



# Intern styrning och kontroll i Ale kommun

<b>Styrdokument</b>	
<b>Dokumenttyp</b>	Riktlinjer
<b>Beslutad av</b>	Kommunstyrelsen
<b>Beslutsdatum</b>	2014-01-14
<b>Ansvarig sektor</b>	Sektor kommunstyrelsen
<b>Gäller för</b>	Samtliga nämnder/sektorer
<b>Gäller från</b>	2014-02-01
<b>Gäller till</b>	Tillsvidare
<b>Revideras</b>	Årligen inför nämndplan med budget
<b>Ansvarig för revidering</b>	Sektor kommunstyrelsen

## Innehållsförteckning

<b>1. Gällande regelverk.....</b>	<b>3</b>
1.1 Kommunallagen.....	3
1.2 Befintlig policy med plan, attestreglemente och finanspolicy.....	3
<b>2. Syfte med intern styrning och kontroll.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Riktlinjer för den interna styrningen och kontrollen i nämnderna.....</b>	<b>5</b>
3.1 COSO-modellens ramverk för intern styrning och kontroll.....	5
3.2 COSO-modellens komponenter.....	7
3.2.1 Kontrollmiljön	
3.2.2 Riskvärdering	
3.2.3 Kontrollaktiviteter	
3.2.4 Information och kommunikation	
3.2.5 Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering	
3.3 Arbete enligt COSO-modellens komponenter.....	8
3.3.1 Utvärdering av kontrollmiljön	
3.3.2 Riskbedömning i verksamheten	
3.3.3 Kontrollaktiviteter	
3.3.4 Information och kommunikationsvägar	
3.3.5 Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering	
<b>4. Ansvar i den interna styrningen och kontrollen.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Plan för intern styrning och kontroll.....</b>	<b>11</b>
<b>6. Uppföljning.....</b>	<b>12</b>
<b>Bilagor:</b>	
1. En första lägesbild.....	13
2. Anpassad bedömning för ett verksamhetsområde eller process.....	14
3. Organisationens mognadsgrad.....	15

## 1. Gällande regelverk

### 1.1 Kommunallagen

Det övergripande och primära syftet med intern styrning och kontroll är att säkerställa att de av kommunfullmäktige fastställda ekonomiska och verksamhetsmässiga målen uppfylls. En väl planerad och genomförd intern styrning och kontroll, baserad på en väsentlighets- och riskanalys, utgör därför ett styr- och ledningsverktyg av väsentlig betydelse för såväl den politiska ledningen som tjänstemannaledningen.

Kommunalagen (KL) stadgar att "Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet...".

Vidare att "Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet." Detta innebär bl a att styrelsen har till uppgift att främja den kommunövergripande interna kontrollen, via sin samordnade roll och uppsiktsplikt (KL 6 kap 1 §). Det är viktigt att den interna kontrollen utformas utifrån ett för alla nämnder gemensamt synsätt.

I KL betonas också nämndernas ansvar för att verksamheten bedrivs effektivt och med tillräcklig intern kontroll. I KL 6 kap 7 § sägs att nämnderna ska, var och en inom sitt område, se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska även se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när vården av en kommunal angelägenhet har lämnats över till någon annan.

Av KL 9 kap 9 § framgår bl a att kommunens revisorer årligen prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig.

### 1.2 Befintlig policy för internkontroll med plan, kommunens attestreglemente och finanspolicy

Det finns för närvarande en av kommunfullmäktige, 2008-02-25, fastställd policy för intern kontroll. Policyn gäller fortsatt.

Kommunens attestreglemente, som antogs av kommunfullmäktige 2007, syftar till att säkerställa att kommunstyrelsen och nämnder upprätthåller en tillfredsställande intern kontroll avseende kommunens redovisning så att inga oegentligheter förekommer.

Syftet är att säkra ett behörigt användande av ekonomiska medel enligt fattade beslut. Av reglementet framgår också att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll och det åligger ekonomiavdelningen att utforma anvisningar kring detta.



Kommunens nämnder ansvarar för att reglementets regler och bestämmelser följs, genom att planera för och genomföra kontroller. Varje nämnd ska därutöver vid behov utfärda ytterligare bestämmelser för sina ansvarsområden.

Även i kommunens finanspolicy med tillhörande bestämmelser finns regler, vad avser intern kontroll, uppföljning och rapportering, att ta hänsyn till.

## 2. Syfte med intern styrning och kontroll

Begreppet intern styrning och kontroll kan förenklat uttryckas med det engelska "to be in control", d.v.s. att ha kontroll över utvecklingen inom verksamhet och ekonomi i förhållande till fastställda målsättningar. Denna tolkning och vedertagna definition innebär att intern styrning och kontroll handlar om nämndernas kontroll över bl a att:

- Fullmäktiges fastställda mål om verksamhet och ekonomi uppfylls.
- Lagar, bestämmelser och överenskommelser om verksamhet och ekonomi följs.
- Kommunens tillgångar tryggas.
- Resurser används i enlighet med tagna beslut.

Förutsättningar för att uppnå en god intern styrning och kontroll över både ekonomi och verksamhet är bl a att det finns tydliga finansiella mål och verksamhetsmål samt utvecklade rutiner för uppföljning och rapportering. Vidare är det viktigt med en tydlig organisation och ansvarsfördelning, god kommunikation inom organisationen samt att personalen har tillräcklig kunskap inom området.

Ordning och reda genom god intern styrning och kontroll har följande fem kännetecken:

1. Det handlar om frågor för att uppnå målen med verksamheten. Ju tydligare målen är beskrivna, desto lättare är det att fokusera på vad den interna styrningen och kontrollen ska säkerställa.
2. Det handlar alltså om att hantera risker för att målen inte ska uppnås, dvs händelser eller aktiviteter som förhindrar organisationen att uppnå sina mål.
3. En god intern styrning och kontroll fokuserar på att hantera de väsentligaste riskerna för att målen inte uppnås. För att få fram dessa risker måste vi ha sätt att värdera olika risker mot varandra.
4. Sektor-/verksamhetsledningens aktiva stöd och engagemang för intern styrning och kontroll är en nödvändig faktor för att man ska bli framgångsrik i detta arbete.
5. En god intern styrning och kontroll kännetecknas av att åtgärder och kontroller införs för att hantera identifierade risker.

Detta kan illustreras på följande sätt.



Intern styrning och kontroll blir synlig genom åtgärder och kontroller, men drivs på genom riskbaserad, målstyrning och tryck från ledningen.

Med intern styrning och kontroll menas sektorns organisation, rutiner och system som bland annat syftar till att

- vårda det kommunala varumärket,
- trygga kommunens/sektorns tillgångar, förhindra förluster,
- säkerställa att lagar, bestämmelser, överenskommelser följs,
- minimera risker, säkra system och rutiner,
- säkra att resurser används i enlighet med tagna beslut – **styra**,
- säkra en rättvisande redovisning,
- öka sektorns effektivitet, samt
- skydda förtroendevalda och anställda från oberättigade misstankar.

I begreppet intern styrning och kontroll ingår också att bevaka att fastställda styrdokument följs.

Exempel på styrdokument är:

- Kommunövergripande styrdokument
- Sektor-/verksamhetsgemensamma styrdokument och regler
- Reglementen
- Delegationsordningar
- Måldokument och budget

### **3. Riktlinjer för den interna styrningen och kontrollen i nämnderna**

#### **3.1 COSO-modellens ramverk för intern styrning och kontroll**

I Ale ska från 2014 den interna styrningen och kontrollen ske enligt COSO-modellen utifrån en risk- och väsentlighetsbedömning av verksamhetens kritiska processer kopplat till modellens 5 komponenter och de tre perspektiven (se nedan).

COSO är ett etablerat ramverk för god intern styrning och kontroll. Intern kontroll definieras som en process som påverkas av styrelse, ledning och annan personal och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att enheterna mål uppnås genom följande perspektiv.

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.

- Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar samt övriga styrdokument och beslut.

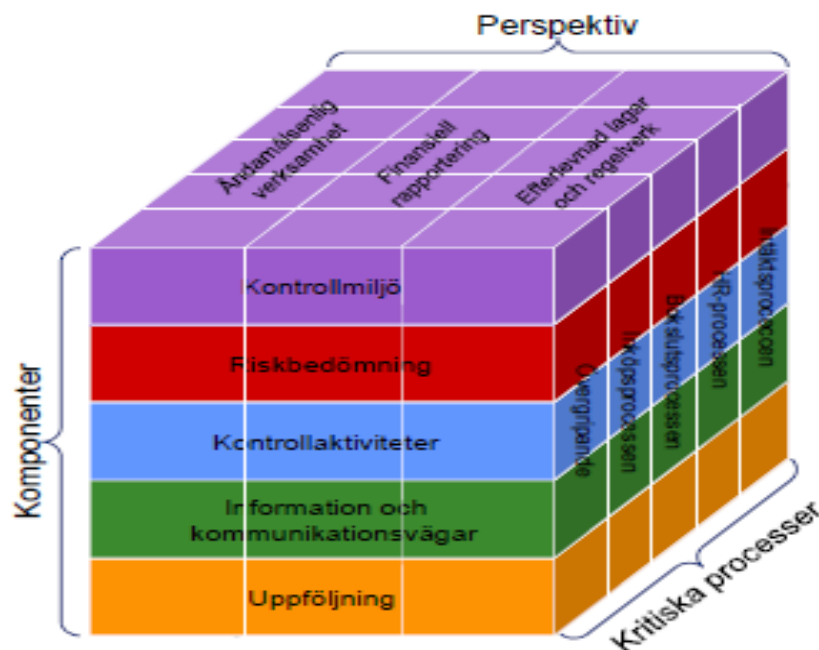
Värderingen av styrning och ledning, enligt COSO, är att den är adekvat om

- Ledningen får kunskap om vilken grad verksamhetens mål uppnåtts.
- Den finansiella rapporteringen är tillförlitlig.
- Gällande lagar och förordningar m fl styrdokument följs.

Utvärderingen utgår enligt COSO från fem komponenter (beståndsdelar), nämligen

- Kontrollmiljön
- Riskvärdering
- Kontrollaktiviteter
- Information och kommunikation
- Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering

### COSO-kuben





## **3.2 COSO-modellens komponenter**

### **3.2.1 Kontrollmiljön**

Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Det är grunden för alla andra komponenter för intern styrning och kontroll och erbjuder ordning och struktur. Faktorer inom kontrollmiljön innefattar integritet, etiska värden, kompetensen hos medarbetarna i organisationen, ledningens filosofi och ledarstil, det sättet på vilket ledningen fördelar ansvar och befogenheter, organiserar och utvecklar dess medarbetare samt den uppmärksamhet och vägledning som styrelsen ger.

### **3.2.2 Riskvärdering**

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskvärderingen är etablerandet av mål knutna till olika nivåer och som är internt logiska. Riskvärderingen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Eftersom ekonomiska, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga villkor kommer att förändras, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som förknippade med förändring.

### **3.2.3 Kontrollaktiviteter**

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

### **3.2.4 Information och kommunikation**

Relevant information måste identifieras, fångas, och förmedlas i en sådan form och inom en sådan tidsram att de anställda kan utföra sina uppgifter. Informationssystem genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information samt uppgifter om regelefterlevnaden som gör det möjligt att driva och styra organisationens verksamhet. Det handlar inte bara om internt genererade data, utan även om information om yttre händelser, aktiviteter och villkor som är nödvändiga för välgrundade beslut och extern rapportering. Effektiv kommunikation måste även förekomma i en vidare bemärkelse och flöda nedåt, uppåt och över hela organisationen.

### **3.2.5 Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering**

Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvalitén på systemets resultat över tiden. Det åstadkoms genom löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar, separata utvärderingar eller en kombination av dessa. Löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar äger rum under verksamhetens gång. Det inkluderar normala lednings- och övervakningsaktiviteter och andra åtgärder som personalen vidtar när de utför sina arbetsuppgifter. Omfattningen och frekvensen av separata utvärderingar beror i första hand på en värdering av risker och effektiviteten i rutinerna för de löpande övervakningsåtgärderna och uppföljningarna.

### 3.3 Arbete enligt COSO-modellens komponenter

Alla fem komponenterna är väsentliga för att den interna styrningen och kontrollen ska vara effektiv och beskrivs nedan lite mer i detalj.

#### 3.3.1 Utvärdering av kontrollmiljön

Som ett första steg i att skapa en effektiv inre styrning och kontroll bör verksamheten säkerställa en väl fungerande kontrollmiljö. Kontrollmiljön utgör det sammanhang som den interna kontrollen verkar inom och kan avse både formella, t ex lagar och andra regelverk, samt informella faktorer, t ex kultur och ledarskap.

Kontrollmiljön kan beskrivas utifrån följande frågeställningar:

- Hur påverkar organisationskulturen den interna styrningen och kontrollen?
- Vilka signaler mottar medarbetarna från ledningen om risk och kontroll?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut för utvärdering och övervakning av den interna kontrollen?

Exempel på övergripande kontroller:

- Finns det övergripande styrmodeller samt mål och strategier?
- Är organisation/roller och ansvar samt resursfördelning fastslaget?
- Finns övergripande policys och riktlinjer för styrning?
- Finns stöd för kompetensförsörjning och kompetensutveckling?
- Finns en fastställd och kommunicerad intern kontrollplan på plats?

#### 3.3.2 Riskbedömning i verksamheten

När en väl fungerande kontrollmiljö finns på plats och innan väsentliga kontroller väljs ut bör verksamheten genomföra en detaljerad riskanalys. Riskbedömningen bör beakta hur väsentliga identifierade risker är och även sannolikheten för att risken inträffar.

Riskbedömning kan beskrivas utifrån följande frågeställningar:

- Hur kan ledningen förlita sig på att risker identifieras och värderas på ett enhetligt och riktigt sätt genom hela organisationen?

Exempel övergripande kontroller:

- Har en dokumenterad riskanalys gjorts av verksamheten?
- Är den interna kontrollplanen tydligt kopplad till den framtagna riskanalysen?

#### 3.3.3 Kontrollaktiviteter

När en riskbedömning finns på plats bör verksamheten utvärdera vilka väsentliga kontrollaktiviteter som är tillämpliga. Kontrollaktiviteterna bör bestämmas utifrån den riskanalys som gjorts och hänsyn bör även tas till väsentlighet och sannolikhet.

Kontrollaktiviteter kan beskrivas utifrån följande frågeställningar:

- Hur kan ledningen försäkra sig om att lämpliga kontrollaktiviteter utförs i tid, av rätt personer samt att dessa dokumenteras vid behov?





Exempel övergripande kontroller:

- Beaktas den operationella verksamheten?
- Beaktas lagar och förordningar?
- Beaktas finansiell rapportering?
- Beaktas generella IT-kontroller?
- Inkluderar intern kontrollplanen väsentliga och relevanta kontroller?

### **3.3.4 Information och kommunikationsvägar**

En väsentlig komponent då den interna kontrollplanen är på plats är väl fungerande informations- och kommunikationsvägar. Olika typer av information behövs inom olika delar av organisationen för att säkerställa en effektiv intern styrning och kontroll. Det är även av stor vikt att väsentlig information når de som är förtroendevalda för att dessa skall kunna fatta beslut på rimliga grunder.

Information och kommunikationsvägar kan beskrivas utifrån följande frågeställningar:

- Hur säkerställs att rätt information når rätt personer i rätt tid?
- Hur kan ledningen informera sig om att verksamheten bedrivs effektivt och ändamålsenligt?

Exempel övergripande kontroller:

- Finns policys och riktlinjer för intern/extern kommunikation?
- Är den interna kontrollplanen känd och tillgänglig samt kommunicerad inom organisationen?

### **3.3.5 Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering**

För att säkerställa att löpande utvärderingar och förbättringar ständigt sker är det av vikt att verksamheten har ett fungerande uppföljningssystem. Vid identifierade brister behöver även rutiner finnas på plats för att dessa ska hanteras effektivt och att ändamålsenliga åtgärder sätts in.

Uppföljning kan beskrivas utifrån följande frågeställningar:

- Sker utvärderingar och ständiga förbättringar?
- Hur sker löpande och särskild uppföljning?
- Hur hanteras signaler om brister i internkontrollsystemet?

Exempel övergripande kontroller:

- Finns ett utarbetat system för uppföljning och övervakning?
- Utförs uppföljning av resultat från testning enligt framtagen intern kontrollplan?
- Finns ett utarbetat system för överträdelser och åtgärdsplaner?

## **4. Ansvar i den interna styrningen och kontrollen**

Fullmäktige anger mål och ramar för nämndernas verksamhet. Kommunstyrelsen utarbetar gemensamma styrdokument i kommunövergripande frågor. Respektive nämnd har sedan

ansvaret för att utarbeta tillämpningsregler och anvisningar inom sin verksamhet. För att tala om god intern styrning och kontroll är det sedan mycket viktigt att det finns en fungerande uppföljning. Detta ömsesidiga utbyte av information kan kallas den interna kontrollkedjan.

#### **Nämndernas ansvar är att**

- ansvara för den interna styrningen och kontrollen,
- följa kommunövergripande styrdokument inom nämndens ansvarsområden,
- upprätta nämndspecifika regler som behövs för en god intern styrning och kontroll,
- årligen upprätta och anta en plan för den interna styrningen och kontrollen, samt
- rapportera resultat av uppföljningen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

#### **Sektorchefs ansvar för**

- att sektorspecifika regler och anvisningar utformas så att en god intern styrning och kontroll kan upprätthållas, samt
- att löpande rapportera till nämnden hur den interna styrningen och kontrollen fungerar.

#### **Verksamhets- och enhetschefers ansvar**

- se till att antagna styrdokument, regler och anvisningar följs,
- informera sina chefer respektive medarbetare, samt
- verka för att arbetsmetoder används som bidrar till en god intern styrning och kontroll.

**Alla anställda** har en skyldighet att omedelbart rapportera fel och brister i den interna styrningen och kontrollen till närmast överordnad, som i sin tur är skyldig att rapportera vidare uppåt i organisationen.

#### **Revisorernas ansvar är**

- att pröva om den styrning och kontroll som görs inom nämnderna är tillräcklig,
- att pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt,
- att pröva om räkenskaperna är rättvisande, samt
- att i samband med den årliga revisionsberättelsen lämna redovisning till kommunfullmäktige om hur den interna kontrollen fungerar.

## **5. Plan för intern styrning och kontroll**

För den interna styrningen och kontrollen ska nämnderna och kommunstyrelsen årligen i samband med antagande av nämndplan med budget, eller senast i december, för nästkommande år upprätta och fastställa plan för granskning/uppföljning av den interna styrningen och kontrollen.

#### **Av planen ska framgå:**

- Vilken tidsperiod granskningen avser
- Vad som ska granskas under året – **kontrollområde**

- Vilka stadgar, reglementen, regler, rutiner eller policys som berörs – **dokument**
- Vilka moment som ska granskas under året – **kontrollmoment**
- Vem som är ansvarig för granskningen – **kontrollansvar**
- Vilken metod som ska användas för granskningen – **metod**
- Med vilken tidsintervall granskningen ska ske under året – **frekvens**
- Vem granskningen ska rapporteras till – **rapportering**
- Graden av risk avseende granskat moment – **risk**.

**Planens rubriker:**

**Kontrollområde**, här anges den rutin, det system eller det mål som under perioden ska granskas.

**Dokument**, här anges vilka stadgar, reglementen, policys eller regler som kontrollmomentet berör och kan hänvisa till.

**Kontrollmoment**, här anges den del i angivet kontrollområde som under perioden ska granskas.

**Kontrollansvar**, här anges den verksamhet/enhet som är ansvarig för att angivna kontroller genomförs under perioden.

**Metod**, här anges den metod med vilken kontrollen ska genomföras; stickprov alternativt komplett genomgång.

**Frekvens**, här anges hur ofta kontrollen ska utföras under perioden.

**Rapportering**, här anges vem kontrollansvarig verksamhet/enhet ska rapportera till.

**Risk**, här anges huruvida graden av risk avseende granskat kontrollmoment är låg, måttlig eller hög.

**Exempel på vad som ger en god intern kontroll:**

- Riktlinjer för verksamheten
- Ansvars- och befogenhetsfördelning
- Regler för attest
- Rutinbeskrivningar
- Regler för ekonomistyrning
- Verksamhets- och måluppföljning
- Budgetuppföljning
- Inventeringar av tillgångar och lividitet
- Kravrutiner
- Personaladministrativa rutiner
- Taxetillämpning



- Behörighetsregler i IT-system
- Riktlinjer IT-säkerhet
- Diarierutiner och regler för posthantering
- Arkvirutiner

## 6. Uppföljning

Nämndernas uppföljning av sina interna planer för styrning och kontroll redovisas till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i samband med delårsrapporten och årsredovisningen.

Nämnderna bestämmer själva vid vilka tillfällen de vill ha uppföljning. För att uppföljningskedjan inte ska brista måste det finnas ett väl utvecklat rapporteringssystem mellan de olika nivåerna, från verksamhetsnivå upp till fullmäktige. Rapporteringen ska vara kort, enkel och ändamålsenlig.

För att kunna säkerställa att den interna styrningen och kontrollen fungerar krävs kontinuerlig uppföljning. Kommunstyrelsen är ansvarig för att årligen granska innevarande års interna planer för styrning och kontroll. Detta ska ske senast i december månad.

## Bilaga 1:

### En första lägesbild - COSO: s fem komponenter med indelning i sju faktorer

Om de brister man vill åt inte är helt uppenbara och tydliga kan man inleda med att bedöma det aktuella läget för den interna styrningen och kontrollen i organisationen. För att täcka in de väsentligaste aspekterna kan man använda sig av COSO: s perspektiv och de fem komponenterna.

Modellen kan med fördel användas i mötet med en grupp för ett arbetsområde eller för en process. Uppgiften för gruppen är att försöka enas om ett omdöme för de olika påståenden som finns i rutorna. Påståendena är grupperade så att de ska belysa läget i de fem komponenterna för det område/process som ska bedömas. Modellen bygger på egenanalys av styrkor och svagheter.

COSO: s fem komponenter med indelning i sju faktorer

Färglägg/bedöm varje ruta från Bra = grön till dålig = rött

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information och kommunikation	Övervakning, uppföljning, utvärdering
Integritet och etiska värden	Kommunens och sektorns mål	Utformning och funktionalitet	Information	Löpande uppföljningar
Kompetenskrav	Aktivitets- och processmål		Kommunikation	Separata uppföljningar
Nämnden	God beskrivning av riskerna		Rapportering av avvikelser	
Ledningens filosofi och ledarstruktur	Förändrad verksamhet och risker			
Organisationsstruktur				
Ansvar och befogenheter				
Personalpolicy och regelverk				

## Bilaga 2

### Exempel på anpassad bedömning för ett verksamhetsområde eller för en process

Modellen kan med fördel användas för bedömning av ett verksamhetsområde eller en process. Uppgiften är att försöka enas om ett omdöme för de olika påståenden som finns i rutorna. Modellen bygger på egenanalys av styrkor och svagheter.

Färglägg/bedöm varje ruta från Bra = grön till dålig = rött

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information och kommunikation	Övervakning, uppföljning, utvärdering
Tydlig ledning visar vägen	Risker kopplas till målen	Bra koppling kontrollrisk	Information når berörda	Genomtänkt system fungerar
Effektiv arbetsstruktur	Berörda förstår riskhantering	Förståelse för kontrollbehov	Kommunikation uppåt, nedåt och sidledes	Systemet är integrerat i organisationen
Kompetens Tydliga krav	Oönskade lägen klarlagda	Dokument om kontroller	IT-stödet utnyttjas väl	Avvikelse upptäcks och korrigeras
Ansvar och befogenheter utklarade	Viktigaste risker klarlagda			
Ledningen vill diskutera risker				

### Bilaga 3:

Med en bild av aktuella styrkor och svagheter i den interna styrningen och kontrollen har man en bra grund för att gå vidare. Samtidigt kan det vara bra att se analysen av styrkor och svagheter i relation till en slags skala för organisationens mognadsgrad när det gäller intern styrning och kontroll.

#### Nedan redovisa en enkel sådan skala:

Utgå alltid från organisationens mognadsgrad i sin helhet vid utvärderingar före och efter en förändring.

Opålitlig	Informell	Standardiserad	Övervakad	Optimerad
Oförutsägbar miljö, kontroller saknas eller fungerar inte	Kontroller finns, fungerar ofta, bristande dokumentation, personberoende	Kontroller finns, fungerar ofta, är dokumenterade, avvikelser upptäcks för sent	Standardiserade kontroller, regelbunden test av utformning och tillämpning, ledningen informerad	Standardiserade kontroller, regelbundna tester, integrerad i verksamheten, ledningen övervakar i realtid, fortlöpande förbättringar

Indelningen i "fem mognadsfaser" blir utgångspunkten för att översiktligt bedöma var den egna organisationen befinner. Det blir troligtvis en ganska grov bedömning initialt. Men med ett lite längre perspektiv (1-3 år) kan bedömningen bli utgångspunkt för en måldiskussion och beslut om vilka förändringar som behövs för att utveckla organisationens mognad när det gäller intern styrning och kontroll.