

Granskning av konsultanvändning

- Uppföljning av tidigare granskningar

Dnr: Rev 25-2014

Genomförd av: Revisionsenheten
Kari Aartojärvi

Behandlad av Revisorskollegiet den 19 februari 2014

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	4
1.1 <i>Bakgrund</i>	4
1.2 <i>Syfte och revisionsfrågor</i>	4
1.3 <i>Avgränsning</i>	4
1.4 <i>Revisionskriterier</i>	5
1.5 <i>Metod</i>	5
2. Styrande dokument	5
2.1 <i>Lagen om Offentlig Upphandling (LOU)</i>	5
2.2 <i>Regionens inköspolicy</i>	6
2.3 <i>Budget 2013 och effektiviseringskravet avseende konsultanvändning</i>	6
3. Konsultanvändningen 2012-2013	6
3.1 <i>Beskrivning och iakttagelser</i>	7
3.1.1 <i>Konsultkostnader 2012-2013</i>	7
3.1.2 <i>Större utvecklingsprojekt med konsultmedverkan</i>	8
3.1.3 <i>Många små konsultleverantörer</i>	9
3.1.4 <i>Upphandlingar och avtal</i>	9
3.1.5 <i>Regionens kostnadsuppföljning och analys</i>	9
3.1.6 <i>Konsekvenser av sparbetinget i budget 2013</i>	10
3.2 <i>Analys och bedömning</i>	10
4. Iakttagelser 2012, och då lämnade rekommendationer, samt status 2013	11
4.1 <i>Beskrivning och iakttagelser</i>	11
4.2 <i>Analys och bedömning</i>	11
5. Slutsats och rekommendationer	12
5.1 <i>Bedömningar och svar på revisionsfrågor</i>	12
5.2 <i>Slutsats och rekommendationer</i>	13

Bilagor:

Bilaga 1 Konsultgranskning 1: Bedömning av hantering av rekommendationer

Bilaga 2 Konsultgranskning 2: Bedömning av hantering av rekommendationer

Bilaga 3 Förteckning intervjuer

Sammanfattning

Revisorerna genomförde 2012 två granskningar av konsultanvändningen i Västra Götalandsregionen. Den ena granskningen avsåg konsultanvändningen generellt i regionen och den andra granskningen servicenämndens konsultanvändning. I båda granskningarna framkom ett antal brister vad gäller avtalstrohet, avtalsvård, fakturakontroll, anvisningar för redovisning av konsultkostnader m.m. Revisorskollegiet har gett revisionsenheten i uppdrag att följa upp hur revisorernas rekommendationer i de två granskningarna har hanterats och hur konsultkostnaderna utvecklats under åren 2012-2013. En bedömning görs också av hur regionfullmäktiges effektiviseringskrav avseende konsultanvändning följs upp.

Granskningen visar att konsultkostnaderna har minskat avsevärt under framförallt 2013. Kostnadsminskningen uppgår till 84 mnkr och når därmed inte helt upp till det sparkrav som regionfullmäktige angav i budget 2013. Granskningen visar också att en utveckling har skett av redovisning, uppföljning och rapportering av konsultkostnader. Även om det fortfarande är en viss sammanblandning av olika typer av köpta tjänster i den uppföljning som sker, så bedöms hanteringen vara godtagbar.

I granskningen framkommer vidare att åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med ett flertal av de problem som uppmärksammats i tidigare granskningar. Framförallt servicenämnden och VGR IT har vidtagit en rad åtgärder för att stärka kontrollen av konsultanvändningen. På regionkansliet har man på ett övergripande plan vidtagit åtgärder för att bättre kunna följa upp konsultkostnader. Däremot återstår det att djupare analysera orsakerna till den omfattande konsultanvändningen och utifrån det säkerställa en välfungerande styrning och kontroll av konsulterna för att minska konsultberoendet.

Under senare år har ett flertal stora utvecklingsprojekt antingen avvecklats eller resulterat i förseningar, bristande måluppfyllelse och merkostnader. I många av dessa projekt är det en omfattande konsultmedverkan. Även om projekten har resulterat i en del nya lösningar som kan effektivisera verksamheterna ställer sig revisorerna frågande till projektens kostnadseffektivitet. Brist på projektstyrning kan ha inneburit att regionen åsamkats stora merkostnader. Ansvar för en välfungerande projektstyrning och intern kontroll i stora regionövergripande projekt vilar på såväl regionstyrelsen som på de nämnder som mer direkt bedriver projekten. Regionstyrelsen saknar en internkontrollplan för den egna verksamheten.

Granskningen visar att det är en stor mängd konsultföretag som anlitas av regionen. Det finns en uppenbar risk för att det förekommer direktupphandling som står i strid med Lagen om offentlig upphandling (LOU).

Revisionen lämnar följande rekommendationer:

- Regionstyrelsen bör tillse att en kartläggning och analys görs av regionens samlade konsultanvändning i syfte att öka kostnadseffektiviteten i stora regionövergripande projekt. Framförallt bör styrning och uppföljning av större projekt utvecklas.
- Regionstyrelsen bör utarbeta en internkontrollplan för den egna verksamheten och tillse att det finns en strukturerad intern kontroll avseende konsultanvändning.
- Regionstyrelsen och servicenämnden bör tillse att avtalsvården utvecklas beträffande konsultavtalen så att intentionerna i Lagen om offentlig upphandling (LoU) uppfylls.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Revisorerna genomförde 2012 två granskningar av konsultanvändningen i Västra Götalandsregionen. Den ena granskningen avsåg konsultanvändningen generellt i regionen och den andra granskningen servicenämndens konsultanvändning. I den övergripande granskningen framkom att det är svårt att klargöra omfattningen av konsultanvändningen i regionen på grund av otydlig redovisning av konsultkostnader. I granskningen gjordes en bedömning, som baserades på konto- och fakturaanalys, att konsultkostnaderna 2011 uppgick till 335 miljoner kronor. Till det ska läggas s.k konsultnära tjänster på ca 100 miljoner kronor. Revisorernas bedömning var att användningen av konsulter inte uppfyller kraven på att verksamheten sköts på ett sätt som är förenligt med regionfullmäktiges mål och inte heller sköts på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

I båda granskningarna framkom ett antal brister vad gäller avtalstrohet, avtalsvård, fakturakontroll, anvisningar för redovisning av konsultkostnader m.m. Revisorerna ansåg bland annat att det fanns en risk för att regionen betalade mer än avtalat för konsulter samt att det fanns en risk för konsultberoende.

I regionfullmäktiges budget för 2013 anges ett effektiviseringskrav avseende kostnader för konsultanvändning. De ska minska med 110 miljoner kronor under 2013 och med ytterligare 50 miljoner kronor per år 2014-2015. Eventuella kvarstående brister i redovisningen av konsultkostnader kan innebära svårigheter att bedöma om effektiviseringskravet uppnås.

Revisorskollegiet har gett revisionsenheten i uppdrag att följa upp rekommendationerna från de två granskningarna 2012.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att följa upp hur revisorernas rekommendationer i de båda granskningarna 2012 av konsultanvändningen har hanterats och hur konsultkostnaderna utvecklats under åren 2012-2013. En bedömning av förutsättningarna att följa upp och analysera regionfullmäktiges effektiviseringskrav avseende konsultanvändningen görs dessutom.

Följande revisionsfrågor ska besvaras:

- Hur har konsultkostnaderna utvecklats sedan 2011?
- Finns det förutsättningar att följa upp det effektiviseringskrav som regionfullmäktige ställt i budget 2013 avseende konsultanvändningen?
- Hur har de rekommendationer som lämnades i konsultgranskningarna 2012 hanterats och vilka brister kvarstår?
- Vilken intern kontroll finns avseende konsultanvändningen?

1.3 Avgränsning

Granskningen avgränsas till att följa upp vidtagna åtgärder på regionövergripande nivå samt inom servicenämndens verksamhetsområde. Ansvariga styrelser är regionstyrelsen och servicenämnden.

1.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, bedömningar och slutsatser. Revisionskriterier kan hämtas från lagar och förarbeten, från interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut eller från tidigare granskningar. Revisionskriterierna kan också ha sin grund i praxis inom ett visst område. I denna granskning tillämpas följande revisionskriterier:

- Revisionsrapporter från 2012; Rev 22-2012 ”Granskning av konsultanvändning i Västra Götalandsregionen” och Rev 42-2012 ”Granskning av konsultanvändning inom servicenämnden, Västra Götalandsregionen”.
- Kommunallagen 8 kapitlet 1§; om god ekonomisk hushållning.
- Kommunallagen 6 kapitlet 7§; om att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten.
- Lagen om offentlig upphandling (LOU); avsnitt som berör köp av tjänster.
- Västra Götalandsregionens budget 2013; ekonomiska ramar för verksamheterna och effektiviseringskravet avseende konsultkostnader.

1.5 Metod

Granskningen har genomförts genom kartläggning av ekonomisk redovisning av konsultkostnader i regionens ekonomisystem, genomgång av anvisningar, rutiner och regelverk kring konsultanvändningen och genomgång av internkontrollplaner. Representanter för de granskade verksamheterna har intervjuats (se bilaga 3). Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten.

2. Styrande dokument

I detta avsnitt beskrivs Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) och dess regelverk vad gäller köp av tjänster, samt regionens inköbspolicy. Här beskrivs också det effektiviseringskrav som finns avseende konsultanvändningen i budget 2013.

2.1 Lagen om Offentlig Upphandling (LOU)

I Lagen om Offentlig Upphandling (LOU, 2007:1091) regleras myndigheters köp av varor och tjänster. Lagen är relativt detaljerad i sin beskrivning av upphandlingsprocessen och de grundläggande principer som gäller för offentlig upphandling. Tillsyn över hur lagen tillämpas utövas av Konkurrensverket, som också har en rådgivande uppgift kring tillämpningen av lagen. Kammarkollegiet, som är en statlig myndighet, ger offentliga myndigheter vägledning och stöd i upphandlingsfrågor. Myndigheten har bland annat gett ut en detaljerad vägledning rörande direktupphandling.

Konkurrensverket anger att direktupphandling är ett förfarande utan krav på anbud i viss form. En myndighet kan, i enlighet med LOU, göra direktupphandlingar upp till ett kontraktsvärde om 284 631 kronor (beloppet gäller för år 2013). ”Anskaffningsbehov får inte delas upp i mindre delar i syfte att komma under gränsen för direktupphandling. Värdet ska uppskattas till det totala beloppet som kan komma att betalas enligt avtalet, exempelvis ska options- och förlängningsklausuler betraktas som om de utnyttjas”(1).

(1) Konkurrensverket: http://www.kkv.se/t/Page_5856.aspx

Konkurrensverket förtydligar hur kontraktsvärdet ska beräknas: ”Om en upphandling innehåller både varor och tjänster ska kontraktsvärdet beräknas utifrån det totala värdet av de varor och tjänster som upphandlas. Upprepade inköp av samma kategori av varor, tjänster eller byggtreprenader under ett budgetår ska räknas samman” (2). Det är exempelvis inte tillåtet att ingå avtal med flera olika leverantörer avseende samma kategori vara, tjänst eller byggtreprenad i syfte att något eller flera av dessa avtal ska understiga kontraktsvärdet.

Konkurrensverket anger dessutom att: ”En upphandlande myndighet eller enhet kan också direktupphandla om det finns synnerliga skäl. Med synnerliga skäl avses framför allt synnerlig brådska som orsakats av oförutsedda omständigheter som den upphandlande myndigheten inte själv kunnat påverka, förutse eller råda över. Att den upphandlande myndigheten råkat i brådska beroende på egen bristande planering grundar inte rätt till direktupphandling.” (3)

Kommerskollegiet ger ett flertal exempel på när direktupphandling kan genomföras. Myndigheten betonar, liksom konkurrensverket, att man vid beräkningen av avtalsvärdet ska räkna in alla direktupphandlingar av samma slag som myndigheten genomför under räkenskapsåret. (4)

I upphandlingar över kontraktsvärdena finns i LOU (4 kap. 5, och 8 §§ LOU), som en variant av direktupphandling, förhandlat förfarande utan föregående annonsering. En upphandlande myndighet får enbart tillämpa ett förhandlat förfarande utan föregående annonsering utifrån ett fåtal synnerliga skäl som finns angivna i lagen.

2.2 Regionens inköspolicy

Regionens inköspolicy, antagen av regionfullmäktige 2004-03-30, omfattar samtliga styrelser och nämnder i Västra Götalandsregionen. Den anger bland annat mål och genomförande samt ansvar för upphandling. Enligt policyn svarar regionstyrelsen för att strategiskt styra och följa upp inköpsprocessen. Servicenämnden har ett utföraransvar utifrån av regionstyrelsen och regionfullmäktige fastställda mål och riktlinjer och ansvarar för samordning och upphandling av övergripande regiongemensamma varor och tjänster.

2.3 Budget 2013 och effektiviseringskravet avseende konsultanvändning

I regionfullmäktiges budget anges att ”Västra Götalandsregionens kostnader för framför allt externa konsultuppdrag ska minska från cirka 540 mnkr vid ingången av 2012. Kravet ska fördelas ut via regionstyrelsen till berörda verksamheter. För 2013 ska kostnaderna minska med 110 mnkr och för 2014–2015 med ytterligare 50 mnkr per år”.

3. Konsultanvändningen 2012-2013

I detta avsnitt beskrivs regionens konsultanvändning 2012-2013 med fokus på kostnader, större projekt med konsultmedverkan samt regionens konsultavtal. Dessutom beskrivs hur regionen följer upp och analyserar konsultanvändningen kopplat till regionfullmäktiges sparkrav på 110 mnkr i budget 2013.

(2) Konkurrensverket: http://www.kkv.se/t/Page_6323.aspx

(3) Konkurrensverket: http://www.kkv.se/t/Page_5856.aspx

(4) Kammarkollegiet: ”Direktupphandling – vägledning”, version 2011:6.3 (reviderad 2013-02-22)

3.1 Beskrivning och iakttagelser

3.1.1 Konsultkostnader 2012-2013

I de tidigare genomförda granskningarna av regionens konsultanvändning konstaterades att det var svårt att med någon större exakthet ange konsultkostnadernas storlek. I granskningarna gjordes därför en uppskattning av kostnaderna efter en detaljerad fakturagenomgång. Ett utvecklingsarbete vad gäller redovisningsanvisningar och metoder för uppföljning och analys av konsultkostnader har skett under 2012 och 2013. I regionens uppföljning av konsultkostnader har ett antal konton definierats som "konsultkonton". Kontona inkluderar också en del köpta IT-tjänster, vilket gör att kostnaderna är högre än vad revisionsgranskningarna 2012 kom fram till.

Fördelat på verksamhetsområden ser kostnadsbilden ut enligt följande (i mnkr):

Verksamhetsområde	2012	2013
Hälso- och sjukvård	82	92
Kollektivtrafik	2	3
Regiongemensamt	334	282
Serviceverksamhet	106	70
Tillväxt och utveckling	34	27
Totalt, förvaltningar	558	474

(Källa: regionens utdataplattform, resultat kub).

Det har skett relativt stora förändringar i redovisningen av konsultkostnader under de senaste åren. Det är därför svårt att ta fram helt jämförbara kostnadsuppgifter för 2011. På de konton i redovisningen som utgör "konsultkonton" enligt regionkansliets modell bokfördes 499 mnkr 2011. Samtidigt redovisades en hel del konsultkostnader på andra konton, vilket beskrevs i granskningsrapporten "Granskning av konsultanvändning i Västra Götalandsregionen" (dnr Rev 22-2012). En grov bedömning är att konsultkostnaderna 2012 ökat något jämfört med 2011. Under 2013 sjunker dock konsultkostnaderna markant. Om man ser på regionens olika verksamhetsområden kan följande noteras:

Hälso- och sjukvården

Konsultkostnaderna inom hälso- och sjukvården är inte särskilt höga i förhållande till bruttokostnaderna. Inom gruppen är det främst tandvården som genererar relativt sett höga konsultkostnader. Sjukhusen har haft mycket låga konsultkostnader under senare år. Under 2013 har dock sjukhusens kostnader ökat vilket beror på konsultinsatser i det värdegrundsarbete som startats upp på framförallt Sahlgrenska universitetssjukhuset.

Regiongemensamt

Kostnadsminskningen avser framförallt projektet kring IT-översynen, där omfattande konsultmedverkan förekom fram till 2012. Dessutom har konsultanvändningen inom VGR IT minskat under 2013.

Serviceverksamhet

Ett flertal stora projekt med omfattande konsultmedverkan har pågått sedan 2006 inom servicenämndens verksamhet. Under 2013 har några av projekten antingen avvecklats eller övergått i annan form, utan konsultmedverkan.

Övrigt

Inom verksamhetsområdet Tillväxt och utveckling har det skett en relativt stor minskning av konsultanvändningen. Både beställare och utförare har minskat sin konsultanvändning.

3.1.2 Större utvecklingsprojekt med konsultmedverkan

Under åren 2010-2013 har ett flertal stora projekt bedrivits med omfattande konsultmedverkan. Det gäller framförallt följande:

- Materialadministration/Material i vården, regionservice
- Servicepaket, regionservice
- Måltidsprojektet, regionservice
- Marknadsplatsen, regionkansliet/regionservice
- IT-översynen, regionkansliet

Det saknas en fullödig projektredovisning, vilket försvårar kostnadsuppföljning och analys. En fakturagranskning som genomförts visar att de totala konsultkostnaderna för ovanstående projekt åren 2010 – 2013 är på minst 210 mnkr för regionkansliet och regionservice. Flera av projekten, inom framförallt regionservice, föregicks dessutom av andra projekt som genererade konsultkostnader på mer än 80 mnkr under åren 2006-2009. Till dessa kostnader ska läggas kostnader för egen personal i projekten samt övriga projektkostnader.

Några projekt har övergått till regionens driftorganisation, men flera projekt har avvecklats under perioden. Det gäller bland annat flera av de projekt som bedrivits inom regionservice. Några orsaker till att projekt avvecklats uppges vara avsaknad av finansiering för att implementera nya lösningar, avsaknad av konkreta gemensamma målbilder för projekten samt avsaknad av politiska beslut om genomförande.

Ett av de mest kostsamma projekten i regionen under senare år är det som rör materialadministration/material i vården. Under åren 2010-2013 har regionservice haft konsultkostnader på lite drygt 50 mnkr i projekt inom området. I regionens detaljbudget 2014 anges följande om projektet Material i vården: *”Projektet Material i Vården har bedrivits av Regionservice i samarbete med sjukhusen. Förslag har utarbetats om att breddinföra projektet, vilket skulle innebära införandekostnader för sjukhusen och regiongemensamt. Alla sjukhus har en positiv syn på grundtanken i konceptet men i den rådande ekonomiska situationen föreslår regionkansliet, efter att frågan varit föremål för samråd med sjukhusen, att någon finansiering inte lämnas och att projektet således kommer avvecklas.”* Den uppskattade kostnaden för 2014 uppges vara 13 mnkr, vilket alltså inte finansieras.

Några projekt har inte uppnått de mål som satts upp i projektdirektiv och projektplaner. Det har resulterat i förseningar i införande och ökade projekt- och konsultkostnader. Det här gäller framförallt projekten kring IT-översynen och Marknadsplatsen. Beträffande IT-översynen handlar det bland annat om förseningar i införandet av objektförvaltningsmodell och förseningar i säkerställandet av en fullt fungerande

ekonomimodell för IS/IT samt inte minst förseningar vad gäller effekthemtagning. För Marknadsplatsen föreslår servicenämnden 2013-11-29 att regionstyrelsen beslutar om att införandeplanen förlängs med två år till 2016-12-31.

Flera av de intervjuade uppger att finansiering av fortsatt utveckling och av driftsättning ofta är oklar i samband med att projekt avslutas eller överförs från projektorganisation till driftorganisation.

3.1.3 Många små konsultleverantörer

Regionen anlitar ungefär 20 stora konsultleverantörer. Utöver dessa anlitas en stor mängd andra företag och organisationer. Bara på konsultkontot (konto 7551) finns det enligt regionens leverantörsreskontra bokfört kostnader på 707 externa företag 2013. På kontot 7551 redovisas kostnader för konsulter med kvalificerade specialuppdrag av mer tillfällig karaktär som rådgivning och utredningar av tekniska, administrativa, skatte- och ekonomiska frågor. Här ska inte IT-konsulter redovisas. Av de 707 företagen har 515 fakturerat mindre än 100.000 kronor (exkl moms), varav 202 mindre än 10.000 kronor (exkl moms). Det är således ett stort antal konsultföretag som bistår regionen med stöd i relativt små utredningar och uppdrag.

Antalet mer renodlade IT-konsultföretag uppgår till 75 stycken (kontot 7543) enligt regionens leverantörsreskontra. På kontot 7543 redovisas köpta tjänster och projektkostnader avseende utveckling av informationssystem och IT. Kontot omfattar konsultkostnader avseende utveckling av informationssystem, program, applikationer, dokumentation, webbtjänster, utredningar, teknisk infrastruktur, kommunikation, nät- och serverdrift, operativmiljö, test, säkerhet med mera. Av dessa leverantörer har nästan två tredjedelar, eller 48 företag, fakturerat mindre än 100.000 kronor (exkl moms).

3.1.4 Upphandlingar och avtal

I den senaste upphandlingen av konsulter för ”ledarskap, personal- och organisations-utveckling” inkom mer än 200 anbud från drygt 70 företag. Upphandlingen som skulle ha slutförts under våren 2013 blev försenad på grund av att ansvarig inköpare avslutade sin tjänst på Inköp. Det skedde också överklaganden som gjorde att upphandlingsprocessen blev lång. Avtal tecknades, med ca 30 olika företag, först i december 2013.

De intervjuade på Inköp anger att de har en ambition att utveckla arbetet med avtalsvård i syfte att bland annat minska risken för direktupphandlingar. Man anser att man skulle kunna ta ett större ansvar för uppföljningen av avtalstrohet, men saknar i dagsläget resurser för detta arbete. Även om inköpsanalyser görs skulle arbetet med avtalsvård kunna utvecklas med hjälp av ökade personella resurser samt mer ändamålsenliga IT-system. Avtalsvård och avtalsuppföljning försvåras också enligt de intervjuade av att konsulter emellanåt använder sig av underkonsulter. Inköp anser sig inte kunna förbjuda användandet av underkonsulter.

3.1.5 Regionens kostnadsuppföljning och analys

Regionkansliet följer löpande upp konsultkostnaderna utifrån en modell som arbetats fram inför 2013. Rapportering av kostnadsutvecklingen sker i de ”Månadsfakta” som regionkansliet tar fram rörande verksamhetens utveckling. I rapporterna redovisas konsultkostnadernas utveckling i form av ett diagram. I delårsrapporterna har ingen mer utförlig analys av kostnadsutvecklingen gjorts.

Uppföljning och analys på Regionservice och VGR IT har utvecklats avsevärt sedan konsultgranskningarna 2012. Regionservice använder uppföljningen löpande i sin projektstyrning. På VGR IT används uppföljningen för att aktivt styra och kontrollera konsulterna.

3.1.6 Konsekvenser av sparbetinget i budget 2013

Flera av de intervjuade verksamheterna uppger att sparbetinget avseende konsulter inneburit stora svårigheter att klara verksamhetens uppdrag. Det gäller framförallt VGR IT som anger att konsulter används som kompetensförstärkning och för bemanning av tillfälliga projekt och uppdrag. Konsulttaxan för en del av dessa konsulter är relativt låg, vilket gör att VGR IT anser det vara mer kostnadseffektivt att anlita konsulter än att rekrytera personal. Att rekrytera personal inom IT-området uppges dessutom vara svårt. Den nya IT-styrmodellen i regionen innebär att förändrings- och utvecklingsarbete beställs från de s.k. IS/IT-branscherna. Sparkravet på konsulter innebär enligt VGR IT att det emellanåt kan vara svårt att genomföra utvecklingsarbeten i den takt som IS/IT-branscherna önskar. Ärenden riskerar därmed att hamna i kö.

3.2 Analys och bedömning

Revisorerna bedömer att den definition av konsultkonton som gjorts väl täcker in regionens konsultkostnader, även om det på kontona bokförs en del övriga köpta IT-tjänster. I och med att konsultinsatser ofta är svåra att skilja ut från andra närliggande tjänster bedöms hanteringen vara godtagbar. Genom en konsekvent bokföring över tid kan därmed kostnadsutvecklingen analyseras.

Förändringar i redovisningen av konsultkostnader gör det svårt att jämföra kostnadsutvecklingen över en längre period. En grov bedömning är att konsultkostnaderna har ökat något mellan 2011 och 2012, men däremot minskat betydligt under 2013. Målsättningen att reducera kostnaderna med 110 mnkr i enlighet med regionfullmäktiges budget uppnås inte fullt ut. Kostnaderna minskar 2013 med ca 84 mnkr.

Granskningen visar att det finns en risk att verksamheter, och det gäller framförallt VGR IT, får leveransproblem när konsulter avvecklas i enlighet med sparkravet. Det kan medföra leveransproblem som innebär förseningar, minskad effektivitet och ökade kostnader i andra delar av regionens verksamhet. Samtidigt är detta tecken på att regionen är konsultberoende.

Det är en mycket stor mängd konsultföretag som anlitas av regionen. Relativt få företag är upphandlade, vilket gör att revisorerna bedömer att det finns en uppenbar risk för att det förekommer direktupphandling som står i strid med Lagen om Offentlig Upphandling (LOU). En myndighet kan, i enlighet med LOU, göra direktupphandlingar upp till ett kontraktsvärde om 284 631 kronor (beloppet gäller för år 2013). Enligt regionens inköspolicy kan regionen som helhet anses vara upphandlande myndighet vad gäller t.ex konsulter inom området "ledarskap, personal- och organisationsutveckling". Inom detta upphandlingsområde uppnår regionen sannolikt kontraktsvärdet tidigt på året.

Utnyttjande av s.k. underkonsulter till de av regionen upphandlade konsultföretagen förefaller ha ökat. Även om LOU tillåter underkonsulter innebär förfarandet att lagens intentioner kringgås. Det försvårar också arbetet med avtalsuppföljning och avtalsvård. I och med att regionen upphandlar för mångmiljardbelopp torde upphandling vara en strategisk resurs som kräver större uppmärksamhet från regionstyrelsens sida. En

effektiv upphandlingsprocess kan innebära ökad kvalitet och ökad kostnadseffektivitet i verksamheten.

Uppföljningen av konsultkostnader har utvecklats betydligt sedan konsultgranskningarna 2012. Regionkansliet följer nu löpande konsultkostnadernas utveckling. Den uppföljning och analys som görs inom Regionservice och VGR IT är både detaljerad och informativ och torde kunna vara ett bra stöd i den löpande projektstyrningen. Granskningen visar dock att analyserna i regionens delårsrapporter avseende konsultkostnadernas utveckling kan förbättras.

Under senare år har ett flertal stora regionövergripande utvecklingsprojekt antingen avvecklats eller resulterat i förseningar och merkostnader. I många av dessa projekt är det en omfattande konsultmedverkan. Även om projekten har resulterat i en del nya lösningar som kan effektivisera verksamheterna ställer sig revisorerna frågande till projektens kostnadseffektivitet. Det är i dagsläget svårt att se att projekten ger en nytta som motsvarar kostnaderna. Brist på projektstyrning kan ha inneburit att regionen åsamkats stora merkostnader. Mer kraftfulla åtgärder borde ha vidtagits för att antingen avveckla projekt snabbare eller styra in projekt på ”rätt” spår så att projektmål uppnås. Ansvarvilar på både regionstyrelsen och aktuella nämnder/styrelser. Projektens ekonomistyrning kan också utvecklas, dels i projektfasen, dels i implementeringsfasen. Ekonomiska frågor bör vara lösta i god tid innan projekt driftsätts.

4. Iakttagelser 2012, och då lämnade rekommendationer, samt status 2013

4.1 Beskrivning och iakttagelser

I tabeller i bilaga 1 och 2 redovisas sammanfattning av de iakttagelser och rekommendationer som lämnades i samband med de två granskningarna 2012 av konsultanvändningen i regionen. En bedömning görs av status 2013. Statusbedömningen grundar sig på en kartläggning av de åtgärder som regionstyrelsen respektive servicenämnden vidtagit med anledning av revisorernas rekommendationer 2012.

För varje rekommendation görs en bedömning av om vidtagna åtgärder är tillräckliga för att komma tillrätta med de brister som uppmärksammades 2012. Färgskalan grönt-gult-rött används för en sammanfattande bedömning.

Grönt innebär att rekommendationerna i allt väsentligt beaktats och relevanta åtgärder vidtagits.

Gult innebär att rekommendationerna i viss mån beaktats och att vissa åtgärder vidtagits, men att betydande problem kvarstår.

Rött innebär att rekommendationerna inte beaktats eller endast i mycket begränsad omfattning beaktats, alternativt att nya brister uppstått.

4.2 Analys och bedömning

Granskningen visar att åtgärder vidtagits på ett flertal områden i enlighet med de rekommendationer som revisorerna lämnade 2012. Av totalt 15 rekommendationer bedöms 9 vara ”gröna”, 4 vara ”gula” och 2 vara ”röda” (se bilaga 1 och 2).

5. Slutsats och rekommendationer

5.1 Bedömningar och svar på revisionsfrågor

Nedan följer i komprimerad form svar på de fyra revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Svar
Hur har konsultkostnaderna utvecklats sedan 2011?	Konsultkostnaderna har minskat avsevärt under 2013. En orsak är att flera större projekt, med stor konsultmedverkan, utvecklats.
Finns det förutsättningar att följa upp det effektiviseringskrav som regionfullmäktige ställt i budget 2013 avseende konsultanvändningen?	En utveckling har skett av redovisning, uppföljning och rapportering vad gäller konsultkostnader. Även om det fortfarande är en viss sammanblandning av olika typer av köpta tjänster i den uppföljning som sker, så bedöms hanteringen vara godtagbar. Genom en konsekvent bokföring över tid kan kostnadsutvecklingen analyseras.
Hur har de rekommendationer som lämnades i konsultgranskningarna 2012 hanterats och vilka brister kvarstår?	Åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med ett flertal av de problem som uppmärksammats i tidigare granskningar. Framförallt servicenämnden och VGR IT har vidtagit en rad åtgärder för att stärka kontrollen av konsultanvändningen. På regionkansliet har man på ett övergripande plan vidtagit åtgärder för att bättre kunna följa upp konsultkostnader. Däremot återstår det att djupare analysera orsakerna till den stora konsultanvändningen och säkerställa en välfungerande styrning och kontroll av konsulterna så att inte ett konsultberoende uppkommer. Rutiner för upphandling och avtalsvård kan också utvecklas.
Vilken intern kontroll finns avseende konsultanvändningen?	Konsultanvändning är ett delmoment i servicenämndens internkontrollplan. Projektprocessen är mer strukturerad idag än för några år sedan. Regionservice projektstyrningsråd har ett tydligare mandat att styra projekten. Även VGR IT har en utvecklad intern kontroll avseende konsultanvändningen. Regionstyrelsen saknar en internkontrollplan. Någon mer strukturerad intern kontroll avseende konsultanvändningen finns inte.

5.2 Slutsats och rekommendationer

Granskningen visar att konsultkostnaderna har minskat under 2013 och att en utveckling skett av redovisning, uppföljning och rapportering. Det sparkrav som regionfullmäktige angav i budget 2013 har till stora delar uppfyllts. Regionstyrelsen och Servicenämnden har beaktat flertalet av de rekommendationer som revisorerna lämnade i de två tidigare granskningarna av konsultanvändningen.

På regionkansliet har man på ett övergripande plan vidtagit åtgärder för att bättre kunna följa upp konsultkostnader. Däremot återstår det att djupare analysera orsakerna till den stora konsultanvändningen och utifrån det säkerställa en välfungerande styrning och kontroll av konsulterna så att inte ett konsultberoende uppkommer.

Under senare år har ett flertal stora utvecklingsprojekt antingen avvecklats eller resulterat i förseningar och merkostnader. I många av dessa projekt är det en omfattande konsultmedverkan. Även om projekten har resulterat i en del nya lösningar som kan effektivisera verksamheterna ställer sig revisorerna frågande till projektens kostnads-effektivitet. Det är i dagsläget svårt att se att projekten gett en nytta som motsvarar kostnaderna. Brist på projektstyrning kan ha inneburit att regionen åsamkats stora merkostnader. Ansvar för en välfungerande projektstyrning och intern kontroll i stora regionövergripande projekt vilar på såväl regionstyrelsen som på de nämnder som mer direkt bedriver projekten.

Styrning och kontroll av regionövergripande projekt samt av konsultanvändningen bör vara viktiga delar i regionstyrelsens internkontrollplan.

Det är en stor mängd konsultföretag som anlitas av regionen. Det finns en risk för att det förekommer direktupphandling som står i strid med Lagen om offentlig upphandling (LOU). Utnyttjande av s.k. underkonsulter till de av regionen upphandlade konsultföretagen förefaller ha ökat. Även om LOU tillåter underkonsulter innebär förfarandet att lagens intentioner kringgås. Det försvårar sannolikt också arbetet med avtalsuppföljning och avtalsvård.

Revisionen lämnar följande rekommendationer:

- Regionstyrelsen bör tillse att en kartläggning och analys görs av regionens samlade konsultanvändning i syfte att öka kostnadseffektiviteten i stora regionövergripande projekt. Framförallt bör styrning och uppföljning av större projekt utvecklas.
- Regionstyrelsen bör utarbeta en internkontrollplan för den egna verksamheten och tillse att det finns en strukturerad intern kontroll avseende konsultanvändning.
- Regionstyrelsen och servicenämnden bör tillse att avtalsvården utvecklas beträffande konsultavtalen så att intentionerna i Lagen om offentlig upphandling (LoU) uppfylls.

Revisionsrapporten ”Granskning av konsultanvändning i Västra Götalandsregionen”, dnr Rev 22-2012

	Iakttagelser, rekommendationer 2012 och status 2013	Bedömning
1	Iakttagelser 2012 avseende omfattningen av konsultanvändningen Det är svårt att klargöra omfattningen av konsultutnyttjandet och hur det fördelar sig på olika typer av tjänster. När flera olika konsultföretag anlitas samtidigt inom vissa verksamheter finns skäl att ställa frågan om hur nämnd/styrelse samordnar sådana insatser och vilken intern styrning och kontroll nämnd/styrelse utövar i denna del. I och med att konsulter ofta används i stora och komplexa projekt finns risk för att ett konsultberoende uppkommer. Rekommendation 2012 Regionstyrelsen bör tillse att en utredning görs för att klargöra orsakerna till den stora konsultanvändningen och hur stor andel av konsultanvändningen som rör mer löpande arbetsinsatser. Utredningen bör också klargöra i vilken omfattning förvaltningarna utvärderar konsultanvändning efter genomförda projekt, hur olika konsultföretags insatser samordnas samt hur förvaltningarna säkerställer sin styrning och kontroll av konsulterna så att konsultberoende inte uppkommer. Status 2013 Konsultanvändningen har minskat sedan 2011. Granskningen visar dock att regionstyrelsen inte fattat beslut om någon utredning av konsultanvändningen i enlighet med rekommendationen från 2012. Risk för konsultberoende finns fortfarande. Enskilda förvaltningar har dock gjort framsteg vad gäller utvärdering av projekt där konsulter medverkar och har utarbetat rutiner för att bättre kontrollera konsulter. Med tanke på beslut om avveckling av flera stora regionövergripande utvecklingsprojekt under 2013, som genererat höga konsultkostnader under flera år och förseningar i implementering av projektresultat, är det anmärkningsvärt att konsultanvändningen inte utretts.	
2	Iakttagelser 2012 avseende tilläggsavtal och fakturor Ett flertal tilläggsavtal, i vad som verkar vara direktupphandlingar, har tecknats. Dessa tilläggsavtal avviker på väsentliga punkter från ramavtalen. Det finns tilläggsavtal som innebär att leverantörer kan debitera avsevärt högre timpris och fakturera för större omkostnader än de som avtalats i ramavtalen. I några fall är timpriset fördubblat. Rekommendation 2012 De i granskningen identifierade tilläggsavtalen och fakturorna bör granskas ytterligare. Om fakturorna inte överensstämmer med avtal bör en utredning göras för att undersöka om regionen kan kräva	

	tillbaka pengar motsvarande de merkostnader som fakturerats. Status 2013 Granskningen visar att Regionservice genomfört en fördjupad granskning av avtal och fakturor och har i flera fall fått återbetalning från konsultföretagen.	
3	Iakttagelser 2012 avseende uppföljning och analys Konsultkostnader bokförs på ett flertal olika konton och inte på ett systematiskt sätt. Det innebär svårigheter att följa upp och analysera kostnaderna. Någon samlad uppföljning och analys görs inte heller i delårsrapporter och årsredovisningar. Rekommendation 2012 Konsultanvändningen bör ges samma fokus som bemanningsföretag vid uppföljning och analys av regionens ekonomiska utveckling. Status 2013 Granskningen visar att Regionkansliet under 2013 löpande följer upp och rapporterar utvecklingen av konsultkostnader i regionens månadsfakta. En uppföljning görs av hur verksamheten klarar av sparbetinget avseende konsultkostnader i budget 2013. Uppföljningen har därmed förbättrats avsevärt. Analyser av kostnadsutvecklingen kan dock utvecklas.	
4	Iakttagelser 2012 avseende kunskapsöverföring Att använda konsulter istället för egen personal bör ske när egen kompetens saknas och bör vara tidsbegränsat. En inte obetydlig andel av konsultutnyttjandet inom framförallt IT-området tycks vara av mer löpande karaktär med konsulter som handhar operativa arbetsuppgifter under långa tidsperioder, ibland flera år. Det tyder på en bristande förmåga att överföra kunskaper från konsultföretagen till den egna personalen. Långvariga relationer kan innebära att ett konsultberoende uppstår som det kan vara svårt att ta sig ur. Rekommendation 2012 Vid användning av konsulter bör kunskapsöverföringen till den egna organisationen säkerställas så att risken för konsultberoende kan minimeras. Status 2013 Granskningen visar att insatser gjorts för att utveckla kunskapsöverföringen, även om det fortfarande brister inom området. Risken för konsultberoende kvarstår därmed. Regionservice har anställt personal för att ta över efter det att projekt med konsultmedverkan avslutas. VGR IT gör en noggrann konsultprovning innan konsulter anlitas och arbetar aktivt för att styra och kontrollera konsulterna. Ett problem är att regionen tycks sakna kvalificerade projektledare vilket leder till att konsulter behöver anlitas i onödigt stor omfattning.	

5	Iakttagelser 2012 avseende avtalsvård Granskningen avseende följsamhet mot lagstiftning och regionens regelverk har genomförts översiktligt, men visar ändå på allvarliga brister vad gäller avtalstrohet och följsamhet till avtalen. Hanteringen är inte i överensstämmelse med god ekonomisk hushållning och risk finns för att otillåtna direktupphandlingar av konsulttjänster har skett. En effektiv avtalsvård hade haft goda förutsättningar att tidigt identifiera många av de problem som uppmärksammas i granskningen. Avtalsvård innebär att under hela kontraktperioden aktivt vårda avtalen, justera priser, bevaka villkor och rabatter samt att utvärdera avtalens utfall. Dessutom skall avtalsvården ge input till kommande upphandlingar. Rekommendation 2012 Arbetet med avtalsvård bör utvecklas, vilket inkluderar löpande uppföljning och analys av utfallet för större avtalsområden såsom konsulttjänster. Det bör också inkludera kontroll av att fakturerade priser stämmer med de avtalade priserna. Även attestantens kontrollansvar bör betonas. Status 2013 Även om avtalsvården utvecklats, både på Inköp vad gäller inköpsanalyser och på VGR IT vad gäller avtal rörande IT-konsulter, finns en fortsatt stor utvecklingspotential. Under 2013 har regionen under en period saknat ramavtal inom konsultområdet vilket sannolikt bidragit till direktupphandling. Med tanke på omfattningen av konsultanvändningen och att det är ett avtalsområde där risken för direktupphandling är extra stor, är det av stor vikt att upphandlingsprocessen fungerar optimalt. En effektiv avtalsuppföljning och avtalsvård kan också minska behovet av underkonsulter.	
6	Iakttagelser 2012 avseende kostnadsredovisning Kontoplanen avseende redovisning av konsultkostnader är enligt vår mening inte ändamålsenlig. Till skillnad från köp av bemanningstjänster, som redovisas i allt väsentligt på tre specifika konton, kan konsultkostnader redovisas på ett stort antal olika konton. Det innebär att det blir svårt att bokföra konsultkostnader på ett systematiskt sätt. Det försvåras ytterligare av att faktura-informationen ofta är knapphändig, vilket ställer stora krav på granskning av kontering från beslutsattestanters sida. Attestanten har ansvar för att konteringen är riktig. Att följa upp och analysera konsultkostnader med någon större exakthet blir mycket svårt att göra eftersom flera av de konton som används också innehåller andra typer av kostnader. Rekommendation 2012 En översyn bör göras av kontoplanen och en tydligare anvisning skrivs så att uppföljning och analys av konsultkostnader möjliggörs	

	och avtalsuppföljning underlättas. Status 2013 Under 2012 och 2013 har kontoplanen utvecklats och förtydligats i omgångar. Anvisningarna för hur konsultkostnader ska konteras har blivit betydligt tydligare, vilket också inneburit ökad kvalitet på bokföringen. Konsultkostnaderna kan numera följas upp på ett mer korrekt sätt. Inom några verksamhetsområden kvarstår fortfarande vissa problem vad gäller kontering, men aktiva insatser görs från Regionkansliets sida för att komma tillrätta med problemen. Redovisningen av konsultkostnader diskuteras löpande i den regionala redovisningsgruppen, där också förvaltningsarna uppmanas att rätta upp felaktig bokföring.	
7	Iakttagelser 2012 avseende fakturaspecifikationer Fakturorna är ofta mycket knapphändiga vad gäller information om vad som avses, vilka konsulttjänster som utförts och resultatet av dessa, hur många timmar som lagts ned och vem som utfört tjänsten. Även timpris saknas i ett flertal fakturor, trots att det inte tycks röra sig om utförda uppdrag enligt fastprisavtal. Det är snarare regel än undantag att konsultfakturor saknar väsentlig information för att kunna granskas av attestansvarig. Det kan dock finnas specifikationer till fakturorna i andra IT-system som vi i denna granskning inte tagit del av. Konsultföretag debiterar i vissa fall för diverse omkostnader som torde vara inräknade i de fastprisavtal som tecknats mellan regionen och leverantörerna. I flera fall har konsultföretag fakturerat övertidstimmar och ett mycket stort antal timmar per månad för namngivna konsulter. Det är oklart om det är i enlighet med tecknade avtal. Fakturerade resersättningar överensstämmer inte med ramavtal i ett flertal fall. Rekommendation 2012 En tydligare anvisning bör tas fram för hur konsultfakturor bör vara specificerade. Vid tecknande av ramavtal bör det också regleras hur konsultfakturor ska vara specificerade. Status 2013 Regionkansliet har arbetat aktivt för att tillse att fakturaspecifikationerna förbättras. Regionservice har påtalat för de konsultföretag man anlitar att fakturorna måste vara tydligt specificerade. En klar förbättring kan ses jämfört med hur det såg ut i samband med granskningarna 2012. En översiktlig genomgång av större konsultfakturor hos andra nämnder och styrelser visar dock att problemen i viss mån kvarstår. De ramavtal som tecknas bör kunna reglera hur leverantörsfakturor ska vara specificerade.	

Revisionsrapporten ”Granskning av konsultanvändning inom servicenämnden, Västra Götalandsregionen”, dnr Rev 42-2012

Nr	Iakttagelser, rekommendationer 2012 och status 2013	Bedömning
1	Iakttagelser 2012 avseende kompetensväxling Regionservice har i dagsläget ingen strukturerad och formaliserad rutin och process vid större projekt för att säkerställa att kompetensväxling sker från externa konsulter till VGRs egen personal. Rekommendation 2012 Vi rekommenderar att Regionservice tillser att så snart som möjligt arbeta fram tydliga, strukturerade och formaliserade rutiner för hur konsultväxling i större projekt skall säkerställas inom Regionservice. Status 2013 Projekt och projektkostnader, inkl konsultkostnader, diskuteras i regionservice projektstyrningsråd. Kompetensväxling är en viktig fråga som löpande diskuteras. Regionservice har också anställt personal som ska ta över när olika projekt avslutas och driftsätts. Regionservice uppger dock att man i flera stora projekt väntat på politiska beslut för att genomföra verksamhetsförändringar, vilket inneburit att man tvingats fortsätta projekten längre än nödvändigt. Regionservice har dessutom fått överta projekt som drivits av regionkansliet, vilket resulterat i oförutsedda konsultkostnader.	
2	Iakttagelser 2012 avseende projekt och ramavtal Ett stort beroende av ett externt företag i långvariga projekt kan innebära en risk för Regionservice och VGR om konsultföretaget som utför projektet eventuellt inte vinner vid nästa ramavtals-upphandling. Om projektet då inte är slutfört så kan det innebära att Regionservice och VGR har svårt att slutföra projektet. Rekommendation 2012 I samband med att ett projekt startas upp, där ett externt konsultföretag skall användas, är det viktigt att i den initiala riskbedömningen även beakta projektets tidsaspekt i förhållande till ramavtalet. Det vill säga vilken är risken för projektet och dess slutförande om projektet är längre än återstående löptid på ramavtalet. Vi vill därför rekommendera Regionservice att implementera en rutin som säkerställer att tidsaspekten på projektet i förhållande till ramavtalet alltid ingår som en del i den initiala riskbedömningen av projektet. Status 2013 I och med att det i dagsläget inte finns planerat några nya stora projekt bör inga problem med samordningen av projekt gentemot ramavtal uppstå.	

3	Iakttagelser 2012 avseende tillämpande av ramavtal De avropsavtal som granskats avseende konsulttjänster från Capgemini Sverige AB avser managementkonsulttjänster och det är osäkert om dessa tjänster kan anses ingå som en del av de tjänster som omfattas av upprättat ramavtal. Det ramavtal som är upprättat med konsultföretaget avser enbart ekonomiska och finansiella konsulttjänster samt verksamhetsrevision och inte management-konsulttjänster. Rekommendation 2012 För att säkerställa att Regionsservice har en god kontroll över att tjänsterna i avropsavtalet täcks av gällande ramavtal rekommenderar vi att Regionsservice dels kontrollerar om avropsavtalen mot Capgemini Sverige AB täcks av gällande ramavtal samt upprättar tydliga riktlinjer för vilka kontroller som skall utföras mot gällande ramavtal innan avropsavtal mot extern part upprättas. Status 2013 I och med att merparten av de utvecklingsprojekt där Capgemini medverkat nu har avvecklats kvarstår inte problemet. Regionsservice har också infört rutiner som ska säkerställa att liknande problem inte uppstår i framtiden.	
4	Iakttagelser 2012 avseende projektstyrning av externa projekt Uppföljning av projekt sker i projektredovisningssystemet Antura i enlighet med projektmodellen "Projektilen". Dock redovisar inte samtliga externa konsultföretag sin tid i Antura och för de som rapporterar så sker rapporteringen inte per projektledare utan enbart med totalt antal timmer per projekt. Dock skall samtliga interna och externa projekt framöver redovisas i Antura i enlighet med projektmodellen "Projektilen". Rekommendation 2012 Då Regionsservice årligen har omfattande projekt som utförs med hjälp av externa konsulter är det av stor vikt att samtliga externa projekt har en enhetlig och strukturerad projektuppföljning. Det är därför viktigt att Regionsservice säkerställer att samtliga externa projekt följer strukturen med projektplaner, uppföljning, avrapportering etc i Antura i enlighet med "Projektilen" och att detta tydligt framgår av upprättade skriftliga rutinbeskrivningar för att undvika eventuella oklarheter. Status 2013 Regionsservice har infört rutiner som innebär att alla projekt idag följs upp i Antura och i enlighet med antagna rutiner för projektstyrning. Projektbudgetar tas fram och följs upp löpande. Kostnader bokförs på särskilda projektkoder. Uppföljning och analys av projekten redovisas löpande för regionsservice projektstyrningsråd. Konsultkostnaderna redovisas också löpande i servicenämnden.	

5	Iakttagelser 2012 avseende process för anlitan­de av externa konsulter Det finns ingen formaliserad process inom Regionservice för att bedöma om, när och i vilken omfattning externa konsulter skall anlitas i beslutade projekt. En ny rutin håller dock på att implementeras. Rekommendation 2012 För att säkerställa att Regionservice använder sina resurser på ett optimalt sätt och tar in externa konsulter i de fall behov verkligen finns vill vi poängtera vikten av att Regionservice tillser att denna process implementeras fullt ut. Status 2013 I samband med beslut om projekt i projektstyrningsrådet görs en bedömning av om projektet ska drivas med hjälp av egen personal eller med konsultmedverkan.	
6	Iakttagelser 2012 avseende internkontrollplan Servicenämndens internkontrollplan har kompletterats med ett antal kontrollmoment avseende projektprocessen. Rekommendation 2012 För att stärka den interna kontrollen i hela Regionservice projektprocess vill vi poängtera vikten av att dessa kontrollmoment implementeras inom samtliga verksamhetsområden. Status 2013 Konsultanvändning är ett delmoment i servicenämndens internkontrollplan. Projektprocessen är mer strukturerad idag än för några år sedan. Projektstyrningsrådet har ett tydligare mandat att styra projekten.	
7	Iakttagelser 2012 avseende kontroll av avropsavtal mot ramavtal (rätt belopp, rätt leverans) Regionservice har ingen strukturerad process för att kontrollera att priser och förutsättningar i upprättade avropsavtal överensstämmer med befintliga ramavtal. I vår granskning har vi noterat att de avropsavtal som upprättats inte stämmer överens med det ramavtal som hänvisas till avseende prissättning. Rekommendation 2012 Vi vill rekommendera Regionservice att omgående upprätta en skriftlig rutin som tydliggör att kontroll av priser och andra förutsättningar måste kontrolleras mot ramavtal innan undertecknande av avropsavtal för att säkerställa att inga avvikelser sker. Status 2013 En rutin har införts, inom ramen för servicenämndens internkontroll, som innebär att en detaljerad uppföljning sker av konsultfakturer	

	som överstiger 5 basbelopp. Fakturor kontrolleras mot gällande ramavtal. Kvaliteten på fakturaspecifikationer och på kontering har förbättrats avsevärt sedan revisionsgranskningarna 2012. Eftersom det stora flertalet konsultfakturor understiger 5 basbelopp finns dock anledning att överväga en utökning av kontrollerna. Risk finns annars att en stor andel konsultfakturor undgår kontroll. Mängden konsultfakturor är så pass begränsad att det inte torde innebära något stort merarbete att kontrollera fakturor som överstiger t.ex 2 basbelopp.	
8	Iakttagelser 2012 avseende ”grindar”/avstämningpunkter I projektstyrningsprocessen så finns det ett antal ”grindar” – viktiga avstämningpunkter där projektägaren måste godkänna en eventuell fortsättning av projektet. Dock är de flesta av dessa beslut inte skriftliga utan godkännande sker i normalfallet muntligen. Rekommendation 2012 För att stärka den interna kontrollen i projektprocessen rekommenderar vi att Regionsservice upprättar skriftliga rutiner som innebär att samtliga dessa ”grindbeslut” måste vara skriftliga. Status 2013 Fortsättning av projekt med konsultmedverkan lyfts till regionsservice projektstyrningsråd för beslut. I och med att projektstyrningsrådet samordnar och prioriterar projekt bedömer revisorerna att det är i överensstämmelse med god intern kontroll.	

Intervjuer

Följande intervjuer har genomförts:

- Regionkansliets ekonomiavdelning: Enhetschef redovisning och handläggare analys/uppföljning
- Regionservice: Ekonomichef och controller
- VGR IT: IS/IT-direktör
- Inköp: Områdeschef och enhetschef