and how it is defined. With the help of COSO framework, I also go through what internal control can do and what it can't do for an organization. Then I bring up the importance of a clear division of responsibilities.

The last part contains a study of the risk management and internal control system which PRS Prime Re Solutions AG has. I start with some general information about the company and then I describe the different processes and risks within bookkeeping. Then I finish with describing the control activities and measures for each risk.

A well organized risk management and internal control system can be of good use for an organization, although even a well-functioning internal control system can't completely cover all risks. As a result of this study we can establish that PRS has several well-functioning controls and risk measures.

Keywords Risk Management, Internal Control, Risk Assessment, Risk Measures

1 Inledning

Ända sedan de kända redovisningsskandalerna i Amerika i början på 2000-talet har riskhanteringen fått en allt viktigare betydelse i företagsvärlden. Olika riskhanteringsmodeller har skapats för att hjälpa företagen med identifieringen och hanteringen av sina risker. Trots detta är det inte möjligt att helt täcka alla eventuella risker, men med hjälp av ett bra internt kontrollsystem kan man försöka eliminera riskerna så mycket som möjligt. Ett företag, som kan identifiera och hantera sina risker, kan undvika otrevliga överraskningar och planera och forma sin verksamhet till en säkrare verksamhet.

Jag kommer att ta upp både vad som menas med riskhantering och vad ett internt kontrollsystem är. Sedan kommer jag att ta upp hur riskhanteringen kan gå till i praktiken med hjälp av ett praktiskt exempel från PRS Prime Re Solutions AG, ett tjänsteföretag inom försäkringsbranschen i Schweiz.

1.1 Syfte

Mitt syfte med detta arbete är att ta reda på vilka operativa risker PRS Prime Re Solutions AG har inom bokföringen. Jag vill också ta reda på om det nuvarande interna kontrollsystemet som PRS har är hållbart, eller om det finns luckor i kontrollsystemet, och hur man i sådana fall kunde täppa till dessa.

1.2 Problemformulering

Vilka operativa risker finns hos PRS Prime Re Solutions AG inom bokföringen? Hurudant internt kontrollsystem har man i nuläge hos PRS inom bokföringen? Är det interna kontrollsystemet hållbart eller borde man ändra eller förbättra det och i sådana fall, hur kunde man ändra eller förbättra det interna kontrollsystemet?

1.3 Avgränsningar

Det finns flera olika modeller för hur riskhanteringen ska gå till på bästa sätt. Den kanske mest kända är den så kallade COSO-modellen som används flitigt runt om i världen. En annan känd modell är Sarbanes-Oxley eller sox som den också kallas. Det är en amerikansk lagstiftning som skapades i början på 2000-talet efter de stora redovisningsskandalerna, såsom bland annat Enron. (URL:<http://thecaq.aicpa.org/Resources/Sarbanes+Oxley/>)

I mitt arbete kommer jag huvudsakligen att fokusera mig på COSO-modellen. Jag har också valt att rikta in mig på de operativa riskerna, även om det inom riskhanteringen finns flera olika typer av risker, såsom finansiella och strategiska risker.

1.4 Metod

För den teoretiska delen har jag samlat in information från böcker och Internet. För den praktiska delen har jag fått intern information från PRS genom intervjuer med några av de anställda.

1.5 Arbetets upplägg

Den första delen av arbetet kommer att bestå av en teoretisk del. Jag börjar med att ta upp riskhanteringen och vad den betyder. I kapitel tre går jag igenom vad intern kontroll är och jag tar upp två ramverk ur COSO-modellen . Kapitel fyra består av den empiriska delen där jag först börjar med att allmänt berätta om PRS Prime Re Solutions AG, sedan går jag över till ett exempel på riskhantering och intern kontroll som jag gjorde hos PRS. I exemplet kommer jag att kort beskriva några av processerna inom bokföringen, sedan definierar jag riskerna i processerna och ser vilka åtgärder som finns eller borde finnas. Arbetet avslutas med en sammanfattning.

2 Riskhantering

De senaste åren har man blivit allt mer medveten om behovet av en bra riskhantering. Riskerna har också ökat idag på grund av den allt mer växande globala marknaden och företagens internationalisering. Tidigare, innan den globala marknaden började växa, kunde man lokalisera riskerna till det egna företaget och den inhemska marknaden. Men i dag behöver en del risker inte nödvändigtvis ha något att göra med den inhemska marknaden, utan de kan befinna sig tusentals kilometer bort. Att man i dagens läge dessutom lättare och snabbare får tillgång till information, leder till att förändringar och efterföljande marknadsreaktioner sker snabbare. (Media Wily, What is financial risk management)

Några saker som påverkar den ekonomiska marknaden är de snabba förändringarna i växelkursen, räntan samt råvarupriserna. På grund av dessa förändringar är det viktigt att försäkra sig om att riskerna är identifierade och blir hanterade på ett bra sätt. (Media Wily, What is financial risk management)

2.1 Att kunna definiera risk

Risk kan definieras på flera olika sätt. I boken Projekt Risk Management, Processes, Techniques and Insights tar författarna C. Chapman och S. Ward upp hur bland annat US Project Management Institute (PMI) definierar risk;

"Risk- en oviss händelse eller tillstånd som, om det inträffar, har en positiv eller negativ effekt på ett projekts mål "

Denna definition innefattar både önskad positiv effekt och oönskad negativ effekt. Det är lätt att fokusera sig på den oönskade negativa effekten och tänka på riskhantering som hothantering. Även om den oönskade negativa effekten ska prioriteras anser Chapman och Ward att det är ett allvarligt misstag att glömma bort den önskade positiva effekten. Det är viktigt att komma ihåg att man har att göra med båda sidorna och att man bör kunna hitta en balans mellan dem. (Chapman, Ward 2003, 6)

Författaren Bruce T. Barkley definierar risk i sin bok Projekt Risk Management, på bland annat följande sätt;

”Risk är all ovisshet eller osäkerhet i en projektplan som möjligen kan kontrolleras, eller åtminstone spåras”

Utgående från denna definition kan man konstatera att det i varje projekt finns många risker. Men alla risker är inte lika farliga för företaget. Det gäller alltså att ta reda på vilka risker som är farligast för företaget. Eller som Barkley uttrycker det, att identifiera de risker som kan göra eller förstöra projektet. Ett företag som lyckas övervinna riskerna klarar av att slutföra projektet trots riskerna. Istället för att riskerna har förstört projektet, har projektet kanske kunnat skapa tillväxt för företaget. Att övervinna en risk skapar med andra ord en möjlighet för tillväxt. Man kan alltså säga att motsatsen till risk är möjlighet. (Barkly 2004, 3)

Företaget har oftast varken tid eller resurser för att kunna fokusera på varje liten risk. Därför är det viktigt att kunna bedöma hur stor skada risken skulle innebära för företaget. Bedömning av risk handlar om att kunna rangordna riskerna och övervaka dem. Genom att övervaka risker kan man identifiera var huvudpunkten för risk finns, och vid vilka punkter som eventuella beslut måste fattas. (Barkly, 2004, 3-4)

2.2 Skapa en riskhanteringskultur

Man kan beskriva en företagskultur som de rådande normerna för vad som är acceptabelt i arbetssystemet, arbetsprestationen, och arbetsplaneringen. En riskhanteringskultur kan å sin sida beskrivas som de rådande normerna för hur man hanterar risk. Ett företag som har en stark riskhanteringskultur, har en policy och ett tillvägagångssätt som kräver av sin arbetsstyrka att gå igenom olika faser inom riskhanteringen såsom riskplanering, identifiering, utvärdering av risk samt reaktionerna. I en så kallad mogen organisation behandlar man inte riskerna i en skild process. I stället har man flätat in riskhanteringsprocessen i hela projektplaneringen och kontrollprocessen. I en sådan organisation har risk blivit en integrerad del av tänkandet hos nyckelpersonerna. (Barkly. 2004, 15)

Hur man tänker på vad risk kan, har stor betydelse för hur man agerar. Om människorna ser risker som en dålig sak, en källa som man borde undvika, går man så att säga omkring med ”skyggglappar” för ögonen. Det blir som en naturlig försvarsmekanism då man inte vill se det osäkra och ovissa utan försöker blunda för det istället. Att däremot se riskerna som en bra sak, en gripbar källa till möjligheter, hjälper människor att ta bort sina ”skyggglappar” och våga se osäkerheten. Att tänka på det osäkra som något positivt gör att man ser på saken ur alla synvinklar. Detta leder till att förväntningarna och ambitionerna stiger och riskhanteringen kan då bli något roligt. Det gäller alltså för ledningen att få arbetsstyrkan att tänka på risk som en positiv sak då man vill skapa en bra riskhanteringskultur i organisationen. (Chapman Ward, 2003, 50-52)

Att upprätthålla den rätta kulturen för riskhantering på företaget, anses vara en huvudfunktion i företagsledarskap för riskplaneringsfasen. Alla organisationer som vill bygga upp en kultur som grundar sig på risk, borde ha något eller någon som är en sporre för att integrera risk i projektplaneringen och kontrollprocessen. Denna sporre för riskhanteringen är, hjälp och stöd från högsta ledningen samt tillräckligt med resurser. Stöd från högsta ledningen brukar oftast fås när projekthanteringen identifierar och förutser företagsriskerna som sparar företagets tid och pengar. Projektledare som effektivt hanterar riskerna kommer sannolikt att lyckas med att få fram ökade resurser eftersom de tenderar att ha en reservplan som kan användas när risk inträffar. (Barkly. 2003, 15,17)

2.3 Nyckelkomponenter inom riskhantering

Den viktigaste komponenten inom riskhantering enligt Barkly är planeringen. Företagets utmaning i samband med riskhantering är, att kunna lära projektledarna och deras gruppmedarbetare att tänka i risktermer och att förena riskhanteringen med deras dagliga arbetsprocesser. På så sätt blir inte riskhantering något som endast en specialist gör med jämna mellanrum som en extra kontroll. I stället blir det en del av medarbetarnas dagliga arbete. En lyckad riskhantering är ofta ett resultat av att företaget har lyckats förmedla till de anställda vikten av noggrann planering. (Barkly 2004, 13)

En framgångsrik planering inom riskhanteringen innebär att man har en viss kärnkunskap. Barkly tar upp fem punkter som han anser är viktiga för att lyckas med planeringen och organiseringen av riskhantering:

- Aktiv skolning och utveckling med hjälp av program som riktar sig till riskidentifiering och riskhantering, bedömning och respons. Detta kan hjälpa ledningen att få kunskap för hantering av risk i riktiga projekt.
- Att skapa en stark koppling mellan planeringen av företaget och planeringen av ett projekt. Detta gäller speciellt mellan företagsanalyserna av hoten och möjligheterna och analyserna av projektets risker. Detta hjälper företaget att se riskerna i företagsplanen redan i ett tidigt skede.
- Att ha lång projekterfarenhet inom branschen. Ett företag som har tidigare erfarenheter av branschen, har lättare att känna igen riskerna och kan förutse dem. Medan företag som lämnar sitt kärnområde ofta stöter på oförutsedda problem som medför stor risk.
- Att ha kapacitet och möjlighet för dokumentation av projektet. Det är till stor hjälp för företaget att kunna ta lärdom av tidigare projekterfarenheter. Det är också ett sätt för ledningen att kunna föra vidare sina kunskaper i riskplanering och -hantering till den yngre generationen.
- Att ha en arbetsstyrka som består av skickliga ledare som anser att produktkvalitet är ett riskreducerande verktyg. Detta gäller mera för företag inom ingenjör- och systemutvecklingsbranschen. Genom att företaget har en bra kärnkompetens minskar risken för brister i produktkvaliteten.

2.4 Dokumentation

Chapman och Ward ser dokumentation av tidigare projekterfarenheter som en nyckelkomponent inom riskhanteringen. De anser att dokumentationen underlättar riskhanteringsprocessen och är ett hjälpmedel vid bedömning av processens prestationsförmåga. Dokumentationen bidrar också till ett antal användbara

punkter som det kan vara bra att följa upp. Även om bara en eller ett par av dessa punkter skulle vara av intresse för företaget, lönar det sig att satsa åtminstone på en begränsad dokumentation. Nyckeländamålen med dokumentation är i alla fall att samordna människors sakkunskap, så att de kan göra gemensamma och effektiva beslut som baserar sig på klara och tydliga antaganden. (Chapman, Ward, 2003, 35)

Den första punkten som Chapman och Ward tar upp handlar om ett klarare och tydligare tänkande. Om man måste skriva ned det som man tänker, leder det till att man förtydligar sina tankar och allt som de innehåller. Genom att dokumentera ett projekt kan man alltså bättre förstå hur personerna i fråga tänker.

Att fokusera på dokumentation hjälper också till att skapa en tydligare kommunikation. Fungerande kommunikation är en mycket viktig del av riskhanteringsprocessen. Genom dokumentation kan man se till att det oberoende tidpunkt, alltid finns en klar och tydlig kommunikationskanal. Vidden av missförstånd kan reduceras betydligt om man förklarar vad man menar beträffande utformningen och aktiviteter, beskriver källorna till osäkerheter och dess reaktioner samt genom att skriva ned allt i detalj. Detta är speciellt viktigt för kommunikationen som sker mellan olika organisationsavdelningar. Det finns några frågor som kan vara bra att fundera på i samband med detta. Till exempel, vem bär ansvaret för vilken aktivitet? Vem ansvarar för de finansiella konsekvenserna inom respektive källa och vem ansvarar för genomförandet i de olika källorna. En klar och tydlig dokumentation kan bli en betydelsefull del i samband med att man gör alla hot och möjligheter samt nyckelantaganden klart synliga för alla intressenter. (Chapman, Ward, 2003, 34)

Ett annat syfte med dokumentation är att hjälpa nya projektgruppsmedlemmar att sätta sig in i processen. Personalförändringar i ett projekt skulle kunna vara en källa till risk. Men denna risk kan minimeras med hjälp av dokumentation och är ett mycket värdefullt arbetsredskap, speciellt i projekt där ny personal ansluter sig till arbetsgruppen. Dokumentation skapar också ett register där logiken bakom nyckelbesluten beskrivs. Om ett beslut skulle bli fel är dokumentationen extra viktig.

Dokumentation kan också ses som en kunskapsbas där all kunskap samlats på ett sätt som är användbart för kommande projekt med liknande karaktär. Om kärnan bakom tänkandet i ett projekt på ett lätt åtkomligt sätt är tillgängligt för dem som arbetar med följande projekt, får dessa personer tillgång till värdefull information. Sådan information kan också vara en grund för fortlöpande skolning liksom ett personligt inlärningsredskap. Det kan också användas som ett underlag vid grundläggande forskning. (Chapman, Ward, 2003, 34)

2.5 Kvalitet eller kvantitet

Det finns olika åsikter beträffande analyserna inom riskhanteringsprocessen. Vissa som arbetar med riskhantering anser att man ska fokusera på de kvalitativa analyserna. Medan andra menar att man ska fokusera på de kvantitativa analyserna. Författarna Chapman och Ward anser att man ska rikta in sig på både kvalitativa och kvantitativa analyser, dock inte samtidigt. Det beror på i vilket skede av processen man befinner sig. För en effektiv riskhantering borde början av processen i en stor utsträckning vara en kvalitativ identifierings- och struktureringsprocess. I ett senare skede kan man övergå till en mera kvantitativ val- och utvärderingsprocess. Resultatet och effektiviteten av den kvantitativa analysen beror i stor utsträckning på vilken kvalitet den kvalitativa analysen har samt den gemensamma tolkningen av båda typerna. Det kan tyckas att huvudorsakerna till riskanalyserna handlar om de kvantitativa analyserna, men man ska inte glömma bort den kvalitativa delens inverkan på resultatet. Kvaliteten är något som borde ses som en nyckelfaktor inom processen, vilket även Barkly skriver i sin bok, Projekt Risk Management. (Chapman, Ward, 2003, 35)

2.6 Mål, förväntningar och förpliktelser

Det finns en viktig orsak till varför man bör fastställa kvantiteten av det osäkra i vissa skeden av processen. Orsaken är att det tvingar alla medlemmar i organisationens ledning att förstå innebörden i skillnaden mellan målen som man kan sträva till, de förväntade värden som används för att skapa sig en opartisk vision av resultatet, samt förpliktelserna som skapar en viss grund för ersättningsmöjligheter. Dessa tre syften måste skiljas åt i form av kostnad, tid

samt i övriga relevanta arbetsmått. Om man inte lyckas uppfylla och överträffa förpliktelserna, medför de oftast ”asymmetriska sanktioner” med tanke på kostnad, varaktighet och de övriga arbetsmåten. Detta i sin tur tvingar ledningen att klargöra skillnaden mellan provisioner och ersättningsmöjligheter. Att förtydliga dessa skillnader kan ge ledningen användbar kunskap, när man beslutar om vem som har rätt till provisioner och vem som har rätt till ersättningar. Dessa problem borde vara en viktig angelägenhet för varje organisation. (Chapman, Ward, 2003, 35-36)

3 COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) grundades året 1985 och är en volontär organisation inom den privata sektorn. Organisationen grundades för att sponsorera National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Initiativet kom från en oberoende organisation inom den privata sektorn som studerade de slumpmässiga faktorer som kan leda till en inkorrekt finansiell rapportering. COSO är engagerade i att vägleda och hjälpa organisationers ledning och den styrande enheten mot ett mera effektivt, kompetent och etiskt arbete på global basis. COSO's uppgift är att sponsorerar utveckling och spridning av ramverk och vägledning. Alla ramverk är baserade på fördjupade forskningar och analyser samt bra praktisk erfarenhet. (URL:<http://www.coso.org/aboutus.htm>)

3.1 Företagsövergripande riskhantering

Året 2001 började COSO i samarbete med PricewaterhouseCoopers, en av världens ledande revisions- och konsultföretag, utarbeta ett företagsövergripande ramverk. Det är avsett för att hjälpa företagsledningen att kunna utvärdera organisationens eventuella risker. Ett annat känt ramverk är *Intern styrning och kontroll - ett sammanhållande ramverk* som blivit en brett accepterad standard som också uppfyller de rådande rapporteringskraven. Ramverket *företagsövergripande riskhantering - ett sammanhållande ramverk* anses av COSO uppfylla det behov av grundläggande principer och begrepp, ett gemensamt språk, klara och tydliga anvisningar och vägledning som uppstod efter skandalerna. (URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

3.2 Definition av företagsövergripande riskhantering

I COSO's ramverk definierar man företagsövergripande riskhantering på följande sätt:

"Företagsövergripande riskhantering är en process som genomförs av en organisations styrelse, ledning och annan personal, och som genomförs i ett strategiskt sammanhang och över hela företaget, utformad för att identifiera potentiella händelser som kan påverka organisationen och hantera risker inom ramen för dess riskkapital och ge rimlig försäkran om att organisationens mål uppnås. "

I denna definition hittar man några grundläggande nyckelbegrepp som utgör en bas för hur företag kan hantera risker, detta oavsett organisation, bransch eller sektor.

Riskhanteringen ses som en löpande process som ska genomsyrar hela organisationen, det vill säga alla avdelningar och på alla nivåer. Processen ska genomföras av människor på varje nivå i organisationen, allt från styrelsen och ledningen till övrig personal. Man bör också använda riskhanteringen i det strategiska arbetet. Riskhanteringsprocessen har blivit formad för att kunna identifiera potentiella händelser, som på ett eller annat sätt påverkar organisationen om de skulle inträffa. Men den är också utformad för att hantera risker inom ramarna för dess riskkapital. Processen som skapas för riskhantering kan ge organisationens ledning och styrelse en viss garanti, och är anpassad till att hjälpa organisationen att uppnå målen i en eller flera skilda men överlappande målkategorier.(URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

3.3 Företagets mål och riskhanteringskomponenter

I varje organisation fastställs strategiska mål av ledningen, som görs på basen av organisationens syften och visioner. COSO's ramverk har gjorts för att hjälpa företagen att nå sina utsatta mål. Man har delat in målen i fyra olika kategorier; *Strategiska mål, operativa mål, rapporteringsmål* och *efterlevnadsmål*.

Strategiska mål är mål på hög nivå som stödjer och är nära anknutna till organisationens syfte. De operativa målen handlar om hur effektivt och produktivt

organisationen utnyttjar sina resurser. Rapporteringsmålen handlar om tillförlitligheten i organisationens rapporter medan efterlevnadsmålen är hur företaget efterlever och följer gällande lagar och regler. Att kategorisera organisationens mål på detta sätt skapar en möjlighet till fokusering på olika aspekter av företagsövergripande riskhantering. Dessa kategorier kan överlappa varandra eftersom ett mål kan hamna inom flera olika kategorier. De berör olika behov i organisationen och kan falla inom olika befattningshavares användningsområden. Tack vare denna kategorisering kan man få en precisering av det som förväntas inom varje målkategori. Målen som avser tillförlitliga rapporter och målen som avser efterlevnad av gällande lagar och regler, är mål som företaget kan styra och kontrollera. Med hjälp av den företagsövergripande riskhanteringen kan man dessutom få en rimlig garanti om att dessa mål kommer att uppnås. De strategiska målen och de operativa målen däremot är beroende av externa händelser, något som organisationen inte alltid kan styra eller kontrollera. För dessa två målkategorier ger den företagsövergripande riskhanteringen en rimlig garanti för att ledningen och styrelsen i tid informeras om i vilken utsträckning man uppnår de utsatta målen. (URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

Man har också delat in den företagsövergripande riskhanteringen i åtta olika komponenter. Riskhanteringen är den process där alla dessa komponenter verkar tillsammans och påverkar processen och de andra komponenterna. Dessa komponenter är:

- *Den interna miljön* – består av organisationens arbetsmiljö och påverkar medarbetarna hur de ser på och förhåller sig till risker. Till den interna miljön räknas också ledningens riskhanteringsfilosofi, riskaptit, integritet och etiska värderingar.
- *Formulerandet av mål* – betyder att ledningen sätter tydliga mål som stödjer organisationens syfte och motsvarar organisationens riskaptit.

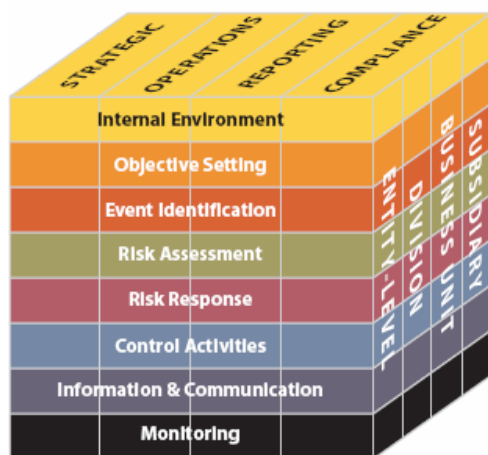
- *Identifiering av händelser* – betyder identifiering av interna och externa händelser som kan påverka möjligheterna att nå målen och precisera dem som risker och möjligheter.
- *Riskbedömning* – innebär analysering av riskerna med utgångspunkt från deras sannolikhet och konsekvenser. Detta görs för att skapa sig en bild över hur riskerna ska hanteras. Riskerna ska bedömas både före och efter hanteringen.
- *Riskåtgärder* – vilka åtgärder som ska vidtas beslutas av ledningen och blir anpassade så att de stämmer överens med risktoleranserna och riskaptiten.
- *Kontrollaktiviteter* – för att säkerställa att riskåtgärderna genomförs på ett effektivt sätt, bör riktlinjer och rutiner fastställas. Åtgärderna kan vara att undvika, acceptera, reducera eller dela risken.
- *Information och kommunikation* – identifiering och insamling av viktig information bör göras i en sådan form och inom en sådan tidsram att det är möjligt för de anställda att utföra sina åtaganden.
- *Övervakning, uppföljning och utvärdering* – övervakningen sker fortlöpande under hela riskhanteringsprocessen. Uppföljningar och separata utvärderingar sker när det behövs.

Företagsövergripande riskhantering är en process där alla dessa komponenter påverkar varandra i flera riktningar. Det är alltså inte en process där en komponent bara kan påverka den som står närmast, utan varje komponent kan påverka och bli påverkad av alla de andra.

(URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

Sambandet mellan de eftersträvande målen och riskhanteringskomponenter har COSO avbildat i en tredimensionell kubformad matris. I den vertikala kolumnen finns de fyra målkategorierna; strategiska, operativa, rapporterings- och efterlevnadsmålen. I den horisontella raden finns de åtta komponenterna; kontrollmiljön, formulering av målen, identifiering av händelser, riskbedömning, riskåtgärder, kontrollaktiviteter, information och dokumentation samt övervakning och utvärdering. Den tredje dimensionen utgörs av organisationens olika enheter. Med hjälp av denna bild vill COSO återspegla förmågan att fokusera på helheten i en organisations företagsövergripande målkategorier, komponenter och organisationsenheter.

(URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)



Figur 1. Samband mellan riskhanteringsmål och komponenter
(URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

3.4 Intern kontroll och styrning

Företagsledare har alltid försökt hitta nya och bättre vägar för att kunna kontrollera sin företagsverksamhet. Som ett resultat av detta har intern kontroll skapats för att hålla företaget i rätt kurs mot önskade vinstmål, verkställande av

organisationens mission, samt att minska på oönskade överraskningar. Den interna kontrollen ger ledningen möjlighet att klara av att hantera de snabba ekonomiska förändringarna och den konkurrenskraftiga omgivningen, kundernas varierande krav och prioriteter samt omstruktureringar i organisationen för att öka tillväxten. Den interna kontrollen främjar också effektiviteten och minskar risken för resursförluster. En bra intern kontroll hjälper också företaget att säkra trovärdigheten i deras finansiella rapporter samt att uppfylla rådande lagar och regler. Eftersom intern kontroll tjänar till många viktiga ändamål, ökar det samtidigt kraven på bättre interna kontrollsystem och redogörelser av dem. Detta har lett till att man mer och mer har börjat se på intern kontroll som en lösning för eventuella problem.

(URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

3.5 Definition av intern kontroll

Den interna kontrollen kan ses som en beståndsdel av den företagsövergripande riskhanteringen. Det är ett verktyg som hjälper organisationen i riskhanteringsprocessen. Den företagsövergripande riskhanteringen är i sin tur ett verktyg som används för att kunna styra bolaget i rätt riktning.

Olika människor ser olika på vad intern kontroll betyder. Detta kan leda till en viss förvirring bland affärsmän, lagstiftare samt kontrollanordningar. Bristande kommunikation och olika förväntningar orsakar lätt problem inom företagsverksamheten. Därför är det viktigt att kunna definiera vad intern kontroll betyder, redan i ett tidigt skede. COSO har försökt definiera och beskriva intern kontroll för att fastställa en allmän definition som täcker de olika parternas behov. Man har också velat skapa en definition och beskrivning som tillhandahåller en standard med vilket företag och andra enheter, oberoende deras storlek, kan bedöma sitt kontrollsystem och hur det kan förbättras.

(URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

Intern kontroll kan i största allmänhet definieras som en process påverkad av en enhets styrelse, ledning och övrig personal. Denna process är skapad för att bereda en rimlig säkerhet beträffande prestationer av tre olika slags målsättningar. Den första typen handlar om effektiviteten och skickligheten i arbetet och riktar sig mot en enhets målsättningar angående sin grundläggande affärsverksamhet. Den andra typen handlar om tillförlitligheten i de finansiella rapporterna. Denna målsättning hänger ihop med framställningen av tillförlitliga offentliga finansiella rapporter. Detta inkluderar även de provisoriska och avkortade finansiella rapporterna, men även den utvalda finansiella informationen från rapporterna, som används för till exempel förtjänstrelaser som rapporteras för allmänheten. Den tredje handlar om hur lagar och regler som enheten använder sig av, överensstämmer med de rådande lagarna under vilka enheten i fråga hör. (URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

Ett internt kontrollsystem fungerar effektivt på olika nivåer. Styrelsen och ledningen i en organisation eller enhet måste förstå att sättet att uppnå sina målsättningar är genom att de finansiella rapporterna, som blir offentliggjorda, måste förberedas på ett tillförlitligt sätt. De rådande lagarna och reglerna måste överensstämma med hur organisationen eller enheten arbetar. Om styrelsen och ledningen förstår detta, kan den interna kontrollen bedömas som effektiv inom alla tre kategorierna.

Intern kontroll består av fem komponenter som står i ett ömsesidigt förhållande till varandra. Dessa komponenter är; kontrollmiljön, riskbedömningen, kontrollaktiviteterna, informationen och kommunikationen samt övervakningen. Det finns en länk och samverkan mellan dessa komponenter. Tillsammans formar de ett integrerat system som reagerar kraftigt på förändrade omständigheter. Även om dessa komponenter kan tillämpas på varje enhet så kanske små och medelstora företag utför dem på ett lite annorlunda sätt än stora företag. Men trots detta kan ett litet och medelstort företag ha ett effektivt internt kontrollsystem även om man inte har en lika formell och strukturerad kontroll. Det interna kontrollsystemet är sammanflätat med organisationens eller enhetens verksamhetsaktiviteter och existerar för att vara en grundläggande företagsorsak. Den interna kontrollen är

som allra effektivast om den blir inbyggd i organisationens eller enhetens infrastruktur och har blivit en del av organisationens eller enhetens väsen. Om man har inbyggda kontroller i verksamheten, bidrar det till kvalitets och möjliggörande initiativ. Men det hjälper också till att undvika onödiga kostnader och möjliggör reaktioner på förändrade omständigheter. (URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

De tre kategorierna, effektivitet och skicklighet i verksamheten, tillförlitliga finansiella rapporter och överensstämmande med rådande lagar och regler, strävar organisationen eller enheten efter att uppnå. De fem komponenterna, kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning, berättar om vad som behövs göras för att uppnå de tre kategorierna som man strävar efter. Det finns ett direkt samband mellan komponenterna och de tre kategorierna. Alla komponenter är viktiga för varje kategori. (URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

3.5.1 Kontrollmiljön

Kontrollmiljön är en faktor som anger tonen för en organisation, och har stort inflytande på medvetenheten hos personalen. Kontrollmiljön är en viktig grund för alla de andra komponenterna inom den interna kontrollen och skapar disciplin och en struktur för hela processen.

Det finns flera faktorer som hör ihop med kontrollmiljön. Dit kan man räkna integritet, etiska värderingar och kompetensen hos de anställda i organisationen eller enheten. Men till kontrollmiljön hör också ledningens idéer och filosofier samt deras arbetssätt. Det handlar vidare om hur ledningen fördelar auktoritet och ansvar, men också hur man styr personalen och låter dem utvecklas. Styrelsen kan också påverka kontrollmiljön genom de bestämmelser och den uppmärksamhet de ger. (URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

3.5.2 Riskbedömning

I varje organisation eller enhet kommer man att möta en varierande mängd av risker. För att kunna hantera dessa risker, måste man först kunna bedöma dem.

Dessa risker kan komma från både externa och interna källor. En förutsättning för att lyckas med riskbedömning är att man först har fastställt organisationens målsättningar. Målsättningarna bör vara förenade på olika nivåer och man bör vara konsekvent när man fastställer dem.

Riskbedömningen handlar om att identifiera och analysera de relevanta riskerna som kan uppstå i samband med verkställandet av de fastställda målsättningarna. Det handlar också om att man skapar en bra grund som kan användas i samband med beslutfattanden angående hur riskerna ska hanteras på bästa sätt. Eftersom ekonomiska, industriella, och stadgade bestämmelser alltid kommer att förändras, behöver man skapa processer som kan identifiera och klara av att hantera dessa förändringar.(URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

3.5.3 Kontrollaktiviteter

Utförandet av kontrollaktiviteter är de handlingssätt och procedurer som används för att försäkra att anvisningarna för riskhanteringen efterföljs. Kontrollaktiviteterna hjälper också ledningen att säkerställa att man agerar på ett nödvändigt sätt för att kunna hitta riskerna som finns i samband med uppnåendet av organisationens eller enhetens målsättningar. Kontrollaktiviteterna ska ske i hela organisationen och inte bara på vissa avdelningar eller vissa nivåer.

De består av en rad olika aktiviteter som till exempel kontroll av visering och godkännande, kontroll av tillstånd, verifiering, granskning av verksamhetens utveckling, samt kontroll av säkerheterna för tillgångarna.(URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

3.5.4 Information och kommunikation

Viktig information måste kunna identifieras, tillvaratas och vidareförmedlas på ett sådant sätt och i en sådan tidsram, som gör det möjligt för de anställda att utföra de uppgifter som de är ansvariga för. Ett informationssystem tar fram rapporter som innehåller operativ, finansiell och tillståndsrelaterad information. Denna information gör det möjligt att bedriva och kontrollera verksamheten. Det är inte enbart intern data som man arbetar med utan man behandlar också information

från externa händelser. Det vill säga externa aktiviteter och bestämmelser som är viktigt att föra vidare till verksamhetens beslutsfattare och för de externa rapporterna.

Effektiv kommunikation måste också ske i en bredare bemärkelse. Den ska strömma igenom hela organisationen på alla nivåer. Alla anställda, oberoende position eller uppgift ska få klara och tydliga anvisningar från högsta ledningen. Eftersom den högsta ledningen har ansvaret ska dessa anvisningar tas på allvar. Det är viktigt att alla anställda förstår sin egen roll i det interna kontrollsystemet, men också hur det individuella arbetet påverkar andras arbete och roll i det interna kontrollsystemet. Det måste finnas medel för att kunna kommunicera betydelsefull och viktig information uppåt. Men det är också viktigt att det finns en effektiv kommunikation med de externa parterna, såsom kunder, leverantörer, beslutsfattare och aktieägare. (URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

3.5.5 Övervakning

Ett internt kontrollsystem måste kunna övervakas. Organisationen behöver ha en process som övervakar kvaliteten av kontrollsystemets prestation. Detta genomförs med hjälp av antingen fortlöpande övervakningsaktiviteter eller särskilda utvärderingar. Det kan också handla om en kombination av övervakningsaktiviteterna och utvärderingarna. Den fortlöpande övervakningen sker under hela processens gång.

Till övervakningen räknar man normala ledningsaktiviteter och kontrollaktiviteter, men också andra aktiviteter som de anställda utför för att kunna genomföra sina uppgifter. Omfattningen och mängden av de särskilda utvärderingarna beror huvudsakligen på den riskbedömning som blivit gjord samt effektiviteten av de fortlöpande övervakningsprocedurerna. Övervakningen av den interna kontrollen borde även ske med hjälp av en kommunikationskanal som går nerifrån upp. Det vill säga att allvarliga fel och brister meddelas från personalen till högsta ledningen och styrelsen. (URL:http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework_summary.htm)

Ledningen har också en viktig roll i övervakningsprocessen. Speciellt i många mindre företag är det ledningen som har ansvar för en del rutinmässiga aktiviteter i samband med övervakningen. Dessa aktiviteter kan också ge feedback på hur de övriga komponenterna fungerar. För att förbättra effektiviteten av övervakningen kan ledningen genom att grundligt fokusera på redan övervakade och etablerade aktiviteter identifiera viktiga förändringar som borde göras. På så vis kan ledningen få en bättre insikt över vilka aktiviteter och övervakningar som kunde göras mera ingående för att öka på effektiviteten. (URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

3.6 Rätt omfattning på dokumentationen enligt COSO

Det finns flera orsaker till varför en organisation skapar en dokumentation av processen, tillvägagångssättet samt andra delar av det interna kontrollsystemet. En orsak är att dokumentationen hjälper organisationen att kontrollera om man håller sig inom önskad praxis för hur verksamheten ska skötas. En bra och effektiv dokumentation gör kommunikationen lättare när det handlar om vad som ska göras och hur det ska göras. En bra och effektiv dokumentation skapar också förväntningar om resultatet. Dokumentation syftar också till att stödja utbildning av ny personal men kan också användas som påminnelse och referensmaterial för övrig personal. I samband med rapportering av effektiviteten i det interna kontrollsystemet kan dokumentationen även fungera som ett bevis. (URL:http://www.coso.org/documents/SB_Executive_Summary_Swedish.pdf)

Det kan vara ganska stor skillnad på nivån och karaktären av dokumentationen från organisationer till organisationer. Större organisationer tycker kanske det är nödvändigt med en mera omfattande dokumentation. Mindre organisationer däremot kanske inte har ett så stort behov av formell dokumentation, som till exempel djupgående policymanualer, beskrivningar av processer, organisationsscheman och arbetsbeskrivningar. Hur omfattande dokumentation man ska göra för det interna kontrollsystemet beror alltså mycket på

organisationens omständigheter och behov. En viss nivå behövs dock alltid för att kunna garantera ledningen att kontrollprocessen fungerar som den ska. Det måste alltså finnas en viss mängd information om redovisningssystemet och berörda rutiner. Även över åtgärder som vidtas i samband med upprättande av finansiella rapporter och att dessa är väl utformade, förstådda och har blivit utförda på rätt sätt. I mindre organisationer kommer ledningen oftast mera direkt i kontakt med de anställda, som är inblandade i kontrollaktiviteterna. Därför kanske man bara behöver ett minimum av dokumentation för dessa aktiviteter, eftersom ledningen genom direkta observationer kan skapa sig en uppfattning om kontrollerna fungerar som de ska. Eftersom ledningen måste kunna garantera tillsyningsmyndigheter, aktieägare och andra externa intressenter att det interna kontrollsystemets utformning och funktionalitet är effektiv, brukar de begära dokumentation för att kunna styrka den garanti man ger intressenterna. Därför kan de externa intressenternas tillsyningskrav påverka omfattningen av en organisations dokumentation. Även om mindre organisationer inte behöver ha en formell dokumentation, måste de kunna intyga att det interna kontrollsystemet är ordentligt utformat och fungerar effektivt. Som exempel kan tas en externrevisor som kommer att förvänta sig av ledningen att de kan presentera underlag som visar om kontrollsystemet fungerar effektivt eller inte. Trots detta finns det fortfarande situationer när policy och tillvägagångssätt inte är dokumenterade utan är informella bland personalen. Detta är möjligt i sådana situationer då ledningar med hjälp av information från de normala aktiviteterna i verksamheten, kan bevisa revisorn att kontrollerna utförs regelbundet.
(URL:http://www.coso.org/documents/SB_Executive_Summary_Swedish.pdf)

Det interna kontrollsystemets dokumentation måste bemöta kraven som verksamheten har, men också stå i rätt proportion till organisationens omständigheter. Omfattningen av dokumentationen för den interna kontrollen är alltså en bedömningsfråga där man också bör ta hänsyn till kostnadseffektiviteten.
(URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

3.7 Vad intern kontroll kan göra och inte göra

Det som ett internt kontrollsystem kan göra, är att hjälpa organisationen eller enheten att uppnå sina prestations- och vinstmål. Detta på grund av att den interna kontrollen hjälper till att garantera att lagar och regler följs och att de finansiella rapporterna är tillförlitliga. Den interna kontrollen kan också förebygga eventuella resursförluster. Med hjälp av en effektiv intern kontroll kan ledningen få viktig information angående organisationens eller enhetens utveckling, eller bristande utveckling, i sitt strävande till prestationer och vinstmål som man önskar uppnå. (URL:<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>)

Man ska dock akta sig för att ha alltför stora och orealistiska förväntningar på det interna kontrollsystemet. Det finns tyvärr de som tror att intern kontroll kan garantera en organisations eller enhets framgång. Man kan tyvärr inte med hjälp av intern kontroll säkerställa att företagets grundverksamhet uppnås. Det går inte heller att garantera organisationens eller enhetens överlevnad med hjälp av ett internt kontrollsystem. Det finns också en del situationer och förändringar som det interna kontrollsystemet inte kan påverka. Det kan till exempel vara förändringar som sker i statspolitiken och dess program. En annan sak som den interna kontrollen inte heller kan påverka är att förändra en persons medfödda egenskaper. Det går till exempel inte att ändra på en person som har bristfälliga ledaregenskaper till att bli en bra ledare. Konkurrenternas verksamhet, handlingar och ekonomiska situation är saker som den interna kontrollen inte heller kan påverka.

Det är viktigt att förstå att även om man kan säga att den interna kontrollen säkerställer tillförlitligheten i de finansiella rapporterna samt överensstämmande med regler och lagar, ger det bara en måttlig säkerhet. Även det bästa interna kontrollsystemet kan aldrig ge ledningen och styrelsen hundra procentig säkerhet beträffande prestationen av enhetens verksamhet.

Möjligheten för en organisation eller enhet att uppnå önskad prestation, kan påverkas av en del begränsningar som förekommer i alla interna kontrollsystem. En sådan begränsning kan vara att den uppfattning och bedömning man utgår

ifrån, när man fattar viktiga beslut, är felaktig och inte stämmer överens med verkligheten. En annan begränsning är att misslyckanden kan uppstå på grund av enkla fel och misstag. Dessutom kan en kontroll bli förbisedd på grund av en konspiration av två eller flera personer, men det kan också vara att ledningen missbrukar sin ställning. Det interna kontrollsystemets konstruktion måste ta i beaktande att det är sammankopplat med ett visst resurskrav. Nyttan med kontrollerna måste övervägas i förhållande till vad det kostar, annars kan även detta bli en faktor som begränsar organisationens eller enhetens möjligheter att uppnå önskade prestationer. (URL:<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>)

3.8 Roller och ansvar

Roller och ansvar beskrivs på samma sätt i ramverken för företagsövergripande riskhanteringen som för intern kontroll och styrning. Processerna ska genomföras av människor på varje nivå i organisationen, vilket betyder att alla anställda har ett visst ansvar för den övergripande riskhanteringen men också för den interna kontrollen.

3.8.1 Ledningen och styrelsen

Verkställande direktören är den som i sista hand har ansvaret för riskhanteringen och den interna kontrollen. Det är VD:n som, i en större utsträckning än någon annan i ledningen, anger tonen i ledningen vilket påverkar integriteten, etiken och andra faktorer för en positiv kontrollmiljö. I ett stort företag kan VD:n förverkliga denna uppgift genom att de äldre medlemmarna i ledningen får handledning och anvisningar, samt att förnya sättet på vilket de tidigare har kontrollerat verksamheten. De äldre medlemmarna i ledningen måste i sin tur överlåta ansvaret, för skapandet av en mer specifik intern kontrollpolitik samt dess förverkligande, till personalen. I ett mindre företag där VD:n ofta är ägaren, är VD:ns inflytande på personalen ofta mera direkt. (URL:<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>)

Organisationens eller enhetens övriga ledare och beslutsfattare, har ansvaret för att riskhanteringen är i linje med organisationens riskhanteringsfilosof. De bär ansvaret för riskhanteringen inom sina respektive ansvarsområden och bör se till att man håller sig inom organisationens eller enhetens gräns för risktolerans.

Styrelsens roll i organisationens eller enhetens riskhanteringsprocess är att övervaka den företagsövergripande riskhanteringen. Men styrelsen ska också vara medveten om och godkänna organisationens risktrender. (URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish.pdf)

Effektiva styrelsemedlemmar är sakliga, objektiva, skickliga och frågvisa. De har också kunskap om organisationens eller enhetens aktiviteter och förehavanden. De känner också till miljön och förhållandet i organisationen eller enheten. På grund av detta kan de använda tiden till det som är mest nödvändigt för att kunna uppfylla skyldigheterna som styrelsen har. Ledningen har en sådan position att den kan åsidosätta kontroller och ignorera eller undertrycka kommunikationen från sina underordnade. Detta skapar en oärlig ledning som med avsikt ger en felaktig bild av resultatet för att dölja spår. Sådana problem kan bäst identifieras och korrigeras av en stark och aktiv styrelse, som är sammankopplad med en fungerande kommunikationskanal som går uppåt och har bra finansiella, lagliga och interna revisionsfunktioner. (URL:<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>)

3.8.2 Övrig personal och externa intressenter

Övriga anställdas ansvar är att utföra riskhanteringen enligt upprättade direktiv och fastställda beslut. Till en viss del har de anställda också ansvar för den interna kontrollen. Därför borde riskhanteringen och den interna kontrollen vara en tydlig och klar samt direkt eller indirekt del av det vardagliga arbetet hos hela personalen. Så gott som alla anställda skapar information som används för det interna kontrollsystemet. De flesta utför dessutom uppgifter vars handlingar behövs för att påverka kontrollerna. Personalen bör också ta ansvaret för att

meddela ledningen om eventuella problem i verksamheten, uppträdanden som inte uppfyller reglerna, samt andra kränkningar eller olagliga handlingar.

Det finns alltid ett antal externa parter som på något sätt påverkar organisationens eller enhetens verksamhet. Men i detta sammanhang när man pratar om riskhantering och intern kontroll, bär de externa intressenterna inte något ansvar, även om de på ett indirekt sätt bidrar med information. Den externa revisionen, lagstiftare och media är några exempel på externa källor som kan bidra med användbar information för organisationen i sitt riskhanteringsarbete. Den externa revisionen kan ge organisationen en oberoende och objektiv syn till riskhanteringen och kontrollsystemet. De kan medverka direkt genom revisionen av de finansiella rapporterna och indirekt genom att tillhandahålla användbar information för ledningen och styrelsen så att de kan utföra sina förpliktelser. (URL:<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>)

4 PRS Prime Re Solutins AG

PRS är ett tjänsteföretag inom försäkringsbranschen som grundades år 2000 i Zug, Schweiz. Verksamhetens huvudkontor finns i Zug, men i dag har man även dotterbolag i England, Tyskland och i Liechtenstein. Kunderna finns bland annat i USA, Kanada, Europa och Australien. I nuläge har man sammanlagt ca 25 personer anställda varav de flesta finns i Zug.

PRS riktar sig enbart till företag inom försäkringsbranschen och kan erbjuda sina kunder en rad olika tjänster. En viktig tjänst är grundande och etablering av utländska försäkringsbolag i Schweiz. Med sin kunskap, kontakter och tidigare erfarenhet av företagsetablering kan PRS hjälpa de utländska företagen under hela etableringsprocessen. Om kunden så önskar, ställer PRS kunnig arbetskraft till förfogande även den första tiden efter grundandet. Detta innebär att ett företag kan outsoursa IT, HR, bokföringen och utbetalningar av försäkringar till PRS. Inom HR erbjuder man tjänster såsom lönebokföring, och så sköter man om att personalen blir rätt försäkrade. Inom bokföringen kan PRS sköta uppdragsgivarens hela bokföring eller bara vissa delar. En annan tjänst som PRS erbjuder är troubleshooting. Det betyder att PRS skickar personal till en uppdragsgivare för att, under en överenskommen tidsperiod, bistå med arbetskraft och sitt kunnande. En tredje och relativt ny tjänst som PRS har är personalrekrytering för sina kunder. (PRS Prme Re Solutions AG, 2009)

4.1 Arbetsmetod

Arbetsprocesserna som finns hos PRS inom bokföringen kan delas in i följande huvudprocesser; leverantörsreskontra, personalersättning, fakturering och kundreskontra, inkasso och bokslut. Det är alltså i dessa processer som jag ska identifiera och bedöma riskerna, eftersom de alla på något sätt medför risk för företaget. (J. Schuler, PRS)

Riskbedömningen är ett viktigt steg i riskhanteringsprocessen, och för att kunna ta beslut angående riskåtgärder och kontrollaktiviteter måste man ha klart för sig

vilka riskerna är. Ju tydligare man lyckas definiera riskerna desto lättare går det att hitta åtgärder. Jag kommer att hålla mig till de operativa riskerna.

Det första steget är att ta reda på vilka risker som finns inom de olika processerna. För att identifiera dessa risker har jag tagit hjälp av en figur som projektledaren hos PRS har gjort. I denna figur har de operativa riskerna blivit indelade i fyra huvudkategorier; tekniska faktorer, medarbetarna, organisationen och externa faktorer. Till de tekniska faktorerna räknar man olika programvaror och arbetsverktyg som företaget använder sig av, men också beroendet av IT-leverantörer. Till kategorin medarbetare har man räknat faktorer som företagets nyckelpersoner, personalens kompetens, arbetsmiljön och arbetskapacitet. Till denna kategori hör också faktorer som personligt ansvar, hur man behandlar konfidentiell information, olagliga handlingar internt, samt manuella beräkningar, inmatning av data och användning av modeller och bokföringsregler. I kategorin organisationen tar man upp punkter som kommunikations- och informationskanaler samt arkivering och hantering av dokument. Till de externa faktorerna hör tillhandahållande av tjänster och olagliga handlingar externt. (J. Kubli, PRS)

När riskerna är identifierad ska de bedömas. Jag bedömde riskerna genom att hitta svar på några frågor: Hur påverkar risken företaget? Påverkar den också eventuellt andra intressenter? Hur stor skulle effekten bli om risken inträffade? Hur ofta skulle risken kunna inträffa? Svaren på dessa frågor samlade jag sedan i en riskkontrollmatris som är baserad på COSO-modellen. I denna matris samlade jag all information om riskerna och deras kontroller. Jag gjorde en skild matris för varje process. (se bilagor 1-5)

I nästa steg börjar jag titta på kontrollerna och riskåtgärderna. Jag identifierar vilka kontroller och åtgärder som redan finns inom de olika processerna. Jag fastställer också kontrollens art och om det är fråga om en nyckelkontroll eller inte. Om det handlar om en nyckelkontroll eller inte, bedöms utgående från hur viktig kontrollen är och hur stora risker kontrollen täcker. Det bör också fastställas vem som är ansvarig för kontrollen och vem som utför den. Det är bra att kunna precisera ansvarsfördelningen med namn. Det hjälper personen själv, de övriga

anställda samt externa intressenter att tydligt och klart se vem som ska göra vad. Om det klart och tydligt står ett namn, bidrar det alltså till att alla tar sitt ansvar och inte försöker skjuta över det på någon annan. Om ansvarsfördelningen däremot är oklar och flummig, är det däremot mycket lättare att skjuta ifrån sig ansvaret. Eftersom PRS inte är ett så stort företag är det oftast samma person som är ansvarig för kontrollen, som också utför kontrollen. Jag har också tagit reda på vilket syfte kontrollerna har. Är kontrollen skapad för att förhindra fel eller är den skapad för att upptäcka fel?

Det sista steget är att precisera nyckelkontrollerna. Här har jag tagit hjälp av ett formulär för dokumentation av nyckelkontrollerna. Detta formulär är utformat av Sarbans-Oxley. (se bilagor 6-15) Detta formulär är indelat i två olika delar. Första delen innehåller allmän dokumentinformation som till exempel datum för uppgörandet av formuläret, datum när det senast blivit uppdaterat, och vem som är ansvarig för processen. Den andra delen består av information över kontrollen. Först beskrivs risken, kontrollens art och vem som är ansvarig för den. Sedan kommer en detaljerad beskrivning över hur kontrollen går till och vad syftet är med kontrollen. Här kommer det också fram kontrollens omfattning och frekvens. Tanken med detta formulär är att ge en djupare beskrivning av de viktigaste kontrollerna, nyckelkontrollerna.

I följande kapitel kommer jag först att gå igenom sådana risker som förekommer i varje process. Sedan går jag igenom varje process skilt för sig. Jag börjar med att kort redogöra för hur processen ser ut, sedan tar jag upp riskerna som finns inom processen och så avslutar jag med åtgärderna och kontrollerna. Den sista processen har jag valt att inte dela upp i underkapitel eftersom jag tycker det ger en bättre helhetsbild.

4.2 Allmänna operativa risker inom bokföringen

Inom varje process finns oftast en *nyckelperson* som har en betydande roll i processen. Det handlar ofta om en gruppledare när man pratar om en nyckelperson. I vissa fall kan det hända att nyckelpersonen är den enda som utför ett visst arbetsmoment. Detta kan dels bero på att denna person är den enda som

har fått rättigheter till att utföra arbetsmomentet, men det kan också bero på att personen i fråga är den enda som innehar viktig information och kunskap inom arbetet. En sådan situation innebär en risk för företaget. Om nyckelpersonen på grund av olycka eller sjukdom skulle bli arbetsoförmögen för kortare eller längre tid, kan det blir svårt för den övriga personalen att utföra sitt arbete. Därför borde viktig "know how" och information inte enbart stanna hos nyckelpersonen utan på något sätt kunna förmedlas vidare till de övriga gruppmedlemmarna. Om arbetet inte kan utföras på grund av att nyckelpersonen inte finns på plats, skulle det förstås påverka medarbetarna inom gruppen, men också kunden eftersom arbetet då inte blir gjort. Däremot skulle det inte ha någon större påverkan för andra avdelningar inom företaget. För att minimera denna risk har man hos PRS skapat en *arbetsmanual* där alla processer respektive arbetsmoment finns förklarade. Med hjälp av denna manual vill man försäkra sig om att så mycket som möjligt av arbetet kan utföras även om nyckelpersonen inte är närvarande.

Det är också väldigt viktigt att *kommunikationen och informationsflödet* fungerar, både vad gäller inom teamet men också mellan de andra avdelningarna och ledningen. Här finns alltså risk att de anställda inte får nödvändig information i tid eller att den uteblir helt och hållet. Det kan å andra sidan också hända att de anställda inte vidarebefordrar information till ledningen. Det sistnämnda kan vara både medvetet och omedvetet. Eftersom PRS är ett tjänsteföretag finns också en risk att informationen och kommunikationen mellan PRS och kunden inte fungerar. Det kan till exempel handla om att PRS inte får nödvändiga verifierat från kunden så som kvitton, räkningar, kontoutdrag eller betalningsbekräftelser som behövs för att kunna utföra ett korrekt arbete. Bristande kommunikation och information kan påverka hela företaget, kunderna och övriga externa intressenter. Företagsledningen och alla gruppleddare har varje vecka ett *möte* där de medverkande blir informerade om vad som är på gång inom varje team och i företaget. Det ligger sedan på teamledarens ansvar att vidarebefordra denna information till de övriga gruppmedlemmarna. De flesta arbetsgrupper har också regelbundna möten för att hålla varandra uppdaterade om vad som är på gång. Men det händer nog ibland att informationen lämnar hos teamledaren. Det finns ingen riskåtgärd eller kontroll om kommunikationen mellan kunden och PRS inte

skulle fungera. Det är en risk som företaget får ta och enda sättet att försöka förhindra det är att ha regelbunden kontakt med kunden, att vara klar och tydlig så att kunden vet vad som behövs och förvänts, men också varför.

En annan risk är *arbetskraftsresurserna*. Teamet har kanske byggt upp en fungerande process med ett visst antal anställda. Om så någon i teamet slutar kan problem uppstå. Ifall företaget har möjlighet att ersätta den person som slutar är risken för problem kanske inte så stor. Men det är inte alltid företaget har ekonomisk möjlighet att skaffa ersättare, speciellt inte i dagens ekonomiska läge. I sådana fall betyder det att teamet inte längre har lika mycket arbetskraft men trots det lika mycket arbete som ska utföras. Risken för att personalen blir stressad, utbränd och långtidssjukskriven ökar. Dessutom är kvaliteten på arbetet kanske inte lika bra i en sådan situation. Bristande arbetskraftsresurser påverkar alltså hela teamet och kvaliteten på arbetet. Det påverkar också kunderna som då inte får önskad kvalitet på arbetet. I bland kan det finnas för lite arbetskraft under semestertider. Det brukar ofta lösas med hjälp av sommarvikarier.

Kompetens och kvalifikationer hos de anställda är en annan faktor som kan innebära en risk för företaget. En anställd med goda kvalifikationer och bra kompetens utför också sannolikt ett bra arbete. Visst kan det förekomma slarv och misstag även hos en sådan anställd, men hos en person med ringa kvalifikationer och utbildning är risken däremot större att fel uppstår. Inom bokföringen gäller det såklart att känna till bokföringsreglerna. Därför bör man hålla sig uppdaterad med eventuella förändringar och nya bestämmelser. Det gäller också att kunna hantera det bokföringsprogram som företaget använder. Bristande kompetens och yrkeskunskap påverkar kanske främst arbetets kvalitet, men det påverkar också kunden. Företaget kan minimera denna risk genom att erbjuda de anställda, *skolning och kurser* för att utveckla och förkovra sig inom sitt yrkesområde. Denna möjlighet ger PRS sina anställda. De anställda får komma med önskemål angående kurser eller vidareutbildning som de önskar gå på. Dessutom sätter man stor vikt vid både *utbildningen och arbetserfarenheten* redan i anställningsskedet. Att de anställda skulle göra något fel på grund av bristande yrkeskunskap och okunnighet är alltså väldigt liten.

En annan risk som förekommer inom de flesta processer gäller *arkiveringen* av dokument. Dokumenten kan vara allt från fakturor, betalningsutdrag, kontoutdrag till olika avtal. Om arkiveringen inte sker som den ska, kan det vara svårt att vid behov hitta nödvändig information. Det är främst revisorn som behöver ha tillgång till dokumenten, men det kan också hända att personalen själv behöver kontrollera något. Detta är kanske inte en risk som företaget ska prioritera, men med en fungerande arkivering behöver man inte slösa bort tid på att söka efter önskade dokument. Hos PRS sker arkiveringen av alla bokföringsdokument utgående från företag och projekt. Det mesta följer i alfabetisk ordning. Felen som uppstår i arkiveringen beror oftast på mänskligt misstag och slarv. Man har ingen direkt kontroll för denna risk utan varje medarbetare bär ansvar för att det blir rätt gjort.

4.3 Leverantörsreskontra

Denna process behandlar hanteringen och bokföringen av leverantörsfakturorna. Hos PRS kan processen beskrivas enligt följande. Företagets alla fakturor kommer i pappersformat, eftersom man ännu inte börjat använda sig av elektroniska fakturor. Fakturorna blir förda till respektive beställare som ska granska och godkänna dem. När fakturan blivit godkänd och undertecknad, ges den vidare till bokföringen. Det första man gör vid bokföringen är att överföra fakturans data i en Excel-fil. Denna Excel-fil används som ett kontrollverktyg i ett senare skede i processen. Därefter överför man fakturans data i leverantörsreskontran och sedan förvaras fakturan tills den ska betalas. Nästa steg är att skapa en betalningsfil. Den görs antingen direkt i bokföringsprogrammet eller genom Internet banken. Betalningsfilen ska godkännas av någon bland medarbetarna inom bokföringen innan betalningen slutligen kan göras. När betalningen har debiterats från kontot får företaget ett skilt debiteringsutdrag som bevis på att betalningen har blivit gjord. När detta utdrag kommit på posten bokas räkningen som utgift. Sedan ska fakturan och debiteringsutdraget arkiveras. Med jämna mellanrum under månaden, blir leverantörsreskontrans saldo jämfört med saldot i Excel-filen. Vid

månadens slut jämförs dessa två saldon dessutom med kontoutdragets saldo. (J.Schuler. PRS)

4.3.1 Beskrivning av risker

Inom denna process kan man plocka ut flera olika risker. Den första risken hittar man redan vid processens början, att fakturan *inte finns till hands*. Orsaken till att en faktura fattas kan bero på två saker. Dels att den förkommit i posten och aldrig nått fram till företaget, eller så kan det också hända att företaget själ tappat bort fakturan. Eftersom fakturan ska via flera mellanhänder inom företaget innan den slutligen betalas, kan det lätt hända att den tappats bort någon gång under hanteringsprocessen. En annan risk som hänger ihop med fakturans existens är, att fakturan kanske bara lämnas liggande på någons skrivbord och glöms bort. I sådana fall kan det ju hända att man upptäcker en bortglömd eller utebliven faktura först när man får en betalningspåminnelse. Betalningspåminnelserna innehåller dessutom oftast en förseningsränta, vilket är en extra onödig utgift för företaget. Att en faktura blir liggande på någons skrivbord eller fattas, påverkar alla som är inblandade i denna process. De övriga blir tvungna att vänta med att gå vidare i processen och leverantören får vänta på betalningen eller blir tvungen att skicka nu faktura. Eftersom PRS inte scannar in fakturorna och behandlar dem elektroniskt är risken för borttappade fakturor ännu större.

Nästa risk hittar man i det arbetsmoment där fakturorna ska *godkännas*. Här handlar det om informationen som finns på fakturan. Stämmer fakturauppgifterna överens med det som avtalats i samband med köpet? Det gäller så klart att kontrollera om fakturabeloppet och momsens är rätt, men också om mottagaradressen stämmer så att fakturan inte hör till något helt annat företag. Betalningsvillkoren bör också stämma överens med det som avtalats. Förutom risken för att fakturan skulle innehålla felaktig information kan det också hända att betydande information saknas, vilket gör att fakturan inte är fullständig. En annan risk inom detta arbetsmoment hänger ihop men hur noga granskaren kontrollerar fakturan. Det kan hända att den person som ska kontrollera fakturan av en eller annan orsak godkänner den utan att ens ha granskat den närmare.

Eftersom detta arbetsmoment är ett av de första i denna process, skulle detta ha inflytande på hela processen.

Själva *inmatningen och bokningen* av fakturan innebär också en risk. Detta är en uppgift som sköts helt manuellt. Alltid i samband med uppgifter som sköts manuellt finns risk för att något kan bli fel. De är oftast fråga om ett mänskligt misstag eller beror helt enkelt på att man inte varit uppmärksam. Det kan vara så att man bokar fakturan på fel konto eller att man matar in fel fakturabelopp. Momsen kan bli fel eller så bokar man fakturan under fel datum, fel månad eller mot fel leverantör. Alla dessa punkter kanske inte verkar vara så allvarliga men de kan alla på ett eller annat sätt påverka den slutliga rapporteringens korrekthet.

Om man går vidare i denna process hittar man nästa risk i samband med skapandet av *betalningsfiler* och själva *betalningen* av fakturan. Precis som vid bokningen av fakturan handlar det här också om risker i samband med manuell inmatning av data. Det berör också i stort sätt samma punkter. I samband med skapandet av betalningsfilen kan det alltså hända att man matar in fel fakturabelopp eller att mottagarens kontonummer blir fel. Eftersom PRS har en del utländska leverantörer kan det också finnas risk för att man väljer fel valuta. Dessa risker gäller också för fakturabetalningar som sker direkt över Internet. Ifall fakturan av någon orsak inte skulle bli granskad, finns då risk för att fel information matas in i bokföringen vilket skulle påverka de finansiella rapporterna.

Nästa risk kan sammankopplas med korrektheten i betalningsfilens data. Om det fakturabelopp som blivit inmatat i betalningsfilen eller direkt i bankens betalningstjänst på Internet inte stämmer, debiteras företaget på *fel belopp*. Detta felbelopp är sedan det som syns på debiteringsutdraget som används som grund vid bokningen av transaktionen. Detta leder alltså till att bokföringen blir felaktig. Men är det fråga om stora summor kan det också tillfälligt påverka företagets likviditet. Även om de flesta fall säkert skulle gå att korrigera, betyder det extra tid och arbete. Det skulle ju också betyda att leverantören måste korrigera sin bokföring. Ett sådant fel påverkar alltså inte bara företaget utan också den externa parten.

4.3.2 Riskåtgärd

De senaste åren har *elektronisk hantering av fakturorna* och elektroniska fakturor blivit allt vanligare. Orsaken till att man väljer den elektroniska hanteringen är just för att undvika pappersfakturorna och de risker som de medför. Genom att hantera fakturan den elektroniska vägen undviker man problem som att fakturan skulle bli liggande på någons skrivbord och glömmas bort. Elektronisk fakturahantering är dessutom tidsbesparande, något som de flesta företag strävar efter idag. Ofta godkänner beställaren fakturan men tar sedan god tid på sig att föra den vidare till bokföringen. Detta behöver man alltså inte vänta på om fakturan finns i elektronisk form, utan hanteringsprocessen kan fortsätta direkt efter att beställaren godkänt fakturan. Eftersom man i nuläge inte använder elektronisk fakturahantering, kunde alltså införandet av det vara ett sätt för PRS att hantera risken för borttappade och glömda fakturor. Det finns ingen kontroll för att den som godkänt fakturan verkligen har granskat den, utan man litar på att de anställda tar sitt ansvar och gör sina uppgifter korrekt. För dem som bokför kan det vara svårt att veta vad beställaren har kommit överens om med leverantören. Därför är det viktigt att fakturan blir granskad av beställaren innan den går vidare till bokföringen. På så sätt kan en felaktig eller bristfällig faktura korrigeras redan i början av fakturahanteringsprocessen. Att *granska fakturan* är alltså ett sätt på vilket man kan hantera risken för bristfällig och felaktig fakturainformation. Samtidigt undviker man onödiga korrigeringar och rättelser i själva bokföringen. Hos PRS blir alla fakturor granskade och viserade innan de bokförs och betalas. Man ser detta steg i fakturahanteringsprocessen som en nyckelkontroll. Målet med kontrollen är att förhindra att felaktiga och ofullständiga fakturor blir bokförda och betalade. Man utför kontrollen dagligen eller när företaget tar emot en faktura.

En annan nyckelkontroll inom leverantörsreskontran är *granskningen av betalningsfilerna*. Detta är en kontroll som utförs av gruppledaren inom bokföringen men också av företagets kontroller. Det är först efter att båda två har godkänt betalningsfilen som den blir send till banken. Denna kontroll görs för att säkerställa att data som blivit inmatad i betalningsfilen är korrekt. Med denna kontroll vill man undvika att betalningen sker för tidigt eller för sent, samt att

penningbeloppet är korrekt och blir utbetalt till rätt leverantör. Att man till exempel betalar den med fel datum eller fel belopp kan ha inverkan på rapporteringen vilket skulle leda till rättelser och korrigeringar som i sin tur medför extra och onödigt arbete. Allt detta vill man alltså försöka undvika.

Det skulle inte vara praktiskt möjligt att regelbundet gå igenom varje enskild bokning. Men i samband med kvartalsboksluten och årsboksluten gör man olika *avstämningar* där felbokningar kan identifieras. Bland annat en egen uppgjord Excel-tabell används som hjälpmedel för att kunna kontrollera saldot som blir jämfört med bokföringens saldo och bankens saldo. Vidare använder man Excel-tabellen för att kontrollera att fakturorna blivit betalade inom rätt månad, till rätt leverantör och med rätt belopp.

4.4 Fakturering och kundreskontra

Faktureringsprocessen och hanteringen av kundfakturorna går till på följande sätt. Eftersom PRS är ett tjänsteföretag blir uppdragsgivaren debiterad enligt antalet arbetstimmar som PRS's anställda har utfört hos/för uppdragsgivaren. Varje anställd ska dagligen redovisa sina timmar enligt uppdragsgivare och projekt. I slutet av varje månad blir sedan de anställdas redovisade timmar granskade. Den första granskningen sker av personalavdelningen, som kontrollerar att de anställdas redovisning av sina timmar är fullständig. Man kontrollerar också att de redovisade timmarna hör till rätt företag och projekt. Därefter ska någon från bokföringsavdelningen och Sales Management godkänna timmarna. De godkända timmarna är alltså en viktig del av underlaget vid faktureringen. När alla timmar är godkända och kontrollerade skapas fakturan. Den slutliga fakturan ska i sin tur godkännas av försäljningschefen innan den kan skickas ut till kunden. Följande steg i processen är att mata in fakturan i Excel-tabellen samt i kundreskontra. När sedan fakturan är betalad och pengarna har kommit in på kontot ska det bokas som intäkt både i bokföringen och i Excel-tabellen. Det sista steget är att arkivera alla dokument och verifikat såsom fakturor och transaktionsbevis.

Det kan också hända att kunderna inte betalar fakturan. I sådana fall skickas en betalningspåminnelse. Arbetsprocessen för betalningspåminnelser kan kort

beskrivas på följande sätt. Utgående från Excel-tabellen kontrollerar man vid bokföringen om alla räkningar blivit betalade eller om det finns obetalda kundfordringar. Om det finns obetalda fordringar meddelas det vidare till försäljningschefen som i sin tur bekräftar och godkänner att en betalningspåminnelse får sändas. Därefter blir betalningspåminnelsen gjord och sänd till kunden. (J.Schuler. PRS)

4.4.1 Beskrivning av risker

Även i denna process finns flera risker, och den första gäller de anställdas *redovisning av sina arbetstimmar*. En risk i samband med detta är att någon redovisar sina timmar under fel företag och projekt, eller att man redovisar för många timmar, för litet timmar eller inga timmar alls.

Eftersom de redovisade timmarna ligger som grund för faktureringen leder detta fram till följande risk. Om *underlagen* inte är korrekta blir även fakturan felaktig. De flesta fakturor görs direkt i faktureringsprogrammet, men det finns vissa som görs manuellt. Då finns det en risk för att *fakturainformationen* blir fel även om underlagen stämmer. Det kan vara allt från att man i misstag har satt in fel datum, fel antal arbetstimmar, fel betalningsvillkor, fel belopp, fel moms eller att fakturan är adresserad till fel mottagare. Man kan alltså konstatera att fel redovisade timmar påverkar innehållet i fakturorna som skickas till kunderna, vilket betyder att även kunden påverkas av hur de anställda redovisar sina timmar. Företaget själv påverkas också, eftersom till exempel för lite redovisade timmar skulle leda till att kunden också betalar ett lägre belopp. Detta betyder att företaget inte får in så mycket pengar som man borde få.

Precis som inom leverantörsreskontran kan *bokningarna* bli fel också i kundreskontran, både vad gäller bokningen av kundfordringen och av intäkten. Vad som kan gå fel är i stort sätt samma som vid leverantörsreskontran och beror oftast på ouppmärksamhet eller misstag. Fakturan kan bli bokad på fel konto, med fel belopp eller moms. Datum och valuta är även andra punkter som kan bli fel. Precis som vid leverantörsfakturorna ska både kundfordringarna och inkomsten bokas i en egen uppgjord Excel-tabell, detta för att kunna jämföra saldot med

bokföringen i slutet av varje månad. Här finns risk för att man *matar in fel data* såsom fel belopp eller att man bokar en fordran eller en intäkt mot fel kund. Det kan också hända att det finns något fel i formlerna i Excel-tabellen vilket gör informationen inkorrekt. Inmatningen av både fordringen och intäkten påverkar främst rapporterna, men har däremot ingen inverkan på andra avdelningar i företaget. Att företaget bokför något fel påverkar inte heller kunderna. En annan risk inom kundreskontran är att kunden kanske *inte betalar* fakturan. Det är något som förstås påverkar företaget finansiellt, speciellt om det handlar om stora belopp.

4.4.2 Riskåtgärd

En av nyckelkontrollerna inom faktureringen är kontrollen av de anställdas *redovisade arbetstimmar*. Detta är en mycket viktig kontroll eftersom de redovisade timmarna är ett viktigt faktureringsunderlag. Personalavdelningen som sköter om den första granskningen, kontrollerar att den anställdas redovisning är fullständig och att den innehåller en rimligt lång matpaus varje arbetsdag. Man kontrollerar även att det totala timmsaldot stämmer med arbetsavtalen. Utgående från arbetsavtalet kan man kontrollera att timmarna blir bokade under rätt företag och projekt. Men eftersom vissa jobbar med flera olika projekt kan det vara svårt att kontrollera att personen har fördelat sina timmar rätt mellan dessa olika projekt. Man utgår från att personalen tar ansvar för det själv.

Om man kontrollerat att faktureringsunderlagen stämmer borde fakturorna blir korrekta. Men även inom faktureringsprocessen finns flera steg där informationen matas in manuellt, vilket alltid innebär en risk. På grund av detta blir fakturorna *granskade och godkända* av försäljningschefen innan de får skickas ut till kunden. Vid kontrollen används avtal och övrigt faktureringsunderlag för att säkerställa fakturans rimlighet. Flera års erfarenhet hjälper också försäljningschefen att upptäcka eventuella fel.

Som tidigare framkom görs i slutet av varje månad, och i samband med uppgörandet av kvartalsbokslut och årsbokslutet, olika *avstämningar* för att upptäcka eventuella fel i bokföringen. Man har också gjort en Excel-tabell för

kundfordringarna, som man använder som hjälpmedel. Precis som vid kontrolleringen av bokningarna beträffande leverantörsskuldena, kontrollerar man också kundfordringarna så att bankens, bokföringens och Excel-tabellens *saldon stämmer överens*. Man kontrollerar också att *transaktionen* blivit bokade inom rätt månad och att transaktionen bokats mot rätt kund. Man avstämmer också momsens med balansräkningen, med hjälp av en *plausibilitetskontroll*. Denna kontroll utförs i slutet på varje månad och man vill alltså försöka hitta eventuella fel i bokföringen samt differenser mellan momsens plausibilitetskontroll och balansräkningen.

Samma Excel-tabell används också för att kontrollera att *fordringarna* blir betalade. Eventuella obetalda kundfordringar kan man också kontrollera genom att skriva ut en lista över öppna kundfordringar ur bokföringsprogrammet.

4.5 Personalersättningar

Processen för personalersättningar handlar om bokning och utbetalning av kilometerersättningar, reseersättningar, transportersättningar, ersättningar för kost och logi samt dagtraktamente. I processens början blir den anställdas arbetsinsats fastställd och utförd. När arbetsinsatsen är utförd ska den anställda fylla i en blankett för ansökan om ersättning. Den ska godkännas av arbetsledaren och sedan föras vidare till personalavdelningen. Hos personalavdelningen blir ersättningsansökan sedan granskad och godkänd. När ansökan är godkänd, beslutar personalavdelningen tillsammans med den sökande på vilket sätt ersättningen ska utbetalas. När ersättningen och utbetalningssättet blivit godkänt bokas ersättningen i bokföringsprogrammet samt i Excel-tabellen. Om utbetalningen sker till ett konto ska den bokas direkt i Internet banken, godkännas av en medarbetare inom bokföringen och sedan utbetalas. (J.Schuler. PRS)

4.5.1 Beskrivning av risker

En risk i samband med personalersättningar är att *informationen* i ersättningsansökan inte är rätt. Ifyllandet av ersättningsansökan är ett viktigt steg i

arbetsprocessen för personalersättningar, och kanske också den risk som kunde påverka slutresultatet mest. De anställda ska själva fylla i ansökan och någon som inte är så ofta ute på arbetsresor, kanske inte är uppdaterad med alla regler beträffande ersättningarna. Något som då lätt kan gå fel är vilket dagtraktamente man ska utgå ifrån. Har resan skett i utlandet gäller det att hålla reda på vilket lands traktamente man ska använda. Andra saker som kan vara fel är allt från att antalet kilometer som man angett inte stämmer, till att antalet dagar inte är korrekt. En fel ifylld ansökan påverkar hela processen, eftersom man utgår från ansökan när ersättningen bokas och utbetalas. Detta påverkar också den sökande själv. Om ersättningsbeloppet är fel, blir utbetalningen också fel och den sökande får inte den summa som han eller hon borde ha fått.

Vid utbetalning av ersättningen är riskerna i stort sätt samma som vid vilken annan betalning som helst. Till att börja med bör ju den *information* som man har som underlag vara korrekt. Detta hänger alltså ihop med den ovannämnda risken, att ansökan inte skulle vara rätt ifylld. Om man gör en utbetalning utgående från en ansökan som inte stämmer blir ju också utbetalningen fel. Men även om man konstaterat att ansökan är korrekt, kan det hända att den som sköter om utbetalningen inte är uppmärksam och av misstag *ger in fel data* i betalningsfilen. Det kan till exempel handla om fel belopp eller att man betalar till fel konto.

Precis som vid bokning av kundfordringarna och leverantörsskuldena kan *bokningar* av ersättningarna också bli fel. Även denna del av processen är beroende av att ersättningsansökan har blivit rätt ifylld, eftersom den också här ligger som grund för bokningen. Det finns dock en liten risk för att bokningen kan bli felaktig fastän underlagen är riktiga, ett mänskligt misstag kan alltid förekomma. Det kan vara att man till exempel bokar mot fel konto, med fel datum eller med fel belopp. Detta gäller både bokningen av ersättningen och bokningen av transaktionen. En fel bokad ersättning påverkar de finansiella rapporterna.

4.5.2 Riskåtgärder

En nyckelkontroll inom denna process är *granskningen* av ersättningsansökningarna. Eftersom de ligger som grund för utbetalningen samt

bokningen av ersättningen är det viktigt att informationen stämmer. Det är oftast gruppledaren eller någon i ledningen som tillsammans med den anställde har kommit överens om arbetsuppdraget. Ansökan ska därför *godkännas* av gruppledaren eller den i ledningen som gett uppdraget, innan den ges vidare till personalavdelningen. Detta därför att gruppledaren eller ledningen känner till uppdraget och vet vad man kommit överens om. De gör alltså en första kontroll för att se om ansökan är rimlig. Därefter blir den noggrannare granskad av personalavdelningen. Där kontrollerar man att ansökan stämmer överens med företagets personalregler och att man har använt sig av rätt belopp och traktament. Det är en detaljerade kontroll som utförs varje gång någon ansöker om någon form av personalersättning. Kontrollen görs för att säkerställa att ansökan är korrekt ifylld. Men man vill också med hjälp av denna kontroll förhindra att felaktig information går till bokföringen där utbetalningen och bokningen av ersättningen sker.

Förutom att ansökan blir kontrollerad för att säkerställa att utbetalningsinformationen är korrekt, måste betalningsfilen *godkännas* av gruppledaren inom bokföringen samt företagets kontroller. Även denna kontroll räknas som en nyckelkontroll inom denna process. Denna kontroll görs för att försäkra att beloppet stämmer och att ersättningen blir utbetald på rätt dag. Man vill också försäkra sig om att utbetalningen sker till rätt mottagarkonto. Man jämför också kontoutdragens saldo med Excel-tabellens och bokföringens saldo. Detta görs för att försäkra att de utbetalda beloppen stämmer överens med de bokförda beloppen.

Att ersättningarna blivit *rätt bokförda* kontrolleras på samma sätt som bokningarna av kundfordringarna, alltså i samband med kvartalsbokslutet och årsbokslutet när avstämningarna görs. Även här tar man hjälp av Excel-tabellen. Denna kontroll kan kopplas ihop med kontrollen av de utbetalda beloppen som nämns ovan. Kontrollerna sker i praktiken också samtidigt. Man jämför alltså Excel-tabellens, bokföringens och bankens saldo för att upptäcka eventuella differenser.

4.6 Uppgörandet av bokslut

Denna process kan egentligen delas in i flera mindre processer. Den berör avstämning av konton, avskrivningar samt uppskrivningar och nedskrivningar, resultatregleringar, jämförelse mellan budget och bokslutsuppgifter, uppgörande av inventarielistor, momsbokföring samt genomförandet av revision. Det handlar också om utbetalning av styrelsens honorar, bokning av vinst samt utbetalning av dividend. Bokslutsprocessen är den process inom bokföringen som innehåller flest kontrollaktiviteter. I denna process utförs kontroller som kan kopplas samman med de övriga processernas risker. Hos PRS gör man kvartalsbokslut och årsbokslut, och de innehåller följande aktiviteter. (J.Schuler. PRS)

Först blir *Excel-tabellen* för både leverantörsreskontra och kundreskontra *avstämda* med företagets banksaldo och bokföringssaldo. Detta steg är en kontrollaktivitet som kan sammankopplas med vissa risker inom leverantörsreskontra, kundreskontra och personalersättningarna. Excel-tabellen blir gjord för det ändamålet att man i samband med bokslutet ska kunna kontrollera att alla transaktioner som borde ha blivit bokade, är bokade, att skulderna och fordringarna blivit betalda, att beloppen är rätt och att datumen stämmer. Med hjälp av *rimlighetskontroller* försöker man avhjälpa risken att eventuella formelfel skulle finnas i tabellen.

Nästa steg är att gå igenom *inventarierna* och göra nödvändiga justeringar i inventarielistan. Man kontrollerar om det har kommit nya inventarier eller om det finns något som man inte längre har kvar. Man har gjort upp en avskrivningsplan för alla inventarier i en Excel-tabell. Där framkommer alla inventariers anskaffningsvärde, avskrivningsmetod, hur mycket som redan blivit avskrivet, nuvärdet på inventarierna samt vad som ännu återstår att avskriva. Det är alltså baserat på denna tabell som man räknar ut avskrivningarna. Precis som för leverantörsreskontra- och kundreskontratabelerna, gör man också för denna tabell en *plausibilitetskontroll* för att säkerställa dess rimlighet och förhindra eventuella fel i formlerna och uträkningarna i tabellen. Sedan ska avskrivningarna också bokas. För att kontrollera att avskrivningarna inte blivit *fel bokade*, till exempel

mot fel konto, gör gruppledaren en *jämförelse* mellan bokföringen och avskrivningsplanen. Denna kontroll hänger alltså ihop med risken att avskrivningarna och inventarierna blir fel bokade och kontrollens syfte är att upptäcka eventuella fel så att de kan rättas till.

Nästa steg är att avstämma den kontanta *kassan*. Kassan räknas i slutet av månaden av bokföringens gruppledare eller Cash management. Kontrollen av den kontanta kassan ses som en av nyckelkontrollerna inom denna process, och görs för att förhindra risken att den kontanta kassans saldo och bokföringens saldo inte skulle stämma överens. Det faktiska kassasaldot blir alltså *jämfört* med bokföringens kassasaldo, men också med saldot i Excel-tabellen. Det är en detaljerad kontroll som görs en gång i månaden samt i samband med uppgörandet av bokslutet.

Därefter blir *bankkontona* avstämda. Banksaldot i bokföringen *jämförs* med kontoutdragen och transaktionsbevisen samt Excel-tabellen, för att säkerställa att de överensstämmer med varandra. I samband med detta kontrollerar man också att alla nödvändiga bankverifikat finns till hands. Även denna kontroll ses som en nyckelkontroll i processen för uppgörandet av kvartals- och årsbokslut. Det är en detaljerad kontroll som utförs av gruppledaren i slutet av varje månad och i samband med uppgörandet av bokslutet.

Nästa steg är att avstämma *lönebokföringen*, vilket görs tillsammans med löneräknarna. Man går igenom och ser till att alla lönekostnader och övriga personalkostnader, såsom sociala kostnader och försäkringskostnader, har blivit bokade, eller ska bli bokade och att de är rätt bokade. Med denna kontroll vill man också *garantera* att man betalat ut rätt lön till rätt anställd. Denna kontroll kan också sammankopplas med risker i personalersättningsprocessen, eftersom man också kontrollerar om ersättningarna blivit rätt bokade och betalade. Detta är en mycket detaljerad kontroll som utförs en gång i månaden och räknas som den tredje nyckelkontrollen inom processen för uppgörandet av bokslut.

Följande steg handlar om *periodiseringarna och resultatregleringarna*. Man har skapat ett Excel-dokument där alla uträkningar och information angående

periodiseringarna och resultatregleringarna blir dokumenterade. Där ser man vilka periodiseringar som redan blivit gjorda under tidigare kvartalsbokslut och hur mycket som ska periodiseras i de kommande kvartalsboksluten. Nödvändiga justeringar måste göras i detta dokument, eftersom det är ett viktigt underlag för bokningarna av periodiseringarna. För att *förhindra* att resultatregleringarna och periodiseringarna blivit fel bokade, gör gruppledaren en *jämförelse* med Excel-dokumentet och bokföringen. Syftet med kontrollen är att upptäcka eventuella fel. Kontrollen utförs en gång per kvartal, det vill säga i samband med uppgörandet av varje bokslut.

Eftersom Schweiz inte har euro och en del av PRS kunder samt dotterbolag finns utomlands, kommer man i kontakt med främmande valutor. Detta leder till att man måste hålla ett öga på *valutakurserna*. På grund av att den hela tiden ändras måste man med jämna mellanrum göra vissa justeringar så att bokföringen blir rätt. Det är gruppledaren som tillsammans med Cash Management utför denna kontroll. Utgående från de skedda förändringarna i valutakurserna, och de förändringar som tros ske, bedömer man om justeringar ska göras och i så fall hur mycket. Med denna kontroll vill man förhindra användning av helt felaktiga kurser. Genom att planera långsiktigt vill man också förhindra stora kast. Man kontrollerar de rådande valutakurserna en gång i månaden och justeringar görs efter behov.

Man gör också olika *budgetjämförelser*. De faktiska talen från resultat- och balansräkningen överförs till en Excel-tabell. Där *jämför* man de faktiska beloppen med de budgeterade beloppen. Eftersom alla belopp matas in manuellt görs en *plausibilitetskontroll* av Excel-tabellen. Med den kontrollen vill man täcka risken att man matat in fel data i tabellen, eller att den skulle innehålla formelfel. Jämförelsen mellan de budgeterade beloppen och de faktiska beloppen görs för att kunna fastställa om man har hållit sig inom budgetens ramar, men också för att kontrollera om budgeten är realistisk. Budgetjämförelsen är den fjärde nyckelkontrollen i denna process och utförs en gång i månaden. De faktiska beloppen och de budgeterade beloppen blir jämförda månadsvis, kvartalsvis och årsvis. Det är antingen gruppledaren eller Cash Management som utför kontrollen.

Den sista nyckelkontrollen inom uppgörandet av bokslutet handlar om *momsen*. I samband med att momsen blir bokförd görs också en kontroll. Denna kontroll kan sammankopplas med alla andra processer där man kommer i kontakt med momsen, till exempel leverantörsreskontra i samband med bokningarna och betalningarna av fakturorna, eller kundreskontra i samband med faktureringen och bokningen av erhållna fakturabetalningar. Efter att momsen blivit bokförd, *avstäms* den med balansräkningen. Detta görs för att kontrollera att omsättningen är rätt och att momsen blivit rätt bokförd, samt att man har använt sig av rätt momsprocent. Eftersom resultatet påverkas av hur mycket moms företaget betalar, vill man garantera att momsen är rätt bokförd. Kontrollen utförs av gruppledaren i slutet av varje månad. *Skattedeklarationen* ska också fyllas i och lämnas in. För att vara säker på att skattedeklarationen är rätt ifylld *jämför* man den med balansräkningen. Det är ekonomichefen som ska underteckna, och har ansvar för deklarationen, men i praktiken är det gruppledaren som utför arbetet.

Den *externa revisionen* är ett av de sista stegen som görs i denna process. Revisionen utförs av en extern person, men PRS medverkar också i detta steg genom att tillhandahålla nödvändig information. Före den externa revisionen sker, ska gruppledaren se till att alla nödvändiga verifikat och dokument finns till hands för revisorn. När den externa revisionen utförs ska gruppledaren också finnas till hands, för att kunna besvara eventuella frågor. Risken att viktig information skulle fattas, försöker man minimera genom att gruppledaren går igenom och kontrollerar att allt som behövs finns till hands. Den externa revisionen är ett exempel på när risk kan bero på externa faktorer. Även om det kanske inte händer allt för ofta så finns det ändå en risk att den externa revisorn av någon orsak inte skulle göra sina uppgifter korrekt. Detta är en risk som företaget inte kan påverka eller skydda sig emot. Man får helt enkelt lita på att den externa revisorn vet var han gör och att han gör det korrekt. Men om revisorn inte skulle göra revisionen korrekt skulle det kunna påverka företaget eftersom det då kan finnas fel i bokföringen och rapporteringen. Den externa revisionen utförs alltid i samband med uppgörandet av årsbokslutet, det vill säga en gång i året.

I samband med årsbokslutet finns det två extra steg inom processen som inte är aktuella vid uppgörandet av kvartalsboksluten. Det handlar om utbetalning och bokning av styrelsens honorar och dividend åt aktieägarna. Riskerna här kan jämföras med risker för övriga *bokningar och utbetalningar*. Allt ska matas in manuellt, både i bokföringsprogrammet och i bankprogrammet. Detta innebär alltid en risk för att data i misstag skulle bli felaktig. Det kan till exempel vara fråga om fel belopp, fel mottagarkontonummer eller att man bokar honoraren eller dividenderna på fel konto. Precis som alla andra utbetalningar, måste också honoraren och dividenderna *godkännas och visas* av en medarbetare inom bokföringen innan betalningsfilen får skickas till banken. På detta sätt kan man alltså garantera att informationen i betalningsfilen är korrekt. Vid granskning av honorarens belopp används styrelsemedlemmarnas avtal som ett hjälpmedel. Dividendens belopp åt aktieägarna betalas ut enligt styrelsens beslut.

4.7 Sammandrag av riskerna och åtgärderna

I nedanstående tabell har jag gjort ett sammandrag av de risker och åtgärder som jag gått igenom i den empiriska delen. I tabellen har jag också tagit med de åtgärder som man inte har med som man kunde införa.

Tabell 1. Sammandrag av risker och åtgärder

Risk	Åtgärd	Möjlig åtgärd
En nyckelpersons frånvaro	Fördelning av information med hjälp av en arbetsmanual	Låta berörda personer bekanta sig med manualen i förväg
Bristande eller utebliven kommunikation och informationsflöde	Regelbundna möten	
Bristande arbetskraftsresurser	Vikarier, extern hjälp	
Bristande kompetens och kvalifikationer	Vidareutbildning, kurser	Införande av minimikrav av antal kurser de anställda borde delta i
Arkivering	Ett logiskt och fungerande arkiveringssystem	
Fakturans existens		Införande av elektronisk fakturahantering
Felaktig fakturainformation	Granskning och visering av ansvarig person	
Inmatning av data i reskontra	Avstämningar med berörande verifikat	

Inmatning av data i Excel-tabeller	Avstämningar med berörande verifikat, plausibilitetskontroller	Man borde låsa alla formler i Excel-tabellerna
Bokföring av olika transaktioner	Avstämningar med banken och berörande verifikat	
Skapande av olika betalningsfiler	Granskning och visering av ansvarig person	
Redovisning av arbetstimmar	Granskning och visering	
Obetalda kundfakturor	Betalningspåminnelser	
Ofullständiga personalersättningsansökningar	Granskning och visering	
Inventarier och avskrivningar	Jämförelser och avstämningar, plausibilitetskontroll	
Kontanta kassan	Avstämning med bokföringen	
Bankkontonas saldo	Avstämning med berörande verifikat	
Fel i lönebokföringen	Avstäms tillsammans med löneräknarna	
Felaktiga periodiseringar och resultatregleringar	Jämförelse mellan bokföringen och uträkningar i Excel	
Felaktig valutakurs	Kontrolleras regelbundet och justeras vid behov	
Budgetjämförelse	De faktiska talen jämförs med de budgeterade talen	
Felaktig moms	Avstäms med balansräkningen	

5 Sammanfattning

Riskhantering är ett verktyg som en organisation eller enhet använder sig av för att styra bolaget i rätt riktning. Det är en process som genomsyrar hela organisationen och berör hela personalen oberoende av nivå eller avdelning. Med hjälp av riskhantering strävar man efter att uppnå önskade mål. För att nå dessa mål kan organisationen ta hjälp av åtta olika komponenter. Dessa består av den interna miljön, formulerandet av mål, identifiering av händelser, riskbedömning, riskåtgärder, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning, uppföljning och utvärdering.

Den interna kontrollen kan ses som en beståndsdel av riskhanteringen och ett verktyg som används i strävandet att uppnå effektivitet och skicklighet i arbete, tillförlitlighet i de finansiella rapporterna samt efterlevnad av lagar och regler. Även om organisationen har ett fungerande kontrollsystem ska man akta sig för att ha för höga förväntningar. Det går aldrig att helt täcka alla risker.

Utgående från den studie som jag har gjort hos PRS, kan konstateras att deras arbetsprocesser inom bokföringen innehåller många steg som består av välfungerande kontroller och avstämningar. Trots detta, finns det saker som kunde förbättras. En sådan sak kunde vara att införa elektronisk fakturahantering för att täcka en del av riskerna inom leverantörsreskontran. För att stärka de anställdas kunskap och yrkesskicklighet kunde man införa ett krav på ett minimiantal kurser de anställda bör delta i under ett år. Man borde också göra arbetsmanualen mera tillgänglig för alla berörda parter. Att dessutom låta de anställda i förväg bekanta sig med innehållet skulle underlätta i en situation när nyckelpersonen fattas. En annan viktig sak som man borde göra är att låsa alla formler i Excell-tabellerna. I övrigt har man en bra riskhantering och ett fungerande kontrollsystem med en tydlig ansvarsfördelning.

Nu har jag i detta arbete fokuserat mig på de operativa riskerna, men det skulle också vara intressant att titta närmare på de finansiella riskerna. Ett förslag till vidare forskning är alltså riskhantering av ett företags finansiella risker.

6 KÄLLOR

Tryckta arbeten

Barkley, Bruce T., 2004, Project Risk Management, 1 upplagan, USA, McGraw-Hill Companies

Chapman, Chris, Ward, Stephen, School of Management, University of Southampton, UK 2003, Project Risk Management, Processes, Techniques and Insights, 2 Upplagan, England, John Wiley & Sons, Ltd

Elektroniska arbeten

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2008, Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:<http://www.coso.org/aboutus.htm>>

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2008, Enterprise Risk Management, Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM:ExecutiveSummary_Swedish_pdf>

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2008, Internal Control-Integrated Framework, Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>>

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2008, Internal Control over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies, Tillgänglig i form av www-dokument: <URL:http://www.coso.org/documents/SB_Executive_Summary_Swedish.pdf>

Media Wiley, What is financial risk management, Tillgänglig i form av www-dokument:<URL;http://media.wiley.com/product_data/excerpt/67/04717061/0471706167.pdf>

PRS Prime Re Solutions AG, 2009, Tillgängligt i form av www-dokument:
<URL: <http://www.prs-zug.com/>>

Sarbanes-Oxley, 2008, Tillgänglig i form av www-dokument:
<URL;<http://thecaq.aicpa.org/Resources/Sarbanes+Oxley/>>

Intervjuer

Jolanda Schuler, bokföringsteamledare, Maj 2009, PRS Prime Re Solutins AG,
Intervju

Jürg Kubli, projektledare, Juni 2009, PRS Prime Re Solutions AG, Intervju

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats (dvs den första versionen av dokumentet)	15.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar (den senaste ändringen)		Beskriv ändringen	
Workstream nr.		Sub-Process	Leverantörsreskontra
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation				
FMRS (Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)	Godkännande av fakturor – fakturainformationen är felaktig t.ex. beloppet, momsen eller adressen			
Beskrivning av kontrollen (Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)	De inkomna fakturorna blir granskade och godkända av t.ex. beställaren eller uppdragsgivaren			
Typ av kontroll (se Risk-Kontroll-Matris)	Granskning och övervakning			
Kontroll nr. (se Risk-Kontroll-Matris)				
Den ansvariges namn (Den person som är ansvarig för kontrollen)	Christoph Tschannen samt uppdragsgivaren/beställaren			
Kontrollens art (Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)	Systembaserat			System: (om Ja)
	Ja		Nej	
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande		Detektiv/upptäckande	
En detaljerad beskrivning av kontrollen (En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)	På de inkomna fakturorna granskas beloppet, momsen och adressen. Beställaren eller uppdragsgivaren undertecknar fakturan efter att ha granskat den. Bokföringsavdelningen granskar momsen och kontrollerar snabbt att de andra punkterna ser rimliga ut.			
Målet med kontrollen (Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan beskrivs)	Kontrollen ska upptäcka felaktig information i fakturorna så att inte inkorrekt och felaktiga fakturor blir bokade eller betalade.			
Kontrollens omfattning (t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörande avdelningar)	Det är en detaljerad kontroll som utförs per faktura			
Kontrollens frekvens (=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv)	Kontrollen utförs dagligen			
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen (Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)	Fakturorna blir arkiverade efter att de granskats, bokats och betalats.			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga (Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)	Uppdragsgivaren eller beställaren samt bokföringsavdelningen övervakar denna kontroll. Dessutom görs stickprov vid den externa revisionen i samband med årsbokslutet.			
Input och Output (krävs en checklista för andra avdelningar och processer?)				

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats (dvs den första versionen av dokumentet)	15.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar (den senaste ändringen)		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Leverantörsreskontra
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS (Beskrivning av riskskenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)	Uppgörande av betalningsfil- felaktig information i betalningsfilen t.ex. fel datum eller fel belopp		
Beskrivning av kontrollen (Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)	Betalningarna blir godkända och frigivna av Cash Management		
Typ av kontroll (se Risk-Kontroll-Matris)	Granskning och övervakning		
Kontroll nr. (se Risk-Kontroll-Matris)			
Den ansvariges namn (Den person som är ansvarig för kontrollen)	Christoph Tschannen /Cash management		
Kontrollens art (Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)	Systembaserat		System: (om Ja)
	Ja	x	Nej
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande	X	Detektiv/upptäckande
En detaljerad beskrivning av kontrollen (En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)	Betalningsfilen skapas i Sesam och granskas första gången av en medarbetare från bokföringsavdelningen. Därefter skickad betalningsfilen till Cash Management som granskar och frigör betalningen, varefter den kan sättas i betalning.		
Målet med kontrollen (Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)	Kontrollen ska upptäcka eventuella fel i betalningsfilen och förhindra att fakturan betalas för tidigt eller till fel mottagare.		
Kontrollens omfattning (t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörande avdelningar osv.)	En detaljerad kontroll som utförs per faktura		
Kontrollens frekvens (=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)	Kontrollen utförs dagligen		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen (Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga (Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)	Bokföringsavdelningen och Cash Management övervakar denna kontroll		
Input och Output (krävs en checklista för andra avdelningar och processer?)			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats <i>(dvs den första versionen av dokumentet)</i>	16.072009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar <i>(den senaste ändringen)</i>		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Fakturering
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Y.Ryser B.Räder R.Räder C.Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS <i>(Beskrivning risksscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Ofullständig redovisning av arbetstimmar, t.ex. fel antal timmar eller under fel projekt eller tjänst		
Beskrivning av kontrollen <i>(Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)</i>	De redovisade timmarna blir granskade av Salesmanager, personalavdelningen och bokföringsavdelningen		
Typ av kontroll <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Granska och övervaka		
Kontroll nr. <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>			
Den ansvariges namn <i>(Den person som är ansvarig för kontrollen)</i>	Yvonne Ryser, Berndt Räder, Christoph Tschannen und Renate Räder		
Kontrollens art <i>(Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)</i>	Systembaserat		System: (om Ja) Abacus
	Ja	X	Nej
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande		Detektiv/upptäckande X
En detaljerad beskrivning av kontrollen <i>(En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)</i>	De redovisade timmarnas fullständighet granskas först av personalavdelningen. Man kontrollerar att det finns redovisat arbetstimmar för varje dag och att inga timmar som hör till kunder har blivit redovisade under PRS. Nästa steg är att Salesmanager kontrollerar att de bokade arbetstimmar hör under rätt projekt och tjänst. Man tar också ut listor enligt anställd och kund som godkänns och sedan förs till bokföringen som faktureringsunderlag. Salesmanager ska också godkänna månadsrapporter som tas ut per projekt och tjänst.		
Målet med kontrollen <i>(Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)</i>	Kontrollen ska upptäcka eventuella fel i de redovisade arbetstimmar och förhindra att fakturaunderlagen inte skulle vara korrekta.		
Kontrollens omfattning <i>(t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörda avdelningar osv.)</i>	Det är en detaljerad kontroll		
Kontrollens frekvens <i>(=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)</i>	Kontrollen utförs varje månad och berör både personalavdelningen, bokföringsavdelningen och Salesmanager		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen <i>(Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)</i>			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga <i>(Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)</i>	Kontrollen genomförs av Christoph Tschannen, Yvonne Ryser och Salesmanager. Kontrollen övervakas av Christoph Tschannen		

Input och Output (<i>Krävs en checklista för andra avdelningar och processer?</i>)	
---	--

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats (dvs den första versionen av dokumentet)	16.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar (den senaste ändringen)		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Fakturering
Processansvarig	Christoph Tschannen	skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	C. Tschannen, R. Räder, B. Räder

2) Kontrollinformation			
FMRS (Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)	Fakturaunderlagen är inte korrekta eller fattas. Fakturaunderlagen har felaktig information, t.ex. datum, antal timmar, belopp, betalningsvillkor eller moms.		
Beskrivning av kontrollen (Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)	Bokföringsavdelningen gör en rimlighetskontroll		
Typ av kontroll (se Risk-Kontroll-Matris)	Granskning och övervakning		
Kontroll nr. (se Risk-Kontroll-Matris)			
Den ansvariges namn (Den person som är ansvarig för kontrollen)	Christoph Tschannen, Renate Räder, Berndt Räder		
Kontrollens art (Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)	Systembaserat		System: (om Ja) Abakus, MS Office (Excel)
	Ja	X	
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande		Detektiv/upptäckande <input checked="" type="checkbox"/>
En detaljerad beskrivning av kontrollen (En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)	Fakturorna skapas av antingen teamledaren eller en medarbetare på bokföringsavdelningen. Därefter blir fakturorna godkända och undertecknade av antingen teamledaren eller Cash Management, för att garantera att de är korrekta.		
Målet med kontrollen (Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)	Kontrollen ska upptäcka felaktig information i fakturorna.		
Kontrollens omfattning (t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörda avdelningar osv.)	Detaljerad kontroll som utförs per faktura		
Kontrollens frekvens (=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)	Kontrollen utförs varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen (Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga (Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)	Denna kontroll utförs och övervakas av Christoph Tschannen och Cash Management		
Input och Output (krävs en checklista för andra avdelningar och processer?)			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats (dvs. den första versionen av dokumentet)	15.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar (den senaste ändringen)		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Kundreskontra
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS (Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk- Kontroll-Matris)	Kundfakturorna blir fel bokförda (valuta, datum, konto, moms eller kostnadspunkt)		
Beskrivning av kontrollen (Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)	Avstäms i slutet av varje månad med hjälp av olika verktyg(Excel, transaktionsbevis, Sesam osv.)		
Typ av kontroll (se Risk-Kontroll-Matris)	Avstämma		
Kontroll nr. (se Risk-Kontroll-Matris)			
Den ansvariges namn (Den person som är ansvarig för kontrollen)	Christoph Tschannen		
Kontrollens art (Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)	Systembaserat		System: (om Ja) Sesam, Excel
	Ja	x	Nej
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande	Detektiv/upptäckande	X
En detaljerad beskrivning av kontrollen (En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)	I slutet på varje månad blir kostnadspunkterna och kontona granskade och momsen avstäms med resultaträkningen. Förutom det blir Excel-tabellen regelbundet kontrollerad.		
Målet med kontrollen (Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)	Med kontrollen upptäcks eventuella differenser mellan momsberäkningarna och resultaträkningen. Kontrollen upptäcker också eventuella felbokade kostnadspunkter och bokningar på fel konto eller i fel månad.		
Kontrollens omfattning (t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörda avdelningar osv.)	Detaljerad kontroll		
Kontrollens frekvens (=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)	Kontrollen utförs varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen (var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga (Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)	Avstämmningarna utförs av Christoph Tschannen. Kontrollerna övervakas av Christoph Tschannen och företagets kontroller		
Input och Output (krävs en checklista för andra avdelningar och processer?)			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats (dvs. Den första versionen av dokumentet)	16.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar (den senaste ändringen)		Beskriv förändringar	
Workstream Nr.		Sub-Process	Uppgörande av bokslut
Processansvarige	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS (Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)	Kassasaldot stämmer inte med Sesam		
Beskrivning av kontrollen (Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)	Kassan blir avstämd med Sesam och Excel-tabellen		
Typ av kontroll (se Risk-Kontroll-Matris)	Avstämma		
Kontroll-Nr. (se Risk-Kontroll-Matris)			
Den ansvariges namn (Den person som är ansvarig för kontrollen)	Christoph Tschannen		
Kontrollens art (Här finns det två möjligheter: systembaserat/automatiskt eller manuellt)	Systembaserat		System: (om Ja)
	Ja	X	Nej
Vad åstadkommer kontrollen?	Preventiv/ Förhindrande	Detektiv / Upptäckande	X
En detaljerad beskrivning av kontrollen (En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)	I slutet av varje månad räknas kassan av gruppledaren eller Cash Management. Sedan jämförs kassasaldot med saldot i Sesam och Excel-tabellen.		
Målet med kontrollen (Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)	Man vill försäkra att kassans belopp och beloppet i Sesam stämmer överens.		
Kontrollens omfattning (t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörande avdelningar osv.)	Detaljerad kontroll		
Kontrollens frekvens (=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)	Varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen (Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor?)			
Övervakning av kontrollernas funktionsförmåga (Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)	Denna kontroll genomförs av Christoph Tschannen. Kontrollen övervakas av Christoph Tschannen och Cash Management		
Input och Output (Krävs en checklista för andra avdelningar och processer?)			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats <i>(dvs. den första versionen av dokumentet)</i>	16.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar <i>(den senaste ändringen)</i>		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Uppgörande av bokslut
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS <i>(Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Bankkontonas saldo stämmer inte överens med saldoto i Sesam och Excel-tabellen. Transaktionsbevis fattas.		
Beskrivning av kontrollen <i>(Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Avstäms i slutet av varje månad med transaktionsbevisen, Sesam och Excel-tabellen.		
Typ av kontroll <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Avstämma		
Kontroll nr. <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>			
Den ansvariges namn <i>(Den person som är ansvarig för kontrollen)</i>	Christoph Tschannen		
Kontrollens art <i>(Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)</i>	Systembaserat		System: (om Ja) Sesam und MS Office (Excel)
	Ja	X	
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande		Detektiv/upptäckande <input checked="" type="checkbox"/>
En detaljerad beskrivning av kontrollen <i>(En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)</i>	I slutet av månaden avstäms banksaldot med Sesam, transaktionsbevisen och Excel-tabellen. När allt stämmer, markeras i Excel-tabellen samt på transaktionsbevisen OK!		
Målet med kontrollen <i>(Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)</i>	Kontrollen sak säkerställa att alla transaktioner har blivit bokade.		
Kontrollens omfattning <i>(t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörda avdelningar osv.)</i>	En detaljerad kontroll		
Kontrollens frekvens <i>(=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)</i>	Kontrollen utförs varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen <i>(var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)</i>			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga <i>(här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)</i>	Kontrollen genomförs av Christoph Tschannen och övervakas av Cash Management eller Christop Tschannen		
Input och Output <i>(krävs en checklista för andra avdelningar och processer?)</i>			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats <i>(dvs den första versionen av dokumentet)</i>	20.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	I:\Temp\kuj
Datum för ändringen <i>(den senaste ändringen)</i>		Beskriv ändringen	
Workstream nr.		Sub-Process	Uppgörande av bokslut
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	

2) Kontrollinformation			
FMRS <i>(Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Lönekostnader eller övriga personalkostnader blir fel bokade.		
Beskrivning av kontrollen <i>(Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-kontroll-Matris)</i>	Blir tillsammans med personalavdelningen kontrollerat, så att kostnaderna är rätt bokade		
Typ av kontroll <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Avstämma		
Kontroll nr. <i>(se. Risk-Kontroll-Matris)</i>			
Kontrollansvariges namn <i>(Den person som är ansvarig för kontrollen)</i>	Christoph Tschannen / Yvonne Ryser		
Kontrollens art <i>(Här finns det två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)</i>	Systembaserat		System: (om Ja) Sesam
	Ja	X	Nej
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande	Detektiv/upptäckande	X
En detaljerad beskrivning av kontrollen <i>(en detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)</i>	Kontroll och granskning tillsammans med personalavdelningen för att garantera att alla lönerelaterade kostnader samt övriga personalkostnader är bokade eller ska bli bokade.		
Målet med kontrollen <i>(Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)</i>	Säkerställa att alla lönerelaterade kostnader och övriga personalkostnader är bokade, men också att upptäcka om något blivit fel bokat.		
Kontrollens omfattning <i>(t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörda avdelningar osv.)</i>	Detaljerad kontroll som utförs tillsammans med personalavdelningen		
Kontrollens frekvens <i>(=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)</i>	Varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen <i>(Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)</i>			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga <i>(Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)</i>	Bokföringen och personalavdelningen övervakar denna process		
Input och Output <i>(Kväs en checklista för andra avdelningar och processer?)</i>			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats <i>(dvs den första versionen av dokumentet)</i>	20.07.2009	Arkiveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar <i>(den senaste ändringen)</i>		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Uppgörande av bokslut
Processansvarig	Christoph Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS <i>(Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna)</i>	Bokslut/Budget jämförelse – fel data i tabellen eller formelfel		
Beskrivning av kontrollen <i>(Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Avstäms med balans- och resultaträkningen		
Typ av kontroll <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>	Avstämma		
Kontroll nr. <i>(se Risk-Kontroll-Matris)</i>			
Den ansvariges namn <i>(Den person som är ansvarig för kontrollen)</i>	Christoph Tschannen		
Kontrollens art <i>(Här finns två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)</i>	Systembaserat		System: (om Ja) MS Office, Excel
	Ja	X	Nej
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande	Detektiv/upptäckande	X
En detaljerad beskrivning av kontrollen <i>(En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)</i>	I slutet av varje månad blir de faktiska talen från Sesam överförda till en Excel-tabell. I denna tabell kan de faktiska talen från bokföringen jämföras med de budgeterade talen.		
Målet med kontrollen <i>(Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)</i>	Kontrollen används för att säkerställa att man har hållit sin inom budgetens ramar, men också om budgeten var realistisk.		
Kontrollens omfattning <i>(t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörda avdelningar osv.)</i>	En detaljerad kontroll		
Kontrollens frekvens <i>(=Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad, osv.)</i>	Kontrollen utförs varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen <i>(Vad finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)</i>			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga <i>(Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)</i>	Kontrollen genomförs av Christoph Tschannen och övervakas av Cash Managementet och företagets kontroller.		
Input och Output <i>(krävs en checklista för andra avdelningar och processer)</i>			

1) Formulär information			
Datum när originaldokumentet skapats (dvs den första versionen av dokumentet)	20.07.2009	Akriveringsplats för dokumentet	
Datum för ändringar (den senaste ändringen)		Beskriv ändringen	
Workstream Nr.		Sub-Process	Uppgörande av bokslut
Processansvarig	Christop Tschannen	Skapare	Michaela Wülser
Status		Utförs av	Christoph Tschannen

2) Kontrollinformation			
FMRS (Beskrivning av riskscenario med tanke på de finansiella rapporterna, se Risk-Kontroll-Matris)	Omsättningen stämmer inte, något blivit bokat med fel moms eller skattedeklarationen inte korrekt ifylld.		
Beskrivning av kontrollen (Kort beskrivning av kontrollen, se Risk-Kontroll-Matris)	Avstäms med resultaträkningen		
Typ av kontroll (se Risk-Kontroll-Matris)	Avstämma		
Kontroll nr. (se Risk-Kontroll-Matris)			
Den ansvariges namn (Den person som är ansvarig för kontrollen)	Christoph Tschannen		
Kontrollens art (Här finns det två möjligheter; systembaserat/automatiskt eller manuellt)	Systembaserat		System: (om Ja) Sesam
	Ja	X	Nej
Vad kontrollen åstadkommer	Preventiv/förhindrande	Detektiv/upptäckande	X
En detaljerad beskrivning av kontrollen (En detaljerad beskrivning över de aktiviteter som genomförs)	I slutet av månaden blir momsberäkningarna avstämda med resultaträkningen för att försäkra att omsättningen är riktig och att momsen blivit rätt bokförd. Skattedeklarationen avstäms med omsättningen och Sesam.		
Målet med kontrollen (Här sätts risken i förbindelse med kontrollen och kontrollens påverkan på risken beskrivs)	Kontrollen ska upptäcka fel bokförd moms och eventuella fel i skattedeklarationen.		
Kontrollens omfattning (t.ex. ett kontrollerat stickprov, berörande avdelningar osv.)	En detaljerad kontroll		
Kontrollens frekvens (= Hur ofta genomförs kontrollen, t.ex. dagligen, varje vecka, varje månad osv.)	Kontrollen utförs varje månad		
Originaldokumenten för den genomförda kontrollen (Var finns originaldokumenten arkiverade, t.ex. checklistor)			
Övervakning av kontrollens funktionsförmåga (Här beskrivs kvalitetsmekanismerna för kontrollens kvalitet)	Denna kontroll utförs av Christoph Tschannen		
Input och Output (Krävs en checklista för andra avdelningar och processer)			