

# Helsetjenestens driftsorganisasjon

## Internrevisjon av kontraktstyring og leverandøroppfølging

Oslo, 2. mars 2017

*Rapporten skal kun benyttes av HDO og skal ikke distribueres til andre parter uten vårt skriftlige samtykke. Rapporten er ment som en oppsummering av EYs arbeide, og er ikke fullstendig uten tilhørende muntlig presentasjon. Vi viser for øvrig til avtalte ansvarsbegrensninger.*

# Innledning

## Innhold

Innledning.....	2
Angrepsvinkel.....	3
Oppsummering.....	4
Overordnet vurdering.....	5

## Vedlegg

Observasjoner og anbefalinger.....	13
Tiltaksplan.....	17
Dokumentasjon- og intervjuoversikt.....	17
Forklaring til symboler.....	18
Om internervisjonen.....	19

## Distribusjon

### Rapporten er oversendt til:

- ▶ Ketil Are Lund, Direktør strategi og virksomhetsstyring

### Rapporten skal distribueres til:

- ▶ Lars Erik Tandsæther, Administrerende direktør
- ▶ Knut Ragnar Haugen, Innkjøpssjef

## Bakgrunn

Helsetjenestens driftsorganisasjon (HDO) er i stor grad avhengig av leverandørene sine for å kunne levere iht. SLA. HDO har opplevd at leverandørene ikke leverer iht. forventninger og ønsker en gjennomgang av kontraktene samt leverandøroppfølgingen for å identifisere forbedringer. Ved vurdering av HDOs risikobilde på virksomhetsnivå ble det identifisert høy risiko knyttet til leverandør- og kontraktsoppfølging. God kontroll med selskapets kontraktstyring og leverandøroppfølging er også viktig med tanke på etterlevelse av internt og eksternt regelverk.

## Formål

Formålet med revisjonen har vært å vurdere om det er etablert tilstrekkelig internkontroll knyttet til selskapets kontraktstyring og leverandøroppfølging. Dette for å sikre at leverandører av drifts- og utviklingstjenester oppfyller kontraktsleveranser og vilkår som avtalt, samt at HDO ikke er eksponert for uønsket risiko som kan medføre driftsavbrudd eller negativt påvirke forretningsutviklingen. Dette skal bidra til å forbedre selskapets risikostyring og internkontroll.

## Anbefalinger

Vi presenterer forslag til forbedringer i risikostyring og internkontroll av etablerte rutiner og dokumentasjon i revisjonsrapporten. HDO må selv vurdere om de foreslåtte anbefalingene er velegnet, kostnadseffektive og om de skal implementeres.



---

Finn Holm  
Ansvarlig partner



---

Øyvind Hestnes  
Prosjektleder

# Angrepsvinkel, omfang og avgrensninger

Vi har gjennomført en vurdering av etablert internkontroll knyttet til kontraktstyring og leverandøroppfølging. Med utgangspunkt i EYs rammeverk for kontraktstyring og leverandøroppfølging har vi utarbeidet vurderingskriterier som er lagt til grunn for gjennomgangen. Våre observasjoner, vurderinger og forbedringsforslag er utledet fra gjennomgang av sentrale dokumenter og samtaler med nøkkelpersoner.

## Rammeverk



Figuren viser elementene i EYs rammeverk for kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Angrepsvinkel

- ▶ Vurdere kvaliteten i kontraktstyringen og -oppfølgingen av leverandører.
- ▶ Vurdere prosesser og rutiner for kontraktstyring og leverandøroppfølging.
- ▶ Vurdere hvordan HDO arbeider med å følge opp kontrakter og sikre sine krav og betingelser.
- ▶ Stikkprøvekontroller for test av etterlevelse.
- ▶ Gjennomgang av styrende dokumenter i kvalitetssystemet, herunder blant annet policyer, retningslinjer og rutiner for anskaffelser og avtaleoppfølging.
- ▶ Gjennomføring av samtaler med nøkkelpersoner.

## Forutsetninger og avgrensninger

- ▶ Revisjonen er avgrenset til å vurdere risikostyring og internkontroll og inkluderer ikke en fullverdig vurdering av selskapets risikoer og innhold i styrende dokumenter.
- ▶ Arbeidet og resultatene er basert på mottatt informasjon og dokumentasjon som er tilgjengeliggjort og anerkjent av HDO.
- ▶ Revisjonen bygger på intervjuobjektene forståelse og subjektive oppfatning av de belyste problemstillingene.
- ▶ Utkast til rapport er gjennomgått og diskutert med koordinator for interrevisjon.

# Oppsummering

3

I strategiplanen for 2015-2018 er det lagt strategiske føringer for at Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett HF (HDO HF) skal være bevisst på sine interne rutiner for å sikre en sikker og stabil drift. Grunnet kritikaliteten til systemene som HDO drifter, er det viktig at organisasjonen har kontroll på sine kontrakter og leverandører. Innkjøpsorganisasjon, herunder roller og ansvar, er moden for en gjennomgang og oppdatering hos HDO. Dette skyldes uklarheter i dagens rolle og ansvarsdeling, at HDO tok over eierskapet for alle kontrollrom i Norge fra januar 2017, samt nye forskrifter om offentlige anskaffelser trer i kraft fra samme dato. Det er utarbeidet prosedyrer knyttet til anskaffelsesprosessen for noen år tilbake. Disse er godt dokumentert og tilgjengelig for alle, men disse er ikke vedlikeholdt og kommunisert ut i organisasjonen. Vår gjennomgang viser at HDO har gode prosesser for å gjennomføre anskaffelser, men mangler prosedyrer og systemer for å gjennomføre og dokumentere en effektiv kontraktstyring og leverandøroppfølging. Det er også svakheter knyttet til internkontrollen ved mottak av varer og tjenester, samt kontroll av riktig pris ifm fakturakontrollen.

## Hovedobservasjoner

### Kontrollmiljø og struktur

- ▶ Roller og ansvar knyttet til innkjøp i HDO er ikke tydelig definert blant de involverte personer. Behov for å definere hvordan organiseringen skal se ut fremover.
- ▶ HDO har ikke implementert kategoristyring av kontrakter og leverandører
- ▶ Det foreligger ikke en metodikk med en definert scoringmodell for klassifisering av kritiske leverandører.
- ▶ Prosedyrer knyttet til anskaffelsesprosessen er ikke vedlikeholdt og tilstrekkelig kommunisert til de ansatte.
- ▶ Det er implementert et egenutviklet verktøy basert på Excel som dokumenterer avtaleoversikten. Excel-arket er en forenklet oversikt med noe begrenset informasjon om de ulike avtalene.

### Oppfølging av avtaler

- ▶ Det er ikke laget en totaloversikt som beskriver oppfølgingsaktiviteter knyttet til leverandøraftalene.
- ▶ Det er ikke etablert rutiner og retningslinjer for hvordan leverandøroppfølging og kontraktstyring skal dokumenteres og arkiveres.

## Anbefalte tiltak

- ▶ Vi anbefaler å avklare ansvarsområder for de som er involvert i anskaffelser, herunder kontraktstyring og leverandøroppfølging.
  - ▶ Det er god praksis for anskaffelser å etablere kategoristyring av leverandører basert på felles metodikk.
  - ▶ Utarbeide en metodikk basert på en predefinert scoringmodell for å klassifisere alle virksomhetskritiske leverandører.
  - ▶ For å sikre validitet og etterlevelse bør HDO gjennomgå de dokumenterte prosedyrene, samt etablere prosesser slik at disse holdes løpende oppdatert.
  - ▶ Vi anbefaler å anskaffe et helhetlig avtaleoppfølgingsystem for å understøtte en effektiv forvaltning av leverandørkontrakter.
- 
- ▶ Vi anbefaler at HDO lager en totaloversikt som viser alle oppfølgingsaktiviteter, samt årshjul med en detaljert møtekalender for oppfølging av virksomhetskritiske leverandører.
  - ▶ Etablere retningslinjer for hvordan leverandøroppfølging og kontraktstyring skal dokumenteres og arkiveres.

# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 1. Kontrollmiljø og struktur

- ▶ Organisering
- ▶ Mål og strategier
- ▶ Internkontroll
- ▶ Fullmakter
- ▶ Roller og ansvar
- ▶ Rutiner og policyer
- ▶ Maler og verktøy
- ▶ Teknologi

### Kontrollmiljø og struktur

I strategiplanen for 2015-2018 er det lagt strategiske føringer for at Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett HF (HDO HF) skal være bevisst på sine interne rutiner for å sikre en sikker og stabil drift. HDO er et driftssenter for helsetjenestens bruk av løsninger for nødmeldetjenester. Grunnet kritikaliteten til systemene som HDO drifter, er det viktig at organisasjonen har kontroll på sine kontrakter og leverandører. HDO er i dag organisert med én innkjøpssjef som er ansvarlig for de fleste større anskaffelser, samt bidrar med fagkompetanse ved mindre anskaffelser. Videre er det avdelingsleder for Teknologiforvaltning som er avtaleforvalter for de fleste software- og hardware kontrakter, og avdelingsleder for Kunde- og brukerforvaltning står som «eier» og bistår i anskaffelsesprosessen av avtalene knyttet til Direktoratet for nødkommunikasjon, og tilhørende feltapparat. Forvaltningsansvar for disse avtalene ligger hos driftsorganisasjonen. HDO benytter seg av bistand fra Sykehusinnkjøp HF og Inventura AS for kompetanse og ressurser knyttet til anskaffelser ved behov.

HDO har ikke implementert kategoristyring av kontrakter og leverandører. Det er god praksis for anskaffelser å etablere kategoristyring. Dette for å få bedre innsikt og kunne utnytte markedets muligheter, samt oppnå reduserte kostnader. I tillegg er det godt praksis å klassifisere forretningskritiske leverandører basert på en predefinert scoringmodell for å sikre en tilfredsstillende oppfølging av disse. Vi anbefaler også at hver anskaffeskategori har en dedikert kategoriansvarlig som er ansvarlig for gjennomføring av anskaffelser, løpende og periodisk oppfølging, kostnadskontroll og eventuell utløsning av opsjoner. Dette sikrer at kontrakter og leverandører blir fulgt opp på et hensiktsmessig nivå.

Etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt i Helse Sør-Øst RHF beskriver prinsipper for å sikre de ansattes habilitet når disse handler på vegne av Helse Sør-Øst, herunder HDO. Retningslinjene er hensiktsmessig utarbeidet, men gjennomgangen viser at disse ikke er tilstrekkelig kommunisert i organisasjonen. Det er ikke gjennomført kurs, dilemmatruening eller annen informasjonsdeling av relevante deler av de etiske retningslinjene til ansatte som handler på vegne av HDO. Vi anbefaler gjennomføring av slik opplæring, samt at HDO vurderer behovet for å styrke kontrollen ytterligere ved etablere et register over ansattes forhold knyttet til eierandeler, styreverv, relasjoner og nærstående.

Det er utarbeidet og kommunisert en tydelig fullmaktstruktur med beløpsgrenser. Beløpsstørrelser og struktur virker å være basert på hensiktsmessige premisser, og anses også å være effektiv.

# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 1. Kontrollmiljø og struktur forts.

- ▶ Organisering
- ▶ Mål og strategier
- ▶ Internkontroll
- ▶ Fullmakter
- ▶ Roller og ansvar
- ▶ Rutiner og policyer
- ▶ Maler og verktøy
- ▶ Teknologi

#### Kontrollmiljø og struktur

Roller og ansvar knyttet til innkjøp i HDO er ikke tydelig definert blant de involverte personer. Gjennomgangen viser at det er behov for å kartlegge og definere hvordan organiseringen, herunder roller og ansvar, skal se ut fremover. Det er flere forhold som peker på hvorfor HDO bør se på hvordan man er organisert; fra 1.1.2017 tar HDO over eierskapet for alle kontrollrom i Norge, samt nye forskrifter om offentlige anskaffelser trer i kraft fra samme dato. Organiseringen av innkjøpsorganisasjonen i HDO er derfor moden for gjennomgang og evaluering. Formalisering av roller, ansvar og oppgaver vil bidra til å øke kvaliteten på kontraktstyring og leverandøroppfølgingen.

Det er laget prosedyrer for hvordan HDO skal gjennomføre anskaffelser. Disse er godt dokumentert og tilgjengelig for alle, men det gjennomføres ikke tilstrekkelig oppdatering og vedlikehold av disse prosedyrene. Det er også manglende kjennskap til disse rundt om i organisasjonen. For å sikre validitet og etterlevelse bør HDO gjennomgå prosedyrene, samt etablere prosesser slik at disse holdes løpende oppdatert.

Gjennomgangen viser at det ikke er etablert retningslinjer og rutiner for hvordan HDO skal gjennomføre oppfølging av leverandøravtaler. Vi anbefaler at slike retningslinjer beskrives og implementeres for å sikre at HDO oppnår de leveranser og den kvalitet som er avtafestet med leverandører. Beskrivelsene knyttet til dette bør blant annet inneholde beskrivelse av krav, retningslinjer og maler knyttet til gjennomføring og dokumentering av leverandørmøter.

Det bør også lages retningslinjer for hvordan anskaffelser og oppfølging av avtaler skal dokumenteres i arkiveringssystemet Public 360, da dokumentering er en viktig del for kontraktstyring og leverandøroppfølging.

Vi anbefaler også å utarbeide retningslinjer og maler for kategoristyring. Retningslinjene bør beskrive hvordan kategoristyring skal planlegges og gjennomføres med utgangspunkt i HDOs strategiske føringer. Malverket kan eksempelvis inneholde mandat, organisering, kostnadsanalyse, trender, leverandøroppfølging, risiko og tiltak. Det er naturlig at risikostyring tar utgangspunkt i de mål og strategiske føringer som er relevant for hver enkelt kategori, samt de risikoevalueringer som ligger til grunn for hver enkelt leverandørkontrakt.

# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 1. **Kontrollmiljø og struktur** forts.

- ▶ Organisering
- ▶ Mål og strategier
- ▶ Internkontroll
- ▶ Fullmakter
- ▶ Roller og ansvar
- ▶ Rutiner og policyer
- ▶ Maler og verktøy
- ▶ Teknologi

### Kontrollmiljø og struktur

Det er per i dag ikke et helhetlig system/verktøy for leverandørstyring og kontraktsoppfølging. HDO bruker i dag arkiveringsystemet Public 360 for arkivering og deling av dokumenter. Det er igangsatt et arbeid med å utvikle en mappestruktur og retningslinjer for dokumentnavn for å forbedre strukturen i systemet Public 360. Systemet Public 360 er et arkivsystem som ikke er integrert med andre systemer hos HDO.

Det er implementert et egenutviklet verktøy basert på Excel som dokumenterer avtaleoversikten. Excel-arket er en forenklet oversikt med noe begrenset informasjon om de ulike avtalene. Denne avtaleoversikten gjelder i stor grad ikke software-avtaler (applikasjoner) og er derfor ikke komplett. HDO bør samle alle avtaler i et system for å kunne sikre helhetlig forståelse og oversikt over alle avtaler. Vi er opplyst om at det vurderes flere alternative elektroniske systemer for avtaleoversikt- og oppfølging. Dette bør avklares innen rimelig tid for å sikre tilstrekkelig oppfølging av leverandører og kontrakter.

Med bakgrunn i selskapets kritikalitet og antall kontrakter, bør det på lengre sikt vurderes å anskaffe et helhetlig avtaleoppfølgingssystem. Et slikt system bør være integrert med regnskapssystemet for løpende oppdatering av f.eks. forbruksdata, samt gi mulighet for oppdatering av kalenderfunksjonen i Outlook for leverandørmøter.

# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 2. **Kompetanse og team**

- ▶ Kompetansenivå
- ▶ Tilgang på ressurser
- ▶ Gjennomføring av kurs

### 3. **Dokumentasjon og sporbarhet**

- ▶ Dokumentering/arkivering
- ▶ System for dokumentering
- ▶ Tilgang og oppfølging

#### **Kompetanse og team**

Vår gjennomgang viser at det er fokus på videreutvikling av kompetansenivået innenfor offentlige anskaffelser (og tilhørende sertifisering), hvor det gjennomføres eksterne kurs for å støtte denne prosessen. Innkjøpssjefen er nå i prosess med å ta kurs og sertifisering i regi av NIMA, noe som er med på å styrke kompetansen i organisasjonen.

Innkjøpssjefsrollen er i dag en deltidsstilling, med rundt 50 % stillingsprosent. Vi anbefaler at HDO evaluerer om stillingsbrøken for innkjøpssjefen er tilstrekkelig i forhold til den rollen han skal utøve og i sammenheng med gjennomgang av roller og ansvar knyttet til anskaffelser i HDO.

#### **Dokumentasjon og sporbarhet**

Det er etablert prosesser og prosedyrer som beskriver hvordan anskaffelser skal dokumenteres. Det er imidlertid ikke etablert rutiner og retningslinjer for hvordan leverandøroppfølging og kontraktstyring skal dokumenteres og arkiveres. Vi er opplyst om at det arbeides med å styrke rutiner knyttet til arkivering av referater knyttet til leverandøroppfølging.



# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 4. Oppfølging av avtaler

#### Løpende oppfølging

- ▶ Bestillings- og avropsrutiner
- ▶ Leveranser iht. kontrakt/ordre og avtalte betingelser
- ▶ Pris- og kvalitetskontroll
- ▶ Fakturahåndtering
- ▶ Mottak

#### Oppfølging av avtaler

Det er i fullmaktsoversikten i økonomihåndboken regulert hvem som kan bestille og godkjenne anskaffelser basert på anskaffelsens størrelse. Vår gjennomgang viser at fullmaktstrukturen er godt etablert og kjent i organisasjonen.

Det er ikke etablert tilfredsstillende kontrollrutiner for mottak av varer og tjenester. Ved bestillinger og avrop er det laget et Excel-verktøy for dokumentasjon av rekvisisjonsnummer. Her registreres bestillinger og antatt kostnad. Når varen/tjenesten er mottatt skal det kvitteres ut i samme ark at varen/tjenesten er mottatt. Vår gjennomgang viser at dette i liten grad blir gjort, og det er derfor vanskelig å kunne kontrollere i ettertid hva som er faktisk mottatt.

For kontroll av faktura mot pris er det i dag ikke etablert dokumentert struktur for hvordan dette skal gjøres. Det kontrolleres hva som er mottatt, men det blir ikke kontrollert om pris på faktura er henhold til bestilling. Dette medfører en risiko for at HDO betaler feil pris for varer og tjenester.

Fakturahåndteringen i HDO er en definert prosess ved at det er regnskapsavdelingen som sender faktura til budsjettansvarlig for godkjenning. Budsjettansvarlig sender faktura videre til bestiller for å attestere at varen er mottatt. Fakturahåndtering og rekvisisjonssystemet er ikke integrert med økonomisystemet Xledger. Dette reduserer kontrollnivået knyttet til bestilling, avrop, mottak og fakturahåndtering. Vi mener at bedre systemstøtte ville kunne øke/effektivisere internkontrollen og den administrative prosessen. Dette kan eksempelvis være ved at budsjettansvarlig godkjenner på bestillingstidspunktet. Dette reduserer da behovet for administrative prosesser knyttet kontroll i forbindelse med fakturahåndteringen. Dette er noe HDO kan vurdere å se nærmere på fremover.

# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 4. Oppfølging av avtaler forts.

#### Periodisk vurdering

- ▶ Pris- og kvalitetskontroll
- ▶ Risikovurdering
- ▶ Kontroll av etterlevelse
- ▶ Analyser
- ▶ Reklamasjoner og garantivilkår
- ▶ Erfaringer med kontraktsforholdet

#### Oppdatering og justering

- ▶ Indeksregulering og andre vilkår

#### Reforhandling/oppsigelse

- ▶ Endringer i vilkår og betingelser
- ▶ Opsjoner

## Oppfølging av avtaler

HDO har ingen fullstendig oversikt over alle kontrakter og leverandører. Det er heller ikke definert en strukturert prosess for periodisk oppfølging av leverandører. Det er opp til avtaleansvarlig å gjennomføre leverandørmøter. Frekvens og hvilke type møter som skal gjennomføres med leverandører er styrt av hver enkelt kontrakt.

Det er i arkivsystemet Public 360 laget et oppsett for dokumentering av leverandørmøter, men dette blir i liten grad etterlevd. Vår gjennomgang viser at oppfølgingsmøter med leverandørene gjennomføres på de virksomhetskritiske leverandører, men er ikke gjennomgående for alle leverandører. Stikkprøve i forbindelse med revisjonen viser at leverandørmøter ikke blir gjennomført for alle leverandører i henhold til kontrakt. Ved avvik på etterlevelse av kontraktsforholdene øker risikoen for at HDO ikke mottar de tjenestene/leveransene som står i avtalen. Vi anbefaler at HDO gjennomgår alle kontrakter mtp. leverandøroppfølging (frekvens, type møter og agenda), samt etablerer en totaloversikt over alle kontrakter med plan/oversikt for leverandørmøter. Det kan som en del av den periodiske vurderingen og oppfølgingen etableres årshjul per leverandør for å sikre en systematisk og tilstrekkelig leverandøroppfølging. Dette kan være hensiktsmessig for de mest forretningskritiske leverandørene da de krever en tettere oppfølging.

Ved reklamasjoner og endringer av garantivilkår i kontrakter er ikke innkjøpsorganisasjonen involvert, men ansvarlig avdelingsleder. HDO bør vurdere om at det er innkjøpsavdelingen som bør holde i arbeidet med reklamasjoner. Det bør også etableres retningslinjer for når man skal involvere juridisk bistand ved reklamasjoner.

For opsjoner, indeksregulering og oppdatering og justering av andre vilkår er dette angitt i Excel-arket som brukes av innkjøpssjefen.

# Overordnet vurdering av kontraktstyring og leverandøroppfølging

## Vurderingsområder

### 5. **Kostnadskontroll**

#### Løpende oppfølging

- ▶ Forbruk
- ▶ Kostnadsbudsjett
- ▶ Prognoser

#### Periodisk vurdering

- ▶ Regnskapsanalyser
- ▶ Statusrapporter

#### **Kostnadskontroll**

Analyser av forbruk, kostnader og tid blir per i dag ikke utarbeidet. Slike analyser bør HDO etablere for effektiv oppfølging og styring av kontraktene. Avtaleansvarlig bør være ansvarlig for analyse, samt kommentere eventuelle avvik i forhold til budsjett, samt oppfølging av tiltak. Vi anbefaler at det etableres periodisk rapportering til ledelsen med styringsinformasjon knyttet til anskaffelsesprosessen. Rapporteringen kan eksempelvis inneholde oversikt over pågående og avsluttede anskaffelsesprosesser, i tillegg til forbruk, budsjett og analyser med kommentarer. Vår gjennomgang viser eksempelvis at det er behov for å kartlegge kostnader knyttet til applikasjoner. HDO har ved noen applikasjoner lisenser for flere versjoner, som utgjør unødvendig høyt forbruk av kostnader. Lisenser rapporteres i dag som en samlest, og vi er opplyst om at det ved budsjetteringsarbeidet er flere avdelinger som budsjetterer med de samme kostnadene. Vi er opplyst om at arbeidet med å kartlegge lisenser er i prosess, og dette bør ha høyt fokus også i 2017.

## Vedlegg

- ▶ Observasjoner og anbefalinger
- ▶ Tiltaksplan
- ▶ Dokumentasjon- og intervjuoversikt
- ▶ Forklaring til symboler
- ▶ Om internrevisjonen

## Observasjon og anbefalinger (1/4)

Tabellen beskriver våre observasjoner gjort i gjennomgangen og vurderingen av kontraktstyringen og leverandøroppfølgingen, samt mulige konsekvenser og våre forslag til tiltak/forbedringer.

Tema	Observasjon	Risiko	Anbefaling	Prioritet
Organisering	Roller og ansvar knyttet til innkjøp i HDO er ikke tydelig definert blant de involverte personer. Gjennomgangen viser at det er behov for å kartlegge og definere hvordan organiseringen skal se ut fremover.	Risiko for at leverandører ikke følges opp på en kvalitetsmessig måte for å sikre at HDO mottar leveranser som avtalt.	Vi anbefaler å avklare ansvarsområder for de som er involvert i anskaffelser, herunder kategoristyring og leverandøroppfølging. Formalisering av roller, ansvar og oppgaver vil bidra til å øke kvaliteten på kontraktstyringen og leverandøroppfølgingen, samt bidra til en kostnadseffektiv forvaltning basert på HDOs mål, strategier og behov.	Høy
Kategoristyring	HDO har ikke implementert kategoristyring av kontrakter og leverandører for å få bedre innsikt og kunne utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader.	Risiko for at kontraktstyring og leverandøroppfølging ikke understøtter HDO mål, strategier og behov, som kan resultere i driftsavbrudd og unødvendige kostnader.	Det er god praksis for anskaffelser å etablere kategoristyring av leverandører basert på felles metodikk. Vi anbefaler at HDO etablerer en plan for implementering av kategoristyring. Det er vanlig at en slik plan starter med å analysere forbruk som grunnlag for etablering av kategoriene. Neste steg er å analysere leverandørmarkedene, utarbeide kategoristategier og handlingsplaner.  Hver kategori bør ha en dedikert kategoriansvarlig for gjennomføring av anskaffelser, løpende og periodisk oppfølging, kostnadskontroll og eventuell utløsning av opsjoner.	Høy
Kritiske leverandører	Det foreligger ikke en metodikk med en definert scoringmodell for klassifisering av kritiske leverandører.	Risiko for ikke å fange opp driftskritiske risikoer som følge av for svak oppfølging.	Utarbeide en metodikk basert på en predefinert scoringmodell for å klassifisere alle leverandører for å sikre tilfredsstillende oppfølging av virksomhetskritiske leverandører.	Høy

## Observasjon og anbefalinger (2/4)

Tabellen beskriver våre observasjoner gjort i gjennomgangen og vurderingen av kontraktstyringen og leverandøroppfølgingen, samt mulige konsekvenser og våre forslag til tiltak/forbedringer.

Tema	Observasjon	Risiko	Anbefaling	Prioritet
Avtaleoppfølging	Det er implementert et egenutviklet verktøy basert på Excel som dokumenterer avtaleoversikten. Excel-arket er en forenklet oversikt med noe begrenset informasjon om de ulike avtalene.	Risiko for ufullstendig og unøyaktig informasjon ved bruk av en forenklet Exceloversikt.	Vi anbefaler å anskaffe et helhetlig avtaleoppfølgingssystem for å understøtte en effektiv forvaltning av leverandørkontrakter. Et slikt system bør være integrert med regnskapssystemet for løpende oppdatering av f.eks. forbruksdata, samt gi mulighet for oppdatering av kalenderfunksjonen i Outlook for leverandørmøter.	Høy
Dokumentasjon	HDO bruker arkiveringssystemet Public 360 for arkivering og deling av dokumenter knyttet til kontrakter og leverandøroppfølging. Det er ikke etablert rutiner og retningslinjer for hvordan leverandøroppfølging og kontraktstyring skal dokumenteres og arkiveres.	Risiko for tap av kritisk kontaktinformasjon, samt dokumentasjon relatert til oppfølging av leverandører.  Risiko for mangelfulle sanksjonsmuligheter ved kontraktsbrudd/leverandørkonflikt.	Vi er opplyst om at det vurderes flere alternative elektroniske systemer for avtaleoversikt- og oppfølging. Dette bør avklares innen rimelig tid for å sikre tilstrekkelig oppfølging av leverandører og kontrakter.	
Årshjul for leverandør-oppfølging	Det er ikke laget en totaloversikt som beskriver oppfølgingsaktiviteter knyttet til leverandøravtalene. Oppfølgingsaktivitetene er beskrevet med type møter og frekvens i kontraktene.	Risiko for at leverandører ikke blir fulgt opp som kontraktfestet. Dette kan medføre at HDO ikke mottar kvalitetsmessige og kostnadseffektive leveranser som avtalt.	Vi anbefaler at HDO lager en totaloversikt som viser alle oppfølgingsaktiviteter, samt årshjul med en detaljert møtekalender for oppfølging av virksomhetskritiske leverandører.	Høy

## Observasjon og anbefalinger (3/4)

Tabellen beskriver våre observasjoner gjort i gjennomgangen og vurderingen av kontraktstyringen og leverandøroppfølgingen, samt mulige konsekvenser og våre forslag til tiltak/forbedringer.

Tema	Observasjon	Risiko	Anbefaling	Prioritet
Styrende dokumenter	<p>Prosedyrer knyttet til anskaffelsesprosessen er ikke vedlikeholdt og tilstrekkelig kommunisert til de ansatte i HDO. Det er derfor manglende kjennskap til disse i organisasjonen.</p> <p>Gjennomgangen viser også at det for enkelte områder ikke er beskrevet retningslinjer og rutiner. Dette gjelder eksempelvis for kategoristyring, oppfølging av leverandøravtaler, og hvordan anskaffelser og oppfølging av avtaler skal dokumenteres i arkiveringssystemet Public 360.</p>	Risiko for at retningslinjer knyttet til anskaffelser ikke blir fulgt, og at kontraktstyring og leverandøroppfølging ikke gjennomføres.	<p>For å sikre validitet og etterlevelse bør HDO gjennomgå de dokumenterte prosedyrene, samt etablere prosesser slik at disse holdes løpende oppdatert.</p> <p>Vi anbefaler at retningslinjer hvor dette mangler beskrives og implementeres for å sikre at HDO oppnår de leveranser og den kvalitet som er avtalefestet med leverandører. Beskrivelsene bør blant annet inneholde krav, retningslinjer og maler knyttet til gjennomføring og dokumentering av leverandørmøter.</p>	Høy
Etiske retningslinjer	Etiske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt er ikke tilstrekkelig kommunisert i organisasjonen. Det er ikke gjennomført kurs, dilemmatrening eller annen informasjonsdeling av relevante deler av de etiske retningslinjene til ansatte som handler på vegne av HDO.	Risiko for brudd på etiske retningslinjer og uetisk adferd.	Vi anbefaler gjennomføring av tilstrekkelig opplæring av ansatte som handler med eksterne leverandører på vegne av HDO. I tillegg vurderer behovet for å styrke kontrollen ytterligere ved etablere et register over ansattes forhold knyttet til eierandeler, styreverv, relasjoner og nærstående.	Middels

## Observasjon og anbefalinger (4/4)

Tabellen beskriver våre observasjoner gjort i gjennomgangen og vurderingen av kontraktstyringen og leverandørøppfølgingen, samt mulige konsekvenser og våre forslag til tiltak/forbedringer.

Tema	Observasjon	Risiko	Anbefaling	Prioritet
Kontroll av mottak	Det er ikke etablert tilfredsstillende kontrollrutiner for mottak av varer og tjenester. Mottak blir ikke dokumentert i etablert excel-verktøy for å dokumentere rekvisisjonsnummer og vare/tjeneste mottak. Det er derfor vanskelig å kunne kontrollere i ettertid hva som er faktisk mottatt.	Risiko for at mottatte varer og tjenester ikke er i henhold til bestilling.	Vi anbefaler at HDO vurderer bedre systemstøtte for fakturahåndtering og rekvisisjoner, da dette ikke integrert med økonomisystemet Xledger. Dette reduserer kontrollkvaliteten knyttet til bestilling, avrop, mottak og fakturahåndtering. Vi mener at bedre systemstøtte ville forbedre både internkontrollen og effektiviteten i den administrative prosessen. HDO etablere tilfredsstillende kontrollrutiner for dokumentasjon av mottak, samt kontroll av pris i forbindelse med fakturakontrollen.	Middels
Kontroll av faktura	For kontroll av faktura mot pris er det i dag ikke etablert dokumentert struktur for hvordan dette skal gjøres. Det kontrolleres hva som er mottatt, men det blir ikke kontrollert om pris på faktura er henhold til bestilling.	Risiko for at HDO betaler feil pris for varer og tjenester.		
Reklamasjoner	Reklamasjoner og endring av garantivilkår i kontrakter håndteres av avdelingsleder uten at innkjøpsorganisasjonen involvert. Det er heller ikke tydelig definert når juridisk støtte skal involveres.	Risiko for at reklamasjoner og endring av garantivilkår ikke håndteres til det beste for HDO.	Vi anbefaler at HDO tydelig beskriver når innkjøpsavdelingen og juridisk skal involveres i forbindelse med reklamasjoner og endring av garantivilkår.	Middels



## Tiltaksplan

Tabellen under er en tiltaksplan som skal fylles ut av revidert enhet som svar på hvordan foreslåtte anbefalinger skal tas videre. Internrevisjonen vil følge opp tiltaksplanen på et senere tidspunkt for å kvittere ut forbedringsområdene.

Prioriteringsliste basert på risiko og våre anbefalinger					
Tema	Prioritet	Anbefaling (tiltak)	Svar fra revidert enhet	Ansvarlig	Tidsfrist

## Dokumentasjon- og intervjuoversikt

I gjennomføringen av revisjonen har vi basert oss på dokumenter oversendt fra HDO i forkant og underveis i prosessen.

### Dokumentasjon

---

- ▶ HDO 11.01-01 Generelt om anskaffelser
- ▶ HDO 11.01-02 Rammeavtaler - inngåelse av avtale samt gjenåpning av konk...
- ▶ HDO 11.01-03 Generelle innkjøpsvilkår for kjøp av varer (GIV-HSØ 05-08)
- ▶ HDO 11.01-04 Generelle innkjøpsvilkår for kjøp av tjenester (SI-GIT 06-0...
- ▶ HDO 11.01-05 Standard rammeavtalevilkår for vare- og tjenestekjøp (RA-SI...
- ▶ HDO 11.02-01 Direktiv for innkjøps-, attestasjons og anvisningsfullmakt
- ▶ HDO 11.02-02 Oversikt over fullmakter i ulike faser av anskaffelsesprosess
- ▶ HDO 11.03-01 Rutine for tildeling og forvaltning av økonomiske fullmakter
- ▶ HDO 11.03-02 Skjema for tildeling, delegering av økonomisk fullmakt
- ▶ HDO 11.03-03 Skjema for endring av økonomisk fullmakt
- ▶ HDO 11.04-01 Etske retningslinjer, administrasjon, rådgivning og oppfølging
- ▶ HDO 11.04-02 Etske retningslinjer for innkjøp og leverandørkontakt
- ▶ HDO 11.04-03 Samhandling mellom ansatte ved Helsetjenestens driftsorganisasjon
- ▶ HDO 11.09-01 Generelt vedrørende mottak av varer
- ▶ HDO 11.09-02 Varemottak
- ▶ HDO 11.09-03 Akseptanseprotokoll
- ▶ HDO 11.10-01 Avviksbehandling ved vareleveranser
- ▶ HDO 11.10-02 Avviksskjema for vareleveranser
- ▶ HDO 11.12-01 Vedlikehold av kontraktsarkivet i Public Public 360 - under arbeid...
- ▶ HDO 11.12-02 Knytte faktura til avtale ved betaling - bruksanvisning - u...
- ▶ HDO 11.13-01 Rekvisisjon for manuelle bestillinger
- ▶ Presentasjon Anskaffelser prosedyrer

### Intervjuer

---

- |                      |  |
|----------------------|--|
| ▶ Morten Korslund    | Økonomisjef                                |
| ▶ Bjørn Hole         | Avdelingsleder teknologiforvaltning        |
| ▶ Knut Ragnar Haugen | Innkjøpssjef                               |
| ▶ Anita Østlund      | Avdelingsleder kunde- og brukerforvaltning |

## Forklaring til symboler

Symbolene representerer vår subjektive oppfatning av situasjonen, og er ikke en garanti for den reelle godhet på de etablerte styrings- og kontrolltiltakene. Vurderingene er basert på revidert enhets størrelse og kompleksitet. Våre vurderinger er basert på stikkprøver, observasjoner og intervjuer fra en gitt tidsperiode. Det er alltid en risiko for at forhold som kunne ha medført en annen konklusjon ikke har vært vurdert.

### Vurdering av kvalitet

- 5

**Ledende** - Etablert internkontroll (rammeverk, etterlevelse og ledelsesoppfølging) vurderes som ledende og i samsvar med "ledende praksis". Det er etablert effektive og hensiktsmessige styrings- og kontrollsystemer, og tilfredsstillende etterlevelse.
- 4

**Kvaliteten er tilstrekkelig** - Etablert internkontroll vurderes som tilstrekkelig. Det er ikke avdekket kritiske forhold som ikke er håndtert på en tilfredsstillende måte. Det kan likevel være områder som kan forbedres og effektiviseres.
- 3

**Kvaliteten bør forbedres** - Etablert internkontroll bør forbedres da enkelte risikoer ikke er håndtert på en tilfredsstillende måte. Det er avdekket enkelte svakheter knyttet til etablert rammeverk, etterlevelse og/eller ledelsesoppfølging.
- 2

**Kvaliteten må forbedres** - Styring og kontroll må forbedres på vesentlige områder. Enkelte kritiske risikoer er ikke håndtert på en tilfredsstillende måte, noe som kan medføre tap, lovbrudd, negativt omdømme, eller andre vesentlige konsekvenser.
- 1

**Vesentlige svakheter** - Det er avdekket vesentlige svakheter i rammeverk og/eller kritiske mangler knyttet til etterlevelse. Kritiske risikoer og/eller eksterne lovkrav er ikke håndtert på en akseptabel måte, noe som kan medføre vesentlige tap, lovbrudd, negativt omdømme, eller andre kritiske konsekvenser.

### Prioritering av anbefalingsforslag

- 


**Kritisk** - Anbefaling som vurderes som kritisk og hvor tiltak må implementeres som følge av lovbrudd eller (systematisk) manglende etterlevelse av sentrale interne retningslinjer.
- Høy


**Anbefaling med Høy Prioritet** - Anbefaling som vurderes som vesentlig for å sikre måloppnåelse (strategi, drift, rapportering og compliance), og for å sikre tilstrekkelig håndtering av vesentlige risikoer.
- Middels


**Anbefaling med Medium Prioritet** - Anbefaling som vil kunne bidra til bedre måloppnåelse, og som bør implementeres for å sikre en bedre risikohåndtering.
- Lav

**Anbefaling med Lav Prioritet** - Anbefaling som antas å kunne forenkle eller forbedre dagens prosess.

### Utvikling over tid

- 

Kvaliteten er forbedret fra sist gjennomgang
- 

Kvaliteten er uendret fra sist gjennomgang
- 

Kvaliteten er svakere enn ved sist gjennomgang

## Om internrevisjonen

### Formålet med internrevisjon

Styret og adm. direktør i HDO har det overordnede ansvar for å etablere, utvikle og vedlikeholde en forsvarlig styring og kontroll i selskapet. Linjen har det operative ansvaret for etterlevelsen av det vedtatte rammeverket for styring og kontroll.

Internrevisjonen har til formål å bistå styret og ledelsen i å utøve god virksomhetsstyring gjennom uavhengig og objektiv vurdering av om selskapets vesentlige risikoer er tilstrekkelig håndtert og kontrollert. Internrevisjonen er underlagt og rapporterer til styret.

### Prioritering av internrevisjonens oppgaver

Utarbeidelsen av revisjonsplanen har skjedd i nært samarbeid med styret og toppledelsen. Revisjonsplanen fokuserer på områder som vurderes som kritiske og/eller hvor selskapet ønsker en evaluering av godheten av dagens governance, risikostyring og internkontroll.

### Internrevisjonens oppgaver

Internrevisjonens oppgave er å redusere uønsket risikoeksponering for HDO gjennom å:

- ▶ Bistå med å identifisere og evaluere vesentlige risikoeksponeringer og bidra til å forbedre systemene for risikostyring og internkontroll

### Internrevisjonens oppgaver, forts.

- ▶ Vurdere om selskapet har etablert målrettede, hensiktsmessige og effektive kontrolltiltak som reduserer risikoeksponeringen til et akseptabelt nivå. Her vurderes:
  - påliteligheten og integriteten av finansiell og operasjonell informasjon
  - om selskapets prosesser er hensiktsmessige og fungerer som forutsatt for å nå fastsatte mål
  - at gjeldende lover og regler, samt vedtekter og interne retningslinjer overholdes
  - at selskapets verdier, materielle og immaterielle, er forsvarlig sikret
- ▶ Evaluere og forbedre prosessene for
  - fastsettelse og kommunikasjon av verdier og målsettinger
  - overvåking av om måloppnåelse oppnås
  - sikring av at ansvar blir plassert
  - ivaretagelse av verdier

Hvert revisjonsprosjekt har et definert formål som omfatter en eller flere av oppgavene beskrevet over.

### Anbefalinger

Vi presenterer forslag til forbedringer i styring og kontroll av etablerte rutiner og dokumentasjon i de enkelte revisjonsrapportene. HDO må selv vurdere om de foreslåtte anbefalingene er velegnet, kostnadseffektive og om de skal implementeres.

#### Om EY

EY er en ledende global aktør innen revisjon, skatt og avgift, transaksjoner og rådgivning. Gjennom kontinuerlig fokus på kvalitet bygger vi tillit i kapitalmarkedene og i økonomier over hele verden. Gjennom å utvikle gode ledere som forplikter seg til å levere det vi lover bidrar vi til å bygge et bedre arbeidsliv for våre ansatte, kunder og lokalsamfunn.

Ernst & Young AS inngår i det globale nettverket til Ernst & Young, og kan referere til en eller flere av medlemmene av Ernst & Young Global Limited, der hvert medlem er en egen juridisk enhet. Ernst og Young Global Limited er et britisk selskap med begrenset ansvar og leverer ingen tjenester til kunder. For mer informasjon, se [www.ey.com/no](http://www.ey.com/no)

© 2016 Ernst & Young AS  
All Rights Reserved

#### Kontaktpersoner:

Finn.holm@no.ey.com, mobil 901 95 907  
oyvind.hestnes@no.ey.com, mobil 977 55 577  
christian.stensrud@no.ey.com, mobil 911 78 986