



cutting through complexity™

Byrådsavdelingen for miljø og samferdsel

Samlerapport -
evaluering av
internkontrollen i
underliggende virksomheter

Dato: 09.12.13

Kun for internt bruk

Etat	Styrings- og kontrollmiljø*	Risikovurderinger	Kontrollaktiviteter	Informasjon og kommunikasjon	Oppfølging*
BYM					
EGE					
REN					
VAV					
BRE					
BER					
	<p>Oppsummert Implementering av Oslo kommunes etiske regelverk og verdier gjøres ulikt i etatene. Behovet for opplæring/ oppfriskning for ansatte i utsatte stillinger er i liten grad vurdert av etatene.</p> <p>Anbefaling til MOS Formidle hvordan Oslo kommunes etiske retningslinjer bør tilpasses og implementeres til den enkelte virksomhet.</p> <p>Etterspørre iverksatte tiltak.</p> <p>Etterspørre eventuelle avvik fra de etiske retningslinjer.</p>	<p>Observasjon Det er enkeltområder hvor det ikke gjennomføres risikovurderinger på en systematisk måte. Dette gjelder spesielt myndighetsutøvelse og saksbehandling, økonomi og IKT (med unntak av informasjonssikkerhet). Det er også ulik kvalitet i gjennomføringen av risikovurderingene.</p> <p>Anbefaling til MOS Be om virksomhetenes overordnede risikovurdering, inkludert vurdering av mislighetsrisikoer.</p> <p>Etterspørre når siste risikovurderinger av viktige prosesser ble gjennomført.</p> <p>Etablere felles opplæring/veiledning i risikostyring og intermkontroll.</p>	<p>Observasjon Det gjennomføres sjelden en systematisk vurdering av om iverksatte kontroller dekker de viktigste identifiserte risikoer. Videre er det varierende fokus på oppfølging av leverandører i etatene.</p> <p>Anbefaling til MOS Etterspørre hvilke kontroller som er på plass for å håndtere etatenes viktigste risikoer.</p> <p>Be om etatens vurdering av hvor effektive disse kontrollene er. Kontroller som gjelder oppfølging av leverandører bør etterspørres spesifikt.</p>	<p>Observasjon Informasjonen i styringskortene som MOS mottar gjenspeiler ikke alltid risikovurderinger som gjøres på de enkelte prosessene. For eksempel kan det stilles spørsmål om vurderinger knyttet til leverandøroppfølging blir kommunisert til MOS. Det er også en bekymring i enkelte etater at det er for mye rapportering.</p> <p>Anbefaling til MOS Etterspørre endringer i risikobildet.</p> <p>Byrådsavdelingens risikotoleranser bør tydeliggjøres slik at etatene vet når endringer bør rapporteres.</p>	<p>Observasjon Det er i liten grad systematisk tilnærming til evalueringer av intermkontrollen. Enkelte etater har innført en intermrevisjon, men disse funksjonene er i stor grad fokusert på etterlevelse av interne rutiner.</p> <p>Anbefaling til MOS Etterspørre hvordan kontrollene knyttet til de viktigste risikoene blir evaluert.</p> <p>Etterspørre ledelsens samlede vurdering av intermkontrollen.</p>
KPMGS KONKLUSJON		Det er varierende kvalitet i etatenes intermkontrollsystem. MOS bør i større grad etterspørre informasjon tilknyttet til risikovurderingene som vil gjøre byrådsavdelingen i bedre stand til å vurdere om etatene har et hensiktsmessig system for intermkontroll. Se også vedlegg 1 for vår vurdering av hvordan tiltakene bør prioriteres.			

*Se vedlegg 3 for beskrivelse av kriteriene for fargesettingen

1.0 Om prosjektet

1.1 Bakgrunn og formål

I rammeverket for internkontroll i Oslo kommune (Byråds sak 1057/08) er byrådsavdelingene tillagt et ansvar for å føre tilsyn og kontroll med sine underlagte virksomheter. Videre har byrådsavdelingene et ansvar for å påse at underlagte virksomheter har et fungerende og hensiktsmessig internkontrollsystem. Byrådsavdelingene skal videre bekrefte:

- At virksomheten har et hensiktsmessig system for internkontroll
- At det fungerer på en effektiv måte som gir rimelig sikkerhet for måloppnåelse
- At det gjennomføres risikovurderinger og at nøkkelisikoer er håndtert gjennom hensiktsmessige kontrolltiltak
- At virksomheten opprettholder fokus på forebygging av korrupsjon og misligheter

På bakgrunn av dette ønsket MOS ønsker en overordnet kartlegging av virksomhetenes internkontrollsystem.

1.2 Fakta om internkontrollen

De fleste etater i MOS har et godt implementert internkontrollsystem, herunder høyt fokus på ledelsens holdninger, etiske verdier og integritet. Hver enkelt etat må tilpasse sitt system etter størrelse og behov, likevel ønsker vi å trekke frem enkelte spesielt gode tiltak enkeltvirksomheter har etablert og som etter vår vurdering bør deles på tvers av etatene:

- REN har fokus på etiske verdier som tas frem i hvert avdelingsmøte, og er i gang med å etablere et sett med forebyggende tiltak mot korrupsjon. Eksempler på tiltak:
 - Legge ut link på intranett til alle verktøy Oslo kommune har om temaet
 - Ha etiske verdier som tema på allmøter
 - Utarbeide policy for systematisk dilemmatrening og etiske refleksjoner i alle avdelinger, seksjoner og team
 - Forsterke systematisk ROS angående forebygging av korrupsjon
 - Legge inn link til anti-korrupsjonsverktøy i informasjon til nyansatte
 - Ha etiske verdier og korrupsjonsforebygging som tema på nyansattdag v/direktøren
 - At etaten fortsatt er aktivt med som deltaker i nettverk for forebygging av korrupsjon
- BYMs lokale tiltaksplan for anskaffelser i perioden 2013-2014 inneholder prioriterte tiltak med ansvar og tidsfrister. Tiltakene er knyttet til årsakene til de identifiserte risikoene. Etaten har også en god beskrivelse av nåværende kontroller.
- EGE kategoriserer og risikovurderer leverandørkontrakter for å tilpasse oppfølgingen. Prosedyren beskriver hvordan kontraktforvaltningen skal gjennomføres for de ulike kontraktene avhengig av hvilken anskaffelsesrisiko som kontraktsgjenstanden medfører for etaten. Videre beskrives det at identifisering av kontraktens anskaffelsesrisiko, og hvordan risiko skal møtes, skjer allerede i planleggingsfasen gjennom utarbeidelse av kontraktsstrategi.

	<ul style="list-style-type: none"> - EGE har en prosedyre for roller og ansvar angående informasjonssikkerhet hvor det bl.a. fremkommer at direktøren har følgende ansvar: <ul style="list-style-type: none"> • Etablere og opprettholde informasjonssikkerhetspolicy som er nødvendige for at felles- og sektorsystemer lokalt skal tilfredsstille lover, instruksjoner og fastlagt sikkerhetsnivå • Det overordnede ansvaret for at den generelle arkiv- og dokumentbehandling i virksomheten tilfredsstiller krav til sikkerhet, herunder tilgjengelighet og personvern • At det operative ansvaret for informasjonssikkerheten er definert og tilrettelagt på en slik måte at alle ledere og medarbeidere kan ivareta sitt sikkerhetsansvar • Å etablere tiltak for internkontroll i henhold til kravene i Personopplysningsloven - VAV er i ferd med å etablere et kvalitetssystem med muligheter for å beskrive alle risikoer og kontroller i prosessene - BRE er i ferd med å dokumentere internkontrollsystemet innen brannforebyggende avdeling. Dette innebærer en gjennomgang av prosessrisikoer og hvilke kontroller som er på plass for å håndtere risikoen. Videre utarbeides det et årshjul for oppfølging av internkontrollen. - VAV har en interrevisjon som vurderer utforming av kontroller i tillegg til etterlevelse av rutiner. I rapportene frekkommer også rotårsakene til identifiserte avvik, og forslag til tiltak som knytter seg opp mot disse. <p>I beskrivelsene under er analysene illustrert med et "spiderdiagram" som viser hvor det er rom for forbedringer innenfor hver enkelt komponent av internkontrollen. Videre er oppsummeringen fra hver enkelt etat tatt inn for å forenkle sammenligningen på tvers av virksomhetene.</p>
1.3 Tilnærming	<p>Vår gjennomgang er basert på dokumentanalyse og gjennomførte intervjuer med:</p> <p>BYM Knut Gabestad, Assisterende Direktør Steinar Johnsen, Avdelingsdirektør Gunnar Frogner Dahl, Seksjonsleder Magnus Georgsen, Prosjektleder Ingrid Vedeler, Avdelingsdirektør Tore Haug, Avdelingsdirektør Hilde Ellingsen, Prosjektstøtte John Omollo, Divisjonscontroller</p> <p>VAV Per Kristiansen, Direktør Egil Dragseth, Avdelingsdirektør Ole Skytterholm, Spesialkonsulent Aina Sundve, Kvalitetsleder</p> <p>REN Pål Sommersnes, Direktør John Nilssen, Økonomisjef Beate Eriksen, avdelingsdirektør</p>

Grethe Abrahamsen, Kvalitetsleder

EGE

Pål Mikkelsen, Direktør
Cato Ryd, avdelingsdirektør
Monica Solheim, kvalitetsleder
Øystein Ihler, avdelingsdirektør

BRE

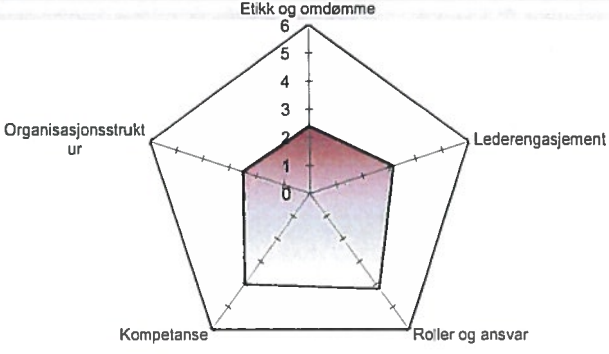
Jon Myrøldhaug, Brannsjef
Hege Hammer, Avdelingsdirektør
Odd Myhrer, Økonomisjef

BER

Jon Birger Bemtsen, Beredskapssjef
Jan Egil Bäckmark, Avdelingsjef

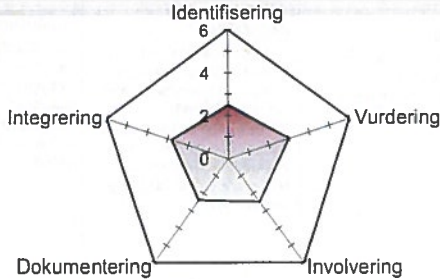
2.0 Resultat av arbeidet



















2.1 STYRINGS- OG KONTROLLMILJØ

Observasjon	Beskrivelse	Anbefaling til MOS
<p>Implementering av Oslo kommunes etiske regelverk og verdier gjøres ulikt i etatene. Behovet for opplæring/oppfriskning for ansatte i utsatte stillinger er i liten grad vurdert</p>	<p>Diagrammet under illustrer at roller og ansvar vurderes til å være godt ivare tatt i etatene. Innenfor etikk og omdømme er det flere av etatene som bruker Oslo kommunes regelverk, men man har i liten grad vurdert etatsspesifikke tilpasninger eller opplæring. Det er også i liten grad vurdert hvilke stillinger som er særlig eksponert for korrupsjon og misligheter.</p> <p>Styrings- og kontrollmiljø*</p>  <p>*Se vedlegg 4 for beskrivelse av prinsipper for internkontroll som legges til grunn</p>	<p>a) Formidle hvordan Oslo kommunes etiske retningslinjer bør tilpasses til og implementeres i den enkelte virksomhet.</p> <p>b) Etterspørre hvilke tiltak som er iverksatt for å sikre et større fokus på arbeidet mot korrupsjon og misligheter.</p> <p>c) Etterspørre eventuelle avvik fra de etiske retningslinjer, og hvordan ledelsen håndterer eventuelle avvik.</p>

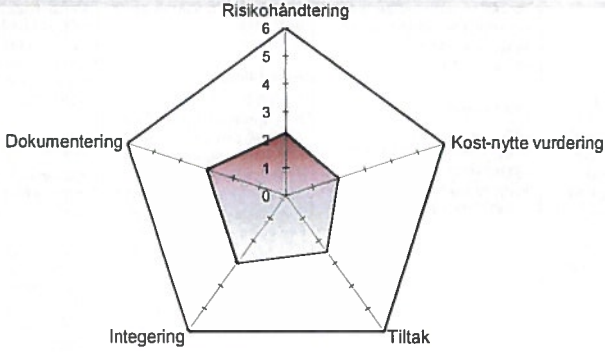
BYM	EGE	REN	VAV	BRE	BER
<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende
<p>Observasjon Oslo kommunes etiske retningslinjer benyttes, og nyansatte må signere på at det er lest og forstått. Utover dette er det ingen prosess for å sørge for at verdier og etiske retningslinjer er forstått og etterlevd. Videre er det er i liten grad tydeliggjort ansvar og roller for vurderinger, eierskap og håndtering av risikoer i BYM.</p> <p>Anbefaling Ledelsen bør etablere systematisk opplæring innen etikk og integritet for ansatte basert på behov og risiko knyttet til stillingen.</p> <p>Etaten bør også vurdere å innføre en risikostyringsfunksjon som eier risikostyringsprosessen og følger opp endringer i risikoappetitt og at metodikken for risikostyring følges.</p>	<p>Observasjon De etiske retningslinjene blir omtalt på etatssamlinger to ganger i året. Videre tar avdelingsdirektørene opp temaet minimum en gang i året på avdelingsmøter eller medarbeidersamtaler. Nyansatte får utdelt retningslinjer.</p> <p>Det fremkommer ikke at EGE gjennomfører dilemmatrening for ansatte i spesielt utsatte stillinger.</p> <p>Anbefaling Det kan være behov for et enda tydeligere fokus på arbeid mot korrupsjon og misligheter.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke påvist større svakheter i styrings- og kontrollmiljøet. Det er likevel vurdert at det er mulig å gjøre forbedringer i bruken av avvikssystemet.</p> <p>Anbefaling REN kan forsikre seg om at avvikssystemet er kommunisert og forstått i tilstrekkelig grad.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke påvist større svakheter i styrings- og kontrollmiljøet. Det er likevel vurdert at det er mulig å systematisere arbeidet med etikk og integritet i større grad.</p> <p>Anbefaling Ledelsen bør sørge for en felles forståelse av etiske verdier og integritet. Dette kan gjøres ved bl. a. dilemmatrening for ansatte etter behov. Dette kan vurderes ut fra risiko og konsekvens for den enkelte stilling.</p>	<p>Observasjon Det er i liten grad foretatt en kategorisering av hvilke stillinger som er særlig eksponerte for risiko for korrupsjon og misligheter, for eksempel i forbindelse med tilsyn.</p> <p>Anbefaling BRE bør foreta en gjennomgang av hvilke stillinger som er spesielt utsatte slik at tiltak blir mer effektivt rettet mot områder hvor behovet er størst.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke påvist større svakheter i styrings- og kontrollmiljøet. Det er likevel vurdert at det er sårbarheter knyttet til kompetanse og kapasitet grunnet etatens størrelse, noe som kan gi utfordringer med en hensiktsmessig rolledeling.</p> <p>Anbefaling BER kan vurdere om det er behov for en rutine som spesifiserer vurderinger tilknyttet rolledeling, og når eventuelle utfordringer skal løses til MOS.</p>

2.2 RISIKOVURDERINGER

Observasjon	Beskrivelse	Anbefaling
<p>Det er enkeltområder hvor det ikke gjennomføres risikovurderinger på en systematisk måte. Dette gjelder spesielt myndighetsutøvelse og saksbehandling, økonomi og IKT. Det er også ulik kvalitet i gjennomføringen av risikovurderingene.</p>	<p>Rammeverket for internkontroll i Oslo kommune viser til at det bør gjennomføres risikovurderinger på et overordnet nivå ved virksomhetens årlige plan og budsjettprosess, ved endringer eller utvikling på utvalgte prosesser som myndighetsutøvelse, personal, økonomi, anskaffelser og IKT, i tillegg til ved oppstart av prosjekter. Videre er det et mål om at internkontrollen skal avdekke og forebygge korrupsjon.</p> <p>Gjennomgangen viser at etatene i liten grad har gjennomført eksplisitte risikovurderinger mot korrupsjon og misligheter. Videre er det ikke alle prosessene som tidligere nevnt som er vurdert. Det er også gjort observasjoner som tyder på at kvaliteten i risikovurderingene ikke er tilstrekkelig.</p> <p>Risikovurderinger*</p>  <p>*Se vedlegg 4 for beskrivelse av prinsipper for internkontroll som legges til grunn</p>	<p>a) Be om virksomhetenes overordnede risikovurdering, inkludert vurdering av mislighetsrisikoer.</p> <p>b) Etterspørre når siste risikovurderinger av viktige prosesser ble gjennomført.</p> <p>c) Etablere felles opplæring/veiledning i risikostyring og internkontroll, spesielt på prosessnivå.</p>

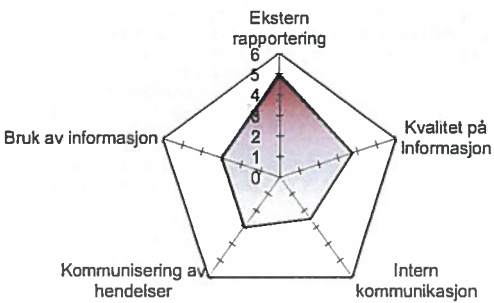
BYM	EGE	REN	VAV	BRE	BER
 Tilfredsstillende  Bør forbedres*  Ikke tilfredsstillende	 Tilfredsstillende  Bør forbedres  Ikke tilfredsstillende	 Tilfredsstillende  Bør forbedres  Ikke tilfredsstillende	 Tilfredsstillende  Bør forbedres  Ikke tilfredsstillende	 Tilfredsstillende  Bør forbedres  Ikke tilfredsstillende	 Tilfredsstillende  Bør forbedres  Ikke tilfredsstillende
<p>Observasjon Det gjennomføres enkelte risikovurderinger i organisasjonen, men dette er ikke satt i system på samme måte som på ledernivå. På prosesser som myndighetsutøvelse og saksbehandling, HR og IKT er det ingen systematikk for gjennomføring av risikovurderinger.</p> <p>Anbefaling På enkelte prosesser/områder bør det gjennomføres risikovurderinger så raskt som mulig. Det er viktig at også ledelsen har et aktivt forhold til de risikovurderingene som gjøres på lokalt nivå og selvstendig foretar sine egne vurderinger på et overordnet nivå.</p>	<p>Observasjon EGE opplyser at de har gjennomført risikovurderinger i tilknytning til bruk av kredittkort, og da med fokus på misligheter. Ellers gjennomfører EGE ingen egen identifisering av mislighetsrisikoer.</p> <p>Anbefaling EGE bør foreta en egen risikovurdering mot misligheter og korrupsjon, eventuelt også ha dette fokuset ved gjennomføring av andre risikovurderinger. En egen risikovurdering knyttet opp mot misligheter og korrupsjon kan også brukes som et tiltak for å øke bevisstgjøring av de ansatte rundt dette temaet.</p>	<p>Observasjon Våre observasjoner viser at gjennomføring av risikovurderinger ikke alltid skjer i henhold til kommunens metodikk og RENs egen prosedyre.</p> <p>Det fremkommer ikke at historiske data om hendelser og avvik blir benyttet på en systematisk måte i risikovurderingene.</p> <p>Anbefaling Historiske hendelser og avvik bør evalueres på en systematisk måte for å vurdere svakheter i intemkontrollen.</p>	<p>Observasjon VAV har i mindre grad systematisert vurderinger av misligheter og korrupsjonsrisiko. Videre er det varierende kvalitet i gjennomføringen av risikovurderinger hvor tiltak ikke alltid retter seg mot årsakene til de identifiserte risikoene.</p> <p>Anbefaling Etaten bør innføre en retningslinje for når / hvor ofte risikovurderinger rettet mot korrupsjon og mislighet skal gjennomføres. For å lykkes med risikovurderinger er det viktig at VAV bl.a. har på plass felles språk for risiko og kontinuerlig forbedring, læring og trening i risikostyring</p>	<p>Observasjon Det er gjennomført en risikovurdering med eksternt bistand hvor man tok for seg misligheter og korrupsjonsrisiko. I denne er det angitt at man bør sikre en periodisk oppdatering av risikobildet, noe som ikke er gjennomført. Videre er ser det ut til at etaten ikke har et bevisst forhold til for hvilke risikoer man iverksetter tiltak.</p> <p>Anbefaling Etaten bør vurdere å innføre en retningslinje for når / hvor ofte risikovurderinger rettet mot korrupsjon og mislighet skal gjennomføres. For å lykkes med risikovurderinger er det viktig at BRE har et bevisst forhold til metodikken og bl.a. har på plass felles språk for risiko og kontinuerlig forbedring, læring og trening i risikostyring.</p>	<p>Observasjon Risikovurderinger gjennomføres ikke alltid i grupper, og dokumenteres ikke i henhold til Oslo kommunes veileder i risikostyring.</p> <p>Anbefaling BER bør vurdere om det er behov for i større grad dokumentere underlag for risikovurderingene, blant annet for å redusere sårbarheten.</p>

2.3 KONTROLLAKTIVITETER

Observasjon	Beskrivelse	Anbefaling
<p>Det gjennomføres sjeldent en systematisk vurdering av om iverksatte kontroller dekker de viktigste identifiserte risikoer. Videre er det varierende fokus på oppfølging av leverandører i etatene.</p>	<p>Flere av virksomhetene har etablerte kvalitetssystemer med godt dokumenterte rutiner og prosedyrer, men det er ingen virksomheter som gjennomgående vurderer om risikoene er håndtert i rutiner og prosedyrer. Videre er det i liten grad systematiske kost-nytte vurderinger av tiltakene da risikoappetitten i etatene ikke er fullt ut kjent. Et eksempel på dette er manglende systematikk i oppfølgingen av leverandører. Etatene har i liten grad risikovurdert kontrakter og leverandører for å tilpasse / prioritere oppfølgingen etter en slik kategorisering.</p> <p>Kontrollaktiviteter*</p>  <p>*Se vedlegg 4 for beskrivelse av prinsipper for internkontroll som legges til grunn</p>	<p>a) Etterspørre hvilke kontroller som er på plass for å håndtere etatenes viktigste risikoer.</p> <p>b) Be om etatens vurdering av om hvor effektive kontrollene er. Kontroller som gjelder oppfølging av leverandører bør etterspørres spesifikt.</p>

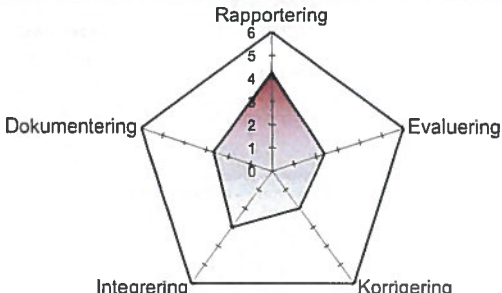
BYM	EGE	REN	VAV	BRE	BER
<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input checked="" type="checkbox"/> Bør forbedres* <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input checked="" type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input checked="" type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende
<p>Observasjon</p> <p>Rutiner og prosedyrer i BYM følger ikke en bestemt struktur og det er opp til den enkelte avdeling å avgjøre om kontrollaktiviteter dekker risikoene.</p> <p>BYM har i liten grad en systematisk tilnærming til kontraktsoppfølging, herunder risikovurdering og kategorisering av kontraktene for å rette tiltak og oppfølging mot anskaffelser med høy risiko.</p> <p>Anbefaling</p> <p>Etter å ha gjennomført systematiske risikovurderinger, bør BYM etablere et gjennomgående dokumenthierarki på områder med høy risiko. BYM bør etableres en prosess for å kategorisere anskaffelser og gjennomføre systematiske leverandørkontroller / kontraktsrevisjoner der risikoen er vurdert til høy.</p>	<p>Observasjon</p> <p>Undersøkelsen har ikke påvist større svakheter i kontrollaktivitetene. Det er likevel vurdert en mulighet til å forbedre oppfølgingen av leverandører.</p> <p>Anbefaling</p> <p>EGE kan følge opp at kontraktseiere følger prosedyrene, og vurdere om kontraktseiere har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre kontraktsrevisjoner.</p>	<p>Observasjon</p> <p>Undersøkelsen har ikke påvist større svakheter i kontrollaktivitetene. Det er likevel vurdert en mulighet til å forbedre systematikken i oppfølgingen av leverandører.</p> <p>Anbefaling</p> <p>REN kan etablere en prosess for å gjennomføre systematiske leverandørkontroller / kontraktsrevisjoner der risikoen er vurdert til høy.</p>	<p>Observasjon</p> <p>Det fremkommer ikke at VAV har en systematisk tilnærming til kontraktsoppfølging, herunder risikovurdering og kategorisering av kontraktene, for å rette tiltak og oppfølging mot de anskaffelsene med høy risiko.</p> <p>Anbefaling</p> <p>VAV bør fokusere ytterligere på oppfølging av kontrakter for å øke kostnadsfokus, og for å forebygge misligheter. Dette vil også virke preventivt ovenfor leverandørene. Det bør etableres en prosess for å kategorisere anskaffelser og gjennomføre systematiske leverandørkontroller / kontraktsrevisjoner der risikoen er vurdert til høy.</p>	<p>Observasjon</p> <p>Det fremkommer ikke at BRE sikrer en tilstrekkelig oppfølging av tilsyn med hensyn til risiko for misligheter og korrupsjon.</p> <p>Anbefaling</p> <p>BRE bør undersøke om det finnes muligheter for ytterligere oppfølging av trender hos tilsynsførerne.</p>	<p>Observasjon</p> <p>Undersøkelsen har ikke avdekket svakheter innen området kontrollaktiviteter.</p>

2.4. INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Observasjon	Beskrivelse	Anbefaling
<p>Informasjonen i styringskortene som MOS mottar gjenspeiler ikke alltid risikovurderinger som gjøres på de enkelte prosessene. For eksempel kan det stilles spørsmål ved om vurderinger knyttet til leverandøroppfølging blir kommunisert til MOS. Det er også en bekymring i enkelte etater at det er for mye rapportering.</p>	<p>Oslo kommunes varslingskanal blir benyttet av alle etater, og legger til rette for at eksterne kan melde fra om feil, avvik og annen relevant informasjon. Videre har flere av virksomhetene etablerte avvikssystemer hvor ansatte kan rapportere om hendelser, avvik og forbedringsforslag.</p> <p>Risikovurderinger i tilknytning til tildelingsbrevet og rapportering til MOS gjenspeiler ikke alltid etatens utfordringer. Det er i mindre grad tydelige prosesser for hvilken risikoappetitt etatene har, og det er ikke tydelig når endringer i risikoer skal kommuniseres til ledelsen og eventuelt til MOS.</p> <p>Enkelte etater mener det er en utfordring med de mange ulike systemer som ledere må rapportere i, og mener dette kan gå utover produksjonen.</p> <p>Informasjon og kommunikasjon*</p>  <p>*Se vedlegg 4 for beskrivelse av prinsipper for internkontroll som legges til grunn</p>	<p>a) Etterspørre endringer i risikobildet.</p> <p>b) Byrådsavdelingens risikotoleranser bør tydeliggjøres slik at etatene vet når endringer bør rapporteres.</p>

BYM	EGE	REN	VAV	BRE	BER
<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres* <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input checked="" type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende
<p>Observasjon Det har ikke fremkommet noen større mangler innen informasjon og kommunikasjon, men det er muligheter for å bedre den interne kommunikasjonen.</p> <p>Anbefaling BYM kan gjennomgå sine rutiner for deling og kommunisering av informasjon på tvers av avdelinger og oppover til ledelsen.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke påvist svakheter innen informasjon og kommunikasjon.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke påvist svakheter innen informasjon og kommunikasjon.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke avdekket større mangler innen informasjon og kommunikasjon. Det er likevel vurdert at det er mulig å tydeliggjøre i hvilken grad innrapporterte avvik skal benyttes i arbeidet med risikovurderinger.</p> <p>Anbefaling VAV bør i påvente av at risikomoduleen i AKVA tas i bruk, legge til rette for at innmeldte avvik kan kategoriseres og aggregeres slik at de på en mest mulig hensiktsmessig måte kan brukes inn i arbeidet med risikovurderinger.</p>	<p>Observasjon BRE har ikke systematisert innhenting og oppfølging av informasjon om hendelser som for eksempel trustler eller tilbud om bestiktelser som oppstår ute på tilsyn.</p> <p>Anbefaling BRE bør systematisere innhenting av informasjon om hendelser som oppstår under tilsyn.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke avdekket svakheter innen området informasjon og kommunikasjon.</p>

2.5. OPPFØLGING

Observasjon	Beskrivelse	Anbefaling
<p>Det er liten grad av systematisk tilnærming til evalueringer av internkontrollen. Enkelte etater har innført en intermrevisjon, men disse funksjonene er i stor grad fokusert på etterlevelse av interne rutiner.</p>	<p>Etatene og MOS har etablert et system som i stor grad sikrer informasjon om oppnådde resultater. Det er likevel muligheter til å forbedre hvilken informasjon som etterspørres i forbindelse med hvor effektiv internkontrollen er.</p> <p>Flere av etatene har etablert en intermrevisjon. Denne har som regel form som en kvalitetsrevisjon i tilknytning til ISO-metodikk hvor det er fokus på etterlevelse av rutiner og prosedyrer. Det vurderes i liten grad hvor effektiv internkontrollen er, herunder om kontroller er hensiktsmessig utformet, om risikovurderinger gjøres med god kvalitet, og om styrings- og kontrollmiljøet er godt ivarett.</p> <p>Oppfølging*</p>  <p>*Se vedlegg 4 for beskrivelse av prinsipper for internkontroll som legges til grunn</p>	<p>a) Etterspørre hvordan kontrollene knyttet til de viktigste risikoene blir evaluert.</p> <p>b) Etterspørre ledelsens samlede vurdering av internkontrollen, jfr. eksempel i vedlegg 2.</p>

BYM	EGE	REN	VAV	BRE	BER
<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres* <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende	<input checked="" type="checkbox"/> Tilfredsstillende <input type="checkbox"/> Bør forbedres <input type="checkbox"/> Ikke tilfredsstillende
<p>Observasjon Det er pt. ikke en strukturert tilnærming til oppfølging av Internkontrollen i BYM. Videre er det ikke vurdert hvilken miks av løpende eller frittstående evalueringer som bør være på plass. I forbindelse med miljøsertifisering etter ISO-standardene vil det bli gjennomført kvalitetsrevisjoner.</p> <p>Anbefaling I arbeidet med å etablere en helhetlig tilnærming til internkontroll bør det etableres en felles systematikk for oppfølging, inkludert en vurdering av behovet for å innføre en Internrevisjon</p>	<p>Observasjon Fokuset i interrevisjonene er etterlevelse av rutiner og prosedyrer, og i mindre grad om kontrollene er utformet på en tilstrekkelig hensiktsmessig måte for å håndtere risikoer. Internrevisjonen kan også komme med forbedringsforslag i sine gjennomganger.</p> <p>Anbefaling EGE bør vurdere om interrevisjonen kan løftes slik at det ikke bare vurderes etterlevelse, men også i større grad gjøres vurderinger av utforming av internkontrollen, herunder risikovurderinger, etablerte kontrollaktiviteter og styrings- og kontrollmiljøet. I tillegg kan effektiviteten i prosessene vurderes (LEAN).</p>	<p>Observasjon Fokuset i interrevisjonene er etterlevelse av rutiner og prosedyrer, og i mindre grad om kontrollene er utformet på en tilstrekkelig hensiktsmessig måte for å håndtere risikoer. Internrevisjonen kan også komme med forbedringsforslag i sine gjennomganger.</p> <p>Anbefaling REN bør vurdere om interrevisjonen kan løftes slik at det ikke bare vurderes etterlevelse, men også i større grad gjøres vurderinger av utforming av internkontrollen, herunder risikovurderinger, etablerte kontrollaktiviteter og styrings- og kontrollmiljøet. I tillegg kan effektiviteten i prosessene vurderes (LEAN).</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke avdekket svakheter innen området oppfølging.</p>	<p>Observasjon BRE har ikke systematisert innhenting og oppfølging av informasjon om hendelser som for eksempel trusler eller tilbud om bestikkløser som oppstår ute på tilsyn.</p> <p>Anbefaling BRE bør systematisere innhenting av informasjon om hendelser som oppstår under tilsyn.</p>	<p>Observasjon Undersøkelsen har ikke avdekket svakheter innen området oppfølging.</p>

Vedlegg 1 – Tiltakene i prioritert rekkefølge

Prioritet	Beskrivelse	Tilknyttet Internkontroll komponent
1	Be om virksomhetenes overordnede risikovurdering, inkludert vurdering av mislighetsrisikoer.	Risikovurderinger
2	Etterspørre hvilke tiltak som er iverksatt for å sikre et større fokus på arbeidet mot korrupsjon og misligheter.	Styrings- og kontrollmiljø
3	Etterspørre når siste risikovurderinger av viktige prosesser ble gjennomført.	Risikovurderinger
4	Etterspørre hvilke kontroller som er på plass for å håndtere etatens viktigste risikoer.	Kontrollaktiviteter
5	Etterspørre eventuelle avvik fra de etiske retningslinjer, og hvordan ledelsen håndterer eventuelle avvik.	Styrings- og kontrollmiljø
6	Be om etatens vurdering av om hvor effektive kontrollene er. Kontroller som gjelder oppfølging av leverandører bør etterspørres spesifikt.	Kontrollaktiviteter
7	Formidle hvordan Oslo kommunes etiske retningslinjer bør tilpasses til og implementeres i den enkelte virksomhet.	Styrings- og kontrollmiljø
8	Byrådsavdelingens risikotoleranser bør tydeliggjøres slik at etatene vet når endringer bør rapporteres.	Informasjon – og kommunikasjon
9	Etablere felles opplæring/veiledning i risikostyring og internkontroll, spesielt på prosessnivå.	Risikovurderinger
10	Etterspørre hvordan kontrollene knyttet til de viktigste risikoene blir evaluert.	Oppfølging
11	Etterspørre endringer i risikobildet.	Informasjon – og kommunikasjon
12	Etterspørre ledelsens samlede vurdering av internkontrollen, jfr. eksempel i vedlegg 2.	Oppfølging

Vedlegg 2 – Eksempel på rapportering på internkontroll

Eksempelen er hentet fra Direktoratet for Økonomistyring (DFØ) veileder i internkontroll hvor KPMG bl.a. bistod med utvikling av verktøyene.

Periode	Ansvarlig	Dato

Spørsmål	Ja	Nei	Hvis nei, kommentar
Er det gjennomført en overordnet risikovurdering i virksomheten siste år?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er det etablert tiltak som følge av risikovurderinger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er det utarbeidet styrende dokumenter på viktige områder/prosesser basert på en vurdering av risiko?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etterleves styrende dokumenter i virksomheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er alle vesentlige avvik, spesielle hendelser og svakheter fulgt opp?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er alle anmerkninger fra tilsyn, eksternrevisor, interntrevisor og lignende fulgt opp?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Oppsummert Er internkontrollen utformet slik at mål knyttet til -målrettet og effektiv drift -pålitelig rapportering -overholdelse av gjeldende lover og regler med rimelig sikkerhet oppnås?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vedlegg 3 – Beskrivelse av kriterier

Konklusjon	Beskrivelse av kriterier
Tilfredsstillende	Det er ikke konstatert svakheter og/eller etterlevelse i den interne kontrollen som kan føre til: <ul style="list-style-type: none">• Vesentlig feil i styringsinformasjonen• Brudd på lover og regler• Andre forhold som kan føre til betydelig tap av renommé• Forhold som kan føre til vesentlige direkte tap
Bor forbedres	Det er konstatert svakheter og/eller konstatert avvik etterlevelse i den interne kontrollen som kan føre til: <ul style="list-style-type: none">• Vesentlig feil i styringsinformasjonen• Brudd på lover og regler• Andre forhold som kan føre til betydelig tap av renommé• Forhold som kan føre til vesentlige direkte tap
Ikke tilfredsstillende	Det er konstatert betydelige svakheter og/eller betydelige avvik i etterlevelse i den interne kontrollen som kan føre til: <ul style="list-style-type: none">• Vesentlig feil i styringsinformasjonen• Brudd på lover og regler• Andre forhold som kan føre til betydelig tap av renommé• Forhold som kan føre til vesentlige direkte tap

Vedlegg 4 – Beskrivelse av prinsipper for god internkontroll som er lagt til grunn

Styrings- og kontrollmiljø		Risikovurderinger		Kontrollaktiviteter		Informasjon- og kommunikasjon		Oppfølging	
	Prinsipp:		Prinsipp:		Prinsipp:		Prinsipp:		Prinsipp:
Etikk og omdømme	Integritet og etiske verdier som kommuniseres og følges opp med veiledning i forhold til hva som er rett og galt	Identifisering	Risiko knyttet til virksomhetens viktigste mål på alle nivå er identifisert	Risikohåndtering	Ledelsen har tatt stilling til hvordan risiko skal håndteres	Eksstem rapportering	ekssterne interessenter bidrar til å styrke internkontrollen	Rapportering	Rapporteringens innhold, omfang og hyppighet er tilpasset risiko, og viser tydelig oppnådde resultater
Lederengasjement	Ledelsen tar ansvar for arbeidet med internkontrollen	Vurdering	Det gjennomføres systematiske risikovurderinger på alle vesentlige områder og alle nivå	Kost-nytte vurdering	Ledelsen har foretatt en systematisk kost-nytte vurdering av foreslåtte tiltak	Kvalitet på informasjon	Relevant og tilstrekkelig informasjon blir identifisert og distribuert slik at den bidrar til en effektiv internkontroll	Evaluering	Virksomheten gjennomfører løpende, og ved behov, frittstående evalueringer
Roller og ansvar	Tydelige fullmakter og rapporteringslinjer ved tildeling av ansvar og myndighet	Involvering	Risikovurderinger er preget av lederdeltakelse og gjennomføres av personer på riktig nivå med nødvendig kompetanse	Tiltak	Tiltak og kontrollaktiviteter er utformet på en hensiktsmessig måte	Intern kommunikasjon	Vedtatte krav til internkontroll er tydelig kommunisert og tilgjengeliggjort til alle ansatte	Korrigerende	På bakgrunn av informasjon gjennom løpende oppfølging og frittstående evalueringer, gjøres nødvendige korrigeringer i styringen
Kompetanse	Ledelsen og ansattes kompetanse og holdninger til risiko, styring og kontroll	Oppfølging	Oppfølgingens innhold, omfang og hyppighet er tilpasset risikoeksponering og hensiktsmessig dokumentert	Integring	Tiltak og kontrollaktiviteter er integrert i virksomhetens øvrige styring og styringsdokumenter	Kommunisering av hendelser	Det eksisterer gode kommunikasjonskanaler for rapportering av hendelser	Integring	Oppfølging av internkontroll er en naturlig del av ledelsens daglige styring av virksomheten
Organisasjonsstruktur	Etablering av en hensiktsmessig organisasjonsstruktur og en forsvarlig rollefordeling	Integring	Vurdering av risiko er en naturlig del av ledelsens daglige styring av virksomheten	Dokumentering	Tiltak og kontrollaktiviteter er dokumentert	Bruk av informasjon	Det er etablert en prosess for å identifisere og bruke informasjon for å støtte opp under de andre internkontrollkomponentene	Dokumentering	Oppfølgingen av internkontroll er hensiktsmessig dokumentert

