

# **En omarbetad arbetsprocess för intern styrning och kontroll**

Case TunturiTec Electric Oy

Jenny Knuts

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningen inom företagsekonomi

Åbo 2022

## EXAMENSARBETE

Författare: Jenny Knuts

Utbildning och ort: Tradenom, Åbo

Inriktning: Redovisning

Handledare: Maria Westerlund

Titel: En omarbetad arbetsprocess för intern styrning och kontroll

---

Datum: 3.6.2022

Sidantal: 40

Bilagor: 2

---

### Abstrakt

Detta examensarbete har gjorts som ett utvecklingsarbete för att omarbete uppdragsgivarens kunduppdragsprocess, från att en kund tar kontakt med företaget till att fakturan för uppdraget skickas ut till kunden. Den omarbetade processen ska beakta vikten av intern styrning och kontroll och ge en förståelse för nyttan det medför. Kunduppdragsprocessen tillhör ett el- och automationsföretag beläget i Åboland.

Syftet är att utarbeta kunduppdragsprocessen och implementera den i affärssystemet. Frågeställningarna ska svara på vad intern styrning och kontroll innebär, hur arbetsprocessen och affärssystemet stöder intern styrning och kontroll samt hur nuvarande och kommande risker kan minimeras av en utvecklad arbetsprocess. Arbetet har gjorts som ett utvecklingsarbete där befintlig teori om intern styrning och kontroll, risker, affärssystem samt processer varit till hjälp vid genomförandet. Som metod tillämpades ytterligare observationer och processkartläggning för att få en djupare insyn i företaget.

Den empiriska delen analyserar först företagets nuvarande arbetsprocess, med hjälp av verktyg från teorin. Analysen lyfter fram de nuvarande styrkorna och svagheter för att veta vilka områden som ska utvecklas. Insikterna från analysen resulterar i en utvecklad kunduppdragsprocess var kontroller har införts för att reducera risker och stärka användarvänligheten för medarbetarna. Utvecklingen presenteras som en implementeringsplan som förklarar nyttan den utvecklade arbetsprocessen kommer medföra till företaget och dess anställda.

---

Språk: svenska

Nyckelord: internkontroll, riskhantering, affärssystem, arbetsprocess

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Jenny Knuts

Koulutus ja paikkakunta: Tradenomi, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Maria Westerlund

Nimike: Kehittynyt työprosessi sisäiselle ohjaukselle ja valvonnalle

---

Päivämäärä: 3.6.2022

Sivumäärä: 40

Liitteet: 2

---

## Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämistyönä parantaakseen toimeksiantajan asiakastehtäväprosessia, asiakkaan yhteydenotosta (tehtävän) laskun lähettämiseen asti. Kehitysprosessi pyrkii ottamaan huomioon sisäisen ohjauksen ja valvonnan tärkeyden sekä ymmärtämään näiden tuomia hyötyjä. Asiakastehtäväprosessi kuuluu sähkö- ja automaatioyritykselle Turunmaalta.

Tarkoituksena on työstää asiakastehtäväprosessia ja sisällyttää se liiketoimintajärjestelmään. Ongelmakohtien tulee vastata kysymyksiin mitä sisäinen ohjaus ja valvonta tarkoittaa, miten työprosessi ja liiketoimintajärjestelmä tukevat ohjausta ja valvontaa sekä kuinka nykyiset ja tulevat riskit minimoidaan kehittyneessä työprosessissa. Kehitystyön toteuttamiseen on käytetty olennaista teoriaa sisäisestä ohjaamisesta ja valvonnasta, riskeistä, liiketoimintajärjestelmästä sekä prosesseista. Menetelmänä sovellettiin lisähavaintoja sekä prosessikartoituksia, jotta saataisiin syvempi ymmärrys yrityksestä.

Empiirinen osio analysoi ensin yrityksen nykyistä työprosessia teorian eri työkalujen avulla. Analyysi nostaa esiin nykyiset vahvuudet sekä heikkoudet, jotta saamme selville mitkä osa-alueet kaipaavat kehitystä. Tiedot analyysistä johtavat kehittyneeseen asiakastehtäväprosessiin, missä kontrolleja on tehty riskien vähentämiseksi ja käyttäjäystävällisyyden parantamiseksi työntekijöiden kesken. Kehitys esitetään implementointisuunnitelmana, joka kertoo kehittyneen työprosessin tuomista hyödyistä yritykselle ja tämän työntekijöille.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: sisäinen valvonta, riskienhallinta, liiketoimintajärjestelmä, työprosessi

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Jenny Knuts

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialisation: Accounting

Supervisor: Maria Westerlund

Title: A revised Work Process for Internal Governance and Control

---

Date: 3.6.2022

Number of pages: 40

Appendices: 2

---

### **Abstract**

This thesis work was written as development work to develop the client's customer assignment process, from a customer taking contact with the company to the point where the invoice for the assignment is sent to the customer. The reworked process considered the importance of internal governance and control and gave an understanding for the benefit it brings. The customer assignment process belongs to an electricity and automation company located in Turunmaa.

The purpose was to develop the client's customer assignment process and implement it into the business system. The problems answered what the internal governance and control meant, how the work process and the business system supported the internal governance and control including how current and future risks could be minimized through a developed work process. The work was done as a development work where existing theory of internal governance and control, risks, business systems as well as processes assisted in the implementation. As a method, additional observations and process mapping was added to gain an understanding of the company.

The empirical part first analysed the company's current work process, with help-tools from the theory. The analysis highlighted the current strengths and weaknesses to know which areas were to be developed. The insights of the analysis results in a developed customer assignment process, where controls were introduced to reduce risks and strengthen the user-friendliness for the employees. The development was presented as an implementation plan that explains the benefit the developed work process would bring to the company and its employees.

---

Language: Swedish

Key words: internal control, risk management, Enterprise Resource Planning system, working procedure

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Problemformulering .....	1
1.2	Syfte och avgränsning .....	2
1.3	Frågeställning .....	2
1.4	Uppdragsgivaren .....	3
2	Intern styrning och kontroll .....	3
2.1	Organisationens mål .....	4
2.2	COSO-ramverket .....	5
2.2.1	Kontrollmiljö .....	6
2.2.2	Riskbedömning .....	7
2.2.3	Kontrollaktiviteter .....	8
2.2.4	Information och kommunikation .....	9
2.2.5	Övervakning .....	10
2.3	Mognadsgrad .....	11
2.4	De tre försvarslinjerna .....	13
3	Risker .....	14
3.1	Riskbedömning .....	15
3.2	Riskhantering .....	16
4	Affärssystem .....	17
5	Processer .....	19
6	Metod .....	20
6.1	Utvecklingsarbete .....	20
6.2	Observationer som metod .....	21
6.3	Processkartläggning som metod .....	22
7	Analys .....	23
7.1	Företagets arbetsprocess .....	23
7.2	Nulägesanalys enligt COSO-ramverket .....	24
7.2.1	Kontrollmiljö .....	25
7.2.2	Riskbedömning .....	25
7.2.3	Kontrollaktiviteter .....	28
7.2.4	Information och kommunikation .....	28
7.2.5	Övervakning .....	29
7.3	Bedömning av mognadsgraden .....	30
8	Implementeringsplan .....	31

8.1	Nya kontroller .....	32
8.2	Resultatet av den omarbetade kunduppdragsprocessen .....	33
9	Kritisk granskning.....	36
10	Slutsats.....	37
11	Källförteckning.....	39

## **Figurförteckning**

Figur 1 - Kunduppdragsprocessen .....	2
Figur 2 - COSO-kuben (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) .....	6
Figur 3 – Mognadsskalan för internkontroll .....	11
Figur 4 - Riskmatris (Stratsys, u.d.) .....	16
Figur 5 – Flödesschema symboler (Standardiseringskommissionen i Sverige, 1990).....	19
Figur 6 - Företagets nuvarande kunduppdragsprocess (se bilaga 1) .....	23
Figur 7 - Företagsanpassad version av COSO-ramverket .....	24
Figur 8 - Företagets riskmatris .....	27
Figur 9 - Företagets uppdaterade kunduppdragsprocess (se bilaga 2).....	31

## **Bilagor**

Bilaga 1 - Kunduppdragsprocessen före utvecklingen

Bilaga 2 - Kunduppdragsprocessen efter utvecklingen

# 1 Inledning

Ett fungerande och utvecklat affärssystem förser företaget med kontroll och effektivitet. Detta förutsätter att företagets processer är inbyggda i affärssystemet. En verksamhet kan fungera trots brister i användandet av affärssystemet men oftast med konsekvenser. Brister i den interna kontrollen och informationsuppföljningen blir lidande när integrationen inte är optimal.

Ledningen i TunturiTec Electric har uppmärksammat brister i nuvarande kunduppdragsprocess vilka leder till att företagets rapporter är bristfälliga. Arbetsprocessen är för tillfället manuell och utnyttjar inte företagets affärssystem. Dessa brister i arbetsprocessen blev startskottet till mitt examensarbete.

För att få en förståelse för bristerna och hur de kan utvecklas har jag för detta examensarbete valt att tillämpa teori om intern styrning och kontroll. Med teorin som bakgrund kommer jag i utvecklingsarbetet analysera den nuvarande arbetsprocessen. Arbetet kommer att resultera i en implementeringsplan som förklarar nyttan av den utvecklade kunduppdragsprocessen.

## 1.1 Problemformulering

I dagsläget används funktioner i affärssystemet begränsat. Endast de funktioner som krävs för att kunna skapa och sända ut fakturor till kunden används. På grund av den bristfälliga användningen har problem uppstått. Ledningen har uppmärksammat att försäljningsfakturorna inte alltid innehåller de produkter fakturan ska. Uppdragsgivaren går miste om försäljningsintäkter som med dagens arbetsprocess är svåra att upptäcka innan fakturan skickas i väg. På grund av att informationen gällande de olika kunduppdragen finns utspridd på flera ställen, nödvändigtvis inte ens i skriftlig form, orsakar det att ovanstående problem kan ske. Därtill ger nuvarande arbetsprocess utrymme för medarbetarna att skapa egna arbetsrutiner. Att strukturerat följa upp arbetsuppdragens händelser vid granskning innan försäljningsfakturan skickas i väg är därför svårt.

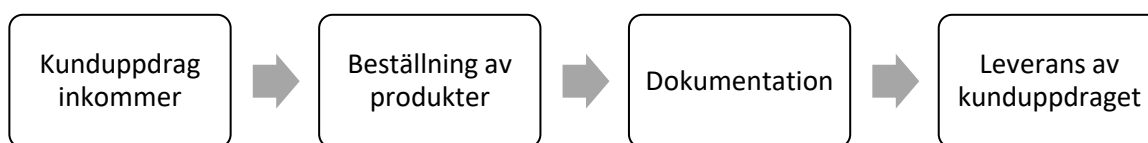
I dagsläget finns ingen lagerhantering. Det går inte att följa upp vilka produkter som finns i lager eller vilket värde lagret har. Det här resulterar i bristfälliga rapporter som inte ger en

korrekt bild av förtegets finansiella ställning. Att ta beslut utifrån de finansiella rapporterna blir därav svårt.

## 1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med det här examensarbetet är att utveckla kunduppdragsprocessen från det att en kund tar kontakt med företaget till att fakturan för uppdraget skickas ut. Utvecklingen ska medföra en bättre intern styrning och kontroll där nuvarande risker kan hanteras. Den omarbetade arbetsprocessen ska vara enkel att förstå och inte lämna utrymme för egna arbetsmetoder. Utvecklingen ska anpassas till affärssystemet, för att kunna dra nytta av funktionerna systemet erbjuder. Arbetet ska resultera i en kartläggning av nuläget och en implementeringsplan för utvecklingsobjektet.

För att åskådliggöra vad arbetet kommer att basera sig på förklarar figur 1 förenklat delarna i kunduppdragsprocessen.



Figur 1 - Kunduppdragsprocessen

Arbetet kommer att avgränsas till kunduppdragsprocessen och visa hur internkontrollen kan utarbetas i processen, inte i hela företaget. I detta arbete kommer inte själva genomförandet ingå utan kommer i stället att resultera i en implementeringsplan. Arbetet kommer begränsas till affärssystemet Lemonsoft och anpassas till de funktioner affärssystemleverantören erbjuder.

## 1.3 Frågeställning

De teoretiska frågeställningarna i detta arbete kommer att vara följande:

- Vad innebär intern styrning och kontroll?
- Hur ska arbetsprocessen och affärssystemet stöda intern styrning och kontroll?



- Hur kan nuvarande och kommande risker minimeras av en utvecklad arbetsprocess?

Dessa frågeställningar kommer att stöda mig i utvecklandet av arbetsprocessen. Frågorna kommer att besvaras från teorin och praktiskt kunna ses i den empiriska delen.

## 1.4 Uppdragsgivaren

Min uppdragsgivare är TunturiTec Electric som är aktiv inom el- och automationsbranschen. Företaget har för närvarande sex anställda och omsätter mellan en halv och en miljon euro. I företagets nuvarande konstellation och ägarskap har företaget varit aktivt sedan 2020 som en del av en koncern.

Företaget erbjuder ett mångsidigt utbud av elarbeten och elektriska installationer för privatpersoner, företag och husbolag i hela Åboland. Till företagets kompetenser hör även kunnande i elektrisk design och smarta hem-lösningar. Kunderna kan förvänta sig att få samtlig service inom området från ett ställe.

## 2 Intern styrning och kontroll

Inter styrning och kontroll har under de senaste decennierna blivit aktuellt. På grund av skandaler som bottnat i bristande internkontroll ställs nu allt högre krav på organisationers uppbyggnad. Detta är inte bara för att leva upp till externa standarder utan även för att skapa konkret nytta för organisationen. Förhållningssättet till ämnet har i takt med den positiva nyttan gått från att ses som byråkrati till en bidragande orsak till framgång. Traditionellt har internkontroll förknippats med organisationens bokföring och finansiella rapportering. I dagsläget är innebörden mera fokuserad på hur organisationen följer regler och lagar, hur transparent organisationen är och om organisationen når upp till sina mål. (Widengren & Wendt, 2014, s. 2) (Arwinge, Olve, & Magnusson, 2017, s. 15) Begreppet intern styrning och kontroll används i vardagligt tal som internkontroll, vilket jag kommer att använda mig av i arbetet.

Internkontroll existerar i alla organisationer men till vilken grad varierar stort. Några exempel på internkontroller är manualer, attestinstruktioner, bokföring, passerkort, åtkomsträttigheter och avstämningar. Kontroller är nödvändiga men att ha noggrant

uppsatta kontroller på alla organisationens händelser är trots allt inte det effektivaste sättet att hantera risker. Organisationen behöver välja vilka risker som ska hanteras och bygga nödvändiga kontroller utefter behovet. Detta gör att arbetet med internkontroll är ständigt under utveckling. För att lyckas behöver organisationen följa med i utvecklingen och vara uppdaterad om vad som händer i omvärlden. Händelser omkring i världen har förr eller senare en inverkan på verksamheten. Nyttan är förutom att förutspå framtiden att kunna lära sig från andra. (Widengren & Wendt, 2014, ss. 4-5)

Arbetshypotesen för internkontroll är att försäkra regelbundenhet och ge ett bättre resultat. För att resultatet ska efterlikna hypotesen behöver organisationen ses över, oönskade lägen kartläggas och risker identifieras. Genom en nulägesanalys av organisationen med hjälp av COSO-ramverket fås en bra grund att arbeta från. De uppdagade bristerna utgör utvecklingsområden som efter omarbetning förser organisationen med effektivitet, bättre riskhantering och konkurrenskraft. (Wikland, 2014, ss. 13-14)

## **2.1 Organisationens mål**

Utgångspunkten för att kunna utveckla internkontrollen kommer från företagets mål. Även om mål inte är ett steg i internkontrollen utgör det basen. Utan mål vet ingen vart organisationen är på väg och att identifiera risker blir därmed meningslöst. Målen kan vara att öka försäljningen, lönsamheten eller kundmängden. För att uppnå utsatta mål behövs det oftast göras en förändring, vilket utgör en risk. Hur stor risk organisationen är beredd att acceptera hänger samman med vilket mål som är uppställt. Detta kallas riskaptit; den nivå av risk man är beredd att acceptera för att uppnå sina mål. (Arwinge et al., 2017, ss. 17-18)

Fördelen med att ha klart kommunicerade mål är att hela organisationen vet vad det är som eftersträvas. Organisationen har övergripande mål i form av strategi och mission. Förutom de övergripande målen finns det mål i organisationens alla enheter, team och på individnivå. Det är viktigt att dessa mål avspeglar och är i linje med varandra, för att enhetligt kunna arbeta framåt. (Ratsula, 2021, s. 118)

COSO (definieras närmare i kapitel 2.2) har för arbetet med internkontroll definierat olika typer av mål gällande verksamheten, rapporteringen och efterlevnaden av lagar.

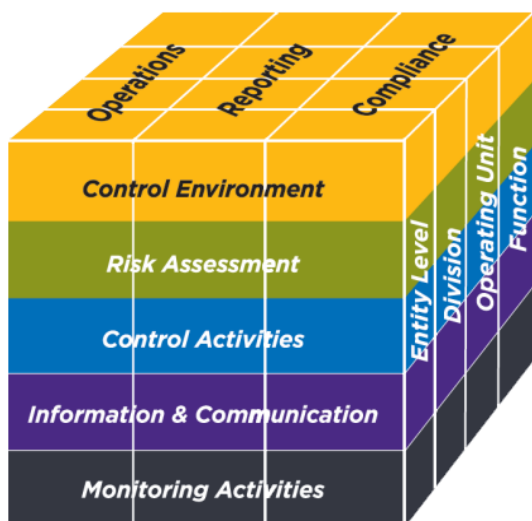
Verksamhetens mål utgår ifrån de strategier företaget ställt upp. Att nå målen är inte självklart då konkurrenter kan ta marknadsandelar, nya lagar tillträds eller konjunktursvängningar sker. Företaget kan hindra den värsta effekten utav de externa händelserna men kan trots det inte säkerställa att målen uppnås. Målen för rapportering och efterlevnad av lagar är däremot något organisationen kan styra. Kraven kommer från externa parter och organisationen måste anpassa verksamheten för att leva efter dem. (Wikland, 2014, s. 63)

## 2.2 COSO-ramverket

På 1980-talet fanns det ingen definition eller genomtänkt beskrivning över vad intern styrning och kontroll innebar. Under samma tidpunkt inträffade flertalet bedrägerier och börsskandaler som kunde härledas till brister i internkontrollen. The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission skapade ett ramverk som går under förkortningen COSO. Ramverkets strävan är att komma åt bedrägerier och medvetet felaktiga finansiella rapporter. Senare medförde ramverket generella anvisningar över hur organisationen ska kunna synliggöra sina uppbyggda kontroller och styrverktyg. Ramverket karaktäriserar god styrning och kontroll. (Wikland, 2014, ss. 57-59)

Behovet av en gemensam syn på internkontroll behövde utvecklas också för att motverka missförstånd. Internkontroll har en bred betydelse och innebörden varierar beroende på vilken roll i organisationen som innehas. Genom en gemensam definition som passar oberoende organisation kan missförstånden hindras. (Ratsula, 2021, s. 51)

I COSO-ramverkets omarbetade version från år 2013 visualiseras de fem komponenternas samverkan i en kub. Syftet med ramverket är att skapa en förståelse för den egna internkontrollen. Utifrån arbetet ska resultatlösa, ineffektiva och onödiga kontrollåtgärder lättare elimineras. Ramverket är ett effektivt ledningsverktyg i arbetet med att uppnå organisationens mål. (Pickett, 2011)



Figur 2 - COSO-kuben (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Högst upp i kuben är organisationens mål. Under målen finns de fem huvudkomponenterna som utgör ryggraden i ramverket. Organisationens uppbyggnad är beskriven som den tredje dimensionen. Organisationens internkontroll är effektiv när dessa principer tillämpas och samverkar med varandra. (Ratsula, 2021, ss. 53-54) De olika delarnas svenska översättningar är fritt översatt följande; högst upp verksamhetsmål, rapporteringsmål samt följa lagar och regler. Huvudkomponenterna är kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning. Den tredje dimensionen är hela organisationen, avdelning, verksamhetsenhet och funktion.

### 2.2.1 Kontrollmiljö

Den grundläggande komponenten som anger tonen i verksamheten är kontrollmiljön, vilket kan ses i COSO-kuben. Kontrollmiljön har inflytande på såväl målen som verksamhetens uppbyggnad. Standarder, processer och strukturer utgör basen för verksamheten. När de är fastställda och genomgående i verksamheten bidrar det till en effektivare internkontroll. Kontrollmiljön omfattar organisationens integritet och etiska värderingar. Det är ledningens ansvar att detta implementeras och följs upp. Styr- och kontrollmiljön utgår ifrån vilken riktning ledningen vill att organisationen ska styras mot. Det har därför börjat kallas "tone at the top", fritt översatt tonen på toppen. Att ledningen kan styra organisationen är en viktig framgångsnyckel. (Wikland, 2014, s. 66) (Moeller, 2014, s. 41)

Det är viktigt att ledningen föregår med gott exempel och förespråkar en sund miljö. En effektiv kontrollmiljö är behövlig för att uppnå organisationens mål. Kontrollmiljön stöder bedömningen av risker, utförande av kontrollaktiviteter och användningen av kommunikationssystem. En organisation med en stark kontrollmiljö anses kunna hantera interna och externa motstånd effektivt. (Moeller, 2014, s. 42)

Kontrollmiljön skapas av ledningens styrverktyg som kommuniceras vidare till medarbetarna. För att lyckas behöver ledningen ha en god insyn i verksamheten, kunna driva ärenden framåt, fördela ansvar, attrahera och utveckla individer samt ta hänsyn till etiska värderingar. Kontrollmiljön berättar mycket om hurudan kulturen i organisationen är. Moderna organisationer skapar idag en uppförandekod (Code of Conduct) som omfattar de etiska, affärsmässiga och juridiska regler som tillämpas i organisationen. (Moeller, 2014, ss. 42-43)

Varje komponent i COSO-ramverket förklaras närmare med principer som är avgörande om komponenten fungerar. För komponenten kontrollmiljö finns följande fem principer som förklarar innebörden:

1. Organisationen engagerar sig för integritet och etiska värden
2. Styrelsen visar självständighet från ledningen och utövar tillsyn
3. Ledningen fördelar ansvar och befogenheter
4. Attraherar, behåller och utvecklar kompetensen hos individer
5. Håller individer ansvariga för tilldelade befogenheter. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, s. 6)

### **2.2.2 Riskbedömning**

En organisation står ständigt inför en mängd risker, möjligheter som kan inträffa med en positiv eller negativ effekt. Vid riskbedömningen enligt COSO definieras risk som något som påverkar organisationens mål negativt. Vid riskbedömning identifieras och analyseras vilka risker som finns och hur relevanta riskerna är i relation till de uppsatta målen. En viss nivå av risk behöver alltid accepteras, eftersom risker aldrig kan elimineras helt. Ledningen behöver avgöra hur stor risk som kan accepteras och tolereras för organisationen. (Moeller, 2014, s. 59) (Wikland, 2014, ss. 64-65)

Riskhantering är centralt för alla organisationer. Där bedöms metodiskt risker som är kopplade med verksamhetens aktiviteter för att kunna arbeta för att minimera dem. Att hantera alla risker fungerar inte i praktiken. Ledningens stora uppgift är att hitta de mest kritiska riskerna i relation till målen att arbeta vidare med. Riskens relevans ändrar i takt med att organisationens förutsättningar och omgivning förändras. Därför behöver utvärderingar utföras kontinuerligt. (Moeller, 2014, s. 60)

COSO har särskilt valt att uppmärksamma ett antal aspekter i riskbedömningen. Organisationer måste vara tillräckligt tydliga i sina målbilder för att kunna koppla risker till målen. Stämmer målbilderna inom organisationens olika nivåer inte överens är det något som behöver uppmärksammas. Om målen för organisationen är höga och innebär stora förändringar innebär det också ökade risker. Utifall att inget mål är uttalat för verksamheten är det också en risk, konkurrenterna utvecklas eventuellt i snabbare takt och tar över marknadsandelar. På grund av att i princip alla scenarier utgör någon form av risk behöver riskbilden hela tiden ses över då förutsättningarna för organisationen ständigt förändras. (Wikland, 2014, s. 65)

Riskbedömningens fyra avgörande principer är att:

6. Ställa upp tydliga mål för att identifiera och bedöma risker
  7. Analysera risker
  8. Bedöma risken för bedrägeri
  9. Identifiera och bedöma betydelsefulla förändringar gällande internkontrollen.
- (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, s. 7)

### **2.2.3 Kontrollaktiviteter**

Kontrollaktiviteter är rutiner och tillvägagångssätt som säkerställer att ledningens beslut förverkligas. Kontrollaktiviteter utförs i olika stadier inom verksamheten för att garantera att det går rätt till. Syftet med kontrollerna är att förebygga eller upptäcka fel. Genom att kontrollerna är integrerade i verksamheten upplevs de inte tidskrävande eller känns som en extra arbetsuppgift. Exempel på kontrollaktiviteter är godkännanden, verifikationer, avstämningar och granskningar. Kontrollerna kan vara antingen manuella eller automatiska. De automatiska kontrollerna byggs in i IT-systemen och utgör en naturlig del av arbetet. (Wikland, 2014, ss. 43, 68)

Kontroller utformas för att åtgärda risker. Kontrollaktiviteten ska helst utformas efter att riskbedömningen är gjord så att kontrollen kan anpassas till den oacceptabla risknivån. Kontrollen begränsar exponeringen av risken och minskar sannolikheten för dess uppkomst. Kontrollerna behöver i takt med riskbedömningen uppdateras med jämna mellanrum för att kunna anpassas till organisationens nuvarande situation. Exempelvis märker organisationen att kunder inte betalar sina fakturor, behöver extra kontroller införas vid kundreskontran. (Moeller, 2014, s. 75) (Wikland, 2014, s. 68)

Kontroller behöver även byggas upp på en mera allmän nivå för att det dagliga arbetet ska fungera. I dagens läge sker alltmer med teknologi, vilket sätter stor betydelse på hur väl IT-systemen fungerar. För att ens kunna bygga mera anpassade kontroller för risker, behöver först de övergripande systemen fungera. Den första kontrollen blir därför är att ta reda på hur stor kunskap det inom organisationen finns om IT-systemen och dess upprätthållande. Kan det skötas inom organisationen eller behövs det extern hjälp. Därtill behövs det ses över vem som har tillgång till vilka system och vilka funktioner i systemen som behöver vara lösenordsskyddade. (Moeller, 2014, ss. 79-80)

För komponenten kontrollaktiviteter är följande tre principer avgörande:

10. Välja ut och utveckla kontrollaktiviteter
11. Välja ut och utveckla generella kontrollaktiviteter för IT
12. Framföra policyer för vad som förväntas och rutiner för att uppnå riktlinjerna.  
(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, s. 7)

#### **2.2.4 Information och kommunikation**

Information är det som stöder att alla kan utföra sina arbetsuppgifter och att internkontrollen kan fungera. Information behöver fångas upp och kommuniceras till de berörda. För att kommunikationen ska vara effektiv behöver informationen flöda fritt i organisationen såväl uppåt, nedåt och sidledes. Genom att informationen kan flöda fritt i organisationen motverkar det att värdefull information filtreras bort på vägen. Kommunikationen ska inte bara fungera internt utan också externt till kunder, leverantörer och övriga intressenter. (Moeller, 2014, s. 87)

Att kommunicera internt är nödvändigt för att stödja sammanhållningen men även underlätta beslutstagandet. Eftersom information ska kunna flöda fritt har det blivit vanligare att organisationer tagit i bruk visslarfunktionen. Enligt EU direktiv är alla organisationer med 50 anställda skyldiga att upprätthålla en intern rapporteringskanal (Europeiska unionens råd, 2019). Via visslarfunktionen kan vem som helst säkert och neutralt lämna uppgifter om något som kan kännas känsligt eller som lätt motarbetas. Visslarfunktionen fungerar parallellt med de övriga kommunikationskanalerna. (Wikland, 2014, s. 69)

Informationen internt och externt behöver inte bara kunna flöda, utan ska vara korrekt och relevant för de berörda. Utan kvalitativ information är det svårt att göra beslut som gynnar organisationen. Har inte ledningen förståelse för vad som händer i organisationen, hur saker sköts eller vice versa uppstår det lätt missförstånd. (Moeller, 2014, ss. 89-90)

För komponenten information och kommunikation är följande tre principer avgörande:

13. Ta emot, skapa och använda kvalitetssäkrad information
14. Kommunicera information internt
15. Kommunicera information externt. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, s. 7)

### **2.2.5 Övervakning**

Övervakas inte internkontrollen försämras den lätt eller så passar den inte in i organisationens utveckling. Finns det ingen som ser över resultaten kan det kännas meningslöst för medarbetare att upprätthålla den. En lämpligt utformad och implementerad övervakning kommer att bidra till att problem identifieras och korrigeras i tid. (Moeller, 2014, s. 105)

Övervakningsaktiviteterna kan vara löpande uppföljning, separat utvärdering eller rapportering av avvikelser. Övervakningen behöver utföras för varje komponent för att försäkra sig om att komponenterna uppfyller sitt syfte. Vid övervakningen ska det utvärderas hur väl aktiviteterna sköts och vilka brister som finns. Därtill behöver ledningen



ta ställning till om systemet är fortsatt relevant och hur de noterade bristerna kan hanteras. De noterade bristerna måste sedan kommuniceras till de berörda. (Moeller, 2014, s. 106)

Det finns ett flertal rutiner övervakningen kan ske genom; regelbundna utvärderingar genom internrevisionen, integrerade övervakningsprogram i informationssystemet, granskning av kontroller eller utvärdering av ledningsklimatet styrelsen och ledningen har utformat i organisationen. (Wikland, 2014, s. 71)

För komponenten övervakning är följande två principer avgörande:

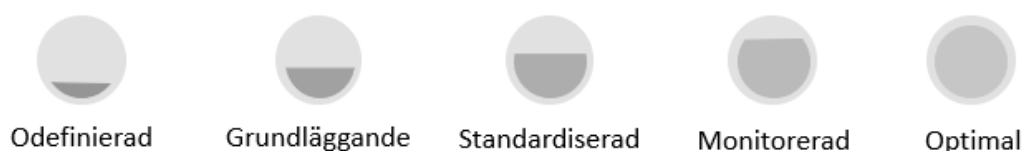
16. Upprätthålla löpande och separata utvärderingar av komponenterna

17. Utvärdera brister och kommunicera dem till berörda. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, s. 7)

Övervakningen knyter samman de fem komponenterna och bildar ett fungerande system för intern styrningen och kontroll. Övervakningen stöder utvecklandet och att kvaliteten upprätthålls för samtliga komponenter. (Wikland, 2014, s. 73)

### 2.3 Mognadsgrad

COSO hjälper i arbetet med att utvärdera och utveckla den interna styrningen. Ramverket hjälper oss veta var vi är i nuläget och ställa upp mål för var vi vill vara i framtiden. För att få en närmare definition på hur välformulerade kontrollfunktionerna är eller behöver vara kan ytterligare mognadsgraden bedömas. Mognadsgraden definierar hur tillförlitligt organisationens internkontroll är. Skalan delas upp i fem nivåer där varje nivå innebär ökad tillförlitlighet. (Inyett Ab, u.d.)



Figur 3 – Mognadsskalan för internkontroll

Mognadskalan för internkontroll börjar från odefinierad nivå, där struktur för kontroller och styrning saknas eller är väldigt bristfälliga. Därefter ökar skalan gradvis tills optimerad nivå. En högre mognadsgrad innebär att kontroller är en naturlig del av verksamheten och brister kan identifieras i tid (Inyett Ab, u.d.). De olika nivåerna definieras av Widengren och Wendt (2014) enligt följande:

**Odefinierad mognadsnivå:** På denna nivå är väldigt få eller inga utvecklingsprocesser definierade. Miljön är oförutsägbar då styraktiviteter inte är utformade och kvalitetskontroller inte existerar.

**Grundläggande mognadsnivå:** Här har kontrollaktiviteter utformats men finns inte dokumenterade. Organisationen har därmed förmåga att upprepa lyckade processer men svårt att förutsäga oväntade händelser. Eftersom dokumentationen är bristande blir personberoendet avgörande huruvida aktiviteterna lyckas eller inte.

**Standardiserad mognadsnivå:** Kontrollaktiviteter finns och fungerar oftast. Kontrollerna finns dokumenterade men avvikelser är svåra att fånga upp eller upptäcks för sent.

**Monitorerad mognadsnivå:** Kontrollaktiviteter har utarbetats och fungerar likadant för alla. Kontrollerna testas regelbundet och brister eller avvikelser kan följas upp av ledningen.

**Optimerad mognadsnivå:** Kontrollaktiviteterna är integrerade i organisationen och kan övervakas fortlöpande. Förbättringar och brister kan upptäckas snabbt och nödvändiga korrigeringar kan göras fortlöpande innan skadan är skedd.

Var på skalan organisationen befinner sig ger en bild av hur formaliserad internkontrollen är. En högre grad av mognad innebär en ökad tillförlitlighet där man analyserat och identifierat väsentliga brister ihop med verksamhetsmålen. Organisationen är nödvändigtvis inte alltid på den nivå de vill vara. Genom att utvärdera mognadsgraden för aktiviteterna kan man enklare komma fram till utveckling och vilka åtgärder som krävs för att kunna uppnå den önskade nivån. (Widengren & Wendt, 2014, s. 6)

Genom att öka organisationens mognadsgrad på skalan höjs inte endast effektiviteten utan det kan eliminera risker gällande ekonomisk brottslighet, öka tryggheten bland anställda, få kvittens på att processer fungerar korrekt och säkerställa att lagar följs vilket minskar

kostnader för juridiska processer. Detta ger möjligheten att agera proaktivt på fel, innan det inträffar. (Inyett Ab, u.d.)

## 2.4 De tre försvarslinjerna

Slutprodukten är att organisationen skall ha ett system för hur internkontrollen kan garanteras. Efter att ha fått en förståelse för internkontrollen i organisationen behöver åtgärder utarbetas för utvecklingsområdena. Uppgiften är inte att eliminera alla felaktigheter. Fokuset ska i stället vara att felaktigheterna blir färre, upptäcks tidigare och orsakar minsta tänkbara skada. Utvecklingen behöver ske och det huvudsakliga ansvaret ligger hos ledningen. Ledningen kan sedan ta hjälp från andra aktörer för att arbeta framåt. (Wikland, 2014, s. 105)

Utvecklingen sker inte av sig själv utan någon behöver ansvara för förändringen. För att tydliggöra ansvarsfördelningen pratas det om de tre försvarslinjerna. Varje individ befinner sig på olika nivåer, med olika ansvar. Första försvarslinjen arbetar med den löpande dagliga verksamheten. Genom att första försvarslinjen följer uppställda policyer och kontroller bidrar det till att den övergripande interna kontrollen efterlevs. Det är chefens ansvar att föra informationen till medarbetarna. Direktiven kommer från ledningen men chefen ansvarar för att ha en tillräcklig översikt för att medarbetarna arbetar mot de uppsatta målen. Varje medarbetare bär ett ansvar att följa de gemensamma spelregler som uppställts på arbetsplatsen. (Ratsula, 2021, ss. 61, 72-73)

Den andra försvarslinjen övervakar att de åtgärder som tagits i bruk för internkontroll fortsättningsvis är effektiva. Ledningen kan ta stöd av riskhanteringsfunktioner eller controllers för att hjälpa upprätthålla och granska internkontrollen i företaget. Andra försvarslinjens syfte är att upptäcka felaktigheter i tid så att de kan förebyggas från att hända. Den tredje försvarslinjen utgörs av internrevisorn med en oberoende ställning till ledningen. Internrevisorn granskar hela verksamheten objektivt och rapporterar avvikelser till ledningen. Den tredje försvarslinjen knyter samman de tidigare försvarslinjerna och skapar en bra helhet för en stark internkontroll. (Wikland, 2014, s. 107) (Ratsula, 2021, ss. 76, 83)

Utvecklingen behöver först planeras så att den passar till verksamheten och problematiken som finns. Den färdiga planen ska ha beaktat de risker som finns i nuläget och hur dessa

kan elimineras. Arbetet ska eftersträva enkelhet. Det ska vara lätt att göra rätt, komplicerade rutiner skapar ingen nytta. Verktøygen för att eliminera riskerna behöver anpassas till situationen. Vi kan också kalla verktoygen för kontroller, dessa ska se till att de risker som tidigare funnits minskar. När planen är färdigt utarbetad kommer det kritiska att implementera den till verksamheten. Den första implementeringen kräver tålmod och ofta även justeringar. Det krävs därför att en uppföljning av resultatet görs och därefter en ny plan med förbättringar. (Wikland, 2014, ss. 122, 130)

Hur arbetsmetoderna behöver utvecklas är individuellt. Alla organisationer har sina unika särdrag och därför kan inte någon annans metoder kopieras till den egna verksamheten. Organisationer kan dock ta inspiration att arbeta utifrån. (Wikland, 2014, s. 119)

### **3 Risker**

Varje organisations verksamhet består av interna och externa risker. Alla risker kan inte undvikas men den värsta påverkan kan elimineras. Med hjälp av internkontroll kan riskhantering främjas. Risker som påverkar organisationen kan förhindra att målen uppnås eller sätta organisationens existens på spel. Därför behöver ledningen bestämma vilken risknivå som kan godkännas utan att verksamheten blir lidande. Även om risker oftast anses som något negativt ska det komma ihåg att det kan vara positivt. (Ratsula, 2021, s. 117)

Mängder av olika scenarier kan utspela sig vilket vi med förberedelser och skyddsåtgärder kan styra. Riskstyrning handlar om att kunna ta rätt risker och förutse händelser och därtill hörande åtgärder för att lyckas. Risken kan leda till stor tillväxt eller organisationens slutspel. (Arwinge et al., 2017, ss. 10-11)

För att hantera risken behöver organisationen först sätta upp tydliga mål. Vägval, prioriteringar och målsättningar behöver alla samspeja när det bestäms vilken risk som ska accepteras. Har exempelvis ett högt försäljningsmål satts upp måste organisationen vara beredd på att tolerera en större risk. Riskbedömningen är individuell och går därför inte att jämföra organisationer emellan då förutsättningar och strategier inte är desamma. (Ratsula, 2021, s. 118)

Det finns olika typer av risker; finansiella, operativa och affärsrisker. De finansiella riskerna påverkar organisationens tillgångar som kan grunda sig i att kunderna inte betalar sina

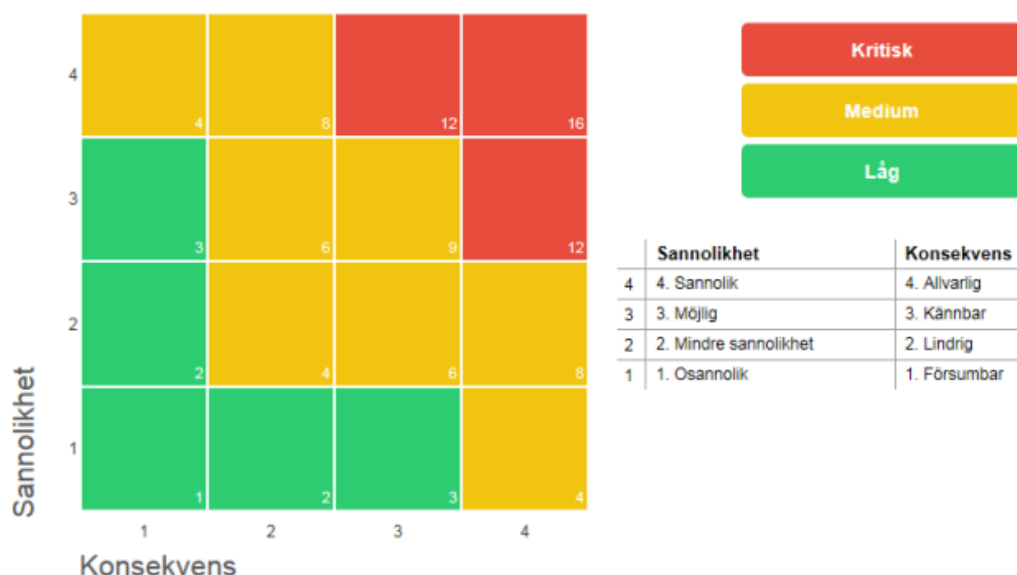
fordringar. Operativa risker följer av bedrägerier, IT-problem, kunskapsbrist hos personal eller bristfälliga processer. Affärsrisker handlar om att affärer inte blir av eller att man förlorar kunder. Utöver dessa kan mera externa orsaker skapa risker såsom marknaden, det politiska läget eller konjunktursvängningar. (Arwinge et al., 2017, ss. 122-123)

### **3.1 Riskbedömning**

Risker finns av olika typ och i bred omfattning. Därför måste varje organisation göra en riskbedömning enligt organisationens preferenser. När risker bedöms behöver hänsyn till organisationens storlek, dess geografiska utsträckning, organisationsbyggnaden och verksamhetens karaktär beaktas. Riskbedömning är en fortlöpande process eftersom ekonomin, teknologin, byråkratin och de allmänna verksamhetsförhållanden ständigt förändras. I takt med förändring föds nya risker, andra försvinner eller dess påverkan förändras. (Ratsula, 2021, s. 120)

Riskbedömningen utgår ifrån de referensramar som ställs upp. Organisationen behöver ta i beaktande vilken riskaptiten är, riskattityden, riskkapaciteten och risktoleransen. Enligt dessa ramar behöver ledningen utforma kriterier för hur risker ska bedömas. Bedömningen brukar ske genom att se på hur stor sannolikheten att risken inträffar är och vilka konsekvenser det medför. Sannolikheten klargör hur ofta riskhändelsen inträffar inom en given period. Konsekvensen beskriver vilken påverkan risken kommer ha för organisationen. Att veta vilken påverkan det har finansiellt, för den fortsatta existensen och organisationens rykte har alla stor påverkan för hur förutsättningen för organisationen ser ut. (Arwinge et al., 2017, ss. 91-92)

För att skapa en bättre förståelse för verksamhetens risker kan en riskmatris vara till hjälp. Riskmatrisen ger en tydlig överblick och visar visuellt riskernas sannolikhets- och konsekvensgrad. I stället för att anta vilken påverkan risken kommer ha hjälper matrisen urskilja de kritiska riskerna. (Stratsys, u.d.)



Figur 4 - Riskmatris (Stratsys, u.d.)

Matrisen har två axlar, den ena axeln beskriver hur stor sannolikheten är och den andra axeln beskriver hur allvarlig konsekvensen är (Stratsys, u.d.). För att veta var i matrisen risken placerar sig bedöms först sannolikheten från 1–4 och sedan konsekvensen enligt samma skala. När de båda värdena multipliceras med varandra får vi fram var i matrisen risken placeras.

### 3.2 Riskhantering

Risker är något man vill kunna hantera, utgående från ISO 31000 finns det fem olika riskbehandlingstyper att utgå ifrån; undvika, reducera, dela, acceptera eller exploatera. ISO 31000 är ett standardiserat ramverk som hjälper organisationer att hantera risker (International Organization for Standardization, 2018). Vilketdera tillvägagångssätt som väljs beror på vilken riskbedömning som görs. Har risken hög konsekvens men låg sannolikhet kan det löna sig att dela på ansvaret exempelvis genom en försäkring. Har risken både hög konsekvens och sannolikhet ska man försöka eliminera. Risker med lägre konsekvens och högre sannolikhet kan reduceras genom kontroller och åtgärder. Om riskerna inte är väsentliga för verksamheten och har låga konsekvenser kan det accepteras. (Arwinge et al., 2017, ss. 100-101)

Riskhantering är en viktig byggsten i internkontrollen och är en del av processen. Riskhanteringen hjälper organisationen anpassa kontrollerna till utvecklingsområdena.

Genom att hantera de risker organisationen har stöder det uppnåendet av organisationens strategiska mål och möjliggör en lyckad fortsättning för verksamheten. (Ratsula, 2021, s. 76)

## 4 Affärssystem

Ett affärssystem är ett programpaket som förser organisationen med de centrala affärprocesserna. Affärssystemet samlar organisationens information på ett ställe, integrerat med systemet. Ett fungerande affärssystem förser organisationen med ökad produktivitet, djupare insikt, snabbare rapportering, effektivare riskhantering och fungerande IT. Den internationella beteckningen för affärssystem är ERP, Enterprise Resources Planning. Fritt översatt betyder det planering av företagsresurser, vilket bra förklarar syftet med ett affärssystem. (SAP, u.d.)

Affärssystemen byggs upp av moduler som alla kopplas samman till en databas. Ekonomi, personaladministration, försäljning, logistik och produktion är exempel på vanliga moduler organisationer använder i sin dagliga verksamhet. Vilka moduler organisationen aktiverar beror på verksamheten och vilket behov som finns. Detta gör att affärssystem passar organisationer oberoende storlek. Modulerna går att bygga på efter hand beroende på hur organisationen växer. Varje modul stöder arbetet på de olika avdelningarna och hjälper till att automatisera arbetsprocesser. Genom att databasen är den samma, kan information i realtid delas mellan olika avdelningar. Till moderna affärssystemet kan också integreras övriga datakällor som CRM-system eller plattformen för webbplatsen. (Nestell & Olson, 2018, ss. 21, 25) (SAP, u.d.)

Genom att de olika avdelningarna kan kommunicera med varandra i databasen kan organisationens avdelningar sköta sina uppgifter optimalt. Logistikerna i organisationen är avgörande för hur lönsam verksamheten är. Inköpsavdelningen kan göra beslut baserat på hur mycket varor som finns i lager, vilka råvaror som behövs till produktionen och baserat på försäljningsavdelningens resultat se vad som behöver beställas. Organisationen behöver ha en optimal mängd produkter i lager för att motsvara försäljningen. Att ha för mycket produkter i lager utgör en stor kostnad och kan leda till att produkterna hinner tappa sitt värde innan de blir sålda. (Oskarsson, Aronsson, & Ekdahl, 2013, ss. 24-26, 103)

Produktionsavdelningen kan enligt mönstret ovan veta hur mycket de ska producera för att täcka försäljningen. Försäljningsavdelningen i sin tur följer med vad för produkter som finns i lager att leverera direkt eller hur länge produktionen kommer ta för produktionsavdelningen. Utgående från informationen från de olika avdelningarna kan försäljningsavdelningen räkna ut till vilket pris produkterna kan säljas för. Att organisationens fakturor betalas och försäljningsfakturorna blir betalda ser ekonomiavdelning till. Alla dessa skeden underlättas av att informationen är integrerad i systemet och av samverkan med varandra. (Oskarsson, Aronsson, & Ekdahl, 2013, ss. 24-26)

Fördelarna med ett affärssystem är betydande och de moderna affärssystemen erbjuder en mängd funktioner för att öka effektiviteten. Genom att se över organisationens processtrukturer och omarbete processen så att det passar till systemet kan ledtider förkortas och effektivare arbetsprocesser byggas. Ett av huvudsyftena med att implementera ett affärssystem är att kunna samla väsentlig information för beslutsfattare. För att informationen ska vara tillförlitlig behöver informationen vara tillräcklig från samtliga delar av verksamheten. Det är här affärssystemets roll kommer in. När allting är integrerat finns det tillförlitligt material att utgå ifrån. Genom att affärssystemet kan följa upp händelser och rapporter tas ut får organisationen den information som behövs för att utveckla verksamheten. (Magnusson & Olsson, 2009, ss. 40-42)

Allting är inte bara positivt, det finns risker med affärssystem också. För att nå den optimala nyttan behövs det ett gediget arbete med implementeringen som är tidskrävande. Förutom mycket arbetstid är affärssystemen dyra att köpa in. Det krävs därför att nyttan jämfört med kostnaden nog övervägs när det kommer till att ta i bruk olika moduler. Ett problem med att ta i bruk ett färdigt affärssystem är att extra funktioner inte ingår. Om resurserna att spendera på affärssystem är begränsade kan det vara att organisationen behöver anpassa sig till funktionerna i stället för tvärtom. När ett affärssystem köps in blir organisationen beroende av tjänsteleverantören. (Magnusson & Olsson, 2009, s. 45)

När affärssystemet fungerar förbättras kundupplevelsen, reklamationer minskar och den interna uppföljningen kommer att öka. Organisationer kan skapa en effektivare verksamhet, där det är möjligt att göra mera med de befintliga resurserna. En lyckad implementering kommer att ge mera till företaget än vad den tar. (SAP, u.d.)

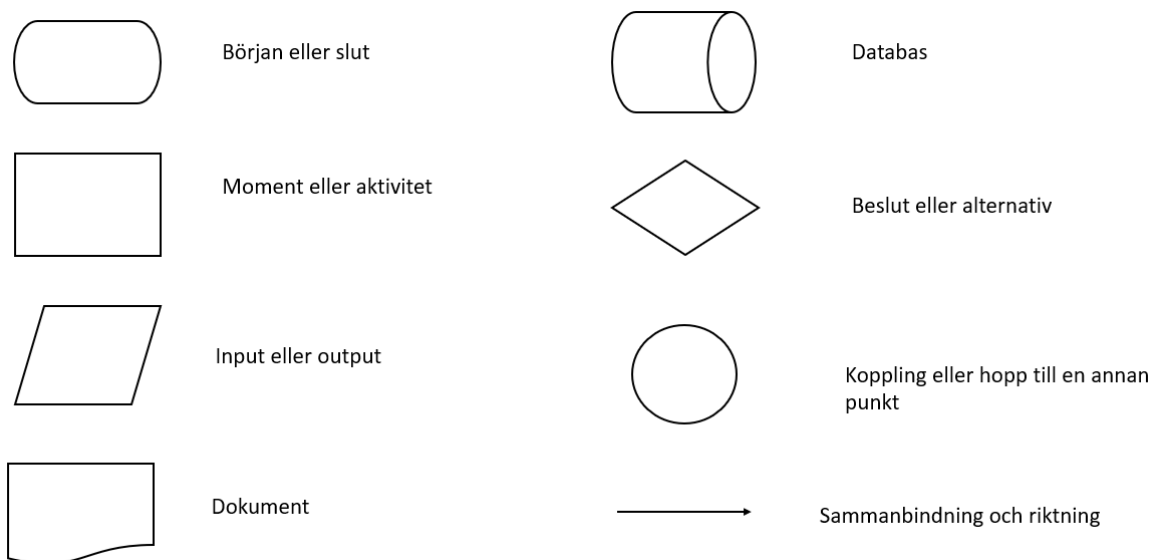


Uppdragsgivaren använder affärssystemet Lemonsoft. Affärssystemleverantören är ett finskt mjukvaruföretag som är snabbt växande på marknaden. Lemonsoft erbjuder ett brett utbud produkter som kan anpassas till såväl små som stora företag. Affärssystemet är uppbyggt av moduler, förutom basmodulerna kan mera specialanpassade lösningar skraddarsys för att stöda organisationen. (Lemonsoft, u.d.)

## 5 Processer

En process binder ihop flera olika aktiviteter till en helhet. En fungerande process behöver ha en start och slutpunkt. Starten utgörs vanligtvis av ett kundbehov och avslutas när kundbehovet är uppfyllt. En utvecklad process förser organisationen med tydlighet, effektivitet och felsäkring. För att uppnå detta behöver processerna identifieras och synliggöras. Detta kallas processkartläggning och förklarar; hur man gör det man gör. (Trivector AB, u.d.)

Processkartor visualiseras med sammansatta linjer och standardiserade symboler. Symbolerna beskriver diverse aktiviteter och arbetsmoment som utförs. (Hopen, u.d.) Vanligt förekommande symboler i processkartor enligt ISO 5807 är följande:



Figur 5 – Flödesschema symboler (Standardiseringskommissionen i Sverige, 1990)

Processkartläggning beskriver hur verksamhetens olika avdelningar relaterar till varandra och skapar värde. Genom att synliggöra sambandet underlättar det den enskilda

medarbetarens förståelse. Det ger en inblick i vilken påverkan det egna arbetet har för helheten och skapar en enhetlig syn på verksamheten. Viktigast är inte att dokumentera och visualisera processerna utan att de också används i verkligheten. Fördelen med processkartläggning är att det ger en visuell informativ bild som svagheter lättare kan upptäckas i. Nackdelen är att kartläggningen är tidskrävande. (Trivector AB, u.d.) (Wikland, 2014, s. 135)

Kundfokuset fungerar som utgångspunkten vid utvecklandet av processer. Det är viktigt att reflektera över hur processerna bidrar till verksamheten och se till att fokuset blir rätt. En fungerande process ska kunna eliminera byråkrati och skapa felsäkra standarder. Vid utvecklingen mäts och analyseras de nuvarande processerna för att kunna göra utvecklingen i rätt riktning. Det är nödvändigt att se över sina processer ständigt så att de utvecklas i takt med verksamheten. (Canea, u.d.)

Organisationens storlek påverkar hur många processer det finns, desto större organisation desto fler processer. Syftet med en process är att ta emot data (input/insats) från organisationens interna eller externa leverantörer. Insatsen förvandlas under processens gång till något mera värdefullt. Slutprodukten är kundens önskade produkt (output/utfall). Förvandlingen utförs av personer, maskiner, data och kontroller för att kunna åstadkomma utfallet. (Lecklin, 2006, s. 124)

## **6 Metod**

Kapitlet kommer behandla de metoder jag använt i mitt examensarbete. Metodvalet har grundat sig på vad som stöder utvecklandet av kunduppdragsprocessen på bästa sätt. Arbetet har tagit form som ett utvecklingsarbete och kompletterats med observationer samt processkartläggning. Den teoretiska delen i arbetet förklarar centrala områden och fungerar som stöd i utvecklingen.

### **6.1 Utvecklingsarbete**

Det huvudsakliga syftet med utvecklingsarbeten är att använda befintlig kunskap för att skapa en förändring. Tidigare gjord forskning stöder utvecklandet av förändringen. Ett utvecklingsarbete ska ge förslag, utveckla och ta i bruk nya metoder för att lösa problem på praktiska handlingar. (Patel & Davidsson, 2019, ss. 13-14)

Utvecklingsarbetet behöver ha en tydlig målbild vad som arbetas för. För arbetet behövs först en kartläggning på vad som ska utvecklas, vilka förändringar som ska nås och inom vilka gränser. Innan utvecklingen kan börja sökes teori och befintlig kunskap relaterat till ämnet fram. När det finns en plan för förändringen kan utvecklingen genomföras. Hur väl utvecklingen lyckas görs till sist en utvärdering på. I ett utvecklingsarbete förklaras inte bara ämnet utan nya lösningar tas även fram. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti, 2015, ss. 23-24)

Detta arbete fungerar som ett utvecklingsarbete för att kunna omarbete kunduppdragsprocessen. För ämnet har jag sökt fram relevant teori och verktyg som ska hjälpa i utvecklandet. Verktygen från teorin kommer ge mig en bredare förståelse för ämnet och vilka de problemområden i arbetet är som ska utvecklas vidare.

## 6.2 Observationer som metod

Observationer som metod ger en nära insyn i ämnet. Vid observationer är observatören med när det händer vilket ger en annan insikt än om informationen var i verbal form. Det gör att beteenden och händelseförlopp framhävs i sin naturliga form. (Patel & Davidsson, 2019, s. 117)

Observationer kan göras på flera olika sätt, beroende på vad det är som undersökes. Observationer kan delas in två kategorier; systematiska och icke systematiska. Vid en systematisk observation har observatören på förhand bestämt vilka beteenden som ska undersökas. Observationen är uppstyrd och efterföljer någon form av observationsschema. Detta sätt minskar observatörens personliga påverkan på resultatet. Icke systematiska observationer är friare och ger möjlighet att observera allting. I praktiken är det inte möjligt att observera allting samtidigt. Observatören har oftast en förkunskap om ämnet som observationen påverkas av. (Patel & Davidsson, 2019, ss. 119, 124)

Hur observationen görs påverkar vilket resultatet blir. Därför behövs oavsett observation tas ställning till vad det är som ska observeras, på vilket sätt det behöver dokumenteras och hur observatören ska förhålla sig till situationen. Genom att besvara frågorna kan den optimala observationsmiljön för ämnet bättre byggas upp. Beroende på om observatören är känd eller okänd i situationen kommer inverka på resultatet, vilket också behöver tas ställning till vid planeringen. (Patel & Davidsson, 2019, s. 119)

I mitt arbete använde jag mig av strukturerade observationer. Jag visste vilka områden det var jag behövde observera för att kunna utveckla arbetet. Mina observationer har både skett där det varit känt att jag gör observationen och där jag i efterhand gått igenom material slumpmässigt. På detta sätt har jag fått en heltäckande bild av både hur det ska fungera och hur det i verkligheten fungerar.

### **6.3 Processkartläggning som metod**

Processkartläggning är ett fungerande verktyg vid utveckling av tjänsteorganisationer. Processkartläggning kan göras ur olika perspektiv och lyfta fram olika rollers påverkan i processen. Syftet är att göra kartläggningen objektiv så att såväl interna som externa parter kan diskutera processen. När man börjar utveckla en process väljs en del av en större process ut där tydliga start- och slutmål ställs upp. (Ojasalo et al., 2015, ss. 178-180)

Processkartläggning är ett praktiskt sätt att visualisera arbetsflöden. Visualiseringen ger en övergripande bild av hur verksamheten fungerar och hur företagets avdelningar arbetar med varandra. Att synliggöra processerna ger förutom en helhetsbild även de olika stegens påverkan till helheten. Från kartläggningen kan sedan avläsas var och varför problem uppstår. Genom att analysera hur processen fungerar kan dupletter, väntesituationer eller oklarheter hittas. Efter att ha hittat svagheterna i processen ställs målbilder upp för hur det borde fungera och en handlingsplan för att kunna gå vidare. (Ojasalo et al., 2015, s. 44)

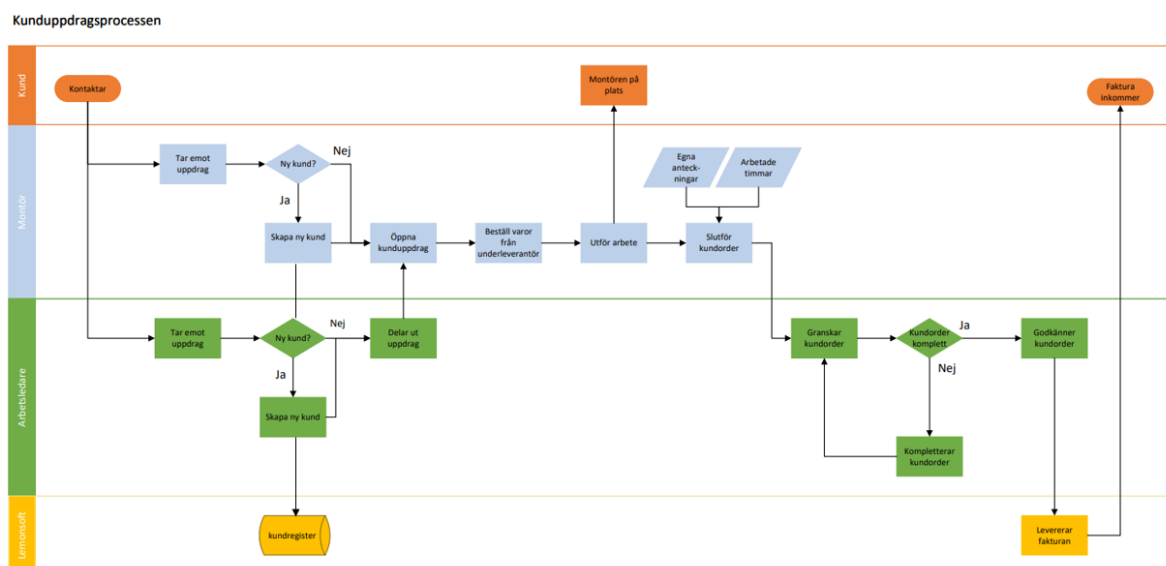
Processkartläggningen kommer att komma in i mitt arbete i två skeden. Första gången när jag kartlägger hur nuläget i företaget ser ut. Baserat på processkartläggningen, teorin och de observationer jag gjort kommer utvecklingsarbetet resultera i en omarbetad kunduppdragsprocess. Den omarbetade processen ska förklara hur hela utvecklingen hänger samman och vilka de nya momenten är. Den omarbetade kunduppdragsprocessen kommer utgöra den andra processkartläggningen.

## 7 Analys

Det första steget i min empiriska del är att göra en analys över hur kunduppdragsprocessen fungerar i dagsläget. För att skapa en bättre förståelse för hela arbetsprocessen har en processkartläggning över nuvarande kunduppdragsprocess gjorts. Med stöd av teorin kommer jag analysera företagets internkontroll. Nulägesanalysen har kompletterats med åsikter från uppdragsgivaren för att ge en objektiv bild av verkligheten.

### 7.1 Företagets arbetsprocess

Företagets nuvarande arbetsprocess från att en ny kund kontaktar till att fakturan för uppdraget skickas ut visualiseras på följande sätt:



Figur 6 - Företagets nuvarande kunduppdragsprocess (se bilaga 1)

Kunduppdragsprocessen börjar när en kund kontaktar företaget. Är kunden ny sker kontakten i första hand med arbetsledaren. Kunder som är bekanta med företaget kontaktar montören de tidigare varit i kontakt med. Såväl arbetsledaren som montörerna tar emot uppdrag. Är kunden ny skapas först en ny kund till kundregistret med nödvändig kontaktinformation. Arbetet fördelas sedan ut till montörerna som börjar med att öppna en kundorder. Montörerna gör ett besök hos kunden och beställer därefter produkter från underleverantörer. Efter att arbetet är utfört och klart hos kunden slutför montören kundordern.

Informationen till kundordern kommer från montörernas egna anteckningar och minne. I kundordern sammanställs produkter, arbetstimmar och resor. Arbetsledare granskar sedan kundordern. Granskningen baserar sig på arbetsledarens kännedom om uppdraget. Är något osäkert frågar arbetsledaren ansvarig montör. Korrigeringar i kundordern görs om det behövs och eventuella rabatter på produkter noteras innan kundordern godkänns. En godkänd kundorder blir en försäljningsfaktura som skickas ut från Lemonsoft till kunden.

## 7.2 Nulägesanalys enligt COSO-ramverket

Innan analysen görs behöver företagets mål först specificeras. Företagets verksamhetsmål är att erbjuda kunder diverse elarbeten och installationer för såväl industri, privatpersoner och företag. Kunderna ska få samtlig service från ett ställe. För att lyckas behöver företaget ständigt vara uppdaterade med den nya tekniken på marknaden. Rapporteringsmålen är att rapporterna ska ge en rättvisande bild av företaget när som helst under året. Rapporterna ska kunna hjälpa ledningen i beslutstagandet.

För att få en bättre insyn i företaget och vilka styrkor och svagheter det finns har jag valt att göra en företagsanpassad COSO-modell. Med utgångspunkt i COSO:s 17 principer har jag för nulägesanalysen valt att skriva om punkterna så att det enklare kan relateras till kunduppdragsprocessen. Principerna har jag bedömt enligt skalan, grönt-gult-rött. Grönt betyder att det fungerar bra, gult fungerar delvis och rött behöver utvecklas.

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & kommunikation	Övervakning
Ledningen agerar klart och tydligt	Risker kopplas ihop med målen	Utvecklar kontroller för kunduppdragsprocessen	Informationen är tillgänglig och förståelig	Systemet är integrerat i arbetsprocessen
Arbetsstrukturen är tydlig	Berörda förstår riskhantering	Förståelse för kontrollbehov	Kommunikation uppåt, nedåt, sidledes	Avvikelse upptäcks och korrigeras
Ansvar och befogenheter är definierade	Oönskade lägen är framförda	Skapar dokument och rutiner	IT-stödet utnyttjas	
Sätter upp kompetenskrav	Ständigt utvärdera risker			
Risker framförs				

Figur 7 - Företagsanpassad version av COSO-ramverket

### **7.2.1 Kontrollmiljö**

Kontrollmiljön är det som sätter tonen i organisationen och har stor inverkan på hur verksamheten lyckas. Vd:n arbetar i nära relation med medarbetarna och har god insyn i hur verksamheten löper. Varje arbetsdag börjar med ett gemensamt möte där arbetsledaren, montörerna och Vd:n deltar. På detta sätt har ledningen en bra insyn och påverkan på hur verksamheten framskrider. Att ledningen arbetar så nära inpå gör att målen lätt smittar av sig på arbetarna.

Eftersom företaget arbetar inom el- och automationsbranschen kommer det naturligt att kompetenskrav följs. För större installationer finns en tydlig arbetsstruktur utarbetad för att regelverken kan efterföljas. Arbetsstrukturen är organisationsmässigt tydlig. För att se på själva arbetsprocessen ur ett mera kritiskt perspektiv är det första steget när kunden kontaktar företaget aningen bristande. Montörerna kan ta emot ett kunduppdrag, utföra arbetet och slutföra kundordern själv utan att arbetsledaren är involverad. När arbetsledaren sedan ska granska fakturan för godkännande har denne inte någon insikt i uppdraget. Utgående från processkartan kan noteras att det finns en stor tillit till montörerna. De sköter en stor del av hela arbetsprocessen självständigt utan att några kontroller eller avstämningar görs. Ur internkontroll synvinkel är detta inte optimalt.

Ledningen är villig att utveckla verksamheten för att få den optimala nyttan i verksamheten. De känner till de nuvarande bristerna och jobbar med att arbeta fram lösningar. Ledningens och arbetsledarens medvetenhet framkommer tydligt. Montörerna känner bra till verksamheten helhetsmässigt och är involverade. Varje montör bär sitt ansvar för arbetet och vet vilka arbetsuppgifter som tillhör dem.

För varje medarbetare har det skilt plockats ut vilka rättigheter de har tillgång till i affärssystemet. Detta gör att varje person endast kan göra det den är berättigade till. På så sätt kan miljön arbetarna rör sig i begränsas.

### **7.2.2 Riskbedömning**

Riskbedömningen och riskkänndomen är avgörande för hur framtiden för företaget utvecklas. Arbetsprocessens brister och därtill hörande risker är kända i företagets ledning. Det har tidigare gjorts försök att utveckla områdena då konsekvenserna från riskerna gör

att uppföljningen och rapporteringen blir lidande. Alla verkar däremot inte förstå bristerna som medföljer nuvarande arbetssätt.

En utav de större riskerna är att en stor del av informationen förs in manuellt till systemet. Till viss del behöver informationen matas in manuellt som skapande av nya kunder och öppnande av nya kundorder. Den största risken är när kundordern ska uppdateras med vilka produkter som använts. Produktbeställningen finns inte registrerad i systemet utan montörerna skriver manuellt in vilka produkter och arbetstimmar som förbrukats för uppdraget. Sannolikheten för att använda produkter glöms bort eller att mängden blir fel är stor. Eftersom systemet heller inte har något att stämma av informationen med kan produkter bli odebiterade. Den egentliga kontrollen sker när arbetsledaren granskar den färdiga kundordern. Arbetsledarens eget intresse och insikt i vad som har gjort vid varje uppdrag har stort avgörande för att allt som ska faktureras vidare också blir fakturerat. Konsekvensen utav detta är att företaget inte får in de pengar de är berättigade till.

Produkternas försäljningspris uppdateras delvis manuellt. I dagsläget uppdateras priserna genom att systemet kan läsa av produktkataloger i Excel-format. Det manuella arbetet är att köra in Excel-filerna i systemet. Uppgiften är i sig inte krävande men på grund av att uppgiften inte hör till någons arbetsbord har uppdateringen av produkterna blivit bortglömd. Speciellt när priserna inom branschen rört på sig under senaste tid är det viktigt att se till att produkterna säljs för minst samma pris som inköpspriset (Yle, 2021).

Det finns ingen lagerhantering i bruk, produkterna registreras endast när de säljs. Detta gör att företagets lager har ett minusvärde, vilket leder till att rapporter ger en missvisande bild av företagets resultat. Vid bokslutet görs en inventering men under resterande tid av året finns det ingen lageruppföljning. Lagret har normalt sett en stor påverkan på företagets resultat men är inget som syns innan bokslutet görs. Konsekvenserna av att inte ha lageruppföljning är betydande. Företagets rapporteringsmål är att ha tillförlitliga rapporter året om, vilket inte kan uppfyllas i dagsläget.

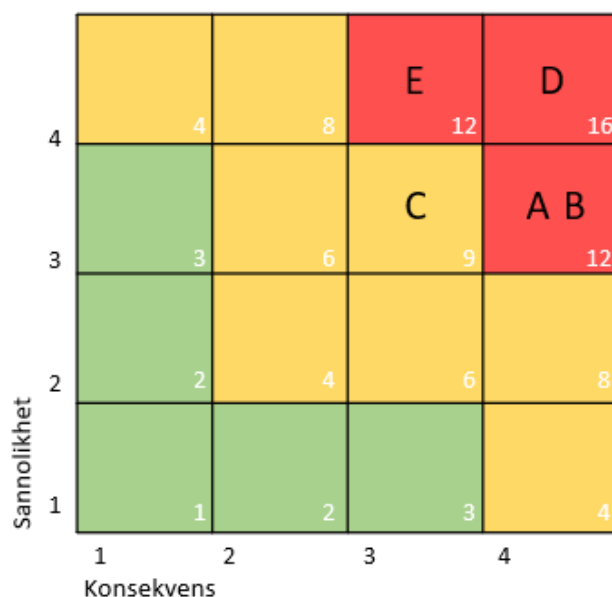
På grund av att affärssystemet inte är integrerat i själva arbetsprocessen har det gjort att det är svårt att följa upp händelser tillhörande ett uppdrag. För en utomstående kan det vara näst intill omöjligt att förstå vad som gjorts för uppdraget utan att fråga ansvarig montör. Detta försvåras ytterligare av att det inte finns fastslaget hur kundordern eller beställningsordern ska betecknas. Kundorderns namn och beställningsbekräftelsen hos



leverantören kan idag ha olika namn. Detta försvårar en övervakande persons uppföljning. För montörerna som själv skapat ordern är det tydligt men skulle någon annan ta över uppdraget medför det problem.

För att sammanfatta riskerna har jag placerat dem i en riskmatris för att i utvecklingskedet veta vilka områden som behöver mest uppmärksamhet.

Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde
<b>A</b> Informationen på kundordern är bristfällig -Produkter eller arbetstimmar glöms bort att faktureras	3	4	12
<b>B</b> Arbetsledaren kan inte garantera kundorderns korrekthet -Känna till uppdragen och granska att kundordern är korrekt	3	4	12
<b>C</b> Försäljningspriset på produkter är fel - Försäljningspriset är inte i nivå med inköpspriset	3	3	9
<b>D</b> Lagerhanteringen är bristfällig - Ingen befintlig lagerhantering	4	4	16
<b>E</b> Uppföljning av händelser är bristfällig - Andra än montören ska hitta information om uppdrag och tillhörande beställningar mm.	4	3	12



Figur 8 - Företagets riskmatris

### **7.2.3 Kontrollaktiviteter**

Kontrollaktiviteterna ska stöda att det går rätt till och minska fel. Förståelsen för kontroller och hur de kunde underlätta arbetet finns hos ledningen men förverkligande haltar. Den bidragande orsaken till det är att en stor del av informationen förs in manuellt till systemet. Detta gör att avstämningar med stöd av systemet inte kan möjliggöras. Kontrollerna blir därmed manuella och sätter stor vikt på intresset och uppmärksamheten hos personen som utför kontrollen. Kontrollanten behöver därmed ha god insikt i vad som händer och kunna föra dialog med övriga.

I nuvarande arbetsprocess finns det inte kontroller som granskar korrektheten. Stor tillit ges till montörerna att såväl arbete som dokumentering av arbete efteråt blir rätt. Ännu större tillit sätts på arbetsledaren som utgör den enda kontrollen att allting står rätt till innan fakturan skickas ut. Att montörerna själva ansvarar för att rätt information tillkommer fakturan möjliggör egna arbetssätt för varje montör. Visserligen en bra sak då montörerna kan anpassa sina arbetssätt för bästa resultat men det försvårar uppföljningen avsevärt.

Förutom att fakturera utåt behöver vi också se på de fakturor som inkommer från produktbeställningarna. Fakturorna kontrolleras alltid av två personer och godkänns av en tredje. Fakturorna godkänns och attesteras i dagsläget av arbetsledaren och Vd:n. När leveranserna kommer granskas det inte om alla produkter som beställts faktiskt levererats. Trots att de båda har en god insyn i vad som händer i företaget kan de inte kontrollera att det som ska betalas anlänt.

Kontrollaktiviteterna är i företagets övriga verksamhet till viss del utvecklade och fungerar men för den omtalade arbetsprocessen ligger det största utvecklingsarbetet här. Några specifika arbetsrutiner och därtill hörande manualer för företaget är inte tillgängliga. I nuvarande arbetsprocess finns endast en kontroll, när arbetsledaren granskar om kundordern är komplett.

### **7.2.4 Information och kommunikation**

Den huvudsakliga kommunikationen sköts verbalt i organisationen. Den dokumenterade informationen är bristfällig och till viss del personberoende. Information kommuniceras

smidigt mellan arbetarna då organisationens storlek är liten. Den dokumenterade informationen blir därav inte prioriterad.

I personalrummen framgår tydligt hur varje montörs arbetsvecka ser ut och vilka uppdrag de kommer befinna sig på. Informationen på en allmän nivå rör sig transparent inom organisationen. Kommunikationens utmaning är att ge rätt information åt alla håll. Mycket av informationen som tidigare konstaterats har stort personberoende. I företaget känner man till uppdragens karaktär men detaljer som arbetets mängd och produkternas omfattning innehas endast av montören innan det dokumenteras ner. Som tidigare konstaterats försvåras det ytterligare av att det inte finns fastslaget hur arbetsuppdragen ska betecknas. Problematiken kommer in när montörerna själva kan ta emot uppdrag som inte dess mer dokumenteras ner förens uppdraget är färdigt och kundordern färdigställt. Det gör att ledningen inte har fullständig kontroll på hur många uppdrag som egentligen är aktiva. Informationen rör sig inte åt alla håll i rätt tid.

Att förmedla information i form av rapporter är möjligt från systemet men med vissa brister. Rapporter uppbyggda för företaget finns inte utan rapporterna ger en mera allmän syn av försäljningen, fakturerade timmar och resultatet. På grund av att lagerhanteringen inte existerar motsvarar resultatet som syns i de finansiella rapporterna inte verkligheten fullständigt.

Det vaga intresset för affärssystemet gör att det skapar problem på flera punkter. I kombination med begränsade tidsresurser har det lett till att rapporteringsverktyg som kunde underlätta spridningen av information inte tillämpats. Det medför i stället högre krav på uppföljningen från ledarpositioner att information inte försvinner på vägen. Skulle mera av arbetet dokumenteras skulle det finnas information att förmedla vidare inom och utanför organisationen.

### **7.2.5 Övervakning**

På grund av diverse brister i affärssystemet medför det också att övervakningen försvåras. Övervakningen sker i huvudsak av ledningen. Det har flera gånger tidigare konstaterats i nulägesanalysen att affärssystemets integration i organisationen är bristfällig. Vilket medför att övervakningen inte fungerar på ett optimalt sätt. Avvikelse märks därmed först

i efterhand. Då kan det vara svårt eller omöjligt att korrigera, vilket företaget behöver ta konsekvensen för.

För en utomstående är det svårt att se helheten innan man har fördjupat sig mera i företaget. På grund av att informationen finns utspridd i flera källor är helheten svår att förstå. Det gör också att det kräver mera energi och förståelse för att kunna samla ihop relevant information. Informationen behöver sättas ihop manuellt vilket kräver tid och resurser. Något som kunde förenklas genom att integrera allt till affärssystemet.

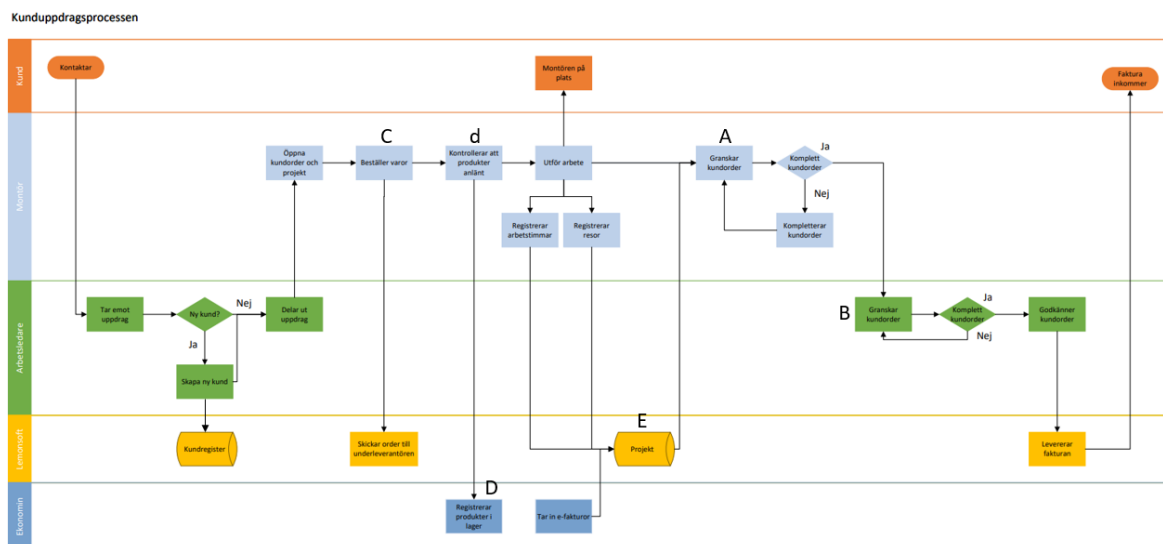
### **7.3 Bedömning av mognadsgraden**

På mognadsskalan befinner sig företaget för tillfället på nivån grundläggande. Det finns kontrollaktiviteter på enstaka händelser men tydliga riktlinjer för hur saker borde fungera i affärssystemet existerar inte. Affärssystemet är inte utnyttjat till dess fulla kapacitet vilket gör att avvikelser är svåra att upptäcka i tid. Det som även kan noteras är att medvetenheten om risker finns men konsekvenserna utav dem är inte allmänt kända. Skulle samtliga förstå innebörden skulle synen på affärssystemet troligen vara en annan. Att det nu ses som ett måste att använda Lemonsoft borde i stället svängas till att man ser det som ett hjälpmedel.

För att uppnå det resultat som eftersträvas och som kan bidra till att uppnå målet skulle det vara önskvärt att komma upp två nivåer på skalan till monitorerad. Genom att stärka internkontrollen kunde företaget stiga på mognadsskalan. Implementeringsplanen ska hjälpa företaget komma upp två nivåer. För detta behöver till arbetsprocessen införas nya kontroller och arbetsprocessen behöver dokumenteras ner för att kunna stöda och hjälpa under arbetet. Genom att uppnå monitorerad nivå kunde fel och brister upptäckas innan de inträffar vilket skulle spara tid och öka lönsamheten.

## 8 Implementeringsplan

Efter att ha fått en insikt i hur verksamheten fungerar och vilka risker det finns i nuvarande kunduppdragsprocess har jag utgående från analysen omarbetat processen. Den nya arbetsprocessen innehåller kontroller för att reducera riskerna och kunna dra nytta av affärssystemet.



Figur 9 - Företagets uppdaterade kunduppdragsprocess (se bilaga 2)

Som tidigare börjar kunduppdragsprocessen när en kund kontaktar företaget. För att arbetsledaren ska ha en bättre uppfattning om uppdragen sköts alla nya arbetsuppdrag via arbetsledaren. Arbetsledaren ser till att kundens information sparas rätt och att en ny kund skapas till registret. Arbetsledaren fördelar sedan uppdragen till montörerna. När uppdraget börjar öppnas en kundorder. Nytt är att i samband med att en kundorder öppnas skapas ett projekt i Lemonsoft. Varje kunduppdrag kommer i fortsättningen definieras som ett projekt och tilldelas ett projektnummer.

Montören bekantar sig med uppdraget och beställer in produkter som behövs. Produktbeställningen görs nu direkt i Lemonsoft med projektnumret som referens. Lemonsoft förmedlar sedan beställningsordern vidare till underleverantören. När beställningen anländer kontrollerar montören att samtliga produkter som beställts levererats. Produkterna kan då markeras som anlända i systemet och får därefter ett lagervärde.

Arbetet utförs och efter avslutad arbetsdag noterar montören i systemet vilka resor som har gjorts och hur många timmar som lagts på respektive uppdrag. Såväl arbetstimmarna som resorna registreras i systemet med uppdragets projektnummer. Från underleverantören inkommer fakturan för de beställda produkterna som genom projektnumret kan kopplas ihop med de övriga händelserna. När uppdraget är färdigt utfört kan alla händelser flyttas till den öppnade kundordern.

Montören granskar att alla händelser är rätt i kundordern. Har det använts mindre produkter än vad som gjordes i beställningen eller plockats produkter från lagret kan det korrigeras i kundordern. När montören godkänner kundordern skickas den vidare till arbetsledaren för godkännande. Arbetsledaren kan från systemet hitta alla händelser för ifrågavarande arbetsuppdrag genom projektnumret och granska kundordern. Efter att eventuella berättigade produktrabatter förts in godkänns kundordern. Den skapade försäljningsfakturan skickas sedan ut till kunden via Lemonsoft.

## **8.1 Nya kontroller**

I arbetsprocessen har nya kontroller införts för att motverka eller eliminera risker. Kontrollerna är utbyggda från riskbedömningen och följer samma bokstavsbezeichnung. För att bättre förstå innebörden utav kontrollerna förklaras de närmare här:

Risk: Informationen på kundordern är bristfällig

Kontroll A – Montörerna granskar kundordern

Den nya projektmodulen möjliggör att samtliga händelser tillhörande projektnumret kan flyttas till kundordern genom systemet. Montörerna behöver inte längre skriva in produkter, arbetstimmar och arbetsresor till kundordern utan granskar i stället att det som under arbetets gång registrerats i systemet stämmer. Detta ger montörerna utrymme för att notera eventuella fel. Åtgärden minskar att eventuella händelser glöms bort vid faktureringen.

Risk: Arbetsledaren kan inte garantera kundorderns korrekthet

Kontroll B – Arbetsledaren granskar kundordern med stöd av systemet

Arbetsmontören granskar som förut att kundordern är komplett. Händelser hittas direkt i systemet och förenklar på så vis kontrollen av kundordern. Att både montören och

arbetsledaren har en granskningsroll gör att det är större sannolikhet att fel upptäcks. Därtill bokas samtliga kunduppdrag via arbetsledaren vilket ger en viss baskänedom om ifrågavarande uppdrag.

Risk: Försäljningspriset på produkter är fel

Kontroll C – Försäljningspriset uppdateras kontinuerligt

I den omarbetade versionen har lagerhantering tagits i bruk. För att produktbeställningar ska vara möjliga i systemet behöver produktlistorna vara uppdaterade vilket samtidigt leder till att priserna uppdateras.

Risk: Lagerhanteringen är bristfällig

Kontroll D – Lagerhantering

Som i tidigare punkt nämnt kommer produkterna beställas in direkt i affärssystemet. Det möjliggör att lagerhanteringen kan tas i bruk smidigt. När produkterna anländer registreras de som anlända och medför ett lagersaldo. För att lagersaldot ska stämma överens med verkligheten införs ytterligare en kontroll (markerad som d i figur 9) för att garantera att de produkter som beställts in också anlant. Montörerna anger klartecken till ekonomin att samtliga produkter inkommit och kan därefter registreras som anlända i systemet. Ekonomin har inte en roll i varken beställningen av produkter eller attesterande av inköpsfakturor och sköter därför den administrativa biten.

Risk: Uppföljning av händelser är bristfällig

Kontroll E – Uppdrag betecknas med projektnummer

När en kundorder skapas öppnas samtidigt ett projekt med ett tillhörande projektnummer. Projektnumret fungerar som benämningen på kunduppdraget. Såväl externa som interna personer kan genom att se på projektnumret veta till vilket kunduppdrag händelsen hör.

## **8.2 Resultatet av den omarbetade kunduppdragsprocessen**

Internkontrollen kommer i många avseenden förbättras med den omarbetade arbetsprocessen, samtidigt kommer effektiviteten stärkas. Det första steget i processen när kunden kontaktar företaget ställde jag mig kritisk till flertalet gånger i nulägesanalysen. I den omarbetade versionen kommer kundkontakten ske endast med

arbetsledaren. Detta dels för att ta bort dupletten i arbetsprocessen men också för att skapa en bättre insikt för arbetsledaren. Alla de uppdrag som bokas in kommer numera vara dokumenterade och arbetsledaren kan fördela arbetet smidigare. Kännedomen av samtliga uppdrag som utförs kommer på så sätt öka hos ledningen också. Tidigare har en stor del av uppdragen kommit till ledningens kännedom först när fakturan blivit utskickad. Arbetsledarens kännedom vid granskningen av kundordern kommer vara större nu än innan. Därtill kommer kännedomen öka med att ta i bruk projektmodulen och de funktioner som ingår med förändringen.

Projektmodulen kommer bidra till att varje arbetsuppdrag får ett projektnummer och att händelserna senare kan flyttas automatiskt till kundordern. När en ny kundorder i fortsättningen öppnas kommer också ett nytt projekt öppnas. Det nya projektet får ett projektnummer som används till alla händelser tillhörande arbetsuppdraget. Att benämningen är den samma under hela kunduppdraget kommer underlätta uppföljningen för samtliga inblandade och ta bort vikten av montörernas personliga närvaro. För montörerna blir det motiverat att använda projektnumret eftersom de själv inte behöver skriva in produkter och händelser manuellt till kundordern.

Den stora skillnaden för montörerna med att ta i bruk funktionen är att alla händelser som betecknats med projektnumret kan flyttas med ett knapptryck till ifrågakörande kundorder. Detta minimerar risken för att produkter glöms bort, vilket var en punkt i riskmatrisen som var kritisk. Montörernas uppgift blir i stället att granska kundorderns korrekthet. Korrigeringar kan göras i kundordern om så behövs.

Majoriteten av produkterna kommer på så vis med till kundordern och sparar montörernas tid när de själva inte behöver skriva in produkterna. Tidigare har montörerna gjort dubbelarbete, det vill säga först beställt alla produkter hos underleverantören och sedan skrivit om samma beställning till kundordern. Nu behöver de endast göra beställningen och sedan granska kundordern innan den skickas vidare för godkännande.

Arbetstimmar och resor ska också faktureras vidare till kunden. Att införa att montörerna efter varje arbetsdag fyller i sina arbetade timmar och gjorda resor gör att det inte glöms bort. Som referens används projektnumret för respektive uppdrag. Genom att införa det som en vana att i slutet av varje arbetsdag fylla i vad som gjorts minimerar risken att händelser glöms bort. Speciellt för uppdrag som sträcker sig över lång tid. För ledningen



betyder detta att de i realtid bättre kan följa upp hur montörernas arbetstid fördelar sig. Samma sak gäller produkter som plockats från lagret, de kan färdigt noteras till kundordern för att inte glömmas bort.

Priset till vilket produkterna säljs till kunden kommer från produktlistan i Lemonsoft. I och med att beställningarna nu görs direkt i systemet kommer produktlistorna uppdateras mera frekvent för att motsvara underleverantörernas produktutbud. Detta tar bort risken med att produkterna säljs till underpris.

Från riskmatrisen kunde konstateras att det mest kritiska är att ingen lagerhantering existerar. Produkter kan i dagsläget röra sig till och från företaget utan någon kontroll. Företagets lagersaldo minskar efter varje försäljningsfaktura men produkter som beställs in syns ingenstans. Detta har lett till att lagret visar ett negativt saldo, vilket är långt ifrån verkligheten. I den nya processen kommer alla produkter som anländer till företaget registreras. När produkterna används försvinner de vart efter att försäljningsfakturorna skapats.

Förändringen kommer resultera i att alla produkter som beställs in får ett lagersaldo. För att lagersaldot ska motsvara verkligheten har därför en kontroll införts. När produkterna anlant kontrollerar montörerna att samtliga produkter är med och ger klartecken till ekonomin att produkterna får registreras i lager. Kontrollen medför att montörerna själva inte kan göra ändringar. Inte heller kan arbetsledaren eller Vd:n som attesterar inköpsfakturorna göra korrigeringar. När inköpsfakturan sedan ska godkännas kan det från systemet granskas att produkterna har anlant och fakturan är godkänd att betala.

Resultatet sett ur hela företagets perspektiv kommer i och med lagerhanteringen bli tillförlitligare. Tidigare syntes det att inköp gjorts men de produkter som inte blivit fakturerade existerade i lagret utan något värde. Genom att produkterna nu har ett värde kommer rapporterna bli tillförlitligare. Lagret utgör vanligtvis ett av företagets största kostnader. Förändringen kommer leda till en mer rättvisande bild av verkligheten. Därtill möjliggör projektmodulen att resultatet från varje projekt/uppdrag kan följas upp efter att fakturan skickats ut. Systemet har kostnaden för samtliga händelser och kan utifrån informationen räkna ut nettoresultatet per utfört uppdrag. Detta ger företaget en bättre uppfattning om hur enskilda uppdrag presterat.

Åtgärderna i implementeringsplanen medför att internkontrollen redan i första försvarslinjen kan förstärkas. Vid implementeringen behöver nyttan och effekten av de införda kontrollerna betonas. När planens innehåll förstås ökar sannolikheten att den följs. Tidigare har felen upptäckts i efterhand medan de nya åtgärderna ska kunna upptäcka felen i tid. Det är ledningens uppgift att se till att planen implementeras. Arbetsledaren kommer att ha en viktig roll med att övervaka att planen följs i det praktiska arbetet.

## 9 Kritisk granskning

Att utveckla en process som redan finns och som följs i företaget har sina utmaningar. Dessutom finns det olika visioner på hur det i företaget fungerar idag och hur det borde fungera. Det krävs kompromisser för att få alla åsikter i beaktande och ytterligare kompromisser för att det i verkligheten ska vara möjligt att förverkliga. Utmaningen är att se hela situationen från ett blankt bord och därifrån arbeta vidare.

Min tanke med att välja observationer som metod var att få se den riktiga sidan av hur allting fungerar och samspelar med varandra. Detta gjorde att jag långt kunde få min egen uppfattning om saker i stället för att styras av andra. Jag anser det skulle ha gynnat mitt arbete att ha haft intervju som metod för att direkt få en klar bild av hur verksamheten fungerar. Genom att intervjua flera från personalen skulle deras åsikter om styrkor, svagheter och önskemål fungerat som utvecklingsobjekten.

Trots att internkontrollen kommer förbättras med denna implementeringsplan finns det ännu områden som lämnar utrymme till förbättring. Fortsättningsvis kommer montörerna att ha någon form av uppföljning på produkter som de tar från lagret till sina kunduppdrag. Detta är en lösning som är anpassad till detta företag och enligt den hjälp och support affärssystemleverantören kunde bidra med. Med mera hjälp av Lemonsoft support skulle resultatet kunnat vara ännu mera användarvänligt. Problemet med denna implementeringsplan är att kontrollerna är manuella, vilket kan kännas som extra arbete för arbetarna. I verkligheten gör också arbetsledaren kunduppdrag. Detta är inte noterat i arbetet för att hålla tydligheten för läsaren.

## 10 Slutsats

Syftet med detta arbete är förutom att utveckla uppdragsgivarens kunduppdragsprocess att även belysa internkontrollens roll i ett företag. Den utvecklade kunduppdragsprocessen bevisar vilken nytta internkontrollen har för företaget. Det positiva är att strukturen i arbetsprocessen och arbetarnas uppgifter inte märkbart kommer att ändras utan i stället kommer arbetet att underlättas. Effektiviteten för arbetarna kommer att kunna öka då uppföljningen och förflyttningen av information kommer ske enklare efter utvecklingen.

Arbetet med internkontroll tar aldrig slut utan är ständigt under utveckling. Trots att implementeringsplanen förbättrar internkontrollen kommer det vid nästa utvärdering att sätta fokus på nya risker. Det viktiga är att arbetet inte stannar upp utan att det finns ett intresse att fortsätta utvecklingen.

Intern styrning och kontroll syftar till att med säkerhet kunna uppfylla sina mål. Internkontrollen tar fasta på hur organisationen ska styras lönsamt och att regelffterlevnaden följs. Genom att ha kontroll på organisationen kan olägenheter förebyggas, åtminstone förebygga det värsta utfallet. I detta arbete har jag använt som utgångspunkt COSO-ramverket vilken är en allmänt känd modell för upprättande av internkontroll. COSO hjälper en att se företaget från olika synvinklar genom de fem komponenterna. Detta hjälpte mig få en bredare förståelse för internkontrollen och gav samtidigt analysen bredd.

Tillhörande internkontroll kommer risker som ett centralt begrepp. Risker cirkulerar kring organisationer ständigt och oundvikligt. Detta behöver inte betyda att det är något dåligt om det hanteras rätt. Genom att arbeta fram en tydlig arbetsordning kommer risker inte vara något som faller företaget utan eventuellt utvecklar det.

Resultatet utav detta examensarbete är en implementeringsplan som fungerar som stöd i utvecklandet av den riktiga arbetsprocessen. De åtgärder som kommer implementeras hos företaget har fått stöd utifrån detta arbete men kommer slutligen inte se ut som det som presenterats här. Detta arbete beskriver dock en realistisk version av hur företaget på bästa sätt kan tillämpa affärssystemet med de förutsättningar, arbetssätt och personresurser som finns. En av utmaningarna med att arbeta efter ett färdigt affärssystem är att det till viss del krävs att anpassningar görs till affärssystemets funktioner. Moduler och skript som

affärssystemslieferantörerna kan bygga är dyra och därför behöver det noggrant övervägas om nyttan överstiger kostnaden.

Själva implementeringen kommer kräva resurser för att det ska bli rätt från början. Fel och brister ska utan dröjsmål kunna redas upp när de uppstår. Med tanke på att tidsresurserna som i dagsläget finns är begränsade kunde frågan om att anställa en till person lyftas. Nyttan skulle överstiga kostnaden. Arbetet med utvecklingen av intern styrning och kontroll tar aldrig slut utan tar sikte på nästa brist.

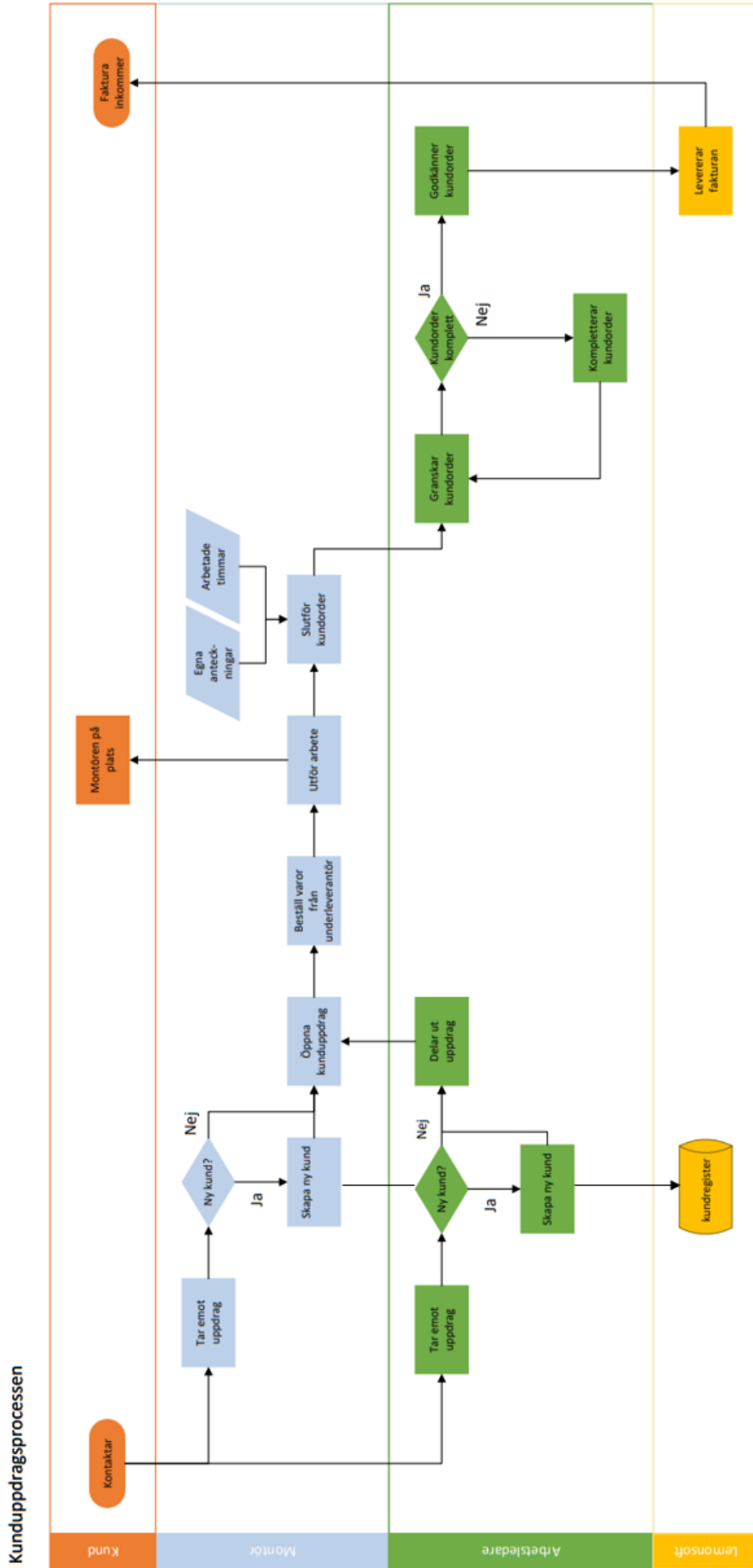
Vid själva implementeringen behöver processen dokumenteras ner likt denna i arbetet där det tydligt framgår vilket ansvar varje person bär. Att lyfta upp kontrollernas inverkan och vilket mervärde det ger till företaget tror jag enklare motiverar alla att efterleva förändringen. Därtill behöver det utarbetas en manual som arbetarna kan följa.

## 11 Källförteckning

- Arwinge, O., Olve, N.-G., & Magnusson, Å. (2017). *Risk, strategi och styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Canea. (u.d.). *Processutveckling - en del av Operativ effektivitet & Ledningssystem*. Hämtat från Canea: <https://www.canea.se/management/processutveckling> den 27 2 2022
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*. Hämtat från <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> den 15 2 2022
- Europeiska unionens råd. (den 7 10 2019). *Pressmeddelande*. Hämtat från Europeiska rådet: <https://www.consilium.europa.eu/sv/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/> den 31 5 2022
- Hopen, D. (u.d.). *Common process mapping symbols*. Hämtat från Lean Methods Group: <https://leanmethods.com/resources/articles/common-process-mapping-symbols/> den 22 4 2022
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- Inyett Ab. (u.d.). *Inyett Ab*. Hämtat från Crash course i intern kontroll: <https://inyett.se/cases/intern-kontroll/> den 27 2 2022
- Lecklin, O. (2006). *Laatua yrityksen menestyksijänä*. Helsingfors: Talentum.
- Lemonsoft. (u.d.). *Lemonsoft Oyj*. Hämtat från <https://www.lemonsoft.fi/lemonsoft-oy/> den 29 5 2022
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2009). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Moeller, R. R. (2014). *Executive's guide to COSO internal controls: understanding and implementing the new framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nestell, J., & Olson, D. (2018). *Successful ERP Systems: A Guide for Businesses and Executives*. New York: Business Expert Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsingfors: Sanoma Pro Oy.
- Oskarsson, B., Aronsson, H., & Ekdahl, B. (2013). *Modern logistik*. Stockholm: Liber.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Pickett, K. S. (2011). *The essential guide to internal auditing*. West Sussex, England, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ratsula, N. (2021). *Sisäinen Valvonta*. Keuru: Edita Publishing Oy.

- SAP. (u.d.). *Vad är ERP?* Hämtat från SAP: <https://www.sap.com/sweden/insights/what-is-erp.html> den 13 2022
- Standardiseringskommissionen i Sverige. (den 31 1 1990). *Informationsteknik - Symboler och regler för flödesplaner*. Hämtat från Svensk Standard: <https://www.sis.se/produkter/terminologi-och-dokumentation/grafiska-symboler/ritningar-scheman-och-kartor/ssiso5807/>
- Stratsys. (u.d.). *Riskmatris*. Hämtat från Stratsys: <https://www.stratsys.com/sv/stratsys-manual/interaktiv-riskmatris> den 17 4 2022
- Stratsys. (u.d.). *Riskmatris - vad, hur och varför?* Hämtat från <https://www.stratsys.com/sv/kunskapshub/riskmatris-vad-hur-varfor> den 18 4 2022
- Trivector AB. (u.d.). *Processkartläggning*. Hämtat från Trivector: <https://www.trivector.se/konsulttjanster/verksamhetsutveckling/processkartlaggning/> den 27 2 2022
- Widengren, G., & Wendt, J. (2014). *Vad är värdet av intern kontroll*. Hämtat från PWC: <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/vad-ar-vardet-av-intern-kontroll.pdf>
- Wikland, B. (2014). *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert*. Malmö: FAR Akademi Ab.
- Yle. (den 21 3 2021). "Elektroniikkateollisuudessa komponenttipula on ennätysmäinen": Tuotantoon syntyi pullonkaula ja kontit makaavat satamissa. Hämtat från <https://yle.fi/uutiset/3-11829845> den 22 3 2022

Bilaga 1: Kunduppdagsprocessen före utvecklingen



Bilaga 2: Kunduppdagsprocessen efter utvecklingen

