

Granskning av upphandlingsprocessen

Sollefteå kommun 2023



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
1. Inledning.....	2
1.1. Bakgrund	2
1.2. Syfte och revisionsfrågor	2
1.3. Ansvariga nämnder och avgränsningar	2
1.4. Genomförande	2
1.5. Revisionskriterier.....	3
2. Granskningsresultat.....	4
2.1. Regler och rutiner	4
2.2. Riskanalyser.....	5
2.3. Kontroller och uppföljning	6
2.4. Stickprov rörande följsamhet till lagstiftning och styrdokument	7
3. Svar på revisionsfrågorna	9

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sollefteå kommun genomfört en granskning av upphandlingsprocessen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig intern kontroll inom upphandlings- och inköpsområdet.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen *inte* har säkerställt en tillräcklig intern kontroll inom området. Vår bedömning grundar sig på våra bedömningar av respektive revisionsfråga enligt nedanstående tabell:

Revisionsfråga	Svar
Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns uppdaterade och tydliga regler och rutiner inom upphandlings- och inköpsområdet?	Delvis
Har kommunstyrelsen tillsett att det sker tillräckliga riskanalyser inom upphandlings- och inköpsområdet?	Nej
Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker tillräckliga kontroller inom upphandlings- och inköpsområdet?	Delvis
Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker en tillräcklig uppföljning inom upphandlings- och inköpsområdet?	Nej
Har kommunstyrelsen säkerställt följsamhet till lagen om offentlig upphandling vad avser dokumentation?	Delvis

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Bereda en ny upphandlingspolicy för beslut i kommunfullmäktige
- ▶ Säkerställa att det sker tillräckliga riskanalyser inför upphandlingar
- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll vid direktupphandlingar
- ▶ Säkerställ att det sker en tillräcklig uppföljning inom inköps- och upphandlingsområdet
- ▶ Överväga att besluta om anvisningar för direktupphandlingar

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Offentlig verksamhet lyder under lagen om offentlig upphandling (LOU) (2016:1145), som reglerar inköp och upphandlingar. Därutöver har kommunstyrelsen att följa kommunfullmäktiges upphandlingspolicy. Upphandlingsprocessen i kommunen ska utöver att vara anpassad till lagarnas krav och regleringar samt interna styrdokument också utformas för att vara optimal och effektiv.

Upphandlingsmyndigheten delar in upphandlingsprocessen i tre faser; förberedelse, genomförande av upphandlingen och realisering av avtalet. Alla tre faser är viktiga och samspelar genom att det som sker i en fas påverkar vad som är möjligt i nästa fas. En tydlig och väl fungerade upphandlingsprocess är en grund för att säkerställa såväl service till kommuninvånarna som förutsättningar för leverantörer.

Inom ramen för 2021 års internkontrollarbete genomfördes kontroller av avtalstrohet och dokumentation i upphandlingar. Vid kontrollen framkom att avtalstroheten inom fyra utvalda enheter låg omkring 90 procent. Här framkom också att dokumentationen vid direktupphandlingar var bristfällig, vilket bland annat medför svårigheter att säkerställa att direktupphandlingsgränsen inte överskrids.

Mot bakgrund av ovanstående och revisionens risk- och väsentlighetsanalys 2023 har kommunens förtroendevalda revisorer bedömt att det finns en risk att den interna kontrollen inom upphandlings- och inköpsområdet inte är tillräcklig.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en tillräcklig intern kontroll inom upphandlings- och inköpsområdet. I granskningen besvarar vi följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns uppdaterade och tydliga regler och rutiner inom upphandlings- och inköpsområdet?
- ▶ Har kommunstyrelsen tillsett att det sker tillräckliga riskanalyser inom upphandlings- och inköpsområdet?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker tillräckliga kontroller och en tillräcklig uppföljning inom upphandlings- och inköpsområdet?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt följsamhet till lagen om offentlig upphandling vad avser dokumentation?

1.3. Ansvariga nämnder och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen och avgränsas framförallt till år 2023.

1.4. Genomförande

Granskningen har skett genom dokumentanalys och intervjuer med ansvariga tjänstemän. Dokumentanalysen innefattar regler och rutiner kopplat till inköps- och upphandlingsprocessen. Vidare har stickprov av leverantörer genomförts. Leverantörerna har valt ut från leverantörsreskontran utifrån förvalda parametrar. Både upphandlingar under och över direktupphandlingsgränsen har granskats inom ramen för stickprovskontrollen. Stickprovet, som utgår från ett urval av 10-15 leverantörer, syftar

till att granska processen för upphandlingar och inköp och därigenom följsamheten till lagar och styrdokument.

1.5. Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Lag (2016:1145) om offentlig upphandling
- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ COSO- ramverkets fem komponenter¹ för intern kontroll

Dessa beskrivs utförligare i Bilaga 1.

¹ Internal Control - an Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

2. Granskningsresultat

2.1. Regler och rutiner

2.1.1. Iakttagelser

Kommunfullmäktige antog år 2011 en upphandlingspolicy med syftet att tydliggöra och medvetandegöra alla berörda parter om kommunens syfte med och förhållningssätt till, upphandling och anskaffning av varor, tjänster och entreprenader. Policyn beskriver lagstiftning inom området samt kommunens principer. Av policyn framgår bland annat att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för all upphandling inom kommunen och beslutar om riktlinjer för kommunens upphandling.

Enligt intervjuade har kommunens upphandlingsenhet under 2023 tagit fram ett förslag på en ny policy för att säkerställa att policyn följer aktuell lagstiftning. Ändringar finns bland annat inom miljö- och klimatområdet och avseende beloppsgränser. Enligt uppgift är policyn inlämnat för att antas i kommunstyrelsen och därefter kommunfullmäktige, men den har inte tagits upp för beslut vid tidpunkten för granskningen.

Kommunfullmäktige har också fastställt ett reglemente för upphandling (2015, reviderad 2019). Syftet med reglementet har varit att sänka kommunens samlade kostnader för varor, tjänster och byggentreprenader. Detta för att säkra kvalitén i verksamheterna och förvalta skattebetalarnas pengar på bästa sätt. Reglementet beskriver mål och ansvar inom upphandlingsområdet i kommunen.

Kommunstyrelsen har inte antagit något styrdokument inom inköp- och upphandlingsområdet. Däremot finns en anvisning för direktupphandling och en inköps hjälp för beställare. Anvisning för direktupphandling är fastställd av upphandlingsenheten 2022 och inköps hjälpen är inte beslutad av någon instans/funktion.

Anvisning för direktupphandling beskriver principer som ska gälla för direktupphandling:

- principen om icke-diskriminering
- principen om likabehandling
- proportionalitetsprincipen
- principen om öppenhet (transparens)
- principen om ömsesidigt erkännande

Av anvisningarna framgår också när direktupphandlingar kan genomföras, vad som ska göras innan direktupphandlingar genomförs, hur en direktupphandling ska genomföras och hur de ska dokumenteras. Här framgår också att upphandlingsenheten alltid ska kontaktas vid inköp över 100 000 kronor. För dokumentationen finns ett separat dokument som ska fyllas i av beställare. I blanketten ska beställare bland annat fylla i avtalets löptid och värde, antagen leverantör och motivering, metod för konkurrensutsättning, anbudsgivare, kriterier för utvärdering av anbud och övriga kommentarer.

Inköps hjälpen för beställare är upprättad som en handbok för kommunens beställare. Här framgår att beställare alltid ska söka avtal inom kommunen innan inköp och hur en direktupphandling ska genomföras. Här framgår också återigen att upphandlingsenheten ska nyttjas vid köp över 100 000 kronor.

Enligt intervjuade blir inte alltid upphandlingsenheten kontaktad, utan direktupphandlingar genomförs utan deras kännedom. Av intervjuer framgår också att det inte finns någon

uppfattning inom kommunen om antalet med beställarbehörighet. Vid nyanställning ska närmsta chef informera om gällande principer för inköp. Upphandlingsenheten har sedan coronapandemin inte deltagit vid något informations-/utbildningstillfälle för nyanställda eller övriga anställda inom kommunen.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen *delvis* har säkerställt att det finns uppdaterade och tydliga regler och rutiner inom upphandlings- och inköpsområdet.

Vi grundar vår bedömning på att det finns en upphandlingspolicy i kommunen samt ett reglemente för upphandling. Det finns också en anvisning och inköps hjälp på tjänstepersonsnivå. Enligt vår bedömning bör dock kommunstyrelsen utifrån sitt beredningsansvar säkerställa en uppdaterad policy i linje med aktuell lagstiftning. Enligt vår bedömning skulle den styrande effekten av anvisning för direktupphandling öka om den antogs av kommunstyrelsen. Detta är också i linje med kommunstyrelsens ansvar enligt nuvarande upphandlingspolicy.

2.2. Riskanalyser

Enligt Upphandlingsmyndigheten är riskanalyser ett viktigt verktyg för att identifiera vad som kan gå fel i samband med en upphandling. Upphandlingsmyndigheten konstaterar också att det är viktigt att arbeta kontinuerligt med riskhantering i inköpsprocessen och att handlingsplaner tas fram för hur olika typer av risker ska hanteras. Det kan handla om risker som påverkar upphandlingens genomförande, finansiella risker, risker på marknaden (exempelvis korrruption, oskäliga arbetsvillkor), samhällsrisker (exempelvis anpassningar till ett förändrat klimat, samhällsviktig verksamhet).

En väl genomförd riskanalys kan därmed styra behovet och omfattningen av de kontroller som krävs innan, under och efter genomförd upphandling.

2.2.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsen har under ett antal år haft en risk för låg avtalstrohet mot ingångna ramavtal i internkontrollplanen. Enligt internkontrollplanen kan detta leda till högre priser med lägre kvalitet och felaktig kontering, vilket försvårar uppföljning samt att kommunens trovärdighet som avtalspartner minskar. År 2023 bedömde kommunstyrelsen att sannolikheten för att risken skulle inträffa var 4 på en 4-gradig skala och konsekvensen bedömdes till 3 på en 4-gradig skala. Risken kontrollerades med genomlysning av 8 enheters inköp. Resultatet ska återrapporteras i maj 2024 och har därmed inte rapporterats vid tidpunkten för granskningen.

Enligt intervjuade genomförs inga systematiska och dokumenterade riskanalyser innan upphandlingar, varken vid annonserade upphandlingar eller vid direktupphandlingar. Intervjuade konstaterar att personal inom upphandlingsenheten diskuterar risker innan vissa upphandlingar.

Upphandlingsenheten har under den senaste tiden börjat arbeta med en demoversion av ett system där för- och efteranalys kan genomföras i anslutning till upphandlingar. I föranalysen ingår bland annat riskanalyser och enligt intervjuade finns en ambition att genomföra riskanalyser mer systematiskt i framtiden.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen *inte* har tillsett att det sker tillräckliga riskanalyser inom upphandlings- och inköpsområdet.

Vi grundar bedömningen på att riskanalyser vid upphandlingar inte genomförs dokumenterat och med någon systematik inom kommunen. Kommunstyrelsen har förvisso identifierat risken för låg avtalstrohet. Vår bedömning är att mer systematiska riskanalyser bör genomföras innan upphandlingar.

2.3. Kontroller och uppföljning

Kontroller under en upphandling handlar enligt Upphandlingsmyndigheten i stor utsträckning om vilka krav kommunen ställer på leverantörer. Prövning av leverantörer består av två moment; uteslutning av leverantörer och kvalificering av leverantörer. Det finns både obligatoriska och frivilliga uteslutningsgrunder. Att ställa kvalificeringskrav på leverantörer är frivilligt. Samtliga uteslutningsgrunder är frivilliga vid upphandling under tröskelvärdena och vid upphandling av sociala tjänster och andra särskilda tjänster.

Uppföljning i denna granskning syftar inte till uppföljning av enskilda avtal utan om aggregerad uppföljning inom inköp- och upphandlingsområdet. Enligt Upphandlingsmyndigheten är en aggregerad uppföljning inom området är viktigt, exempelvis genom att systematiskt analysera inköpsmönster och kostnader. En aggregerad uppföljning kan också syfta till att identifiera avvikande faktureringsmönster.

2.3.1. Iakttagelser

Inom ramen för kommunstyrelsens internkontrollplan sker kontroller av avtalstrohet, se avsnitt 2.2.1.

Processen för kontroll av leverantörer i kommunen varierar beroende på om det är en ny leverantör eller om det är en redan känd leverantör. Processen varierar också beroende på om det är en upphandling över eller under direktupphandlingsgränsen. Vid nya leverantörer i upphandlingar över direktupphandlingsgränsen kontrolleras de via ett externt system, Inyett, där följande kontroller sker:

- Kontroll att leverantörer betalar skatter
- Att de är kreditvärdiga
- Företrädarkontroll (ibland). Anledning kan vara att ägarna bor utomlands tex.

Leverantörer lämnar också alltid en sanningsförsäkran om att de ej begått brott. Vid befintliga leverantörer genomförs i regel inte ovanstående kontroller. I systemet Inyett finns en möjlighet för kommunen att lägga till kontroller, exempelvis om bolagsföreträdare dömts för något brott.

Enligt intervjuade sker det ingen systematisk kontroll av leverantörer vid direktupphandlingar. Av dokumentet *anvisningar för direktupphandlingar* framgår inte heller några krav på kontroller vid direktupphandlingar. Ovanstående kontroller sker enligt intervjuade i stället inom ramen för *utbetalningsprocessen* i kommunen. Denna process har inte varit föremål för granskningen.

Enligt intervjuade sker det inom upphandlingsenheten ingen aggregerad uppföljning inom inköps- och upphandlingsområdet. Upphandlingsenheten återskär inte heller till kommunstyrelsen med någon systematik.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen *delvis* har säkerställt att det sker tillräckliga *kontroller* inom upphandlings- och inköpsområdet. *Uppföljningen* bedömer vi som *otillräcklig*.

Vi grundar vår bedömning på att det sker tillräckliga kontroller vid annonserade upphandlingar som hanteras via upphandlingsenheten. Det sker inte kontroller av leverantörer på ett systematiskt sätt vid direktupphandlingar, vilket vi ser som en brist. Vi grundar vidare vår bedömning på att det inte sker någon dokumenterad uppföljning inom upphandlingsenheten och att kommunstyrelsen inte tar del av någon återrapportering inom området.

2.4. Stickprov rörande följsamhet till lagstiftning och styrdokument

För att få en bild av följsamhet till dokumentationskrav i LOU och följsamhet till aktuell direktupphandlingsgräns, har ett begränsat stickprov genomförts.

Totalt har 22 leverantörer som fakturerat kommunen under 2023 granskats, varav 6 med värden som överstiger direktupphandlingsgränsen och 16 vars värde ligger nära eller under direktupphandlingsgränsen men överstiger beloppet 100 000 kr och därmed kräver en adekvat dokumentation.

För samtliga leverantörer har all tillgänglig dokumentation begärts in, i form av: anbudsförfrågan, anbud, anbudsöppningsprotokoll (endast över direktupphandlingsgränsen), ev. separat bedömningsmatris, tilldelningsbesked samt avtal. Det bör noteras att underlagen granskats översiktligt rörande innehåll.

2.4.1. Iakttagelser

Tabell 1: Bedömningskala för mottaget underlag.

Bedömning	Färg
Underlag saknas eller har stora brister	RÖD
Underlag finns, men har delvis brister	GUL
Underlag finns, och är i allt väsentligt tillräckligt	GRÖN
Underlag rör ej upphandling, och bedöms därför inte	GRÅ

Tabell 2: Resultat av stickprov, med kommentar och bedömning

Leverantör	Antal fakturor	Belopp, kr 2023	Kommentar EY	Bedömning
A	7	5 169 330	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
B	937	2 836 832	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
C	13	1 784 565	Avtal och upphandlingsdokumentation saknas. Avser jourhemsplacering så synnerliga skäl föreligger.	GRÅ
E	12	962 766	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
D	86	829 912	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
F	1	829 093	Avtal och upphandlingsdokumentation finns.	GRÖN
G	6	740 151	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
H	12	904 800	Avtal och upphandlingsunderlag saknas delvis.	RÖD

I	14	713 707	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD
J	13	712 898	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
K	8	708 207	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
L	1	690 595	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD
M	41	679 602	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
N	271	629 603	Avser anvisad leasinggivare från försäkringsbolag.	GRÅ
O	1	583 200	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD
P	25	557 212	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
Q	291	612 068	Avtal och upphandlingsdokumentation finns	GRÖN
R	4	433 750	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD
S	1	414 058	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD
T	60	238 610	Avser anvisad leasinggivare från försäkringsbolag	GRÅ
U	2	254 500	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD
V	4	148 750	Avtal och upphandlingsunderlag saknas	RÖD

2.4.2. Övriga iakttagelser

Vid stickprovet noterade vi att en leverantör fakturerat kommunen 98 000 kr (1 faktura). Vid granskning framgår att texten på fakturan inte fullt stämmer överens med det fakturan avser. Därutöver saknas underlag som motiverar kommunens utbetalning och det finns inga underlag som styrker att gällande delegationsordning följts.

2.4.3. Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen *delvis* följer lagen om offentlig upphandling vad gäller dokumentation. Bedömningen baseras på att det i flera fall helt saknas underlag för genomförda upphandlingar, både över och under direktupphandlingsgränsen.

Iakttagelserna tyder på att det finns en i allt väsentligt tillräcklig intern kontroll i de upphandlingsprocesser som genomförs av upphandlingsenheten och verksamheterna tillsammans, men att det i många fall inte initieras ett korrekt upphandlingsförfarande vid direktupphandlingar.

3. Svar på revisionsfrågorna

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen *inte* har säkerställt en tillräcklig intern kontroll inom upphandlings- och inköpsområdet. Vår bedömning grundar sig på våra bedömningar av respektive revisionsfråga enligt nedanstående tabell:

Revisionsfråga	Svar
Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns uppdaterade och tydliga regler och rutiner inom upphandlings- och inköpsområdet?	Delvis
Har kommunstyrelsen tillsett att det sker tillräckliga riskanalyser inom upphandlings- och inköpsområdet?	Nej
Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker tillräckliga kontroller inom upphandlings- och inköpsområdet?	Delvis
Har kommunstyrelsen säkerställt att det sker en tillräcklig uppföljning inom upphandlings- och inköpsområdet?	Nej
Har kommunstyrelsen säkerställt följsamhet till lagen om offentlig upphandling vad avser dokumentation?	Delvis

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Bereda en ny upphandlingspolicy för beslut i kommunfullmäktige
- ▶ Säkerställa att det sker tillräckliga riskanalyser inför upphandlingar
- ▶ Säkerställa en tillräcklig intern kontroll vid direktupphandlingar
- ▶ Säkerställ att det sker en tillräcklig uppföljning inom inköps- och upphandlingsområdet
- ▶ Överväga att besluta om anvisningar för direktupphandlingar

Sollefteå april 2024

Max Stenman, projektledare
Verksamhetsrevisor

Per Stålberg, uppdragsledare
Certifierad kommunal revisor

Bilaga 1 Revisionskriterier

Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

Av lagen om offentlig upphandling framgår att upphandlande myndigheter ska behandla leverantörer likvärdigt och icke-diskriminerande samt genomföra upphandlingar på ett öppet sätt. Vid upphandlingar ska principerna om ömsesidigt erkännande och proportionalitet iakttas.

Tillvägagångssättet för upphandling varierar beroende på typ av tjänst och huruvida avtalsvärdet faller över eller under vissa givna tröskelvärden. Om avtalets uppskattade värde inte överstiger 700 000 kan den upphandlande myndigheten direktupphandla. I Upphandlingsmyndighetens vägledning för direktupphandling anges att värdet av ett avtal ska inkludera det maximala belopp som kan komma att betalas under avtalstiden, inklusive eventuella options- och förlängningsklausuler. Man måste också räkna in alla direktupphandlingar av samma slag som myndigheten har genomfört eller kommer att genomföra under räkenskapsåret.

Från den 1 februari 2022 gäller vissa ändringar i LOU. Direktupphandling får enligt de nya reglerna användas i samma situationer som förut, med ett viktigt undantag och ett viktigt tillägg:

- ▶ Regleringen kring så kallade välfärdstjänster har tagits bort.
- ▶ Det har införts en ny möjlighet till direktupphandling i samband med att en upphandling, eller ett avtals giltighet, har blivit överprövad.

Direktupphandling är alltså, precis som förut, möjlig vid direktupphandling till lågt värde, i vissa särskilda situationer (i samma situationer som en upphandlande organisation får använda förhandlat förfarande utan föregående annonsering) och om det finns synnerliga skäl. Den nya beloppsgränsen innebär att direktupphandling får genomföras om avtalets sammanlagda värde understiger 700 000 kronor.

Kommunallagen (2017:725)

Av 6 kap. 6 § kommunallagen, KL, framgår att nämnden ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

COSO- ramverkets fem komponenter² för intern kontroll

▶ **Kontrollmiljö**

Kontrollmiljön 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, fördelning av ansvar och befogenheter samt den uppmärksamhet och vägledning som styrelsen/nämnden ger.

▶ **Riskbedömningar**

² Internal Control - an Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Varje organisation möter många olika risker av internt och externt ursprung som måste värderas. Riskbedömningen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå mål och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras.

▶ **Kontroller**

Kontroller är de riktlinjer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv genomförs. 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 roll samt hur enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste ha en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt.

▶ **Utvärdering och uppföljning**

Interna styr- och kontrollsysteem behöver övervakas, följas upp och utvärderas. 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 tänkt.