

PMUs instruktion för intern styrning och kontroll 2016 del 1

Version 1 utfärdad:	2010-11-01
Upprättad av:	LGs arbetsgrupp
Godkänd av:	PMUs ledningsgrupp 2016
Version:	Version 6

Innehåll

PMUS INSTRUKTION FÖR	1
INTERN STYRNING OCH KONTROLL 2016	1
INSTRUKTION FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL	3
INTRODUKTION	3
VAD INTERN STYRNING OCH KONTROLL INNEBÄR.....	3
KOMPONENTER FÖR INTERN STYRNING OCH KONTROLL	4
<i>I Styr- och kontrollmiljön</i>	4
<i>II Riskbedömning</i>	5
<i>III Kontrollaktiviteter</i>	5
<i>IV Information och kommunikation</i>	6
<i>V Övervakning, inklusive uppföljning och utvärdering</i>	6
SYFTET MED INTERN STYRNING OCH KONTROLL	7
<i>Vad man kan uppnå med intern styrning och kontroll</i>	7
<i>Vad man inte kan uppnå med intern styrning och kontroll</i>	7
ROLLER OCH ANSVARFÖRDELNING INOM PINGST FFS/PMU INTERLIFE	8
<i>Styrelsen</i>	8
<i>Direktor för Pingst ffs</i>	9
<i>Direktor för PMU InterLife</i>	9
<i>Ledningsgruppen</i>	9
<i>Annan personal</i>	9
<i>Intern kontrollkoordinator</i>	9
<i>Pingst controller</i>	10
<i>Externa parter</i>	10

PMUs instruktion för intern styrning och kontroll 2016

Introduktion

Intern styrning och kontroll betyder olika saker i olika sammanhang. Människor tolkar också begreppet olika. Syftet med detta dokument är att klargöra vad intern styrning och kontroll innebär för PMU och beskriva hur PMU har organiserat den interna styrningen och kontrollen.

Detta dokument utgör riktlinjerna för PMUs arbete med intern styrning och kontroll och reglerar hur arbetet ska fungera inom organisationen. Dokumenterade rutiner ska ses som ett stöd till organisationen och dess anställda i arbetet. Följande fem typer av dokument tas fram av PMU årligen:

- Instruktion för intern styrning och kontroll
- Riskanalyser för utvecklingsverksamheten, det humanitära arbetet och verksamhetsövergripande
- Åtgärdsplaner för utvecklingsverksamheten, det humanitära arbetet och verksamhetsövergripande
- PMUs Interna kontrollplan
- Tidplan för intern styrning och kontroll

Utvecklingsarbete 2015-2016

PMU använder i huvudsak tre styrsystem i sitt arbete för effektivitet, kontroll och mål- och resultatstyrning av verksamheten; Intern styrning och kontroll enligt ramverket COSO, Verksamhetsplanen och *Lean* med extern konsultstöd (sedan 2015). Ledningsgruppen har påbörjat en intern analysprocess för att förstå hur de tre styrsystemen samverkar och vad som skiljer dem åt. Målet är att undvika dubbelarbete¹. Analysprocessen har hittills resulterat i förbättringar inom komponenterna *Styr- och kontrollmiljö*, *Information och kommunikation*, samt *Övervakning, inklusive uppföljning och utvärderingar*. Förbättringarna avser i huvudsak ökad delaktighet av personalen i framtagande av riskanalyser och åtgärdsförslag samt förbättrad information och uppföljning av arbetsledare. Analys- och synkningsprocessen kommer att fortsätta under 2016. Förbättringar fogas in kontinuerligt i instruktioner och mallar.

Vad intern styrning och kontroll innebär

PMU har organiserat den interna styrningen och kontrollen i enlighet med det ramverk som COSO har utarbetat (COSO, *Internal Control*, 1992 och uppdaterat ramverk 2013, *Internal Control – Integrated Framework*).² En tydlig förändring i den uppdaterade versionen av COSO är att ramverket numera innefattar all form av rapportering, såväl intern som extern och finansiell som icke-finansiell. Det finns bl.a. en tydligare bild kring hur verksamhetens mål förhåller sig till intern styrning och kontroll. Det finns även en ökad förväntan på förebyggande arbete i fråga om oegentligheter. Fördelen med att använda ett etablerat ramverk är att PMU får en definition av intern styrning och kontroll som är allmänt accepterad. Ramverket ger också en standard som PMU kan använda för att

¹ Enligt verksamhetsövergripande åtgärdsplan 2016.

² COSO, *the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, skapades 1985 för att stävja ekonomisk brottslighet knuten till finansiell redovisning och tog sig an uppgiften att beskriva vad som utmärker god intern styrning och kontroll inklusive god riskhantering. Det gavs ut som ett ramverk 1992 – "*Internal Control – an integrated framework*". Ramverket har sedan dess blivit dominerande. (Källa "*COSO – Intern styrning och kontroll – sammanhållet ramverk - Nr 1 i Internrevisorernas skriftserie med översatta COSO-dokument*"). Under maj månad 2013 uppdaterades COSO Internal Control – Integrated Framework (http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf).

bedöma sitt styr- och kontrollsystem och för att bestämma hur det ska förbättras. En tredje fördel med att använda ett etablerat ramverk är att det är lättare att kommunicera systemet med PMUs intressenter.

I enlighet med COSO definierar PMU intern styrning och kontroll som en process, utförd av PMUs styrelse, ledning och annan personal, och utformad för att ge rimlig försäkran om att PMUs mål för verksamheten uppfylls inom följande kategorier:

- effektivitet och produktivitet i verksamheten (nivå Operationell).
- tillförlitlig verksamhetsmässig och finansiell rapportering (nivå Rapportering).
- efterlevnad av tillämpliga lagar och regler (nivå Efterlevnad).

Dessa tydliga, men överlappande, kategorier riktas alltså mot olika behov och fokuserar på att tillgodose de olika behoven. System för intern styrning och kontroll är effektiva på olika nivåer. Intern styrning och kontroll kan bedömas effektiv i var och en av de tre kategorierna, om styrelsen och ledningen är rimligt säkra på att:

- de förstår i vilken utsträckning organisationens verksamhetsmål uppnås.
- finansiella uttalanden är tillförlitligt underbyggda.
- gällande lagar och förordningar efterlevs.

Eftersom intern styrning och kontroll är en process är dess effektivitet ett läge eller tillstånd i processen vid en eller flera tidpunkter.

Intern styrning och kontroll består av fem av varandra, beroende komponenter samt, utifrån uppdateringen som genomfördes av COSO 2013, dess 17 principer. Nedan presenteras komponenterna och principerna som tillsammans skapar en helhet för intern styrning och kontroll.

Komponenter för intern styrning och kontroll

I Styr- och kontrollmiljön

Styr- och kontrollmiljön anger tonen för en organisations interna styrning och kontroll och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Styr- och kontrollmiljön är grunden för de övriga nedanstående komponenter för intern styrning och kontroll och skapar förutsättning för ordning och struktur. Komponenten styr- och kontrollmiljö innefattar fem olika principer som behöver beaktas. Dessa är;

1. Integritet och etiska värden

Organisationen visar engagemang och åtagande för integritet och etiska värden.

2. Oberoende och uppföljning

Styrelsen är oberoende av ledningen samt utövar tillsyn av utvecklingen och uppföljning av intern styrning och kontroll.

3. Organisationsstruktur, ansvar och befogenheter

Ledning etablerar, med styrelsens tillsyn, strukturer, rapporteringslinjer, och lämpliga befogenheter och ansvar för att uppnå målen.

4. Kompetensförsörjning

Organisationen visar engagemang och åtagande för att attrahera, utveckla, och bibehålla kompetenta individer i enlighet med satta mål.

5. Ansvarsskyldighet, påföljder

Organisationen håller individer ansvariga för deras interna styrning och kontrollansvar för att nå satta mål.

II Riskbedömning

PMU möter många olika externa och interna risker som måste värderas. En förutsättning för riskbedömningen är att etablerade mål finns knutna till olika nivåer. Riskbedömningen går ut på att identifiera och analysera relevanta risker som kan hindra att målen uppnås. Riskbedömningen utgör också basen för den riskhanterings-/åtgärdsplan som tas fram i nästa led. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga villkor förändras, behövs mekanismer som identifierar och hanterar de risker som följer med förändringarna. Komponenten riskbedömning innefattar följande fyra principer;

6. Relevanta mål

Organisationen specificerar mål med tillräcklig tydlighet för att möjliggöra identifiering och värdering av risker relaterade till målen. Detta genom att sätta följande SMARTa mål utifrån risktolerans.

7. Identifiera och analysera risk

Hela organisationen identifierar risk relaterat till uppsatta mål och analyserar risk som en förutsättning för att bestämma hur risken ska hanteras.

8. Medvetenhet kring oegentlighetsrisker

Organisationen beaktar särskilt risker för oegentligheter i sin riskanalys.

9. Identifiera och analysera (signifikativa) förändringar

Organisationen identifierar och utvärderar förändringar som väsentligen kan påverka den interna styrningen och kontrollen.

III Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är de riktlinjer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv följs och genomförs. Kontrollaktiviteterna bidrar till att säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas för att hantera risker så att PMUs mål uppnås. Kontrollaktiviteter äger rum inom hela PMU, på alla nivåer och i alla funktioner. De innefattar en rad aktiviteter av olika slag såsom godkännanden, attester, verifikationer, avstämningar, ekonomisk uppföljning, genomgångar av verksamhetens resultat, säkrandet av tillgångarna samt åtskillnad av tjänsteroller och uppgifter. Komponenten kontrollaktiviteter består av följande tre principer;

10. Identifiera och utforma kontrollaktiviteter

Organisationen definierar och utformar kontrollaktiviteter som bidrar till att hantera risk till en

acceptabel nivå.

11. Identifiera och utforma generella IT-kontroller

Organisationen definierar och utformar IT-generella kontrollaktiviteter för att stödja måluppfyllelsen.

12. Sprida genom policys och riktlinjer

Organisationen sätter ramarna för kontrollaktiviteterna genom policys som etablerar vad som förväntas, och implementerar kontroller genom riktlinjer, som omsätter policys i handlingar.

IV Information och kommunikation

Relevant information måste identifieras, fångas upp, och förmedlas i en sådan form och inom en sådan tidsram att de anställda kan utföra sina uppgifter. Informationssystemet genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information samt uppgifter om regelefterlevnad som gör det möjligt att driva och styra PMUs verksamhet. De 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. All personal måste få ett klart budskap från den högsta ledningen att ansvaret för intern styrning och kontroll berör alla och ska tas på allvar. Varje anställd måste förstå sin roll i det interna styr- och kontrollsystemet. Det måste även finnas en kanal som fångar upp brister och säkerställer att betydelsefull information kommuniceras uppåt. Det finns också behov av effektiv kommunikation med externa parter som församlingar, finansiärer, leverantörer, myndigheter och media. Komponenterna information och kommunikation innefattar följande tre principer;

13. Använda relevant information

Organisationen inhämtar eller erhåller, genererar och använder relevant, kvalitativ information för att stödja funktionaliteten i den interna kontrollen.

14. Strukturer och rutiner för intern kommunikation

Organisationen kommunicerar internt information (inkluderande mål och ansvar för intern kontroll) på lämpligt sätt för att stödja effektiviteten och ändamålsenligheten i internkontrollramverket.

15. Strukturer och rutiner för extern kommunikation

Organisationen kommunicerar med externa parter gällande frågor som påverkar funktionaliteten i den interna styrningen och kontrollen.

V Övervakning, inklusive uppföljning och utvärdering

Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvaliteten på systemets resultat över tid. Detta 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 på effektiviteten i rutinerna för de löpande övervakningsåtgärderna och uppföljningarna. Komponenten övervakning, inklusive uppföljning och utvärdering innefattar följande två principer;

16. Genomföra löpande och separata utvärderingar

Organisationen väljer, utformar och utför löpande och/eller separata utvärderingar för att bedöma om interkontrollkomponenterna finns och fungerar.

17. Identifiera, utvärdera och kommunicera brister

Organisationen utvärderar och kommunicerar brister i den interna kontrollen i rimlig tid till de parter som är ansvariga för åtgärdsaktiviteter, inklusive ledning och styrelse.

Det finns synergieffekter och kopplingar mellan de nämnda komponenterna, som formar ett sammanhållet system som reagerar dynamiskt på ändrade förutsättningar. Det interna styr- och kontrollsystemet genomsyrar hela PMUs verksamhet och finns till av grundläggande verksamhetsmässiga skäl. PMU strävar efter att kontrollerna är inbyggda i organisationens infrastruktur och utgör en väsentlig del av organisationen. "Inbyggda" kontroller stöder initiativ för kvalitet och delegering, gör att organisationen undviker onödiga kostnader samt möjliggör snabba svarsåtgärder vid förändrade förutsättningar.

Det finns ett direkt samband mellan de tre målkategorierna (effektivitet och produktivitet i verksamheten, tillförlitlig finansiell rapportering samt efterlevnad av tillämpliga lagar och regler) och de fem komponenterna. Alla komponenterna är lika relevanta för de tre målkategorierna. Om man betraktar en enskild målkategori – t.ex. effektiviteten och produktiviteten i verksamheten – måste alla fem komponenterna finnas och fungera effektivt för att man ska kunna dra slutsatsen att den interna styrningen och kontrollen av verksamheten är effektiv.

Syftet med intern styrning och kontroll

Vad man kan uppnå med intern styrning och kontroll

Intern styrning och kontroll kan hjälpa en organisation att uppnå sina resultatmål och förhindra resursförluster. Den kan bidra till att säkerställa tillförlitlig finansiell rapportering. Den kan också hjälpa organisationen att efterleva lagar och förordningar och därmed undvika förtroendeskadorna och andra konsekvenser av bristande efterlevnad. Intern styrning och kontroll kan med andra ord hjälpa en organisation att nå dit den vill utan fallgropar och överraskningar längs vägen.

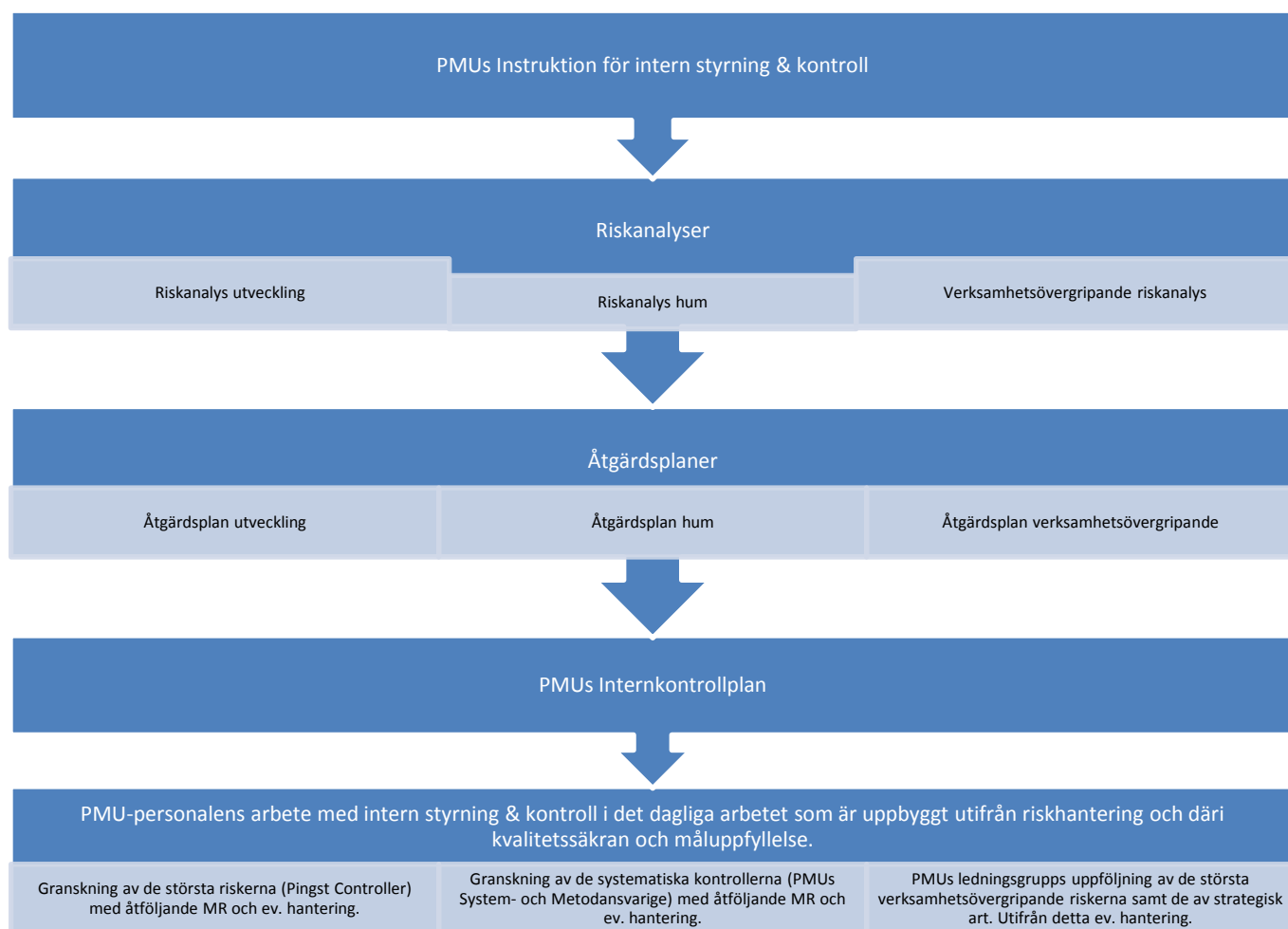
Vad man inte kan uppnå med intern styrning och kontroll

En effektiv intern styrning och kontroll är endast ett av bidragen till att en organisation uppnår sina mål. Den kan ge ledningen information om organisationens framsteg, eller brist på framsteg, för att uppnå dess mål. Intern styrning och kontroll kan däremot inte t.ex. göra en i grunden dålig ledning till en bra ledning. Den kan heller inte påverka händelser utanför ledningens kontroll som t.ex. förändringar i regeringens politik eller program eller de ekonomiska förutsättningarna. Intern styrning och kontroll kan med andra ord inte säkerställa vare sig framgång eller överlevnad.

Ett internt styr och kontrollsystem, oavsett hur väl utformat och fungerande det är, kan endast ge ledningen och styrelsen rimlig, inte absolut – säkerhet att organisationen uppnår sina mål. Sannolikheten att man uppnår sina mål påverkas av de begränsningar som präglar alla interna styr-

och kontrollsystem, t.ex. felaktiga bedömningar vid beslut eller driftavbrott, som kan inträffa på grund av enkla fel eller misstag. Dessutom kan kontroller kringgå om två eller flera personer arbetar i maskopi, och ledningen har också möjlighet att köra över systemet. Ytterligare en begränsning är att utformningen av ett internt styr- och kontrollsystem styrs av tillgängliga resurser och att nyttan av kontrollerna måste sättas i relation till deras kostnader. Intern styrning och kontroll kan alltså bidra till att en organisation uppnår sina mål, men det är ingen garanti för det.

Sammanfattning



Roller och ansvarsfördelning inom Pingst ffs/PMU InterLife

Styrelsen

Styrelsen för Pingst ffs har det yttersta ansvaret för den interna styrningen och kontrollen inom organisationens olika ansvarsområden. Detta dokument sammanfattar organisationen av den interna styrningen och kontrollen för verksamhetsområdet PMU. Pingst direktor är ansvarig inför styrelsen, som ger riktlinjer och råd och har en granskande roll. Styrgrupp internationellt har av styrelsen delegerats ansvar att årligen följa upp PMUs hantering av strategiska risker på verksamhetsövergripande nivå, enligt PMUs Verksamhetsplan 2015.

Direktor för Pingst ffs

Pingst ffs direktor har av styrelsen delegerats ansvar att säkerställa hela organisationens interna styrning och kontroll. Pingst direktor följer fr.o.m. hösten 2016 upp ledningsgruppens verksamhetsövergripande risk- och åtgärdsarbete. Syftet är förbättrad tillsyn av PMU:s långsiktiga och strategiska verksamhetsstyrning, med fokus på lärande. Pingst direktor deltar vid ledningsgruppens kvartalsuppföljning av åtgärdsarbetet och tillfälle ges för dialog och uppföljningsfrågor. Pingst direktor bedömer huruvida de beskrivna aktiviteterna är relevanta och leder till minskad risk. Om ytterligare åtgärder identifieras som adekvata lämnas rekommendationer. Formerna för funktionen prövas och utvecklas under året.

Direktor för PMU InterLife

Inom PMU har PMUs direktor ansvaret att leda arbetet med intern styrning och kontroll och se till att konkreta regler och anvisningar är utformade så att god intern styrning och kontroll kan upprätthållas. Direktorn ska löpande rapportera till Pingsts Direktor hur den interna styrningen och kontrollen fungerar. Denna rapportering ska ske inom ramen för direktorns löpande rapportering.

Ledningsgruppen

Ledningsgruppen inom PMU består av personer med övergripande ansvar inom PMU och ska se till att antagna regler och anvisningar följs samt ska informera övriga anställda om deras innebörd. Ledningsgruppen ska också verka för att de anställda arbetar mot uppställda mål och att de arbetsmetoder som används bidrar till god intern styrning och kontroll.

Ledningsgruppen ska genomföra en årlig verksamhetsövergripande riskanalys och följa upp genomförandet av nya och/eller utvecklade kontrollaktiviteter utifrån en åtgärdsplan. PMUs ledningsgrupp ska följa upp verksamhetsövergripande risker med riskvärde högre än 14 kvartalsvis i juni, sept och dec (se tidplan).

Verksamhetsansvariga för utvecklingsverksamheten och det humanitära arbetet ska på samma sätt genomföra en årlig verksamhetspecifik riskanalys och följa upp genomförandet av nya och/eller utvecklade kontrollaktiviteter utifrån de åtgärdsplaner som tas fram för respektive verksamhetsområde. Ledningsgruppen ska besluta om riskanalys och kontrollaktiviteter för utvecklingsverksamheten och det humanitära arbetet och följa upp genomförandet av åtgärdsplanerna. Verksamhetsansvarig och riskbedömningsteam för utveckling och hum, gör en ny bedömning av riskvärdet efter genomförd åtgärdsplan. En uppföljning genomförs i samband med riskbedömningsarbetet för nästa år för att utvärdera om arbetet med åtgärdsplaner lett till minskad risk.

Annan personal

Intern styrning och kontroll är i viss utsträckning ett ansvar för var och en i en organisation. Därför är intern styrning och kontroll en uttalad eller underförstådd del av arbetsbeskrivningen för samtliga anställda hos PMU. Så gott som alla anställda producerar information som används i det interna styr- och kontrollsystemet eller vidtar andra åtgärder som krävs för att utöva styrning och kontroll. Därutöver har all personal ett ansvar för att uppåt förmedla information om problem i verksamheten, avvikelser från de regler och riktlinjer som finns beskrivna i Pingst ffs personalhandbok, andra överträdelser av givna riktlinjer eller olagliga handlingar. Ett verktyg för personalen att bidra till verksamhetsuppföljning är att uppmärksamma problem och ge förslag till förbättringar med stöd av teamens styrtavlor, enligt *Lean*.

Intern kontrollkoordinator

PMUs direktor har utsett en koordinator som löpande ska koordinera arbetet med intern styrning och kontroll inom PMU. I arbetsuppgifterna ingår att utveckla och underhålla instruktionen för

arbetet med intern styrning och kontroll på PMU samt att föreslå förbättringar, övervaka/koordinera den årliga riskutvärderingsprocessen samt säkerställa att det finns kontroller och ansvariga kontrollägare för att hantera väsentliga risker, övergripande koordinering samt övervaka implementering av initiativ kring interna kontrollprojekt inom PMU, utvärdera svagheter inom den interna kontrollstrukturen och brister som identifierats av controller och externa revisorer samt säkerställa att de hanteras på ett korrekt sätt och i rätt tid samt koordinera utbildningar och stöd i frågor kring intern styrning och kontroll. Internkontrollkoordinator följer även upp att åtgärderna i MR för granskningarna av systematiska kontroller och största risker operationaliseras.

PMUs Internkontrollkoordinator rapporterar kontinuerligt under året till PMUs ledningsgrupp om de aktiviteter som genomförts med utgångspunkt från PMUs internkontrollplan och tidplan. Organisationens internkontrollkoordinator ska säkerställa att information från organisationen rapporteras i rimlig tid samt är transparent.

PMUs controller och system- och metodutvecklare

PMUs controller samt system- och metodutvecklare har ansvar för tillsyn av systematiska kontroller, dvs. för utformning och genomförande av granskning av systematiska kontrollaktiviteter vad gäller projekthantering inom utvecklingsverksamhet och humanitär verksamhet. Granskningspunkterna tas fram (urval) gemensamt för att säkerställa att både ekonomisk och övrig projekthantering täcks. PMUs system- och metodutvecklare genomför granskningen av systematiska kontroller.

Pingst controller

Pingst controller spelar en viktig roll genom att utvärdera effektiviteten i styr- och kontrollsystemet och bidra till den löpande effektiviteten inom PMU. Controllern har ett huvudansvar för *tillsynen av de största riskerna* (risker med riskvärde över 14) som identifierats i riskanalyserna inom utvecklingsverksamheten och den humanitära verksamheten. En bedömning görs huruvida de beskrivna aktiviteterna är relevanta och leder till minskad risk. Controllern bedömer även om kontrollaktiviteterna utförs enligt beskrivning och instruktion. Vid granskning av *processer* bedöms om processen är pågående och genomförs enligt beskrivning och instruktion. Om ytterligare åtgärder identifieras som adekvata lämnas rekommendationer.

Bedömningen görs genom intervjuer med olika medarbetare och genom en granskning av ett urval av dokument eller dylikt, som styrker att kontrollaktiviteter utförts och processer pågår. Dokument och underlag tillhandahålls av den person som är ansvarig för att genomföra kontrollaktiviteten eller driva processen. Avrapportering sker till PMUs ledningsgrupp.

Externa parter

Flera externa parter bidrar till att organisationen uppnår sina mål. Externrevisorer (PwC), som framför en oberoende och objektiv ståndpunkt, bidrar direkt genom granskningen av årsredovisningen och särskild projektgranskning samt indirekt genom att lämna muntlig och skriftlig information som är till nytta för att ledningen och styrelsen ska kunna fullgöra sina uppgifter. Andra intressenter som ger användbar information för att etablera en intern styrning och kontroll är lagstiftare, myndigheter, intresseorganisationer och andra som har en relation till PMU. PMUs direktor har det yttersta ansvaret för att användbar och nödvändig information fångas upp av organisationen. Externa parter har emellertid inte ansvar för och är heller inte en del av organisationens interna styr- och kontrollsystem.