



Bedömggruppsens rapport

Internrevisionen

Bedömggrupp:

Inga Astorsdotter (ordf) internrevisionschef, Sveriges lantbruksuniversitet (ordförande)

Leif Blomberg, internrevisor, Linköpings universitet

Karolina Parding, biträdande professor, Luleå tekniska universitet

Innehåll

Sammanfattning	3
1 Bedömargruppens uppdrag	4
2 Internrevisionens uppdrag.....	4
3 Kvalitetskriterierna kompetens, service och kostnad.....	5
3.1 Kompetens.....	5
3.2 Service.....	6
3.2.1 IR:s synlighet och tydlighet	6
3.2.2 Riskanalys.....	8
3.2.3 Genomförande av granskningar.....	8
3.2.4 Uppföljning.....	9
3.2.5 Rådgivning och andra uppdrag	9
3.3 Kostnad.....	9
4 Rekommendationer för ökad kvalitet.....	11
4.1 Kompetens.....	11
4.2 Service.....	11
4.2.1 IR:s synlighet och tydlighet	11
4.2.2 Riskanalys.....	12
4.2.3 Genomförande av granskningar.....	12
4.2.4 Uppföljning.....	12
4.3 Kostnad.....	12
5 Skriftliga källor	13
6 Intervjupersoner	13

Sammanfattning

Bedömargruppen anser att KTH har en väl fungerande internrevisionsprocess som bedrivs med god kvalitet. Internrevisionen är styrelsens och ledningens verktyg i ledningsprocessen så deras bedömning av funktionen är av mycket stor vikt. Både styrelse- och ledningsrepresentanter uppger att KTH internrevisionen är till god nytta för verksamheten och behövs oavsett om det är förordningskrav eller inte.

Internrevisionsrollen genomgår en kontinuerlig utveckling med allt mindre fokus på finansiella risker och mer fokus på verksamhetsrisker. En faktor som driver utvecklingen är att myndighetsstyrelser får fler ledamöter med god erfarenhet av IR från internationella organ och globala företag. Denna utveckling speglar även de utmaningar som internrevisionsverksamheten vid KTH står inför. Vissa av våra iakttagelser och rekommendationer ska ses utifrån denna kontext.

Kompetens

Vi anser att internrevisionen har en för sektorn ovanligt god kompetens.

Service

Internrevisionen skulle kunna vara till mer service och nytta om funktioner var synligare och tydligare inom KTH. De brister som främst noterats rör den organisatoriska placeringen, bristande kommunikation, bristande rapporterings- och uppföljningsrutiner.

Kostnad

Internrevisionens kostnad och därmed dimensionering är i paritet med lärosäten av motsvarande storlek. I övrigt bör dimensionering ske utifrån styrelsens och ledningens bedömning utifrån riskanalys och förslag till revisionsplan.

Av lämnade rekommendationer vill bedömargruppen främst framhålla följande:

- Att IR ökar sin synlighet genom utåtriktad verksamhet förslagsvis via hemsida och genom olika former av uppsökande verksamhet.
- Att det tydliggörs att KTH har en internrevision underställd styrelsen samt att den administrativt underställs rektor.
- Att IR:s rekommendationer utformas med begränsad inblandning från ledningen. Rektors kommentarer och åtgärder bör istället presenteras i en åtgärdsplan som presenteras och fastställs av styrelsen tillsammans med rapporten.
- Att IR:s bemanning, resursprioritering och -behov diskuteras med KTH:s styrelse och ledning utifrån riskanalysen och förslag till revisionsplan.

1 Bedömargruppens uppdrag

Bedömargruppen har av KTH:s rektor Peter Gudmundsson och dekanus Sophia Hober fått i uppdrag att bedöma *internrevisionens granskningsprocess* inom ramen för lärosätets Administrative Assessment Exercise (AAE). Tre kvalitetsaspekter ska bedömas: kompetens, service och kostnad. Bedömargruppen har utsetts som peers, dvs som sakkunniga kollegor. Två i bedömargruppen är internrevisorer vid andra lärosäten och ingår därmed i samma nätverk som kollegorna vid KTH. Den tredje personen i bedömargruppen är biträdande professor vid LTU och var under en period kollega med chefen för IR.

Chefen för internrevisionen (IR) har uttryckt en önskan att bedömargruppens granskning ska motsvara en extern validering av internrevisionen (EQA) i enlighet med internationell standard (IPPF) som IR-enheter ska genomgå vart femte år. En EQA avser hela internrevisionsverksamheten och är betydligt mer omfattande än AAE. Formerna för EQA är relativt väl definierade avseende hur arbetet ska utföras. Granskningen ska genomföras av kunniga och oberoende utvärderare. Det är IR-chefens ansvar att diskutera med styrelsen angående utvärderarnas kvalifikationer och oberoende, inklusive eventuella intressekonflikter.

Även om det finns flera beröringspunkter är AAE och EQA absolut inte samma sak. Bedömargruppen anser sig ha den kompetens som krävs både för AAE och EQA men bedömer att det kan ifrågasättas om gruppen har det oberoende som kan ställas för en EQA. Men idén att genomföra EQA i form av s.k. peer review är dock inte ny utan har diskuterats i universitetsrevisorernas nätverk sedan kravet på extern utvärdering infördes. Genom att kunniga kollegor från samma sektor genomför granskningar kan kvalitetsaspekter belysas som inte kommer fram när utvärderingar genomförs av helt oberoende aktörer utan sektorkunskap. Detta är första gången en granskning av IR vid ett svenskt lärosäte görs under dessa former och utifrån gjorda erfarenheter kan det mycket väl komma att leda till efterföljd. Icke minst med den intressanta möjligheten att låta oberoende forskare ingå i arbetet.

IR anger i sin självvärdering att funktionen¹ i huvudsak följer de externa kraven. Bedömargruppen har i sitt arbete inte funnit något som motsäger detta. För att undvika missförstånd vill bedömargruppen dock poängtera att även om vissa iakttagelser och rekommendationer utgår från de krav som ställs i dels IPPF och dels i Internrevisionsförordningen (2006:1228) så har arbetet inte syftat till att genomföra en regelrätt EQA.

2 Internrevisionens uppdrag

Internrevision har funnits inom KTH sedan 1995 och ramarna för arbetet regleras i IPPF och Internrevisionsförordningen inklusive Ekonomistyrningsverkets (ESV:s) föreskrifter och allmänna råd till förordningen.

¹ Eftersom Internrevisionen benämner sin verksamhet *funktion* används det ordet i rapporten.

IR ska enligt förordningen inrättas direkt under styrelsen och vara självständig i förhållande till den granskade verksamheten. Detta är en förutsättning för att säkerställa det krav på oberoende och objektivitet som följer av IPPF.

IR:s huvuduppgifter är att självständigt granska och lämna förslag på förbättringar av KTH:s process för intern styrning och kontroll till styrelsen och rektor. Funktionen ska även vara rådgivande och ett stöd till styrelse och rektor. Arbetet ska ske utifrån en analys av verksamhetens risker.

Av förordningen framgår att internrevisionens granskningar ska rapporteras till styrelsen i form av iakttagelser och rekommendationer. ESV:s råd är att rapportering bör ske efter varje avslutad granskning, så att IR:s iakttagelser och rekommendationer ska medföra förbättringar av processen för intern styrning och kontroll. Enligt förordningen ska styrelsen besluta om:

1. riktlinjer för internrevisionen,
2. revisionsplan för internrevisionen, och
3. åtgärder med anledning av internrevisionens iakttagelser och rekommendationer

KTH:s styrelse beslutar om årliga revisionsplaner och om IR:s riktlinjer². Styrelsen har i riktlinjerna bland annat beslutat vidga IR:s mandat till att inte bara ge råd och stöd till styrelse och rektor utan även till andra inom KTH. Internrevisionen är en från verksamheten fristående enhet underställd styrelsen och placerad under rektor och inom universitetsförvaltningen.

IR:s rapportering av granskningsuppdrag till styrelsen ska enligt riktlinjerna dels ske löpande och dels i en samlad årsrapport. Rektor ska, för styrelsen, alltid redovisa sina kommentarer och åtgärder med anledning av vad som framkommit vid granskningen.

Bedömargruppen anser att riktlinjerna följer gällande krav med undantag för att verksamheten är placerad inom universitetsförvaltningen. Dessutom framgår det inte av riktlinjerna på vilken nivå beslut ska fattas om anställning av chefen för IR.

3 Kvalitetskriterierna kompetens, service och kostnad

3.1 Kompetens

Kompetens tolkas i detta sammanhang i termer av att IR har den kompetens som behövs för att utföra sitt uppdrag.

Chefen för IR är teknologie doktor i arbetsvetenskap, har bl.a. arbetat som forskarassistent vid LTU och som revisionsdirektör vid Riksrevisionen innan hon började som internrevisor vid KTH 2010. Sedan 2012 är hon chef för verksamheten. Enhetens andre internrevisor (anställd 2013) är ekonom, certifierad IT-revisor (CISA) och har lång erfarenhet av arbete som internrevisor vid en annan statlig myndighet. De båda internrevisorerna har alltså kompletterande kompetenser.

² Instruktioner för internrevisionen vid KTH, beslutad 2013-10-24.

Intervjupersonerna (IP) ger olika uttryck i fråga om IRs kompetens. Ingen indikerar att de *inte* skulle göra ett bra jobb. Somliga tycker att IR gör ett bra jobb, andra att de gör ett mycket bra jobb, vilket kan ses som en indikation på att IRs kompetens är adekvat. “Det har varit värdefullt, det de gjort”, “de är kompetenta” samt “de verkar vara förtroendeingivande personer som gör ett bra jobb” är exempel på uttryck för hur IP ser på IRs kompetens. Att IR saknar detaljkompetens inom ett specialområde kompenseras av revisorernas förmåga att se verksamheten ur ett övergripande perspektiv.

Att internrevisorer har en faktisk erfarenhet av forskning är inte särskilt vanligt inom universitetssektorn. Det påpekas bland annat från styrelsens ordförande att det är viktigt att IR har ett verksamhetssynsätt. Rekryteringen av en disputerad person till IR beskrivs som ett medvetet val av förvaltningschefen, för att försöka överbrygga den “vägg” som ibland finns mellan administration och “kärnverksamhet” i akademien. IR-chefen själv bedömer att det är en stor fördel att vara disputerad, då hon menar att det gör att hon har förståelse för den akademiska världen och dess inre logik, vilket i sin tur är något hon har med sig i mötet med verksamheten. Den nöjdhet övriga IP visar på kan vara ett uttryck för IR-chefens förtroenhet med just akademien som arbetsorganisation ger resultat.

Av IR:s självvärdering framgår att enheten har en plan för kompetensutveckling och att enheten själv bedömer att de kan stärka arbetet med att planera kompetensutvecklingsinsatser i relation till revisionsplanen. Av självvärderingen framgår att funktionens placering i organisationen är positiv ur bland annat informationsperspektiv då internrevisionen deltar vid förvaltningschefens så kallade arbetsplatsträffar.

Vår sammantagna bild är att IRs kompetens är hög och adekvat i relation till uppdraget. Samtidigt är det av vikt att IR ges möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling så att kompetensnivån vidmakthålls och utvecklas.

3.2 Service

Vår tolkning av service är att IR i första hand ska vara ett serviceorgan till styrelse, men givetvis även vara till nytta för högskolans ledning och verksamheten i övrigt genom att inom ramen för sitt uppdrag ge råd och rekommendationer som hjälper verksamheten att bedrivas ändamålsenligt, effektivt och enligt gällande lagstiftning.

3.2.1 IR:s synlighet och tydlighet

IR är en av få enheter som arbetar med övergripande frågor och får insyn i stora delar av KTH:s verksamhet och deras kunskap kan användas för att sprida goda exempel inom organisationen. Att möjliggöra för verksamheten att ta del av denna kompetens och dessa erfarenheter är en väsentlig del i en internrevisionsfunktions arbete. För att kunna göra detta måste dock IR vara känd och efterfrågad inom organisationen.

Ett genomgående resultat är att flera IP menar att kunskapen om IR i verksamheten i sin helhet är ojämn och i vissa fall låg. Detta blir tydligt då vi sammanställer vad de olika IP definierar uppdraget som. IR själva menar att “Vår viktigaste uppgift är att vara styrelsens rådgivare/granskare för att de ska kunna känna att den interna kontrollen är betryggande. Vi är till för styrelsen/rektorförvaltningschef”. Rektor menar att “IR är en mekanism för att se att KTH följer lagar och förordningar” och att

IR ska ägna sig åt detta snarare än frågor som tangerar organisation, vilket också framhålls av förvaltningschefen, som i sin tur beskriver IR som "styrelsens utredningsavdelning". Det finns dock andra IP som uppfattar att IR inte fokuserar finansiella frågor utan faktiskt arbetar med verksamhetsfrågor. Det finns också uttryck för en avsaknad av IR som en "stöd och råd-funktion", det vill säga en framtidsytande funktion, snarare än en i efterhand granskande funktion. Styrelsens ordförande anser att IR fortfarande arbetar för mycket med lagefterlevnad och för lite med verksamhetsförbättrande revision. Även om IR även bör granska lagefterlevnad bör tyngdpunkten ligga där funktionen gör mest nytta för kärnverksamheten. Ordförande tycker att IR är på rätt väg, men att det finns en klar förbättringspotential.

Sammantaget ser vi uttryck för att IP uppfattar en ojämn kunskapsnivå ute i organisationen gällande vad IRs uppdrag är. Vi ser också att det finns en viss diskrepans mellan vad de olika IP själva ser att IR ska göra och rent faktiskt gör. Framför allt är det oroväckande att styrelsen och verkställande ledning inte har en samsyn på IR:s uppdrag och frågan uppstår om det saknats en diskussion mellan dessa parter om internrevisionens roll och uppdrag.

Någon IP betonade närhetsaspekten, dvs. att IR sitter placerade där funktionen nu sitter rent geografiskt/fysiskt. Genom att de sitter med administrationen finns IR i folks medvetanden, dvs. man tänker på att de finns och att man kan använda dem. Flera av de intervjuade tyckte dock att IR var relativt anonyma och att de inte hade en klar bild över vilka arbetsuppgifter IR har. Åsikter som att "jag ser aldrig IR:s rapporter" eller "jag skulle tycka att IR borde komma ut och berätta lite mer om vad de gör" var förekommande. Dessa åsikter gäller av naturliga orsaker inte de som arbetar med eller har nära kontakt med IR utan framförallt skolor och andra granskade verksamheter. Även tillgången till revisionsrapporter för de som inte direkt berördes av granskningen efterfrågades.

Vi noterade dock att IR har påbörjat ett arbete att vara mer synliga ute i verksamheten genom att berätta om sina rapporter. Planer finns även på att lägga ut information som revisionsplaner och granskningsrapporter på hemsidan, detta finns idag inte tillgängligt annat än för ett fåtal personer.

Under vår granskning framträder också en annan aspekt som tangerar resonemanget ovan. Det är en bild av IRs roll och funktion som delvis otydlig, vilket är relevant att diskutera under kriteriet service. I organisationsschemat på KTH:s hemsida ingår inte IR alls, vilket om något indikerar såväl otydlighet och osynlighet. Via intervjuerna med såväl IR som rektor och förvaltningschef framträder en bild som visar på att organiseringen av IR är tudelad. Dels rapporterar IR till styrelsen och har i uppdrag att självständigt granska och bedöma den interna styrning och kontrollen inom hela KTH dels är den faktiska placeringen underställd förvaltningschefen. Vi menar att IRs organisatoriska placering som den ser ut i dag är problematisk inte minst som många granskningar berör just förvaltningschefens verksamhetsområde. Placeringen strider även mot förordningskrav och internationell standard. I merparten av svenska lärosäten är chefen för IR underställd rektor.

Vi menar att IRs synlighet i KTHs organisation i sin helhet tangerar IR-funktionens tydlighet. Med en placering av IR i organisationen som överensstämmer med det faktiska uppdraget skulle mycket vara vunnet. Tydligheten i IRs roll och uppdrag och

plats i organisationen skulle bidra till att göra IR mer effektiva och dessutom skulle det få till följd att hela organisationen skulle kunna få en enhetlig bild av vad IR är och ska vara.

IR anger i självvärderingen att den organisatoriska placeringen inte hindrar granskning eller rapportering och att enheten betraktar sig som objektiv och oberoende. Revisorerna har även en bra kontakt med styrelsens ordförande. Bedömaregruppen delar dock inte helt bedömningen avseende oberoendet, vilket bland annat styrks av det nära samarbetet när det gäller rekommendationer (se avsnitt 4.2.3). Dessutom kan den organisatoriska placeringen uppfattas av den övriga verksamheten som att IR inte är oberoende och objektiv. Att IR i sin självvärdering benämner verksamheten som *en funktion* och inte som en egen organisatorisk enhet förstärker den bilden. Även om IR anser att funktionen objektivt kan granska verksamheten utan att påverkas av relationen till förvaltningschef så är situationen sårbar och vid byte av chef för IR eller förvaltningschef kan detta ändras.

3.2.2 Riskanalys

Gällande revisioner av verksamheten bygger de på en riskanalys där IR ”samlar in” risker genom olika metoder som intervjuer med nyckelpersoner, erfarenheter från tidigare revisioner och organisationens egna riskanalyser. De risker som bedöms som allvarligast diskuteras med styrelsens ordförande och förslag till revisionsplan läggs fram för styrelsen som tar beslut om vilka revisioner som ska genomföras. Till detta kommer de s.k. skolgranskningarna som inte bygger på en riskanalys.

Vissa IP uppger att de saknar kunskap om IR:s riskanalys. Det framkommer även uppgifter om att det förekommer dubbelarbete då IR granskar samma sak som redan hanteras eller utreds av annan verksamhet. Detta skulle eventuellt kunna förhindras med en mer transparent riskanalys.

3.2.3 Genomförande av granskningar

De flesta IP menar att IR varit väl förberedda och att revisionerna genomförts på ett bra och smidigt sätt samt att de i mycket liten utsträckning tagit verksamhetens resurser i anspråk. Vissa av de intervjuade har haft synpunkter på om granskningar verkligen har gjorts inom de mest väsentliga områdena. Positiva synpunkter som framförts är att IR:s rapporter används som hävstång för förändringar och att ärenden tack vare revisionen fått större tyngd.

IR stämmer alltid av rapporten med berörda personer. Skolgranskningar rapporteras till respektive skolchef och administrativ chef som därefter ska utforma åtgärdsplan som lämnas till internrevisionen. Denna rutin följer inte IR:s riktlinjer som säger att granskningar ska rapporteras till styrelsen och att rektor ska presentera kommentarer och åtgärder med anledning av internrevisionens rapport.

När det gäller övriga granskningar går IR rutinmässigt igenom rapportutkastens iakttagelser och även dess rekommendationer med rektor och förvaltningschef. Att avstämningar görs av iakttagelser för att säkerställa att IR inte förbisett något väsentligt rent faktamässigt är helt i enlighet med standard. Bedömaregruppen anser efter genomförda intervjuer dock att det föreligger viss risk för att diskussionerna rörande rekommendationer riskerar resultera i en rapport som inte bara redovisar IR:s uppfattning utan även den verkställande ledningens. Det har dock förekommit fall där rektor motsatt sig internrevisionens rekommendationer.

IR har även en genomgång av rapporten med styrelsens ordförande innan den läggs fram till styrelsen för beslut.

Av de styrelsebeslut som bedömargruppen tagit del av framgår att styrelsen inte beslutar om åtgärder som presenterats för styrelsen utan ger rektor i uppdrag att vidta åtgärder med anledning av internrevisionens rekommendationer. Detta är dels inte enligt styrelsens riktlinjer för IR och dessutom blir det otydligt för såväl styrelse som verksamhet vad som är internrevisionens rekommendationer och vad som är rektors åtgärder. Intervjuerna bekräftar även denna bild. Internrevisionens självständighet och oberoende gentemot ledningen riskerar därmed blir otydligt när styrelsen inte ges möjlighet att ta del av IR:s uppfattning i förhållande till rektors och förvaltningschefs.

3.2.4 Uppföljning

IR genomför årligen uppföljning av tidigare granskningar och rapporterar resultatet till styrelsen. Av självvärderingen framgår att IR anser att arbetet med uppföljning kan stärkas avsevärt. Internrevisionen har även i revisionsplanen för 2014 fått i uppdrag av styrelsen att arbeta med att utveckla uppföljningen.

Flera IP framförde synpunkter på ökad tydlighet när det gällde uppföljning av revisioner.

Eftersom åtgärdsplaner saknas sker uppföljning gentemot internrevisionens rekommendationer. Rekommendationerna är i vissa fall på en relativt hög abstraktionsnivå vilket kan innebära svårigheter att bedöma vilka konkreta åtgärder som bör vidtas.

3.2.5 Rådgivning och andra uppdrag

Utöver genomförda granskningar har någon av de intervjuade påpekat att IR skulle kunna vara mer behjälpliga i rådgivningar. Kanske på grund av att inte riskera sitt oberoende har IR varit försiktiga med att ge råd. I övrigt hade flesta inte några speciella åsikter avseende IR:s rådgivningsuppdrag.

3.3 Kostnad

Vad gäller begreppet kostnad kan man tolka det på olika sätt. Ett sätt att se på kostnadsbegreppet är om rimliga resurser läggs på IR-funktionen. Ett annat sätt kan vara i termer av effektivitet och vad IR bidrar med till verksamheten, vilket då tangerar service-punkten.

IR på KTH var under många år bemannad med bara en person. Sedan några år tillbaka har verksamheten två anställda. Ingen av IP har några synpunkter på att storleken på IR och däri att kostnaden för IR skulle vara problematisk på något sätt. Vidare ger IP också uttryck för att de är nöjda med IRs arbete, vilket kan tolkas som att kostnaderna för IR är rimliga.

I relation till KTHs storlek och komplexitet är den bemanningen rimlig. Vid jämförelse med andra svenska lärosäten ligger KTH på genomsnittlig nivå i förhållande till omsättning och antal anställda (2013). Vidare kan storleken tolkas som att ledningen ser en reell vikt av att ha en väl fungerande IR, snarare än en funktion som man måste ha på grund av förordningskravet. Flera IP har tillfrågats om

KTH skulle behålla IR om kravet togs bort. Merparten, som styrelsens ordförande och personer i ledningen angav att funktionen skulle behållas.

Samtidigt kan sägas att med två personer minskar sårbarheten hos IR-funktionen, dels vid exempelvis sjukdom och dels via en minskning av utsattheten ur psykosocialt hänseende då verksamheten har en något utsatt placering.

Bemanningen av IR är en fråga som bör ses utifrån KTH:s riskbild och styrelsens riskacceptans. Bedömaregruppen anser dock att volymen två personer är en miniminivå för en väl fungerande internrevisionsenhet. IR anser i självvärderingen att en utökning med en person skulle kunna medföra att exempelvis skolgranskningar skulle kunna ske oftare och eventuellt snabbare.

Det finns dock möjlighet att utöka verksamheten utan att det påverkar bemanningen. IR genomför 2-3 skolgranskningar årligen utan att det knyter an till IR:s riskanalys. Vid dessa skolgranskningar förekommer vissa återkommande moment som granskning av bisysslor och representation. Enligt IP har ingen av övriga delar av förvaltningen ansvar för att exempelvis göra stickprovskontroller inom dessa områden eftersom det inte anses finnas resurser för detta. IR har därmed getts en närmast operativ uppföljningsroll som normalt kan anses ligga på exempelvis personal- eller ekonomiavdelningarna. Att IR är en funktion under förvaltningschefen förstärker möjligen prioriteringen av skolgranskningar. De resurser som läggs på skolgranskningar skulle möjligen kunna satsas på andra granskningar med större betydelse för den interna styrningen och kontroller.

Andra möjligheter att utöka verksamheten är att ta in konsulter eller att avsäga sig uppdraget som internrevisor för Stockholms konstnärliga högskola. Dessa båda förslag skulle dock medföra ökade kostnader.

4 Rekommendationer för ökad kvalitet

Som anges inledningsvis önskar IR att AAE ska likställas med den externa kvalitetsgranskning som IR ska genomgå vart femte år. Enligt den metod för EQA som vanligen tillämpas ska en självvärdering av IR göras för att bedöma i vilken utsträckning funktionen följer IPPF och internrevisionsförordningen. I den självvärderingsrapport som IR har gjort inom ramen för AAE ingår en sådan. IR anger i rapporten att funktionen i huvudsak följer internationell standard för internrevision. Bedömargruppen har i sitt arbete inte funnit något som motsäger detta. IR har i samband med arbetet med självvärderingen förbättrat sina rutiner inom vissa områden och identifierat ytterligare ett antal utvecklingsmöjligheter. Bedömargruppen delar även här IR:s bedömning avseende utvecklingsmöjligheter och ser det som väsentligt att IR fortsätter att bedriva ett förbättringsarbete. Detta kan lämpligen ske inom ramen för ett program för kvalitetssäkring och kvalitetsförbättring i enlighet med IPPF.

Bedömargruppen vill särskilt betona vissa av utvecklingsområden och dessutom lämna några kompletterande förslag för att utveckla verksamheten. Nedan presenteras en sammanställning av dessa rekommendationer.

Inledningsvis föreslår bedömargruppen att chefen för IR diskuterar med styrelsen frekvensen och formerna för EQA inklusive utvärderarnas kvalifikationer och oberoende, inklusive eventuella intressekonflikter.

4.1 Kompetens

Bedömargruppen rekommenderar att IR även fortsättningsvis arbetar med kontinuerlig kompetensutveckling både för att vidmakthålla och utveckla sin kompetens.

Det är mycket viktigt att IR oavsett organisatorisk placering ges goda förutsättningar för att ta del av den information och därmed upprätthålla den kompetens som krävs för att kunna utföra uppdraget. Internrevisionen bör kunna ha direktkontakt med styrelse och ledning, delta i informationsmöten och ha tillgång till dagordning och minnesanteckningar både styrelse- och ledningsgruppsmöten. För att bland annat öka IR:s kunskap om styrelsens syn på verksamheten har fler universitetsstyrelser valt adjungera chefen för IR till styrelsens sammanträden. Vi föreslår att KTH:s styrelse överväger detta.

4.2 Service

4.2.1 IR:s synlighet och tydlighet

Bedömargruppen föreslår att IR ser över möjligheten att informera om och tillgängliggöra riskanalyser, revisionsplaner och revisionsrapporter till en större del av organisationen. Genom att se till att så mycket som möjligt återfinns på KTH:s hemsida torde IR lättare nå ut till en större krets än vissa chefsbefattningar och därigenom kan fler verksamheter ta tillvara gjorda erfarenheter.

Vi föreslår även att IR fortsätter och gärna utvecklar sin uppsökande verksamhet för att beskriva och förklara iakttagelser och rekommendationer. Detta skulle kunna öka förståelsen för föreslagna rekommendationer samt öka möjligheten för IR att bli en mer naturlig del vid rådgivning. Ökad synlighet kan även ge en större input till IR:s

riskanalys. Det är även viktigt att verksamheten informeras om hur genomförda granskningar ska följas upp.

För att säkerställa IR:s oberoende bör den inte vara organisatoriskt placerad under förvaltningschefen utan vara administrativt underställd rektor. Det är värt att notera att denna rekommendation framfördes även vid den EQA som genomfördes 2009. IR:s instruktioner bör kompletteras med uppgift om vem som beslutar om anställning av och lönen för chefen för IR.

Det bör framgå av KTH:s organisationsplan att lärosätet har en oberoende internrevision underställd styrelsen.

4.2.2 Riskanalys

Vi föreslår att IR i större utsträckning sprider kunskap om funktionens riskanalys. Revisionsplanerna bör i större utsträckning kopplas till riskanalysen vilket framför allt är oklart vad gäller skolgranskningarna och formerna för dessa.

4.2.3 Genomförande av granskningar

Bedömargruppen föreslår att en översyn görs av den formella handläggningsordningen för att slutföra IR rapporter och att det där framgår när och i vilken omfattning ledningen ska lämna synpunkter på rapporten.. Rektor bör i enlighet med riktlinjerna presentera en åtgärdsplan med anledning av iakttagna brister. Åtgärdsplanen bör vara skriftlig och redovisas för styrelsen tillsammans med rapporten. Med denna arbetsgång tydliggörs rollerna, inte minst IR:s objektivitet och styrelsen får möjlighet att själv ta ställning till IR:s rekommendationer. Dessutom underlättas uppföljningen av beslutade åtgärder enligt nedan.

4.2.4 Uppföljning

Vi anser att möjligheten för uppföljning skulle förbättras genom att tydligare skilja på internrevisionens iakttagna brister och rekommendationer och rektors åtgärdsplan. För att förenkla uppföljningen men framför allt för att förbättra styrningen kan åtgärdsplanen även inkludera vilken verksamhet eller befattningshavare som ska genomföra åtgärder, när åtgärder ska vara vidtagna samt hur åtgärderna ska dokumenteras.

Att IR i ökad utsträckning arbetar med konkretisering av sina rekommendationer skulle underlätta detta arbete ytterligare.

4.3 Kostnad

Bedömargruppen anser att IR:s bemanning och resursbehov bör diskuteras med KTH:s styrelse och ledning utifrån riskanalys och förslag till revisionsplan.

Inom ramen för nuvarande bemanning som vi ser som en miniminivå kan prioritering exempelvis göras av i vilken utsträckning skolgranskningar ska göras, om konsulter ska anlitas eller om uppdraget som internrevisor för Stockholms konstnärliga högskola ska upphöra.

5 Skriftliga källor

- Internrevisionens självvärdering 2014-03-28
- KTH:s externa kvalitetsgranskning av internrevisionen (EQA) 2009
- IRs rapportering till ESV 2013 och 2014
- ESV:s enkät till myndighetsledningen 2014 om bl.a. nyttan med internrevision
- Internrevisionens instruktioner, fastställd av styrelsen 2013-10-24
- Beskrivning av internrevisionens process för riskanalys
- Internrevisionens riskanalyser 2013 och 2014
- Revisionsplaner 2013 och 2014
- Internrevisionens årsrapporter 2013 och 2014
- Granskningsrapporter
- CV Camilla Ivarsson
- CV Magnus Jonsson
- Nyckeltal 2013 för internrevision vid universitet och högskolor i Sverige.
- International Professional Practices Framework (IPPF) 2013 edition
- Internrevisionsförordning (2006:1228)
- Statlig internrevision för myndighetsledningar, handledning. ESV 2014:1, 2014-01-02

6 Intervjupersoner

- Börje Ekholm, Investor AB, KTH:s styrelseordförande,
- Johan Wibergh, vVD Ericsson, ledamot i KTH:s styrelse
- Peter Gudmundson, rektor
- Sophia Hober, dekanus
- Anders Lundgren, förvaltningschef
- Prodekan Mats Jonsson, Skolan för kemivetenskap, CHE
- Administrative chef Marie Larsson, Skolan för kemivetenskap, CHE
- Katarina Jonsson Berglund, avdelningschef för utbildningsadministration
- Åsa Gustafsson, avdelningschef planerings- och utredningsavdelningen
- Camilla Ifvarsson, internrevisionschef
- Magnus Jonsson, internrevisor