

Granskning avseende förebyggande åtgärder kring oegentligheter

Region Jönköpings län

Mars 2017

Ulrika Stränge

EY

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte	4
1.3. Avgränsning	5
1.4. Revisionskriterier.....	5
1.5. Metod	5
2. Styrande regelverk	6
2.1 Kommunallagen	6
2.2 Brottsbalken	6
2.2 SKL.....	6
2.3 Regionövergripande riktlinjer	7
2.4 Områdesspecifika riktlinjer	11
3. Område Inköp	14
4. Område Regionfastigheter	15
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	18
Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner	25
Bilaga 2: Dokumentförteckning	26
Bilaga 3: COSO-ramverkets fem komponenter	27

Sammanfattning

Vår sammanfattande bedömning är att Region Jönköpings läns arbete med förebyggande åtgärder inom området oegentligheter med koppling till fastigheter behöver stärkas och utvecklas. Flera av de övergripande iakttagelser som framfördes i revisionsrapporten "Landstingets förebyggande arbete avseende mutor och oegentligheter" från september 2013 kvarstår. Följande rekommendationer/iakttagelser är enligt vår bedömning fortfarande aktuella:

- ▶ Regionen bör fastställa en handlingsplan som beskriver vilka åtgärder som ska vidtas om oegentligheter skulle upptäckas/inträffa.
- ▶ Det bör tydliggöras hur anställda ska rapportera olika former av misstänkta oegentligheter.
- ▶ Det utförs inte några dokumenterade kontroller, uppföljningar eller utvärderingar avseende följsamheten till gällande policy "Gåvor, förmåner och mutor – Policy och riktlinjer för Region Jönköpings län".
- ▶ Det bör kartläggas om det finns ett behov av riktade utbildnings-insatser för anställda inom särskilda riskgrupper/riskområden.

Utifrån denna granskning, som varit avgränsad till fastighetsområdet, ges även följande rekommendationer för fortsatt utvecklingsarbete:

- ▶ Risk- och sårbarhetsanalysen för Regionfastigheter bör innehålla en bedömning av hur oegentligheter, mutor, jäv m.m. påverkar deras verksamhet, vilka konsekvenser det kan orsaka, sannolikheten att de inträffar och vilka förebyggande åtgärder/rutiner som bör vidtas för att minimera risken.
- ▶ Upphandlingar genomförs av personal tillhörande både område Inköp och område Regionfastigheter. Vår bedömning är att det finns ett behov av en bättre samverkan och dialog mellan Inköp och Regionfastigheter i arbetet med att stärka medvetenhet och kunskap, bedöma risker, bygga upp funktionella och rimliga kontrollaktiviteter samt ha beredskap att hantera eventuella fel och oegentligheter.
- ▶ Säkerställ att samtlig personal som utför direktupphandlingar har god kännedom om gällande regelverk och att de utförs och dokumenteras i enlighet med gällande lagstiftning och beslutade riktlinjer.
- ▶ Den interna kontrollen bör förstärkas med kontrollaktiviteter som säkerställer följsamhet till, både regionövergripande och specifika riktlinjer för Inköp och Regionfastigheter. En löpande uppföljning av kontrollaktiviteternas effektivitet bör ske.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Ett antal avslöjanden avseende oegentligheter inom den offentliga sektorn har inneburit en ökad uppmärksamhet på risken för oegentligheter inom dessa organisationer. Offentliga verksamheter arbetar på uppdrag av medborgarna. För att upprätthålla allmänhetens förtroende är det väsentligt att det finns ett tillräckligt och effektivt skydd och en intern kontrollstruktur som motverkar förekomsten av oegentligheter.

Under 2013 genomfördes en granskning av dåvarande landstingsstyrelsens förebyggande arbete avseende mutor och oegentligheter. I granskningen framkom bl.a. att det saknades en dokumenterad risk- och sårbarhetsanalys vad gäller oegentligheter och det saknades även en dokumenterad handlingsplan för åtgärder vid oegentligheter. Det fanns inga skriftliga rutiner eller riktlinjer för hur anställda ska rapportera olika former av misstänkta oegentligheter och vissa policys och riktlinjer var inte uppdaterade sedan början av 2000-talet.

Regionens revisorer har valt att rikta en av 2016 års fördjupade granskningar mot förebyggande åtgärder kring oegentligheter kopplat till fastighetsområdet.

1.2. Syfte

Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna underlag för att bedöma om det finns en tillräcklig och fungerande intern kontroll gällande förebyggande åtgärder inom området oegentligheter med koppling till fastigheter.

Följande revisionsfrågor har besvarats:

- ▶ Vilka styrdokument finns inom Region Jönköpings län avseende förebyggande åtgärder mot oegentligheter?
- ▶ Hur kända är dessa styrdokument i berörda verksamheter och hur har de implementerats?
- ▶ Har personalen fått utbildning i oegentlighetsrelaterade risker och de styrande dokumenten på området? Sker utbildning och seminarier kontinuerligt?
- ▶ Hur arbetar område Regionfastigheter och område Inköp med riskbedömningar för att identifiera var i sina verksamheter risker kan uppträda med koppling till oegentligheter?
- ▶ Finns fastställda förebyggande kontrollaktiviteter kopplat till oegentligheter?
- ▶ Vilka krav ställs på entreprenörers kontroll av underentreprenörer?
- ▶ Vilka möjligheter har Regionen att kontrollera underentreprenörer?
- ▶ Finns det rutiner för hur anställda ska agera vid misstanke om oegentligheter? Finns det något whistleblowersystem?
- ▶ Vilken uppföljning görs av det förebyggande arbetet avseende oegentligheter?

1.3. Avgränsning

Granskningen har omfattat verksamheten som bedrivs inom Verksamhetsstöd och service och inom områdena Regionfastigheter och Inköp.

1.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan ofta hämtas från lagar och förarbeten, föreskrifter och interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut.

I denna granskning har revisionskriterierna utgjorts av bl.a.:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ SKL:s vägledning "Om mutor och jäv – en vägledning för offentligt anställda"
- ▶ Regionens egna styrdokument

1.5. Metod

Granskningen har baserats på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har bl.a. genomförts med direktör för Verksamhetsstöd och service, områdeschef för Regionfastigheter och områdeschef för Inköp. Samtliga intervjuade funktioner och granskade dokument framgår av källförteckningen (bilaga 1 och 2).

2. Styrande regelverk

I detta avsnitt beskrivs de regelverk och styrande dokument som är aktuella för granskningsområdet.

2.1 Kommunallagen

I kommunallagens 6 kap 7 § fastställs att nämnderna, inom sitt område, ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

2.2 Brottsbalken

I 10 kap i brottsbalken finns lagreglerna gällande tagande och givande av muta. Lagen gäller alla arbetstagare och uppdragstagare, oavsett om de är anställda i offentlig eller privat tjänst och oberoende av befattning eller anställningsform. Reglerna gäller även förtroendevalda.

Mutbrott begås när en arbetstagare eller uppdragstagare för sin egen eller för någon annans räkning tar emot en muta eller annan otillbörlig förmån för sin tjänsteutövning. Att begära en muta eller låta sig bli utlovad en muta är också ett brott.

2.2 SKL

Om mutor och jäv

SKL (Sveriges kommuner och landsting) har tagit fram en vägledning gällande mutor och jäv som vänder sig till anställda inom kommuner, landsting och regioner. Vägledningen är reviderad i september 2012. Ett syfte med vägledningen är att visa på riskerna med att över huvud taget ta emot gåvor och förmåner av personer eller företag som man har att göra med i tjänsten. Andra syften med vägledningen är att visa hur man kan resonera och agera där frågor om mutor och jäv uppkommer samt utgöra ett underlag vid arbetsplatsdiskussioner.

I denna vägledning anges att gränsen mellan tillbörlig och otillbörlig förmån är flytande, men att domstolarna ställer särskilt höga krav på anställda i den offentliga sektorn. Det är viktigt som offentliganställd att betrakta varje förmån som otillbörlig om den kan misstänkas påverka tjänsteutövningen. I vägledningen ges exempel på frågor, som man ställa sig om man erbjuder något av en utomstående part och det finns även exempel på rättsfall. Även jäv och intressekonflikter tas upp i vägledningen.

Förhindra fusk och oegentligheter

SKL har även tagit fram en skrift gällande hur man förebygga och minimera oegentligheter. En allt större andel av kommuners och landstings verksamheter utförs av externa aktörer, vilket får till följd att uppföljning och kontroll av externa leverantörer kommer allt mer i fokus. Detta material fokuserar främst på köp av verksamhet inom områdena vård och omsorg, men kan enligt vår bedömning även användas vid köp av andra varor och tjänster inom kommuner och landsting.

Skriften innehåller 7 kapitel med följande rubriker:

- *Stärkt kunskap och medvetenhet.* Genomtänkta kontrollrutiner, god kunskap och medvetenhet kan i stor utsträckning bidra till att oegentligheter förebyggs eller upptäcks tidigt.
- *Viktigt att bedöma risker.* En riskbedömning handlar om att identifiera tänkbara risker, hinder och hot och sedan bedöma sannolikheten för att de kan förekomma och vilka konsekvenserna kan bli.
- *Tydlig hantering av fakturor och utbetalningar.* Rutinerna för att hantera fakturor ska vara tydliga, säkra och tillämpliga. Det får inte finnas utrymme för personalens egna tolkningar av hur kontrollen ska utföras.
- *Möjligheter och risker med ny teknik.* Elektronisk fakturahantering och annan elektronisk informationsbehandling ger möjlighet till effektiva arbetsprocesser, automatiserade kontroller och bättre analysmöjligheter. Det uppkommer även risker gällande bl.a. spårbarhet av information, kontroll av att allt överförs och synkroniseringar med andra system.
- *Hur agera när man hittar fel?* Det måste finnas en tydlig linje för vilka åtgärder som ska vidtas, beroende på vilken typ av fel som upptäcks. En grundregel är att agera snabbt.
- *Hur agera när den egna kontrollen brister?* Det händer att den egna kontrollen brister och det är väsentligt att tydliggöra vad som gäller om brister eller fel upptäcks. Utbildning av berörd personal är viktig.
- *Finns det möjlighet att kontrollera företaget?* Inför en upphandling och under avtalsperioden bör det kontrolleras om leverantören bryter mot några av kraven i ex. LOU.

I slutet av varje kapitel finns det exempel på frågor som kan användas i det förebyggande arbetet med oegentligheter.

2.3 Regionövergripande riktlinjer

Regionens värderingar

Region Jönköpings län har 13 grundläggande värderingar som ska utgöra basen i allt arbete. Dessa värderingar innehåller inget konkret gällande oegentligheter men det finns värderingar kring samhällsansvar och förebyggande åtgärder. När det gäller förebyggande åtgärder fastställer

regionen att det är lönsamt att förebygga fel och ta bort risker i processer, varor och tjänster. Framsynthet, förutseende och planering är nyckelord i förbättringsarbetet där även kunder och leverantörer ska engageras.

Gåvor, förmåner och mutor – Policy och riktlinjer för Region Jönköpings län

Region Jönköpings län har en fastställd policy gällande gåvor, förmåner och mutor. Detta dokument finns publicerat på Regionens intranät och där framgår att den är fastställd av dåvarande landstingsdirektör i november 2004. Ansvarig person för policyn uppges vara ekonomidirektören. I policyn finns en hänvisning till Institutet för mutor och till Etikrådets riktlinjer för gåvor och förmåner från patienter till anhöriga till personal inom hälso- och sjukvård och tandvård.

Policyn "Gåvor, förmåner och mutor – Policy och riktlinjer för Region Jönköpings län" anges vara en sammanfattning och bearbetning av skriften "Farliga förmåner" från Institutet mot mutor och den ska i första hand vara tillämplig vid kontakter med leverantörer. I policyn framgår att bedömningen av om en förmån är otillbörlig görs utifrån en samlad bedömning av alla omständigheter som har betydelse i det enskilda fallet. För anställda inom offentlig verksamhet är bedömningen hårdare än för de som arbetar i det privata näringslivet. Det finns exempel på frågor som en anställd kan ställa sig om man erbjuds en förmån. I policyn anges att det i lagstiftningen inte finns några värdegränser, men när förmånen är så attraktiv att den kan antas påverka mottagarens handlande i tjänsten är det att anse som en muta. I policyn finns även angivet exempel på förmåner som alltid anses vara otillbörliga, ex. penninggåvor, penninglån med särskilt gynnsamma villkor, borgensåtaganden, bonusarrangemang och rabatter som inte tillfaller Region Jönköpings län.

Mottagande av enklare gåva i samband med jul och högtidsdagar, mindre varuprover som överlämnas i samband med företagsbesök, seriösa kortare studieresor utan påkostade sidoarrangemang är exempel på förmåner som i regel är tillåtna inom Region Jönköpings län.

Regelbundna sociala aktiviteter tillsammans med en leverantör uppges inte var acceptabelt. Region Jönköpings län ska alltid betala kost, logi och resor i samband med utbildningar och konferenser.

Det finns ett personligt ansvar för de förmåner som tas emot av offentligt anställda.

Internkontrollplan

Regionstyrelsen fastställer inför varje nytt budgetår en regionövergripande interkontrollplan. Nämnderna ansvarar för att det finns en god intern kontroll inom de områden man ansvarar för. Om nämnderna gör bedömningen att ytterligare kontrollmoment behövs ska egna kontrollmoment vid sidan av den regionövergripande kontrollplanen fastställas. I reglementet för intern kontroll framgår även att ska verka för att upprätthålla en god intern kontroll inom sitt område. Det är

verksamhetsområdesdirektörens ansvar att se till att komplettera regionövergripande och av nämnd beslutade kontrollmoment med egna kontrollmoment inom verksamhetsområdet i den omfattning som behövs för att upprätthålla en god intern kontroll. Det har inte fastställts några egna kontrollmoment för Inköp och Regionfastigheter för 2016 eller 2017. Enligt uppgift från Regionfastigheter så har egna kontrollmoment förekommit under perioden 2011-2015. Kontrollerna uppges ha gällt granskning av fakturor i byggprojekt med fokus på mängd-, tids- och kostnadsangivelser.

Följande regionövergripande kontrollmoment är aktuella för **2017**:

- ▶ Legitimerad personal
- ▶ Utrangering av möbler
- ▶ Attest av löner
- ▶ Receptförskrivning av läkemedel som bör köpas receptfritt
- ▶ Utbetalningar till privata rådgivare inom ramen för den nationella taxan
- ▶ Ersättningar från Migrationsverket

De olika kontrollmomenten ska avrapporteras vid fastställda tidpunkter under 2017. Aktuella kontrollmoment för 2017 har ingen direkt koppling till förebyggande åtgärder mot oegentligheter. Det uppges att internkontrollplanen diskuteras i regionledningen och vissa år finns det med kontrollmoment som berör oegentligheter. Redovisningen av kontrollmomenten ställs till regiondirektören. I övrigt uppges att regionledningens budskap kring oegentligheter finns fastställt i det dokument som benämns "Gåvor, förmåner och mutor – Policy och riktlinjer för Region Jönköpings län", se ovan.

För verksamhetsåret **2016** kontrollerades följande moment på regionövergripande nivå:

- ▶ Löneutbetalning avseende speciella poster
- ▶ Semesterkompensation
- ▶ Tydlighet och innehåll i leverantörsfakturor
- ▶ Fakturering
- ▶ Avtal, att rätt personer undertecknat ingångna avtal
- ▶ Delegationsbestämmelser
- ▶ Bisyssla

Kontroll av tydlighet och innehåll i leverantörsfakturor, att avtal är undertecknade av rätt personer, följsamhet till gällande delegationsbestämmelser samt bisysslor är moment som bedöms vara väsentliga i det förebyggande arbetet mot oegentligheter.

Resultatet av utförda kontrollmoment för verksamhetsåret 2016 finns presenterade på Regionens intranät. Nedan presenteras kortfattat resultatet av de kontrollmoment som har beröringspunkter med denna granskning.

Tydlighet och innehåll i leverantörsfakturer

Kontrollen har utförts som en enkät till alla anställda som har rätt att attestera fakturer, till personal på fakturaenheten samt till redovisningsansvariga. När det gäller beslutsattestanternas svar visar det på att man i de allra flesta fall anser sig ha god eller övergripande kunskap om fakturornas innehåll och riktighet. En liten del förlitar sig på prestationsattestantens kontroll. Svaren från fakturaenheten visa att 72 % anser att fakturan är mycket tydlig och att alla uppgifter finns lätt tillgängliga. Hälften av medarbetarna uppger att de får kontakta en leverantör ca 3-5 ggr/månad för att begära ett förtydligande. Regionens sammanfattande slutsats är att det finns en förbättringspotential när det gäller innehållet i leverantörsfakturorna. Det finns ett antal åtgärder presenterade som bl.a. berör tydliga krav avseende fakturornas innehåll, rutin för att "märka upp" otydliga fakturer och att tydliggöra vad en attest innebär.

Delegationsbestämmelser

I redovisningen av detta kontrollmoment framkommer att Regionen bedömer att rutinerna för delegation och återrapportering finns införda i hela organisationen. Det har noterats beslut som fattats inom ramen för delegation, men där anmälan till styrelse/nämnd inte gjorts. Åtgärder har definierats för att förbättra rutinerna för återrapportering.

Bisyssla

Enligt riktlinjerna ska fråga om bisyssla ställas vid nyanställning och innan anställningsavtal undertecknas. Bisyssla ska även vara en naturlig del i medarbetarsamtalet där chefen ska efterfråga uppgifter om eventuell bisyssla. Det finns information, blanketter m.m. på Regionens intranät.

Resultatet av kontrollen visar att frågan om bisyssla inte tas upp i 30 % av tillfällena avseende nyanställningar och medarbetarsamtal. Regionens slutsats är att detta inte är tillfredsställande och HR-kollegiet fick i uppgift att undersöka vilka åtgärder som kan vidtas för att få en bättre följsamhet till fastställda riktlinjer.

Avtal

Felaktigt formulerade avtal kan få stora ekonomiska konsekvenser. Syftet med detta kontrollmoment har varit att säkerställa att rätt personer undertecknat ingångna avtal och att risken för oönskade avtalsupplägg därmed minimeras. Kontrollmomentet har omfattat 68 avtal och 20 av dessa klassificeras som avtal där det finns tveksamheter kring undertecknandet.

Följande förbättringsförslag förs fram efter att kontrollen genomförts:

- Regelverket behöver förändras eller förtydligas så att det blir begripligt för alla.
- Informationen om regelverket kring avtalstecknande behöver göras mer lättillgänglig.
- Framtagande av en mall/checklista som stöd för de tillfällen där handläggare inom Regionens verksamhetsområden (utanför Inköpsfunktionen) skriver/formulerar avtal. Detta ökar förutsättningarna för att innehållet i avtalen blir tydligare.

2.4 Områdesspecifika riktlinjer

Inom område Verksamhetsstöd och service finns bl.a. två områden som är aktuella i denna granskning, område Inköp och område Regionfastigheter. Direktören för Verksamhetsstöd och service har fastställt "Riktlinjer/etiska regler för leverantörskontakter för dessa områden och dokumenten fastställdes 2015. Riktlinjerna har samma innehåll och uppställning och det framgår att de gäller både chefer och medarbetare. Det framhålls att som anställd inom Region Jönköpings län så arbetar man på medborgarnas uppdrag, i deras intresse och genom deras finansiering. Riktlinjerna innehåller bl.a. följande avsnitt:

- ▶ Begreppsdefinition
- ▶ Agerande under pågående upphandling
- ▶ Allmänt om kontakter med leverantörer
 - Jäv
 - Vad utgör en muta?
- ▶ Vad gäller för regler för område Inköps/Regionfastigheters medarbetare?
 - Förhållningsregler generellt
 - Särskilda riskgrupper (inom denna grupp nämns samtliga chefer, upphandlare, projektledare och övriga medarbetare som deltar i någon del av upphandlingsprocessen)
 - Gåvor, i detta avsnitt anges exempel på förmåner som aldrig är tillåtna samt exempel på förmåner som i regel är tillåtna
 - Måltider
 - Representation och andra externa arrangemang
 - Deltagande i studieresor, kurser och konferenser
 - Rabatter, presentkort och bonuspoäng
 - Övriga förmåner
 - Att fundera över, exempel på frågeställningar
 - Särskilt om jäv och intressekonflikter
- ▶ Ansvar för att lagar och riktlinjer följs

Det framgår tydligt att det är varje chefs ansvar att informera medarbetarna om de lagar och riktlinjer som gäller vid leverantörskontakter. Varje enskild medarbetare är skyldig att informera sig om och följa de lagar och riktlinjer som gäller. Ett försök från en leverantör att på ett otillbörligt sätt påverka Regionens medarbetare i deras tjänsteutövning är inte acceptabelt. Medarbetare som uppfattar att sådant försök till påverkan görs, är skyldig

att anmäla detta till sin närmaste chef. Chef som erhåller en sådan anmälan från en medarbetare är skyldig att noggrant utreda ärendet samt i sin tur informera sin närmaste chef.

Område Inköp

I nedanstående tabell redovisas kortfattat ett antal dokument som finns inom område Inköp.

Dokument	Innehåll
<i>Sekretess- och jäv inom upphandling</i>	Dokumentet vänder sig till deltagare i upphandlingsprojekt inom område Inköp. I dokumentet förklaras vad som menas med sekretess och jäv och i vilka situationer det kan uppkomma. Det innehåller även en förbindelse som innebär att berörda personer ska skriva under och på så sätt bekräfta att de kommer att beakta gällande riktlinje vid hantering av upphandlingar inom Region Jönköpings län.
<i>Handbok i offentlig upphandling – ett stöd för referensgrupper</i>	Referensgrupper arbetar tillsammans med upphandlaren för att säkerställa att varor och tjänster köps med rätt funktion, kvalitet och hög säkerhet. Upphandlaren och referensgruppen tar tillsammans fram ett förfrågningsunderlag för aktuell upphandling. Även i detta dokument klargörs vad som gäller för sekretess, jäv och tagande och givande av muta. Som deltagare i en referensgrupp får man aldrig acceptera gåvor från en leverantör som kan tänkas delta i upphandlingen. Det ges exempel på vad en gåva kan vara.
<i>Risk- och sårbarhetsanalys område Inköp</i>	Ett område som identifierats som verksamhetskritiskt är oegentligheter, jäv och spridning av sekretessbelagda uppgifter. Konsekvenserna av en felaktigt genomförd upphandling kan leda

	till extra arbete och ev. skadestånd. Förslag till åtgärder finns angivna och en handlingsplan finns fastställd.
<i>Riktlinjer för genomförande av direktupphandlingar samt dokumentationsplikt</i>	<p>Nya regler för direktupphandling trädde i kraft i juli 2014 och innebar ändrade gränsvärden för direktupphandling. Från år 2016 är gränsvärdet 534 890 kr. Det infördes även krav på att upphandlande myndigheter ska besluta om riktlinjer för direktupphandling och det infördes även dokumentationsplikt som innebär att den upphandlande myndigheten ska anteckna skälen för sina beslut om värdet överstiger 100 tkr.</p> <p>I Regionens riktlinjer framgår vad som gäller för direktupphandlingar och vilken dokumentationsplikt som gäller för direktupphandlingar överstigande 100 000 kr.</p>

Område Regionfastigheter

Dokument	Innehåll
<i>Risk- och sårbarhetsanalys område Regionfastigheter</i>	I detta dokument finns inga identifierade riskområden som har koppling till rutiner och förebyggande arbete mot oegentligheter.
<i>Anvisningar för fakturor Regionfastigheter</i>	Detta dokument syftar till att tydliggöra vilket ansvar en beställare av en vara eller tjänst har gällande hantering av fakturor och dess innehåll. Det framgår även vilka kontroller som ska utföras av erhållen faktura. Det finns ett särskilt avsnitt i anvisningarna gällande ÄTA-arbeten (ändring och

	<p>tilläggsarbeten) och det poängteras att samtliga beställningar av ÅTA-arbeten (både i investeringsprojekt och för planerat underhåll) ska var underskrivna av projektansvarig och överordnad chef. Faktura gällande ÅTA-arbeten får inte attesteras innan beställningen är upprättad och godkänd samt att arbetet är utfört. Underskriven beställning ska alltid biläggas fakturan.</p> <p>Regionfastigheter har ett följebrev som skickas med till leverantörerna där det tydliggörs vilka regler som gäller för att Regionfastigheter ska godkänna mottagna fakturor.</p>
--	--

3. Område Inköp

I detta avsnitt beskriver vi hur område Inköp arbetar med förebyggande åtgärder kring oegentligheter

Vid intervjun med inköpschefen framhålls att område Inköp arbetar utifrån de fastställda dokument som anges ovan, i avsnitt 2. Nya medarbetare får i samband med sin introduktion en genomgång av dokumenten och enligt uppgift sker även en genomgång med samtliga medarbetare en gång varje år/vartannat år för att säkerställa följsamhet till fastställda dokument.

Det finns inga fastställda riktlinjer ang. rotation av medarbetare på område Inköp för att på så vis minska oberoendet, men det uppges att det varit en viss personalomsättning som medfört en viss rotation av ansvarsområden/ arbetsuppgifter. Det framhålls att det sker en öppen och löpande dialog om det kommer inbjudningar och liknande till någon eller några anställda. Huvudregeln är att tacka nej till inbjudningar av olika slag, och det uppges att samtliga medarbetare har god kännedom om gällande regler.

Det har inte förekommit några gemensamma utbildningar kring förebyggande åtgärder avseende oegentligheter inom Verksamhetsstöd och service eller centralt inom Region Jönköpings län. Däremot har område inköp årliga utbildningar/informationstillfällen för samtliga medarbetare där risken för oegentligheter diskuteras/gås igenom. Utbildningarna har bl.a. handlat om att förebygga korruption i offentlig upphandling samt muta, jäv och oegentligheter. Detta är främst en intern utbildning som hålls av inköpschefen eller en medarbetare inom område inköp, men det har även förekommit att en extern föreläsare har anlitats.

Det sker en löpande uppföljning av avtalstrohet inom hela Region Jönköpings län. Uppföljningen bygger på avtalsleverantörer som registrerats i Regionens avtalsdatabas och fakturor i Raindance. Den gemensamma faktorn är leverantörernas organisationsnummer samt avtalets start och stoppdatum. Filer läses in varje månad från Inköpsavdelningens upphandlingssystem och uppgifter hämtas från ekonomisystemet och processas sedan i Diver (analysverktyg som används av Region Jönköpings län). Uppföljningen används bl.a. för att se om det finns områden (varor/tjänster) som har ett behov av en upphandling och för att säkerställa att Regionen handlar av de leverantörer där avtal tecknats. För att omfattas av kontrollen måste det finnas ett avtal registrerat i avtalsdatabasen, vilket enligt uppgift ibland sker med en viss eftersläpning. Kommer det in leverantörsfakturor före ett avtal registrerats in kan inte historiken ändras. Målet är en avtalstrohet motsvarande 90 % och enligt uppgift sker en dialog mellan Inköp och olika verksamhetsområden vid avvikelser. Uppföljningen används inte i syfte att se om det finns en risk för oegentligheter.

Direktupphandlingar som genomförs av område Inköp läggs sedan 2015-2016 in i Tendsign (upphandlingsverktyg). Det sker ingen systematiserad uppföljning av att direktupphandlingarna genomförs i enlighet med fastställda riktlinjer.

När det gäller anlåtande av underleverantörer så används fastställda formuleringar i förfrågningsunderlag och i avtalen. Enligt uppgift diskuteras risken med underleverantörer bland upphandlarna och det uppges att det inte förekommer i någon stor utsträckning. Område Inköp utför inga systematiska kontroller av de leverantörer som använder underleverantörer.

Det finns inget system inom område Inköp där medarbetare anonymt kan anmäla misstankar om oegentligheter.

4. Område Regionfastigheter

I detta avsnitt beskriver vi hur område Regionfastigheter arbetar med förebyggande åtgärder kring oegentligheter

Inom Regionfastigheter finns tre enheter:

Förvaltarenheten

Förvaltarenheten ansvarar för den tekniska och ekonomiska förvaltningen. Detta innefattar bland annat all in- och uthyrning av lokaler, underhållsplaner och mindre hyresgäst Anpassningar. Förvaltarenheten är indelad i tre geografiska förvaltningsområden.

Projektenheten

Projektenheten är en centralt placerad och länsövergripande resurs för handläggning av byggfrågor. Projektenheten ansvarar för ny- och ombyggnadsprojekt alltifrån utredning, programarbete, projektering och produktion.

Fastighetstekniska enheten

Fastighetstekniska enheten arbetar över hela länet med tillsyn, skötsel, fel, avhjälpande och planerat underhåll av landstingets fastigheter och installationer.

Vid intervjuer med fastighetschef och enhetschefer anges att de dokument som presenteras i avsnitt 2 är styrande för Regionfastigheters förebyggande arbete kring oegentligheter. Det är enhetschefernas ansvar att samtliga medarbetare har god kännedom om gällande riktlinjer. Nyanställda får information om riktlinjer och policys vid sin introduktion och det sker sedan en löpande dialog både i Regionfastigheters ledningsgrupp, vid arbetsplatsträffar där samtliga medarbetare deltar och vid olika möten inom de olika enheterna kring gällande regelverk. Inga utbildningar gällande förebyggande åtgärder kring oegentligheter har förekommit och samtliga intervjuade känner till gällande styrdokument.

Det finns inget fastställt "whistleblowersystem" inom Region Jönköpings län eller inom Regionfastigheter. Vid intervjuerna uppger samtliga att de skulle ta kontakt med sin närmsta chef vid en misstanke om en oegentlighet. Det saknas riktlinjer/handlingsplaner för hur misstankar om oegentligheter ska hanteras inom Regionen.

Regionfastigheter uppger att inbjudningar, gåvor och liknande från leverantörer sällan förekommer. Huvudregeln är att tacka nej och det som i regel accepteras är en arbetsmåltid. Detta förhållningssätt bekräftas i samtliga intervjuer.

Det förekommer stora upphandlingar vid olika ny- och ombyggnadsbyggprojekt och för att ge alla leverantörer samma förutsättningar så bjuder Regionfastigheter in berörda leverantörer till olika informationsmöten där de informerar om kommande projekt, på det sättet får alla leverantörer samma information vid samma tillfälle och det blir inte aktuellt för leverantörerna att bjuda in Regionfastigheter för att få information. När det gäller anlitande av underleverantörer så använder Regionfastigheter standardavtal och i de administrativa föreskrifterna i förfrågningsunderlagen finns ett avsnitt gällande underentreprenörer. Här framgår att det är generalentreprenören som ansvarar för att underleverantören fullgör sina skyldigheter gällande bl.a. redovisning och inbetalning av moms, skatt och arbetsgivaravgifter.

Det förekommer även direktupphandlingar inom Regionfastigheter. Det uppges att direktupphandlingar ska dokumenteras och att blankett från Konkurrensverket ska användas. Alla avtal över 100 tkr ska registreras i Regionens avtalsdatabas och det är den person som upprättar avtalet som ansvarar för att det blir registrerat. Vid intervjuerna framkommer dock att direktupphandlingar inte sker på ett likartat sätt inom Regionfastigheter. Någon uppger att det inte finns riktlinjer för hur direktupphandlingar ska

genomföras och att riktmärket är att ta kontakt med tre leverantörer. Dokumentation saknas och avtalen registreras inte in i avtalsdatabasen. Det finns medarbetare som uppger att arbetssättet kring direktupphandlingar inte alls är formaliserat och att det finns fall då förfrågan enbart gått ut till en leverantör.

Ändrings- och tilläggsarbeten ska alltid vara godkända av överordnad chef innan beställning och fakturering får ske. Det uppges att merparten av leverantörerna följer de riktlinjer som finns gällande fakturering och förekommer avvikelser så begärs kompletteringar in före betalning sker. Någon uppger att det finns situationer då det är svårt att helt säkerställa att Regionen blir fakturerade i enlighet med överenskommen prislista.

Regionfastigheter genomför upphandlingar av bl.a. entreprenader, konsulttjänster m.m. med egen kompetens. I stora ny- och ombyggnadsprojekt är det dock område Inköp som genomför upphandling av tillhörande utrustning, material och servicetjänster. Vid intervjuerna framkommer att det finns ett behov av ytterligare hjälp från område Inköp gällande bl.a. direktupphandlingar. Det uppges även att det kan finnas risk för att avtal löper ut innan en ny upphandling är genomförd p.g.a. att område Inköp inte har tillräckligt med resurser för att hjälpa Regionfastigheter.

Frågan kring anställdas eventuella bisysslor uppges diskuteras och dokumenteras i samband med medarbetarsamtalen.

5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Syftet med granskningen är att bedöma om det finns en tillräcklig och fungerande intern kontroll gällande förebyggande åtgärder inom området oegentligheter med koppling till fastigheter.

Nedan beskrivs i komprimerad form svar på respektive revisionsfråga. Därefter redogörs för slutsatser och svar på den övergripande revisionsfrågan.

Revisionsfråga	Svar
1. Vilka styrdokument finns inom Region Jönköpings län avseende förebyggande åtgärder mot oegentligheter?	Regionövergripande riktlinjer presenteras i avsnitt 2.3 och områdesspecifika riktlinjer och dokument beskrivs i avsnitt 2.4.
2. Hur kända är dessa styrdokument i berörda verksamheter och hur har de implementerats?	Inom område Inköp och Regionfastigheter har styrdokumenterna implementerats vid arbetsplatsträffar där samtliga medarbetare deltar. Det finns en vedertagen rutin som innebär att genomgångar görs en gång per år/vartannat år. Löpande diskussioner sker utifrån uppkomna situationer. Nya medarbetare får en genomgång av styrdokumenterna i samband med sin introduktion. Denna granskning har ett fokus på fastighetsområdet och genom intervjuer med chefer på olika nivåer och ett antal medarbetare inom Regionfastigheter så bedöms styrdokumenterna som kända inom den verksamheten.

Revisionsfråga	Svar
<p>3. Har personalen fått utbildning i oegentlighetsrelaterade risker och de styrande dokumenten på området? Sker utbildning och seminarier kontinuerligt?</p>	<p>Det förekommer inga region-övergripande utbildningar avseende risken för och förebyggande åtgärder för oegentligheter. Område inköp genomför årliga utbildningar/ informationstillfällen för sina medarbetare gällande risken för oegentligheter.</p> <p>Inom Inköp och Regionfastigheter gås styrdokumenterna igenom vid introduktion med nyanställd personal samt vid arbetsplatsträffar med viss kontinuitet.</p>
<p>4. Hur arbetar område Regionfastigheter och område Inköp med riskbedömningar för att identifiera var i sina verksamheter risker kan uppträda med koppling till oegentligheter?</p>	<p>Risk- och sårbarhetsanalyser har upprättats för område Inköp respektive område Regionfastigheter. I Regionfastigheters risk- och sårbarhetsanalys finns inga risker identifierade med koppling till oegentligheter.</p>
<p>5. Finns fastställda förebyggande kontrollaktiviteter kopplat till oegentligheter?</p>	<p>Internkontrollplanen för 2016 innehöll ett antal kontrollmoment som enligt vår bedömning kan kopplas till förebyggande åtgärder avseende oegentligheter. Kontrollmomentens syften var bl.a. följsamhet till policy och riktlinjer.</p> <p>Det finns inga fastställda förebyggande kontrollaktiviteter kopplat till oegentligheter som utförs systematiskt.</p>

Revisionsfråga	Svar
6. Vilka krav ställs på entreprenörers kontroll av underentreprenörer?	<p>Område Inköp använder fastställda standardtexter i förfrågningsunderlag och avtal som skrivs med olika leverantörer. Av förfrågningsunderlaget framgår att leverantörer som anlitar underleverantörer ska ha skriftligt avtal dem emellan, leverantören ansvarar för underleverantörens personal, åtagande och fel och brister så som sitt eget åtagande och leverantören är alltid juridiskt ansvarig gentemot Region Jönköpings län.</p> <p>Område Regionfastigheter använder standardavtal och i de administrativa föreskrifterna i förfrågningsunderlagen finns ett avsnitt gällande underentreprenörer. Det är generalentreprenören som ansvarar för att underleverantören fullgör sina skyldigheter gällande bl.a. redovisning och inbetalning av moms, skatt och arbetsgivaravgifter.</p>

Revisionsfråga	Svar
<p>7. Vilka möjligheter har Regionen att kontrollera underentreprenörer?</p>	<p>I de förfrågningsunderlag som område Inköp använder framgår att Region Jönköpings län vid behov kan komma att genomföra kontroll av underleverantörernas kapacitet att utföra angivna delar av uppdraget. Det finns inget specifikt i avtalsvillkoren som behandlar Regionens möjlighet att kontrollera underleverantörer. Vid intervjuerna framkom att kontroll av underleverantörer inte sker på ett systematiskt sätt. Område Inköp anger att anlitande av underleverantörer inte förekommer i någon stor omfattning.</p> <p>Regionfastigheter uppger att de hänvisar till standardavtal som används inom byggsektorn. När det gäller underentreprenörer så är det som nämns ovan generalentreprenören som ansvarar för att kontrollera och kontakta Skatteverket gällande underentreprenörens inbetalning av bl.a. moms, skatter och arbetsgivaravgifter. Vid upphandlingar ska Regionfastigheter godkänna föreslagna underleverantörer och har då möjlighet att bedöma/kontrollera dess kapacitet och lämplighet. Utöver generalentreprenörens ansvar att löpande kontrollera inbetalning av skatter, moms m.m. så utför inte Regionfastigheter några löpande kontroller av anlitade underentreprenörer.</p>
<p>8. Finns det rutiner för hur anställda ska agera vid misstanke om oegentligheter? Finns det något "whistleblowersystem"?</p>	<p>Det saknas fastställda rutiner för hur anställda ska agera vid misstanke om oegentligheter. Regionen har inget "whistleblowersystem" där anställda anonymt kan anmäla misstankar kring oegentligheter.</p>

Revisionsfråga	Svar
9. Vilken uppföljning görs av det förebyggande arbetet avseende oegentligheter?	I de fall det finns kontrollmoment i internkontrollplanen som berör förebyggande åtgärder som kan kopplas till oegentligheter så sker återrapporering till regiondirektören. I övrigt finns inga kontinuerlig utvärdering/uppföljning, varken regionövergripande eller inom område Inköp och Regionfastigheter.

Vår sammanfattande bedömning är att Region Jönköpings läns arbete med förebyggande åtgärder inom området oegentligheter med koppling till fastigheter behöver stärkas och utvecklas. Flera av de övergripande iakttagelser som framfördes i revisionsrapporten "Landstingets förebyggande arbete avseende mutor och oegentligheter" från september 2013 kvarstår. Följande rekommendationer/iakttagelser från den granskningen är inte specifikt kopplade till avgränsningen mot fastighetsområdet, men vår bedömning är att de fortfarande är aktuella:

- ▶ Regionen bör fastställa en handlingsplan som beskriver vilka åtgärder som ska vidtas om oegentligheter skulle upptäckas/inträffa.
- ▶ Det bör tydliggöras hur anställda ska rapportera olika former av misstänkta oegentligheter.
- ▶ Det utförs inte några dokumenterade kontroller, uppföljningar eller utvärderingar avseende följsamheten till gällande policy "Gåvor, förmåner och mutor – Policy och riktlinjer för Region Jönköpings län".
- ▶ Det bör kartläggas om det finns ett behov av riktade utbildningsinsatser för anställda inom särskilda riskgrupper/riskområden.

Utifrån COSO-modellens fem komponenter (som beskrivs i bilaga 3) gör vi bedömningen att *kontrollmiljön* i huvudsak är tillfredsställande. Regionens värderingar innehåller delar kring samhällsansvar och förebyggande åtgärder som kan kopplas till denna granskning även om de inte konkret tar upp oegentligheter. Det finns såväl regiongemensamma som mer områdesspecifika riktlinjer som är inriktade på åtgärder för att förebygga förekomst av oegentligheter. Vid intervjuer med chefer och medarbetare inom Regionfastigheter framkommer att det finns en god kännedom om dessa riktlinjer och att ansvariga chefer på olika nivåer förmedlar att de ska följas. Inom område Inköp och Regionfastigheter finns rutiner för att återkommande ta upp gällande riktlinjer på olika möten och arbetsplatsträffar och det finns även en löpande dialog när specifika situationer uppkommer.

För att effektivt kunna skydda sig mot oegentligheter måste en organisation systematiskt identifiera var i verksamheten risker kan uppträda, samt därefter värdera de identifierade riskerna och besluta om hur de skall

hanteras. *Riskbedömningar* görs inom Verksamhetsstöd och service i form av risk- och sårbarhetsanalyser. Inom område Inköp finns oegentligheter, jäv och spridning av sekretessbelagda uppgifter med som ett verksamhetskritiskt område. Regionfastigheters risk- och sårbarhetsanalys innehåller inga identifierade risker som har koppling till oegentligheter. Vår bedömning är att det är viktigt att arbeta aktivt för att förebygga oegentligheter. Vår bedömning är att Regionfastigheters risk- och sårbarhetsanalys bör omprövas och diskussion bör ske vilken risk det finns att oegentligheter, mutor, jäv och liknande uppkommer och vilka konsekvenser det kan orsaka. På detta sätt blir det tydligt vilka kontroller som krävs i det förebyggande arbetet.

I all verksamhet som bygger på en uppdrags- eller avtalsrelation finns risker för avvikelser och fel – eller till och med fusk och oegentligheter. Därför är det viktigt att bygga in en beredskap i arbetet för att förebygga, upptäcka och hantera fel och eventuella oegentligheter. *Kontrollaktiviteter* förekommer både regionövergripande och specifikt inom både område Inköp och område Regionfastigheter. På regionövergripande nivå finns en fastställd gemensam internkontrollplan. Regionens övergripande internkontrollplan för 2016 innehöll ett antal moment som kan kopplas till förebyggande åtgärder kring oegentligheter. Dock finns inga moment med en sådan koppling i den regionövergripande internkontrollplanen för 2017. Det har inte fastställts några egna kontrollmoment inom Inköp och Regionfastigheter som komplement till den regionövergripande internkontrollplanen för 2016 och 2017.

Inom område Inköp får de personer som är inblandade i en upphandling skriva under en förbindelse som bekräftar att de kommer beakta gällande riktlinjer kring sekretess, jäv m.m. Område Inköp har fastställt ett antal åtgärder i en handlingsplan utifrån upprättad risk- och sårbarhetsanalys. Inom Regionfastigheter finns inga kontrollaktiviteter kopplade till risk- och sårbarhetsanalysen som berör oegentligheter. Regionfastigheter kontrollerar att fakturorna som inkommer är i enlighet med beställning, avtal och innehåller de uppgifter som fastställts i gällande anvisningar. I både investeringsprojekt och i planerat underhåll förekommer ändrings- och tilläggsarbeten. För att säkerställa att dessa arbeten hanteras korrekt så finns det ett särskilt avsnitt avseende denna hantering i Regionfastigheters anvisningar för fakturor. Här poängteras att beställningen gällande ändrings- och tilläggsarbeten ska vara godkänd och underskriven av projektansvarig och överordnad chef. En faktura gällande ÄTA-arbeten får inte attesteras innan beställningen är upprättad, godkänd och arbetet är utfört. Det uppges att det sker viss kontroll av underleverantörer, både inom Inköp och inom Regionfastigheter, men det sker inte med någon viss systematik och det dokumenteras inte.

Kommunikation och information sker både genom Regionens intranät och genom löpande dialog mellan chefer och medarbetare. Det finns rutiner både inom Inköp och Regionfastigheter att någon gång per år gå igenom de fastställda riktlinjerna/etiska reglerna för leverantörskontakter. Inom Regionfastigheter bedöms samtliga intervjuade ha god kännedom om Regionens övergripande policy och de områdesspecifika riktlinjer som gäller. Det uppges finnas en öppen dialog kring eventuella situationer som

uppkommer och det finns ett tydligt förhållningssätt kring att tacka nej till inbjudningar som kommer från leverantörer. Område inköp genomför årligen utbildningar/informationstillfällen för samtliga medarbetare om fokus på risken för oegentligheter.

Utvärdering och uppföljning är viktigt för att säkerställa följsamheten till fastställda riktlinjer och att kontrollaktiviteterna fungerar och fångar upp rätt saker. Internkontrollplanens fastställda moment rapporteras till regiondirektören. Det finns inga kontinuerliga uppföljningar utifrån Regionens övergripande policy kring eller separata utvärderingar avseende oegentligheter. De riktlinjer som tagits fram inom Verksamhetsstöd och service och som berör område Inköp och Regionfastigheter innehåller inga rutiner för hur de ska utvärderas/följas upp.

Rekommendationer

Utöver ovanstående rekommendationer/iakttagelser ges följande rekommendationer utifrån denna granskning:

- ▶ Risk- och sårbarhetsanalysen för Regionfastigheter bör innehålla en bedömning av hur oegentligheter, mutor, jäv m.m. påverkar deras verksamhet, vilka konsekvenser det kan orsaka, sannolikheten att de inträffar och vilka förebyggande åtgärder/rutiner som bör vidtas för att minimera risken.
- ▶ Upphandlingar genomförs av personal tillhörande både område Inköp och område Regionfastigheter. Vår bedömning är att det finns ett behov av en bättre samverkan och dialog mellan Inköp och Regionfastigheter i arbetet med att stärka medvetenhet och kunskap, bedöma risker, bygga upp funktionella och rimliga kontrollaktiviteter samt ha beredskap att hantera eventuella fel och oegentligheter.
- ▶ Säkerställ att samtlig personal som utför direktupphandlingar har god kännedom om gällande regelverk och att de utförs och dokumenteras i enlighet med gällande lagstiftning och beslutade riktlinjer.
- ▶ Den interna kontrollen bör förstärkas med kontrollaktiviteter som säkerställer följsamhet till, både regionövergripande och specifika riktlinjer för Inköp och Regionfastigheter. En löpande uppföljning av kontrollaktiviteternas effektivitet bör ske.

Jönköping den 29 mars 2017

Ulrika Stränge
Certifierad kommunal revisor

Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner

- ▶ Direktör för Verksamhetsstöd och service
- ▶ Inköpschef
- ▶ Fastighetschef
- ▶ Fastighetsförvaltare
- ▶ Teknisk förvaltare (3 st)
- ▶ Teknisk chef
- ▶ Projektchef
- ▶ Byggprojektledare
- ▶ Bitr. byggprojektledare

Bilaga 2: Dokumentförteckning

- ▶ Budget med verksamhetsplan 2016 flerårsplan 2017-2018
- ▶ Gåvor, förmåner och mutor – Policy och riktlinjer för Region Jönköpings län, fastställd av landstingsdirektören 26 november 2004
- ▶ Riktlinjer/etiska regler för leverantörskontakter, Regionfastigheter 2015
- ▶ Riktlinjer/etiska regler för leverantörskontakter, Område Inköp 2015
- ▶ Intern kontrollplan 2017
- ▶ Intern kontrollplan 2016
- ▶ Uppföljning av delar av intern kontrollplanen 2016
- ▶ Sekretess och jäv inom upphandling
- ▶ Handbok i offentlig upphandling – ett stöd för referensgrupper, senast reviderad 2016-03-14
- ▶ Risk- och sårbarhetsanalys område Inköp
- ▶ Risk- och sårbarhetsanalys område Regionfastigheter
- ▶ Krav på riktlinjer vid direktupphandlingar, Konkurrensverket
- ▶ Riktlinjer för genomförande av direktupphandlingar samt dokumentationsplikt, godkänd 2016-04-10
- ▶ Anvisningar för fakturor – Regionfastigheter, 2016-07-04
- ▶ Följebrev – Fakturering Region Jönköpings län
- ▶ Om mutor och jäv – Vägledning för anställda inom kommuner, landsting och regioner, reviderad 2012-09-01, SKL
- ▶ Förhindra fusk och oegentligheter, 2012, SKL

Bilaga 3: COSO-ramverkets fem komponenter

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontroll-medvetenheten 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.

Riskbedömningar

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskbedömningen är etablerandet av mål knutna till olika nivåer och som är internt konsistenta. Riskbedömningen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna skall hanteras.

Kontroller

Kontroller 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. Kontroller 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.

Kommunikation och information

Effektiv kommunikation måste förekomma för en god intern kontroll 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 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 och leverantörer.

Utvärdering och uppföljning

Interna styr- och kontrollsysteem 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. Uppföljningen genomförs för att säkerställa att de kontroller som designats för att möta risker verkligen utförs och fungerar som det är tänkt.