

Göteborgs Stad

Självdeklaration 2012

Verifiering av inköpsprocessen

Utförd av Deloitte, Ernst & Young och PwC

December 2012



Innehåll

1	Sammanfattning	1
2	Avgränsningar	4
3	Metod	5
4	Resultat	7
4.1	Kommentarer avseende årets resultat och förändring från 2011	7
4.2	Väsentliga iakttagelser och därtill kopplade rekommendationer	10
4.2.1	Risikanalys och dokumenterade kontroller	10
4.2.2	Ansvarsfördelning	10
4.2.3	Leverantörsmasterdata	12
4.2.4	Leverantörsuppföljning och uppföljning av oberoendeproblematik	13
4.2.5	Regelefterlevnad och dokumentation avseende direktupphandling	13
4.2.6	Spårbarhet avseende leveransmottagning.....	14
4.2.7	Attest av egna kostnader	14
4.3	Sammanfattande rekommendationer till Göteborgs Stad centralt	15
	Bilaga 1 – Fördelning av antal bolag/förvaltningar per COSO-komponent.....	16
	Bilaga 2 – Översikt av resultat per COSO-komponent för inköpsprocessen	17
	Bilaga 3 – Översikt av resultat 2012 per bolag/förvaltning för inköpsprocessen.....	18

1 Sammanfattning

Bakgrund

Med start hösten 2010 har Deloitte, Ernst & Young och PwC på uppdrag av Göteborgs Stad, som ett led i Göteborgs Stads arbete att utveckla och stärka riskhantering och intern kontroll, utvecklat ett formulär (Självdeklaration) inom område ”verksamhetsövergripande” och inköpsprocessen.

Självdeklarationen är baserad på COSO, vilket är det internationellt mest erkända ramverket för intern kontroll. COSO-modellen bygger på ett strukturerat sätt att arbeta med intern kontroll omfattande ett antal olika komponenter. Komponenterna är kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning och övervakning.

Årets resultat i sammandrag

- Årets verifiering uppvisar generellt sett ett förbättrat resultat jämfört med 2011.
- Resultatet inom samtliga COSO-komponenter uppvisar ett förbättrat resultat jämfört med 2011.
- För de verifierade bolagen/förvaltningarna som helhet bedöms den interna kontrollen fortsatt vara i behov av förbättring.
- Årets resultat är i nivå med förväntan då en utveckling mot en mer standardiserad kontrollmiljö med högre grad av dokumenterade och verifierbara kontroller tar viss tid.

Genomförande 2012

Under hösten 2012 har Deloitte, Ernst & Young och PwC som ett fristående uppdrag genomfört en verifiering av intern kontroll inom inköpsprocessen. Området ”verksamhetsövergripande” har inte verifierats under 2012. Under 2012 har det inte genomförts någon självutvärdering av respektive bolag/förvaltning innan den externa verifieringen. Att inte genomföra någon självutvärdering 2012 är beslutat av Göteborgs Stad.

Totalt har 51 bolag/förvaltningar verifierats. Verifiering har utförts genom besök hos bolagen/förvaltningarna och har omfattat intervjuer med av bolaget/förvaltningen utvalda medarbetare inom respektive verksamhet. Om tillämpligt har även relevant dokumentation insamlats och viss testning genom stickprov genomförts.

Åtterrapporeringen av verifieringen är en avvikelserapportering och är inte av beskrivande karaktär. Verifieringen är på en översiktlig nivå och kan därmed inte jämföras med ett bestyrkandeuppdrag såsom revision eller översiktlig granskning.

Verifieringen har resulterat i en utvärdering enligt en tregradig bedömningsskala. Nivån i bedömningsskala har beslutats vid Självdeklarationens införande av Göteborgs Stad tillsammans med externa specialister från Deloitte, Ernst & Young och PwC. Skalan, som är satt utifrån en hög ambitionsnivå då Göteborgs Stad arbetar med ständiga förbättringar och åtgärdsplaner, framgår nedan.

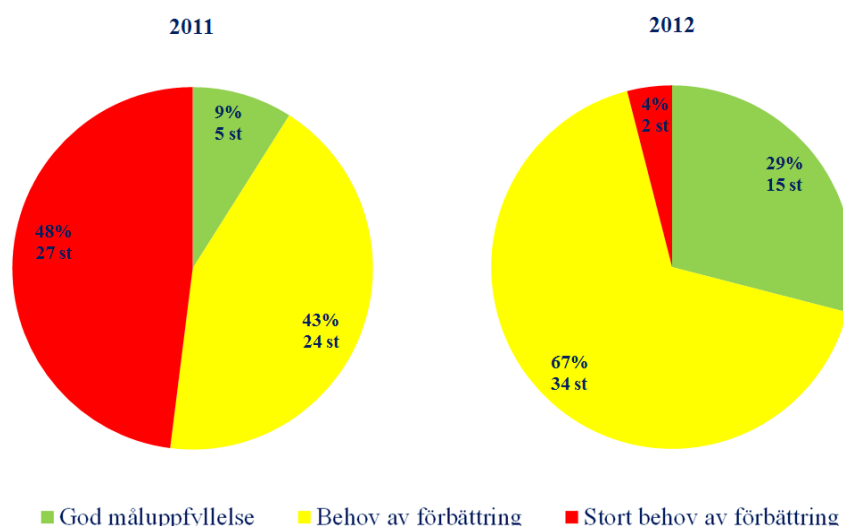
Bedömningsskala	
Stort behov av förbättring	< 70 % effektiva påståenden
Behov av förbättring	70-90 % effektiva påståenden
God måluppfyllelse	90-100 % effektiva påståenden
E/T	Ej tillämpligt

Inom Göteborgs Stad pågår ett utvecklingsarbete i syfte att stärka den interna kontrollen inom bolag/förvaltningar samt inom Göteborgs Stad centralt, vilket i vissa fall ännu inte fått genomslag vid tidpunkten för vår verifiering.

Arbetet avseende framtagande av nya eller uppdaterade gemensamma policys och riktlinjer inom Göteborgs Stad har tagit betydligt längre tid än beräknat, vilket delvis påverkat resultatet på bolags-/förvaltningsnivå. Den nya ”Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad” samt ”Policy och riktlinjer mot mutor i Göteborgs Stad” kommer att öka tydligheten och underlätta för bolagen/förvaltningarna att arbeta med internkontrollfrågor kopplat till inköpsprocessen.

Fördelningen av resultatet för de 51 verifierade bolagen/förvaltningarna redovisas nedan tillsammans med resultatet från verifieringen av de 56 bolag/förvaltningar som ingick vid verifieringen 2011. I Självdeklarationen 2012 har vissa påståenden tagits bort eller ändrats, vilket har haft viss påverkan på jämförbarheten mellan åren för respektive COSO-komponent. Jämförbarheten på totalnivå har dock inte påverkats. Anledningen till förändringarna är dels att det skett en översyn av frågeformuläret i syfte att förenkla och förtydliga processen och dels för att bättre anpassa kravet på några enskilda påståenden utifrån ett riskperspektiv.

Resultat Inköpsprocessen



Diagrammen ovan visar fördelningen av bolag/förvaltningar per nivå i bedömningsskalan.

- 29 % (15 st) av bolagen/förvaltningarna har god måloppfyllelse avseende intern kontroll på en övergripande nivå jämfört med 9 % (5 st) föregående år.
- 67 % (34 st) av bolagen/förvaltningarna är i behov av förbättring avseende intern kontroll på en övergripande nivå jämfört med 43 % (24 st) föregående år.
- 4 % (2 st) av bolagen/förvaltningarna är i stort behov av förbättring avseende intern kontroll på en övergripande nivå jämfört med 48 % (27 st) föregående år.

Nedanstående tabell visar generella iakttagelser per COSO-komponent. Resultatet visar hur stor andel av bolagen/förvaltningarna som har bedömts som effektiva inom respektive COSO-komponent.

Verifierat område	COSO-komponent	Resultat 2011	Resultat 2012	Generella avvikelser*
Inköpsprocessen	Kontrollmiljö	76 %	94 %	• Avsaknad av rutin avseende oförenliga arbetsuppgifter
	Riskbedömning	40 %	64 %	• Avsaknad av/Bristfällig riskanalys • Bristfällig koppling mellan identifierade risker och kontrollåtgärder • Avsaknad av dokumentation för riskbedömning av leverantörer i samband med direktupphandlingar
	Kontrollaktiviteter	68 %	82 %	• Ej ändamålsenligt dokumenterade kontroller • Ej ändamålsenlig ansvarsfördelning • Bristfällig dokumentation av underlag för ändringar av leverantörmasterdata • Bristfällig uppföljning av ändringar i leverantörmasterdata • Bristfällig dokumentation av direktupphandlingar • Brister i efterlevnad av rutin för attest av egna kostnader • Bristfällig uppföljning av oberoendeproblematik
	Information & kommunikation	89 %	100 %	
	Uppföljning & övervakning	62 %	91 %	• Bristfällig uppföljning av leverantörer
	Total	69 %	85 %	

*Generella avvikelser avser identifierade brister för de bolag/förvaltningar som ej uppnått resultatet ”God målfyllelse”.

2 Avgränsningar

Våra bedömningar bygger på en övergripande verifiering av påståendena i ”Självdeklarationen” 2012 inom inköpsprocessen. Eftersom ett stort antal påståenden har verifierats har det inte varit möjligt att utföra någon djupare analys av respektive påstående. Återrapporteringen är en avvikelserapportering och är därmed inte av beskrivande karaktär, vilket innebär att redan fungerande områden inte lyfts fram i samma utsträckning som eventuella brister och förbättringsområden.

I de fall där testning inte ingått som en del av verifieringen bygger våra bedömningar på den information vi erhållit via intervjuer med personer valda av bolagen/förvaltningarna.

Vad gäller styrande dokument har verifieringen inte innefattat en djupare analys av dess ändamålsenlighet.

Verifieringen är på en översiktlig nivå och kan därmed inte jämföras med ett bestyrkandeuppdrag såsom revision eller översiktlig granskning.

3 Metod

Vårt arbete har baserats på ett formulär (Självdeklaration) som en styrgrupp sammansatt av specialister från Deloitte, Ernst & Young och PwC utvecklat på uppdrag av Göteborgs Stad. Arbetet inleddes hösten 2010 som ett led i Göteborgs Stads arbete att utveckla och stärka riskhantering och intern kontroll inom området ”verksamhetsövergripande” och inköpsprocessen.

”Projekt Självdeklaration” har initierats som ett led i att stärka och utveckla kvaliteten i riskhantering och intern kontroll inom Göteborgs Stad. Projektet är baserat på COSO, vilket är det internationellt mest erkända ramverket för intern kontroll. COSO-modellen bygger på ett strukturerat sätt att arbeta med intern kontroll omfattande ett antal olika komponenter. Komponenterna är kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning och övervakning. I Självdeklarationen finns ett antal påståenden, vilka har riskklassificerats i en skala från 1 till 3.

Riskklassificeringen har upprättats av Göteborgs Stad i samråd med styrgruppen.

- **Riskkategori 1** har tilldelats påståenden med liten inverkan på det operativa, finansiella och/eller legala perspektivet.
- **Riskkategori 2** har tilldelats påståenden med medelstor inverkan på det operativa, finansiella och/eller legala perspektivet.
- **Riskkategori 3** har tilldelats påståenden med större inverkan på det operativa, finansiella och/eller legala perspektivet.

Syftet med denna klassificering har varit att få en nyanserad och rättvisande bild av den interna kontrollen inom Göteborgs Stads bolag/förvaltningar.¹

Vår uppgift har varit att verifiera i vilken utsträckning fastställda påståenden uppnås. Verifieringen under 2012 har omfattat 51 bolag/förvaltningar inom Göteborgs Stad och har innefattat verifiering av efterlevnad/uppfyllande av 2012 års påståenden kopplat till inköpsprocessen. I samband med verifieringen 2012 har vi även granskat, av respektive bolag/förvaltning, vidtagna åtgärder utifrån 2011 års verifiering.

Under 2012 har det inte genomförts någon självutvärdering av respektive bolag/förvaltning innan den externa verifieringen. Att inte genomföra någon självutvärdering 2012 är beslutat av Göteborgs Stad.

Bilaga 1 visar antal bolag/förvaltningar som på COSO-komponentnivå bedömts ha god måluppfyllelse, vara i behov av förbättring eller i stort behov av förbättring. Sammanställningen av resultatet per COSO-komponent återfinns i bilaga 2.

¹ Andelen effektiva påståenden multiplicerat med risknivå har dividerats med totalt antal tillämpliga påståenden, multiplicerat med deras risknivå. Kvoten som erhålls från denna beräkning utgör sedan underlaget för utvärdering av övergripande bedömning. Påståenden som bedömts som ej tillämpliga ingår inte i beräkningen.

Respektive COSO-komponent har bedömts enligt en tregradig skala:

Bedömningsskala	
Stort behov av förbättring	< 70 % effektiva påståenden
Behov av förbättring	70 – 90 % effektiva påståenden
God måluppfyllelse	90-100 % effektiva påståenden
E/T	Ej tillämpligt

Nivån på bedömningsskalan har medvetet satts högt av Göteborgs Stad och är i normal nivå med vad andra organisationer brukar sätta. Verifieringen har utförts genom besök hos bolagen/förvaltningarna och har omfattat intervjuer med av bolaget/förvaltningen utvalda medarbetare. Om tillämpligt har även relevant dokumentation insamlats och viss testning genomförts. Beroende på påståendets karaktär har en av följande tre testmetoder använts för att utvärdera dess effektivitet:

Intervju	Påståenden har utvärderats genom intervju med ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner.
Intervju/ dokumentation	Påståenden har utvärderats genom intervju med ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner. Vidare har även tillämplig dokumentation insamlats och översiktligt utvärderats.
Intervju/ dokumentation/ testning	Påståenden har utvärderats genom intervju med ansvarig befattningshavare och övriga nyckelpersoner. Vidare har testning genom stickprov genomförts enligt gemensamt beslutade urvalskriterier.

Efter utvärderingen enligt ovan har varje kontroll bedömts som ”effektiv” eller ”ej effektiv”. För att ett påstående ska bedömas som effektivt måste det finnas en rutin som säkerställer att påståendet fungerar. Påståendet måste även ha fungerat under testperioden 2012, vilket validerats genom en av de tre testmetoderna. För de påståenden där det via testning har visat sig att minst ett stickprov har en avvikelse har det aktuella påståendet bedömts som ej effektivt även om majoriteten av stickproven blivit godkända. Även i de fall kontroller finns på plats men där dokumentation saknas eller är bristfällig har påståendena bedömts som ej effektiva. För de kontroller som implementerats under 2012 har stickprov tagits efter det datum kontrollen implementerades.

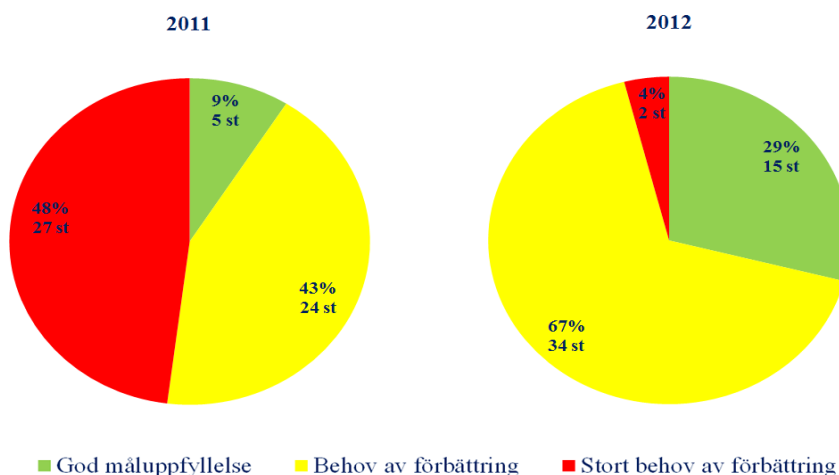
4 Resultat

4.1 Kommentarer avseende årets resultat och förändring från 2011

Årets resultat är generellt sett förbättrat jämfört med föregående år, bland annat då bolagen/förvaltningarna arbetat med att åtgärda de förbättringsförslag som lämnats 2011. Resultatet av verifieringen är enligt vår bedömning att anse som normalt i jämförelse med vad andra organisationer brukar erhålla när verifieringen genomförs för andra gången.

Årets verifiering visar att det finns ett fortsatt behov av förbättring avseende intern kontroll inom Göteborgs Stads bolag och förvaltningar. Av 51 verifierade bolag/förvaltningar erhöll 15 stycken bedömningen ”God måluppfyllelse”. Resultatet ”Behov av förbättring” erhöll 34 bolag/förvaltningar och två bolag/förvaltningar erhöll resultatet ”Stort behov av förbättring”.

Resultat Inköpsprocessen



Diagrammen ovan visar fördelningen av bolag/förvaltningar per nivå i bedömningsskalan.

- 29 % (15 st) av bolagen/förvaltningarna har god måluppfyllelse avseende intern kontroll på en övergripande nivå jämfört med 9 % (5 st) föregående år.
- 67 % (34 st) av bolagen/förvaltningarna är i behov av förbättring avseende intern kontroll på en övergripande nivå jämfört med 43 % (24 st) föregående år.
- 4 % (2 st) av bolagen/förvaltningarna är i stort behov av förbättring avseende intern kontroll på en övergripande nivå jämfört med 48 % (27 st) föregående år.

Det pågår ett utvecklingsarbete i syfte att stärka den interna kontrollen inom bolag/förvaltningar samt inom Göteborgs Stad centralt, vilket i vissa fall ännu inte fått genomslag vid tidpunkten för vår verifiering. Arbetet avseende framtagande av nya/uppdaterade policys och riktlinjer inklusive mallar har tagit betydligt längre tid än beräknat, vilket delvis påverkat resultatet på bolags-/förvaltningsnivå. Den nya ”Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad” samt ”Policy och riktlinjer mot mutor i Göteborgs Stad” kommer att öka tydligheten och underlätta för bolagen/förvaltningarna att arbeta med internkontrollfrågor kopplat till inköpsprocessen.

Flera bolag/förvaltningar upplever att diskussioner kring intern kontroll i samband med verifieringen varit positiva och ökat medvetenheten kring dessa frågor.

I Självdeklarationen 2012 har vissa påståenden tagits bort eller ändrats, vilket har haft viss påverkan på jämförbarheten inom respektive COSO-komponent. Anledningen till förändringarna är dels att det skett en översyn av frågeformuläret i syfte att förenkla och förtydliga processen och dels för att bättre anpassa kravet på några enskilda påståenden utifrån ett riskperspektiv. Det har i vissa fall inneburit ökade krav på testning genom stickprov medan det i andra fall ställts lägre krav på dokumentation för att påståendena ska bedömas som "effektiva". Därutöver har bedömning avseende så kallad trevägsmatchning (beställning/leveransmottagning/faktura) påverkat resultatet positivt då Göteborgs Stad centralt i år beslutat att ej kräva dokumenterade underlag som visar spårbarhet avseende leveransmottagning, för att påståendet ska bedömas som "effektivt". Vi kan dock konstatera att jämförbarheten på totalnivå inte har påverkats av förändringarna.

För de verifierade bolagen/förvaltningarna som helhet bedöms den interna kontrollen vara i behov av förbättring (85 %, dvs. gul) jämfört med 2011 då inköpsprocessen bedömdes vara i stort behov av förbättring (69 %, dvs. röd). Alla bolag/förvaltningar har arbetat med att åtgärda lämnade rekommendationer och majoriteten har därför erhållit en förbättrad bedömning på inköpsprocessen. Ett fåtal bolag/förvaltningar har dock försämrats mot föregående år vilket har olika förklaringar, exempelvis genom att påståenden strukits vilket kan ha påverkat den totala procentuella bedömningen per COSO-komponent och/eller att utfall av genomförda tester har påvisat ett sämre resultat.

Årets resultat är i nivå med förväntan då en utveckling mot en mer standardiserad kontrollmiljö med högre grad av dokumenterade och verifierbara kontroller påbörjats men inte fått fullt genomslag ännu.

I nedanstående tabell framgår generella iakttagelser per COSO-komponent. Resultatet visar hur stor andel av bolagen/förvaltningarna som har bedömts som effektiva inom respektive COSO-komponent.

Verifierat område	COSO-komponent	Resultat 2011	Resultat 2012	Generella avvikelser*
Inköpsprocessen	Kontrollmiljö	76 %	94 %	• Avsaknad av rutin avseende oförenliga arbetsuppgifter
	Riskbedömning	40 %	64 %	• Avsaknad av/Bristfällig riskanalys • Bristfällig koppling mellan identifierade risker och kontrollåtgärder • Avsaknad av dokumentation för riskbedömning av leverantörer i samband med direktupphandlingar
	Kontrollaktiviteter	68 %	82 %	• Ej ändamålsenligt dokumenterade kontroller • Ej ändamålsenlig ansvarsfördelning • Bristfällig dokumentation av underlag för ändringar av leverantörmasterdata • Bristfällig uppföljning av ändringar i leverantörmasterdata • Bristfällig dokumentation av direktupphandlingar • Brister i efterlevnad av rutin för attest av egna kostnader • Bristfällig uppföljning av oberoendeproblematik
	Information & kommunikation	89 %	100 %	
	Uppföljning & övervakning	62 %	91 %	• Bristfällig uppföljning av leverantörer
	Total	69 %	85 %	

*Generella avvikelser avser identifierade brister för de bolag/förvaltningar som ej uppnått resultatet "God måluppfyllelse".

4.2 Väsentliga iakttagelser och därtill kopplade rekommendationer

4.2.1 Riskanalys och dokumenterade kontroller

COSO-komponent: Riskbedömning och Kontrollaktiviteter

Verifieringen har visat att cirka 45 % av bolagen/förvaltningarna inte har utfört en dokumenterad riskanalys avseende inköpsprocessen, dock har resultatet förbättrats gentemot föregående år. Fortfarande har cirka 60 % av bolagen/förvaltningarna inte dokumenterat ändamålsenliga kontroller och/eller saknar koppling mellan identifierade riskområden och tillhörande kontrollåtgärder.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör genomföra en grundläggande riskanalys i syfte att säkerställa att väsentliga risker i inköpsprocessen identifierats och hanterats. Riskanalysen bör innefatta identifiering, utvärdering och dokumentation av samtliga risker oavsett om kontrollåtgärder vidtagits eller ej (bruttorisker).

När riskerna fastställts bör följande moment genomföras:

- Identifiering och dokumentation av befintliga kontroller för att minimera riskerna
- Identifiering av förbättringsbehov på grund av avsaknad av kontroller
- Utveckling av förbättrade eller nya kontroller
- Implementering av förbättrade eller nya kontroller

Kontrollerna bör dokumenteras vad avser:

- Varför? Beskriv kortfattat syftet med kontrollen och vilka risker den ska hantera, dvs. varför kontrollen utförs
- Vad? Beskriv kortfattat vad kontrollen ska utföra dvs. vad det är som ska göras
- Hur? Vilka rapporter/system/moment som används/utförs vid kontrollen samt vilka underlag som ska fungera som bevis för genomförd kontroll
- Vem? Vilken avdelning/funktion/roll eller system som utför kontrollen
- När? Beskriv frekvens och tidpunkt för kontrollen

Dokumenterade kontroller bör kopplas till identifierade risker, exempelvis i en risk- och kontrollmatris. Risk- och kontrollmatrisen bör kontinuerligt utvärderas och ansvar för respektive kontroll fastställas.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad har ett pågående arbete med att utforma tydliga och ändamålsenliga riktlinjer vad avser riskanalys och dokumentation av kontroller. Vi rekommenderar att Göteborgs Stad färdigställer arbetet och kommunicerar framtagna riktlinjer till bolagen/förvaltningarna. Riktlinjerna bör inkludera information om på vilken nivå risker i kritiska processer som exempelvis inköpsprocessen bör identifieras och dokumenteras. Dokumentationskrav avseende riskanalys och kontroller finns med i ”Policy och riktlinjer för intern styrning och kontroll inom Göteborgs Stad” som beräknas kommuniceras till bolag/förvaltningar under 2013. Vi rekommenderar att Göteborgs Stad inkluderar dokumentationskrav avseende riskanalys och kontrollaktiviteter för bolagen/förvaltningarna i den slutliga versionen av policyn. Vi rekommenderar vidare att det tydliggörs att riskidentifieringen bör ske på bruttonivå.

Göteborgs Stad bör också tillhandahålla stöd med ändamålsenlig utbildning inom riskhantering och intern kontroll.

4.2.2 Ansvarsfördelning

COSO-komponent: Kontrollmiljö och Kontrollaktiviteter

Cirka 40 % av bolagen/förvaltningarna saknar en övergripande dokumenterad analys av roller och ansvar för att eliminera risker avseende fördelning av oförenliga arbetsuppgifter i inköpsprocessen. Vi har i verifieringen kunnat se att vissa av bolagen/förvaltningarna i enskilda moment i inköpsprocessen har ändamålsenlig ansvarsfördelning, men att de saknar en heltäckande analys från början till slut i inköpsprocessen. Vi har även

sett att en ändamålsenlig ansvarsfördelning är svårare att uppnå i vissa av de mindre bolagen/förvaltningarna på grund av att de har ett fåtal medarbetare. Genom att inte ha en god överblick avseende ändamålsenlig ansvarsfördelning i inköpsprocessen ökar risken för att bedrägligt beteende kan ske utan upptäckt.

Under verifieringen har det även noterats en brist avseende ändamålsenlig ansvarsfördelning i PC lev, vilket är förvaltningarnas system för manuella betalningar. På flera förvaltningar har vi sett att en och samma person har möjlighet att skapa/ändra en leverantör i PC lev, registrera ett betalningsförslag på upplagd leverantör samt attestera betalningsförslaget i PC lev och därefter utanordna betalningsförslaget i fakturasystemet Gasell utan att fyra-ögonsprincipen tillämpas.

Under verifieringen har vi noterat att cirka 30 % av bolagen/förvaltningarna har systembehörigheter som ej är anpassade till medarbetares aktuella arbetsuppgifter/ansvarsområden. Exempelvis har medarbetare som slutat eller bytt tjänst inom bolaget/förvaltningen inte alltid plockats bort från tidigare behörigheter i inköpssystemen. En risk föreligger härmed att otillåtna/oförenliga arbetsuppgifter kan utföras.

Vidare har vi under verifieringen noterat att vissa bolag/förvaltningar ej lagt in beloppsgränser i Gasell i enlighet med beloppsgränser angivna i delegationsordning/attestplan. En risk föreligger härmed att inköp/fakturor felaktigt attesteras över tillåten beloppsgräns.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör analysera och dokumentera oförenliga arbetsuppgifter inom inköpsprocessen i syfte att identifiera kritiska arbetsmoment som inte bör utföras av en och samma person. Analysen bör dokumenteras, exempelvis i en förteckning/matris avseende oförenliga arbetsuppgifter. I de fall konflikter på grund av oförenliga aktiviteter identifieras, exempelvis till följd av ett fåtal medarbetare, bör förslag upprättas till hur dessa ska hanteras inklusive om eventuella befintliga kompenserande kontroller finns på plats inom verksamheten. Systemkontroller bör finnas på plats för att fördela kritiska arbetsmoment i inköpsprocessen.

Vi rekommenderar även att förvaltningar säkerställer att ansvarsfördelningen för utbetalningar som går via PC lev och sedan utanordnas i Gasell är ändamålsenlig. Exempelvis kan detta säkerställas genom att samma person inte har möjlighet att både skapa/ändra leverantörmasterdata och klarmarkera/attestera ett betalningsförslag, dvs. fyra-ögonsprincipen uppnås. Om denna ansvarsfördelning inte är möjlig att uppnå i PC lev kan fyra-ögonsprincipen istället uppnås genom att attest måste ske av annan person i Gasell och att det är tvingande att klarmarkera ett betalningsförslag i PC lev.

Vidare bör bolagen/förvaltningarna genomföra en dokumenterad analys i syfte att säkerställa att samtliga systembehörigheter inklusive belopp har anpassats till respektive medarbetares specifika arbetsuppgifter samt attestplan/delegationsordning. Av analysen bör det tydligt framgå vilka roller/behörigheter/belopp i systemet respektive medarbetare har. Befintliga systembehörigheter bör återspeglas i den övergripande analysen av oförenliga arbetsuppgifter.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad bör ta fram riktlinjer avseende ändamålsenlig ansvarsfördelning. Riktlinjerna bör inkludera vilka uppgifter som ska vara segregerade samt beskriva hur bolag/förvaltningar som på grund av sin storlek inte kan uppnå en tillräcklig ansvarsfördelning kan hantera eventuella konflikter och vilka alternativa kontroller som bör finnas på plats. Riktlinjerna bör kommuniceras till samtliga bolag/förvaltningar. Därefter bör Göteborgs Stad centralt överväga att genomföra en utbildning för berörda personer inom bolagen/förvaltningarna med syfte att kommunicera riktlinjerna samt ge exempel på hur ansvarsfördelningen kan och bör analyseras, hanteras och dokumenteras.

Göteborgs Stad centralt bör utvärdera möjligheten att införa en central spärr som säkerställer att förvaltningarna ej har möjlighet att frånga en ändamålsenlig ansvarsfördelning i PC lev.

Göteborgs Stad centralt rekommenderas kommunicera att beloppsgränser per attestansvar ska registreras i Gasell och även att utvärdera möjligheten att införa en spärr i Gasell som säkerställer att registrering av beloppsgränser sker.

4.2.3 Leverantörmasterdata

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Verifieringen har visat att cirka 45 % av bolagen/förvaltningarna saknar godkända underlag på ändringar av leverantörmasterdata (fasta data).

Vi har även sett att drygt hälften av bolagen/förvaltningarna ej utför uppföljning i efterhand för att säkerställa att samtliga ändringar är korrekta. För de förvaltningar där uppföljning av ändringar av leverantörmasterdata sker har vi noterat en brist i den logglista som tas ut från PC lev då denna ej innehåller information om vad som har ändrats avseende leverantören.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör upprätta dokumenterade underlag för samtliga ändringar av leverantörmasterdata (alternativt för specificerad information såsom gironummer, organisationsnummer etc.) i de inköpsrelaterade system som bolagen/förvaltningarna hanterar. Samtliga ändringar av masterdata bör godkännas av behörig person och underlag inklusive godkännande bör sparas.

Bolagen/Förvaltningarna bör i efterhand säkerställa att ändringar av leverantörmasterdata är korrekt utförda (alternativt för specificerad information såsom gironummer, organisationsnummer etc.) . Exempelvis kan logglistor över samtliga förändringar i masterdata regelbundet granskas. Granskningen bör dokumenteras och dokumentation signeras och sparas som bevis på att kontrollen utförts. Då logglistan från PC lev ej visar vilken ändring som har utförts bör förvaltningarna stämma av ändringar gentemot bakomliggande attesterade underlag, förslagsvis kan detta ske genom uppföljning via stickprov.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Eftersom logglistan från PC lev inte visar vilka ändringar som har utförts bör Göteborgs Stad centralt utreda möjligheten att skapa en logglista innehållande information om vilka ändringar som utförts samt vem som har utfört ändringarna. Då PC lev kommer att ersättas av ett nytt system i samband med "NEKK-projektet", rekommenderas Göteborgs Stad centralt att säkerställa att denna funktion även finns tillgänglig i samband med implementering av det nya systemet.

4.2.4 Leverantörsuppföljning och uppföljning av oberoendeproblematik

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter och Uppföljning och övervakning

Föregående år identifierades brister kring leverantörsuppföljning. Även i år noterades brister i cirka 20 % av de verifierade bolagen/förvaltningarna. Uppföljningen ska ha till syfte att fånga upp leverantörer där andra kriterier än pris, kvalitet, leveransförmåga etc. legat till grund för anlitande samt att säkerställa att det som levererats uppfyller avtalade kriterier. Uppföljningen bör också ha till syfte att fånga upp onormala leverantörsmonster.

Verifieringen har vidare visat att 25 % av bolagen/förvaltningarna ej har någon formaliserad uppföljning för att säkerställa att rutinen avseende hur hantering av oberoendeproblematik vid inköp/upphandlingar inom bolaget/förvaltningen efterlevs. Bolagen/förvaltningarna har kommunicerat ut ”Policy och riktlinjer mot mutor för Göteborgs Stad” som antogs av Göteborgs Stad i maj 2012, men saknar rutin för att i efterhand följa upp att leverantörer valts utifrån objektiva grunder.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör genomföra en dokumenterad uppföljning av leverantörer. Uppföljningen bör genomföras för bolagens/förvaltningarnas egna upphandlingar inklusive direktupphandlingar och bör omfatta de kriterier som använts vid beslut om leverantör, exempelvis:

- Kvalitet
- Pris
- Etiska riktlinjer
- Miljö
- Leveranssäkerhet
- Total volym

Bolagen/Förvaltningarna bör vidare säkerställa att rutinen för hantering av oberoendeproblematik vid inköp/upphandlingar inom respektive bolag/förvaltning efterlevs. Förslagsvis kan detta ske genom en dokumenterad uppföljning av att inköp och val av leverantörer görs utifrån objektiva grunder enligt ovan.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad centralt bör fastställa och kommunicera riktlinjer avseende hur och för vilken typ av leverantörsrelationer de enskilda bolagen/förvaltningarna bör genomföra leverantörsuppföljning.

4.2.5 Regelefterlevnad och dokumentation avseende direktupphandling

COSO-komponent: Riskbedömning och Kontrollaktiviteter

Under verifieringen har vi noterat att cirka 75 % av bolagen/förvaltningarna ej upprättar dokumentation i samband med direktupphandling eller att denna är bristfällig på så vis att det inte går att utläsa kriterier för val av leverantör (exempelvis miljökrav, pris och kvalitet). Vi kan därför konstatera att regler avseende direktupphandling inte efterlevs.

Vidare har vi noterat att dokumenterad riskbedömning ej sker i cirka 40 % av bolagen/förvaltningarna. Detta avser i majoriteten av fallen riskbedömning i samband med direktupphandlingar.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör vid direktupphandling upprätta dokumentation där det framgår att gällande regler och riktlinjer relaterat till direktupphandling har efterlevts. Bolagen/Förvaltningarna bör tydliggöra kriterier för när dokumentation ska ske (ex. beloppsgränser) samt inkludera dokumenterad riskbedömning och kriterier för val av leverantör (ex. miljökrav, pris, kvalitet) i sina lokala anvisningar. Bolagen/Förvaltningarna bör även säkerställa att beloppet för direktupphandlingen understiger maximalt tillåten beloppsgräns. Dokumentationen bör utformas så att spårbarhet säkerställs till enskilda inköp och leverantörsfakturor.

4.2.6 Spårbarhet avseende leveransmottagning

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Eftersom krav om spårbarhet avseende leveransmottagande ej ställts från Göteborgs Stad centralt har vi i årets verifiering endast följt upp att det ingår i kontrollattestantens ansvar att säkerställa att faktura stämmer överens med mottagen vara/tjänst och beställning och ej krävt annan spårbarhet. Resultatet har därför förbättrats avsevärt jämfört med föregående år då vi hade krav på spårbarhet för att erhålla bedömningen ”effektiv”.

”NEKK-projektet” kommer att resultera i att processen från avtal/beställning till faktura kommer hanteras i det uppgraderade Winst. Det kommer finnas en spårbarhet i Winst avseende beställning, och även leveranskvittens kommer kunna ske i systemet med möjlighet att komplettera med följesedelnummer. Faktura kommer inte kunna matchas med beställning om inte leveranskvittens är gjord.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Vi rekommenderar Göteborgs Stad att implementera principen för trevägsmatchning. Vi föreslår att leveranskvittering i Winst även inkluderar spårbarhet genom att spara bevis på genomförd leverans när det är tillämpligt. Riktlinjer bör därefter tas fram och kommuniceras till bolagen/förvaltningarna.

4.2.7 Attest av egna kostnader

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Vi har för cirka 70 % av bolagen/förvaltningarna noterat brister avseende attest av egna kostnader, vilket är en försämring jämfört med föregående år. Exempelvis har vi noterat att vissa bolag/förvaltningar inte har någon spårbarhet avseende vilka som har deltagit på en konferens/lunch/middag och därmed har vi inte kunnat säkerställa att korrekt attest skett. Vidare har vi även noterat att samma person som deltagit också attesterat kostnaden.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att egna kostnader alltid godkänns av en överordnad. Ifall en person deltagit på aktiviteten som kostnaden avser bör alltid en överordnad person godkänna kostnaden. Vidare bör även samtliga deltagare framgå (exempelvis i form av deltagarlista).

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad har utarbetat och planerar att i februari 2013 kommunicera ”Regler för attest av transaktioner i Göteborgs Stad” där riktlinjer för attest av egna kostnader ingår. Vi rekommenderar att Göteborgs Stad följer framtiden plan och kommunicerar riktlinjerna till bolagen/förvaltningarna.

4.3 Sammanfattande rekommendationer till Göteborgs Stad centralt

I nedanstående tabell återfinns de rekommendationer, i kortfattad version, som vi lämnat till Göteborgs Stad centralt avseende de iakttagelser vi noterat för inköpsprocessen. I kolumnen längst till höger anges "referens" till fullständig iakttagelse och rekommendation under respektive underrubrik.

Sammanfattande rekommendationer till Göteborgs Stad centralt	Referens
Inköpsprocessen	
• Utveckla och implementera riktlinjer avseende riskanalys och ändamålsenligt dokumenterade kontroller.	4.2.1
• Ta fram riktlinjer avseende ändamålsenlig ansvarsfördelning. • Utvärdera möjligheten att införa en central spärr i PC lev för att säkerställa att ändamålsenlig ansvarsfördelning uppnås. • Utvärdera möjligheten att införa en central spärr i Gasell för att säkerställa att beloppsgränser per attestansvar läggs in i systemet.	4.2.2
• Utred möjligheten att utveckla logglistan i PC lev så att den innehåller detaljerad information om vilka ändringar i leverantörmasterdata som utförts.	4.2.3
• Fastställa och kommunicera riktlinjer avseende hur leverantörsuppföljning bör genomföras.	4.2.4
• Som en del i "NEKK-projektet" säkerställa spårbarhet avseende leveransmottagning.	4.2.6
• Kommunicera framtagna riktlinjer avseende attest av egna kostnader ("Regler för attest av transaktioner i Göteborgs Stad").	4.2.7

Göteborg

2012-12-19

Harald Jagner

Deloitte

Hans Gavin

Ernst & Young

Bror Frid

PwC

Bilaga 1 – Fördelning av antal bolag/förvaltningar per COSO-komponent

Inköpsprocessen	Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information & kommunikation	Uppföljning
God måluppfyllelse 90-100%	41	20	10	51	35
Behov av förbättring 70-90%	8	8	37	0	12
Stort behov av förbättring <70%	2	23	4	0	4
	51	51	51	51	51

Antal bolag/förvaltningar inom respektive bedömningsskala	
2012	2011
15 st (29%)	5 st (9%)
34 st (67%)	24 st (43%)
2 st (4%)	27 st (48%)
51 st (100%)	56 st (100%)

Tabellerna ovan visar antalet bolag/förvaltningar på COSO-komponentnivå som bedömts ha god måluppfyllelse, vara i behov av förbättring eller i stort behov av förbättring. Bilaga 1 visar de enskilda bolagen/förvaltningarnas resultat per COSO-komponent till skillnad från Bilaga 2 som visar på genomsnittsresultat per COSO-komponent. Antal bolag/förvaltningar inom respektive bedömningsskala i bilaga 1 innebär att ex 15 stycken av de verifierade 51 bolagen/förvaltningarna inom inköpsprocessen har god måluppfyllelse avseende intern kontroll på en övergripande nivå.

Bilaga 2 – Översikt av resultat per COSO-komponent för inköpsprocessen

Inköpsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & kommunikation		Uppföljning		Total	
	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012
Genomsnitt bolag	81%	96%	53%	80%	75%	86%	89%	100%	64%	90%	75%	88%
Genomsnitt förvaltningar	71%	92%	28%	48%	61%	78%	90%	100%	59%	93%	63%	82%
Genomsnitt alla bolag/förvaltningar	76%	94%	40%	64%	68%	82%	89%	100%	62%	91%	69%	85%

Stort behov av förbättring <70%
Behov av förbättring 70-90%
God måluppfyllelse 90-100%
Ej tillämplig

Bilaga 3 – Översikt av resultat 2012 per bolag/förvaltning för inköpsprocessen

Inköpsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & kommunikation		Uppföljning		Total	
	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012
Byggnadsnämnden	82%	96%	40%	100%	88%	87%	100%	100%	82%	82%	84%	89%
Fastighetsnämnden	85%	74%	40%	20%	77%	70%	100%	100%	69%	69%	78%	69%
Färdtjänstnämnden	34%	89%	20%	25%	40%	63%	0%	100%	30%	100%	36%	73%
Idrotts- och Föreningsnämnden	74%	83%	40%	40%	75%	79%	100%	100%	62%	85%	72%	79%
Kommunstyrelsen	59%	100%	40%	20%	53%	81%	100%	100%	64%	100%	55%	84%
Konsumentnämnden	100%	Utgått	25%	Utgått	94%	Utgått	100%	Utgått	50%	Utgått	89%	Utgått
Kretsloppsnämnden	62%	Utgått	20%	Utgått	54%	Utgått	100%	Utgått	64%	Utgått	56%	Utgått
Kulturnämnden	100%	94%	40%	20%	86%	83%	100%	100%	100%	100%	89%	84%
Lokalnämnden	32%	100%	20%	40%	60%	85%	0%	100%	85%	100%	53%	88%
Miljö- och Klimatnämnden	82%	100%	40%	20%	81%	86%	100%	100%	45%	100%	77%	88%
Nämnden för Göteborg Vatten	56%	Utgått	20%	Utgått	45%	Utgått	100%	Utgått	62%	Utgått	49%	Utgått
Nämnden för Intraservice	88%	100%	40%	40%	83%	80%	100%	100%	80%	100%	83%	84%
Park- och Naturnämnden	56%	96%	20%	80%	61%	84%	100%	100%	69%	100%	60%	88%
SDN Angered	66%	95%	25%	25%	63%	86%	100%	100%	70%	100%	64%	87%
SDN Askim-Frölunda-Högsbo	45%	95%	25%	25%	22%	79%	100%	100%	30%	100%	30%	83%
SDN Centrum	52%	95%	25%	100%	46%	83%	100%	100%	70%	100%	50%	89%
SDN Lundby	68%	79%	25%	25%	43%	76%	100%	100%	13%	88%	48%	76%

Inköpsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & kommunikation		Uppföljning		Total	
	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012
SDN Majorna-Linné	76%	95%	25%	25%	47%	74%	100%	100%	0%	100%	50%	79%
SDN Norra Hisingen	66%	95%	25%	25%	34%	72%	100%	100%	75%	88%	47%	77%
SDN Västra Göteborg	66%	95%	25%	25%	36%	87%	100%	100%	0%	100%	42%	87%
SDN Västra Hisingen	86%	95%	25%	100%	50%	85%	100%	100%	63%	100%	61%	90%
SDN Örgryte-Härlanda	55%	100%	25%	100%	42%	72%	100%	100%	40%	100%	46%	83%
SDN Östra Göteborg	48%	95%	20%	100%	25%	57%	0%	100%	0%	100%	29%	72%
Sociala Resursnämnden	96%	100%	25%	100%	61%	83%	100%	100%	100%	100%	73%	90%
Trafiknämnden	85%	83%	40%	20%	90%	75%	100%	100%	85%	46%	87%	72%
Utbildningsnämnden	83%	100%	20%	20%	71%	74%	100%	100%	70%	90%	72%	79%
Valnämnden	94%	Utgått	0%	Utgått	95%	Utgått	100%	Utgått	100%	Utgått	94%	Utgått
Vuxenutbildningsnämnden	90%	100%	40%	100%	79%	86%	100%	100%	90%	100%	81%	92%
Överförmyndarnämnden	88%	60%	40%	0%	68%	65%	100%	100%	60%	75%	73%	62%
Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB	65%	62%	0%	100%	56%	100%	0%	100%	0%	100%	50%	86%
Göteborgs Hamn AB	47%	91%	20%	40%	71%	85%	100%	100%	38%	100%	61%	86%
Liseberg AB	74%	96%	80%	100%	69%	81%	100%	100%	38%	92%	68%	87%
Got Event AB	71%	100%	0%	40%	63%	82%	100%	100%	60%	92%	63%	86%
Göteborgs Stadsteater	100%	100%	40%	100%	83%	96%	100%	100%	77%	100%	85%	97%
Göteborgs Gatu AB	95%	100%	25%	100%	60%	91%	100%	100%	30%	80%	64%	93%
Göteborg Energi AB	71%	100%	40%	100%	64%	83%	0%	100%	46%	77%	62%	87%
Hantverks - & Industrihus i GBG AB (HIGAB)	62%	100%	80%	40%	64%	81%	100%	100%	42%	75%	62%	83%
Göteborgs Stads Upphandlings AB	90%	100%	40%	100%	72%	95%	100%	100%	56%	100%	74%	97%
Försäkrings AB Göta Lejon	96%	100%	20%	100%	65%	76%	100%	100%	57%	70%	71%	82%
Kommunleasing i GBG AB (KLAB)	37%	94%	0%	100%	37%	62%	0%	100%	50%	56%	37%	72%

Inköpsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & kommunikation		Uppföljning		Total	
	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012	Extern bedömning 2011	Extern bedömning 2012
Business Region Göteborg AB	94%	100%	100%	40%	84%	89%	100%	100%	73%	100%	86%	91%
Göteborgs Spårvägar AB	93%	89%	80%	80%	85%	78%	100%	100%	40%	56%	83%	79%
Gryaab AB	65%	96%	80%	80%	82%	92%	100%	100%	85%	92%	78%	92%
Renova AB	79%	96%	100%	100%	84%	77%	100%	100%	100%	100%	85%	85%
Förvaltnings AB Framtiden	94%	100%	100%	100%	97%	95%	100%	100%	100%	100%	97%	97%
Bostads AB Poseidon	94%	100%	40%	80%	89%	92%	100%	100%	85%	85%	88%	92%
Familjebostäder i Göteborg AB	97%	100%	100%	80%	94%	93%	100%	100%	100%	100%	96%	95%
Gårdstensbostäder AB	91%	100%	40%	80%	89%	84%	100%	100%	69%	100%	86%	90%
Göteborgs Stads Bostads AB	100%	100%	100%	100%	92%	89%	100%	100%	85%	85%	94%	91%
Göteborgs Egnahems AB	79%	96%	0%	80%	83%	81%	100%	100%	77%	92%	79%	86%
Göteborgs Stads Parkerings AB	59%	100%	0%	20%	58%	82%	100%	100%	33%	85%	55%	84%
Förvaltnings AB GöteborgsLokaler	94%	100%	100%	100%	85%	94%	100%	100%	91%	100%	88%	97%
AB HjällboBostaden	85%	Utgått	100%	Utgått	84%	Utgått	100%	Utgått	77%	Utgått	85%	Utgått
Störningsjouren i Göteborg AB	92%	94%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	99%
Älvstranden Utveckling AB	68%	87%	40%	40%	57%	75%	100%	100%	46%	100%	59%	79%
Göteborg & Co Träffpunkt AB	86%	89%	0%	80%	68%	86%	100%	100%	67%	100%	69%	88%
Genomsnitt alla bolag/förvaltningar	76%	94%	40%	64%	68%	82%	89%	100%	62%	91%	69%	85%