



Intern styrning och kontroll

– sammanhållet ramverk

COSO – Intern styrning och kontroll – sammanhållet ramverk
Nr 1 i Internrevisorernas skriftserie med översatta COSO-dokument

Purchasing Information

COSO publications are available through the American Institute of Certified Public Accountants (www.aicpa.org) . For further information about COSO products or to order, contact AICPA at 888-777-7077 or visit the CPA2BIZ web site.

Internal Control – Integrated Framework, 2 Vols. Click to Purchase Internal Control Issues in Derivatives Usage – An Information Tool, Product number 990010

Copyright © 1985-2004 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. All rights reserved. Reproduction in whole or in part in any form or medium without the express written permission of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission is strictly prohibited. All trademarks used or referred to in this Web site are the property of their respective owners.

Inledning

Företag, myndigheter och andra organisationer världen över förutsätts numera inte bara ha ordning och reda och hantera risker i sin verksamhet. De måste också kunna visa att de hanterar sådana krav på ett strukturerat, effektivt och trovärdigt sätt. Kraven sätts av lagar, förordningar, börsregler och professionella rekommendationer. Det finns ingen formellt fastställd standard för hur sådana frågor ska hanteras. I praktiken har dock en amerikansk standard blivit dominerande. COSO, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, som skapades 1985 för att stävja ekonomisk brottslighet knuten till den finansiella redovisningen, togs sig an uppgiften att beskriva vad som utmärker god intern styrning och kontroll inklusive god riskhantering. Det gavs ut som ett ramverk 1991 – "Internal Control – an integrated framework". Ramverket har översatts till många språk antingen såsom sammanfattning eller i sin helhet. Det är sammanfattningen av detta ramverk som nu presenteras på svenska i denna skrift. Övriga delar av ramverket finns på engelska.

COSO har även tagit fram en fördjupning om riskhantering – "Enterprise Risk Management – an integrated framework" 2004. Sammanfattningen av detta ramverk har nu också getts ut på svenska och presenteras i en särskild skrift. Det bör noteras att de två ramverken har nära koppling till varandra. En god riskhantering förutsätter en god intern styrning och kontroll.

Skriften vänder sig till organisationers ledningar, controllers, interna och externa revisorer och andra med intresse för frågor om intern styrning och kontroll inklusive riskhantering. Översättningen är genomförd på uppdrag av Internrevisorerna (IIA Sweden) med stöd av PricewaterhouseCoopers i Sverige. Översättningen är auktoriserad av COSO.

Strävan i översättningen till svenska har varit att så långt möjligt följa originaltexten så att tveksamhet inte ska uppstå om vad originaltexten uttryckt. Ibland har det lett till en "tyngre" översättningstext än vad ledig svenska hade krävt.

Torbjörn Wikland

Ansvarig inom Internrevisorerna för översättningen

Juni 2007

Sammanfattning för ledningen – Executive Summary

Ledande befattningshavare har länge sökt efter vägar att bättre styra och kontrollera de företag de leder. Åtgärder som rör styrning och kontroll etableras för att styra företaget mot vinstmål och grundläggande uppdrag och för att minimera överraskningar längs dess väg. De gör det möjligt för ledningen att hantera en snabbt förändrad omvärld ekonomiskt och konkurrensmässigt, kunders förändrade efterfrågan och prioriteringar samt rekonstruktioner för framtida tillväxt. Åtgärder som rör intern styrning och kontroll främjar effektivitet, reducerar risken för att tillgångar förloras och understödjer en tillförlitlig finansiell rapportering samt efterlevnaden av lagar och regler.

Eftersom intern styrning och kontroll stödjer flera viktiga syften höjs det allt starkare röster för bättre interna styr- och kontrollsystem och rapporteringsformer. Intern styrning och kontroll betraktas alltmer som en lösning på flera olika potentiella problem.

Vad intern styrning och kontroll innebär

Intern styrning och kontroll betyder olika saker för olika människor. Detta orsakar förvirring bland dem som arbetar i företag, lagstiftare, tjänstemän i myndigheter och andra. Resultat i form av missförstånd och olika förväntningar orsakar problem inom ett företag. Problemen byggs på när termen, om den inte definieras tydligt, skrivs in i lagar, förordningar och regler.

Denna rapport handlar om behoven och förväntningarna hos ledningen och andra. Den definierar och beskriver intern styrning och kontroll för att:

- Etablera en gemensam definition som tillgodoser behoven hos olika intressenter.
- Tillhandahålla en standard mot vilken företag och andra organisationer – stora eller små, inom den offentliga eller privata sektorn, med eller utan vinstmål – kan bedöma sina styr- och kontrollsystem och bestämma hur de ska förbättras.

Intern styrning och kontroll är generellt definierad som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier:

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler.

Den första kategorin riktas mot en organisations grundläggande verksamhetsmål inklusive resultat- och vinstmål och skydd av tillgångar. Den andra berör förberedelse av tillförlitliga finansiella lägesrapporter som publicerats inklusive interimistiska och koncentrerade finansiella uttalanden och utvalda finansiella data ur sådana uttalanden såsom publicerade inkomstrapporter. Den tredje handlar om efterlevnaden av de lagar och förordningar som organisationen har att följa. Dessa tydliga men överlappande kategorier riktas mot olika behov och med fokus på att tillgodose dessa olika behov.

System för intern styrning och kontroll är effektiva på olika nivåer. Intern styrning och kontroll kan bedömas effektiva i vart och ett av de tre kategorierna, om styrelsen och ledningen är rimligt säkra på att:

- De förstår i vilken utsträckning organisationens verksamhetsmål uppnås.
- Publicerade finansiella uttalanden är tillförlitligt underbyggda.
- Gällande lagar och förordningar efterlevs.

Under det att intern styrning och kontroll är en process är dess effektivitet ett läge eller tillstånd i processen vid en eller fler tidpunkter.

Intern styrning och kontroll består av fem sinsemellan beroende komponenter. Dessa är härledda från det sätt som en ledning styr ett företag och är integrerade i styrprocessen. Även om komponenterna kan tillämpas på alla organisationer, kanske små och medelstora företag implementerar dem på ett annat sätt än stora företag. Dess styrsignaler och kontroller kan vara mindre formella och mindre strukturerade, men ett litet företag kan ändå ha en effektiv intern styrning och kontroll.

Komponenterna

Kontrollmiljön

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

Riskbedömning

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskbedömningen är att etablerade mål finns knutna till olika nivåer som är internt konsistenta. Riskbedömningen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, reglerings-specifika och verksamhetsmässiga villkor kommer att förändras, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som är förknippade med förändringar.

Kontrollaktiviteter

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

Information och kommunikation

Relevant information måste identifieras, fångas, och förmedlas i en sådan form och inom en sådan tidsram att de anställda kan utföra sina uppgifter. Informationssystem genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information och uppgifter om regelefterlevnaden som gör det möjligt att driva och styra företagets verksamhet. De handlar inte bara om internt genererade data, utan även om information om yttre händelser, aktiviteter och villkor som är nödvändiga för välgrundade affärsbeslut och extern rapportering.

Sammanfattning – Executive Summary

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 måste tas på allvar. De anställda måste förstå sin egen roll i det interna styr- och kontrollsystemet samt hur enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste ha en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt. Det finns också behov av effektiv kommunikation med externa parter, såsom kunder, leverantörer, myndigheter och aktieägare.

Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering

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

Det finns synergieffekter och kopplingar mellan de nämnda komponenterna, som formar ett sammanhållet system och som reagerar dynamiskt på ändrade förutsättningar. Det interna styr- och kontrollsystemet är sammanhållet med organisationens verksamhet och finns till av grundläggande affärs- och verksamhetsmässiga skäl. Intern styrning och kontroll blir effektivast om kontrollerna är inbyggda i organisationens infrastruktur och ingår som en väsentlig del av företaget.

”Inbyggda” kontroller stödjer initiativ för kvalitet och delegering, undviker onödiga kostnader och möjliggör snabba svarsåtgärder vid förändrade förutsättningar.

Det finns ett direkt samband mellan de tre kategorierna av mål, som gäller vad en organisation strävar efter att uppnå och komponenterna, som gäller vad som krävs för att uppnå målen. Alla komponenterna är relevanta för varje målkategori. Om man betraktar en enskild kategori – t.ex. effektiviteten och produktiviteten i verksamheten – måste alla fem komponenterna vara närvarande och fungera effektivt för att man ska kunna dra slutsatsen att den interna styrningen och kontrollen över verksamheten är effektiv.

Definitionen på intern styrning och kontroll – med dess bakomliggande grundbegrepp av en process, utförd av människor, för att ge rimlig säkerhet, tillsammans med målkategoriseringen och komponenterna samt kriterierna för effektivitet med anknytande diskussioner – utgör detta ramverk för intern styrning och kontroll.

Mål

Vad kan man uppnå med intern styrning och kontroll?

Intern styrning och kontroll kan hjälpa en organisation att uppnå sina resultat- och lönsamhetsmål och förhindra resursförluster. Den kan bidra till att säkerställa tillförlitlig finansiell rapportering. Det kan också hjälpa företaget att efterleva lagar och förordningar och därmed undvika förtroendeskadorna och andra konsekvenser. Sammantaget kan intern styrning och kontroll hjälpa en organisation att nå dit den vill samt undvika fallgropar och överraskningar längs dess väg.

Vad kan man inte uppnå med intern styrning och kontroll?

Det är beklagligt att en del personer har större, och orealistiska, förväntningar. De söker absoluta besked i tron att:

- Intern styrning och kontroll kan säkerställa en organisations framgång – dvs. att den kommer att säkerställa att grundläggande affärs- och verksamhetsmål uppfylls eller åtminstone säkerställer överlevnaden.

Effektiv intern styrning och kontroll kan endast bidra till att en organisation uppnår dessa mål. Den kan ge ledningen information om organisationens framsteg eller brist på framsteg för att uppnå dess mål. Däremot kan intern styrning och kontroll inte förändra en i sig dålig chef till en bra chef. Förändringar i regeringens politik eller program, konkurrenternas åtgärder eller ekonomiska förutsättningar kan vara utanför ledningens kontroll. Intern styrning och kontroll kan således inte säkerställa framgång eller ens överlevnad.

- Intern styrning och kontroll kan säkerställa den finansiella rapporteringens tillförlitlighet och att lagar och förordningar efterlevs.

Denna uppfattning är också ogrundad. 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. De inbegriper sådana realiteter som att bedömningar i fattade beslut kan var felaktiga, och att driftavbrott kan inträffa på grund av enkla fel eller misstag.

Dessutom kan kontroller kringgå om två eller flera personer arbetar i maskopi och det är möjligt för ledningen att köra över systemet. Ytterligare en begränsande faktor är att utformningen av ett internt styr- och kontrollsystem måste återspegla det faktum att resurserna är begränsade och att nyttan med kontroller måste sättas i relation till kostnaderna för dem.

Även om således intern styrning och kontroll kan bidra till att en organisation uppnår sina mål är det inget universalmedel.

Roller och ansvarsfördelning

Var och en inom en organisation har ansvar för intern styrning och kontroll.

Ledningen

Verkställande direktören eller motsvarande har det yttersta ansvaret och bör vara "ägare" av systemet. Mer än någon annan person anger verkställande direktören "tonen" i företags ledning som påverkar integritet och etik och andra faktorer i en positiv kontrollmiljö. I ett stort företag fullföljer verkställande direktören detta ansvar genom att visa ledarskap och ange inriktning för de högre cheferna och genom att granska hur de styr och kontrollerar verksamheten.

De högre cheferna ålägger i sin tur ansvaret för att etablera mer specifika riktlinjer och rutiner på personer med ansvar för verksamhetens olika funktioner. I ett mindre företag är verkställande direktörens, ofta ägarens, inflytande mer direkt. Oavsett detta gäller att när ansvaret är uppdelat på många områden, så fungerar dessa områdeschefer i praktiken som verkställande direktörer för sitt respektive område.

Sammanfattning – Executive Summary

Särskilt stor betydelse har ekonomichefer och deras personal eftersom deras kontrollaktiviteter verkar tvärs över, uppåt och nedåt i företagets rörelsedrivande och andra enheter.

Styrelsen

Företagsledningen är ansvarig inför styrelsen, som ger riktlinjer och råd och har en granskande roll. Effektiva styrelseledamöter är objektiva, kunniga och frågvisa. De har också kunskaper om företagets verksamhet och miljö och ägnar den tid som krävs för att fullfölja sina styrelseåtaganden. En företagsledning kan utnyttja sin position för att köra över kontroller, strunta i eller undertrycka framförd information från underordnade, och göra det möjligt för en ohederlig ledning att avsiktligt förvränga resultat för att sopa igen spåren efter sig. En stark och aktiv styrelse, särskilt i kombination med effektiva kommunikationskanaler uppåt och kompetenta funktioner för ekonomi, juridik och internrevision, har störst möjligheter att identifiera och korrigera sådana problem.

Internrevisorer

Internrevisorer spelar en viktig roll genom att utvärdera effektiviteten i styr- och kontrollsystem och bidra till den löpande effektiviteten. På grund av sin organisatoriska placering och befogenhet i ett företag kan en internrevisionsfunktion ofta spela en viktig övervakande roll.

Övrig personal

Intern styrning och kontroll är i viss utsträckning ett ansvar för var och en i en organisation. Därför bör intern styrning och kontroll vara en uttalad eller underförstådd del av arbetsbeskrivningen för samtliga. 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 bör all personal ha ett ansvar för att uppåt förmedla information om problem i verksamheten, avvikelser från uppförandekoden, andra överträdelser av givna riktlinjer eller olagliga handlingar.

Flera externa parter bidrar ofta till att organisationen uppnår sina mål. Externrevisorer som framför en oberoende och objektiv ståndpunkt, bidrar direkt genom granskningen av årsredovisningen och indirekt genom att lämna information som är till nytta för att företagsledningen och styrelsen ska kunna fullgöra sina uppgifter. Andra intressenter som ger användbar information för att etablera en intern styrning och kontroll är lagstiftare, myndigheter, kunder och andra som gör transaktioner med företaget, finansanalytiker, fondförvaltare och nyhetsmedia. Externa parter har emellertid inte ansvar för eller är en del av företagets interna styr- och kontrollsystem.

Rapportens uppbyggnad

Denna rapport består av fyra delar. Den första delen utgörs av denna Sammanfattning för ledningen (Executive Summary), en översikt på hög nivå av ramverket för intern styrning och kontroll riktat till verkställande direktören och de högre cheferna, styrelseledamöter, lagstiftare och myndigheter.

Den andra delen, Ramverket (the Framework), definierar intern styrning och kontroll, beskriver dess komponenter och anger kriterier som företagsledningar, styrelser och andra kan använda för att bedöma sina styr- och kontrollsystem. Sammanfattningen för ledningen är inkluderad i denna del.

Den tredje delen, Rapportering till externa parter (Reporting to External Parties), är ett tilläggsdokument som ger råd om hur offentligt utgivna finansiella lägesrapporter utarbetas till de företag som rapporterar eller överväger att rapportera om intern styrning och kontroll offentligt.

Den fjärde delen, Verktyg för utvärdering (Evaluation Tools), ger material som kan vara användbart, när en utvärdering av ett internt styr- och kontrollsystem görs.

Eventuella åtgärder

Vilka åtgärder som man kan tänkas vidta till följd av denna rapport, beror på de inblandade parternas ställning och roller:

Företagets högre ledning

De flesta högre chefer som har bidragit till denna studie anser att de i stort sett har "kontroll" över sina organisationer. Många sade dock att det finns områden inom deras företag – en division, en avdelning eller en kontrollkomponent som skär genom hela verksamheten – där kontrollerna är i ett tidigt utvecklingsstadium eller i övrigt behöver förstärkas. De gillar inte överraskningar. Denna studie föreslår att den verkställande direktören tar initiativ till en självutvärdering av styr- och kontrollsystemet.

Genom att använda detta ramverk kan den verkställande direktören tillsammans med nyckelpersoner som leder operativa och finansiella funktioner rikta uppmärksamheten mot rätt område. Ett angreppssätt på frågan är att den verkställande direktören samlar affärs enheternas chefer och medarbetare i nyckelfunktioner för att diskutera en inledande bedömning av styrningen och kontrollen. Direktiv ges då för att dessa personer ska diskutera denna rapports begrepp med deras underordnade chefer och utöva tillsyn över den första bedömningsprocessen inom deras ansvarsområden och återrapportera resultaten från denna process.

Ett annat angreppssätt kan inkludera en granskning av hela företagets och affärsområdenas riktlinjer samt internrevisionsrevisionsplan. Oavsett vilket sätt ledningen väljer bör en inledande självutvärdering ge underlag för att bestämma om det behövs en bredare och djupare utvärdering och hur den ska genomföras. Den inledande utvärderingen bör också säkerställa att löpande övervakningsprocesser har etablerats. Den tid som åtgår för att utvärdera den interna styrningen och kontrollen utgör en investering, dock med en hög avkastning.

Styrelseledamöter

Styrelseledamöterna bör diskutera tillståndet för företagets interna styr- och kontrollsystem med företagsledningen och utöva tillsyn när så behövs. De bör inhämta uppgifter från intern- och externrevisorerna.

Övrig personal

Chefer och annan personal bör överväga hur deras styrnings- och kontrollansvar utövas i ljuset av detta ramverk och diskutera idéer med överordnade chefer hur den interna styrningen och kontrollen kan förstärkas. Internrevisorer bör överväga bredden på sin inriktning mot det interna styr- och kontrollsystemet och eventuellt jämföra sitt utvärderingsmaterial med verktygen för utvärdering.

Lagstiftare och myndigheter

Regeringsmedlemmar och tjänstemän som skriver eller ser till att lagar efterlevs inser att det kan uppstå missförstånd och olika förväntningar i praktiska taget alla frågor de tar upp. Förväntningarna på intern styrning och kontroll varierar avsevärt i två avseenden. För det första varierar de när det gäller vad styr- och kontrollsystem kan åstadkomma.

Sammanfattning – Executive Summary

Som påpekats tidigare tror vissa iakttagare att interna styr- och kontrollsystem förhindrar, eller borde förhindra, ekonomiska förluster eller åtminstone att företag går omkull. För det andra, även om man är överens om vad interna styr- och kontrollsystem kan och inte kan göra och om giltigheten i begreppet "rimlig säkerhet", så kan man ha skilda åsikter om vad begreppet innebär och hur det ska tillämpas.

Företagsledare har uttryckt oro över hur myndigheter kommer att tolka offentliga rapporter med inskrivna uppgifter om "rimlig säkerhet" och det efteråt framkommer att ett misstag i kontrollen har inträffat. Innan lagstiftare och myndigheter agerar i frågor som rör ledningens rapportering om intern styrning och kontroll bör det finnas en gemensam uppfattning om ett ramverk för intern styrning och kontroll. Detta ramverk bör kunna bidra till att uppnå en sådan gemensam uppfattning.

Professionella organisationer

Regelskapande och andra professionella organisationer som erbjuder vägledning för ekonomisk styrning, revision och närliggande ämnen bör se över sina standarder och vägledningar i ljuset av detta ramverk. Om skillnader i begrepp och terminologi undanröjs kommer samtliga parter att gynnas.

Utbildningsinstitutioner

Detta ramverk borde bli föremål för akademisk forskning och analys för att se var man kan göra framtida förbättringar. Förutsatt att denna rapport blir accepterad som en gemensam bas för förståelse, borde dess begrepp och termer införlivas i läroplaner för universitet och högskolor.

Vi anser att denna rapport erbjuder ett antal fördelar. Med rapporten som grundval för ömsesidig förståelse kommer samtliga parter att kunna tala samma språk och därmed kommunicera effektivare. Företagsledare kommer att vara i stånd att bedöma styr- och kontrollsystem mot en standard, kunna förbättra systemen och styra sina företag mot fastställda mål. Framtida forskning kan utgå från en etablerad bas. Lagstiftare och myndigheter kommer att kunna få en ökad insikt om intern styrning och kontroll, dess fördelar och begränsningar. Om samtliga parter använder sig av ett gemensamt ramverk för intern styrning och kontroll kommer dessa fördelar att förverkligas.

I nedanstående ordlista har endast viktiga nyckelbegrepp tagits med. Syftet är att klargöra vad nyckelbegrepp på engelska bör heta på svenska och tvärtom. Det finns mer utförliga definitioner på engelska och svenska för några begrepp i aktuell utgåva av "God Internrevisionsssed"

(Professional Practice of Internal Auditing) utgiven av IIA Sweden och IIA. Översättningarna av begrepp som rör riskhantering och intern styrning och kontroll är auktoriserade av COSO.

<i>Internal Auditing</i>	Internrevision	<i>Portfolio view of risks</i>	Riskoptimering
<i>Attribute Standards</i>	Egenskapsstandarder	<i>Compliance (of laws and regulations)</i>	Efterlevnad (av lagar och regler)
<i>Performance Standards</i>	Utförandestandarder	<i>The Internal Environment</i>	Den interna miljön
<i>Professional Practice of Internal Auditing</i>	God Internrevisionsssed	<i>Control Environment</i>	Kontrollmiljön
<i>Chief Audit Executive</i>	Internrevisionschef	<i>The Objective Setting</i>	Formulerandet av mål
<i>Engagement</i>	Uppdrag	<i>Event Identification</i>	Identifiering av händelser
<i>Assurance Services</i>	Säkringstjänster	<i>Risk Assessment</i>	Riskbedömning
<i>Code of Ethics</i>	Etiska riktlinjer	<i>Risk Response</i>	Riskåtgärd
<i>Control</i>	Styrning och kontroll	<i>Control Activities</i>	Kontrollaktiviteter
<i>Internal Control</i>	Intern styrning och kontroll	<i>Information and Communication</i>	Information och Kommunikation
<i>Enterprise Risk Management</i>	Företagsövergripande riskhantering	<i>Monitoring</i>	Övervakning (inkl. uppföljning och utvärdering)
<i>Risk Management</i>	Riskhantering		
<i>Risk Appetite</i>	Riskaptit		

COSO – Intern styrning och kontroll – sammanhållet ramverk
Nr 1 i Internrevisorernas skriftserie med översatta COSO-dokument



Strandvägen 7 A · 114 56 Stockholm · Tel: 08-586 107 66 · Fax: 08-660 65 89

E-post: info@internrevisorerna.se · www.internrevisorerna.se