



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Styrelsen
Internrevisionen

BESLUT
2012-03-02

Rektor

Egendomsförvaltningen - uppföljning av åtgärdsprogram

Beslut

Styrelsen beslutar:

att fastställa internrevisionens rapport Egendomsförvaltningen – uppföljning av åtgärdsprogram.

Ärendet

Internrevisionen genomförde 2010 en granskning utöver revisionsplanen av SLU:s enhet för fastighetsförvaltning, Egendomsförvaltningen. I samband med att granskningen presenterades beslutade styrelsen att ytterligare en fördjupad uppföljning av verksamheten skulle genomföras fjärde kvartalet 2011. Denna uppföljning rapporteras här.

Ett åtgärdsprogram startades under hösten 2010 bland annat till följd av internrevisionens iakttagelser. Denna granskning har fokuserat på uppföljning av detta program. I enlighet med revisionsplanen för 2012 kommer ytterligare en granskning att göras under fjärde kvartalet 2012.

Granskningen har utförts av Anna Blondell, affärsområdeschef business risk services vid Transcendent Group AB.

Beslut i detta ärende har fattats av styrelsen efter föredragning av internrevisionschef Inga Astorsdotter

Ingrid Petersson

Inga Astorsdotter

För kännedom

Prorektor

Dekaner

Universitetsdirektören

Biträdande universitetsdirektören

Avdelningscheferna/ motsv. inom universitetsadministrationen

SLU

Egendomsförvaltningen

Uppföljning av åtgärdsprogram

6 februari 2012

Otillfredsställande

Större förbättringsmöjligheter

Förbättringsmöjligheter

Tillfredsställande

**Sammanfattande bedömning
av granskat område:**

Större förbättringsmöjligheter: En/flera kritiska iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen noterade vilka kan resultera i en oacceptabel risknivå

Sammanfattning

På uppdrag av internrevisionschefen vid SLU har Transcendent Group genomfört en granskning av Egendomsförvaltningen. Syftet med granskningen har varit

- att utvärdera resultatet av de sju delprojekt som drivits för att förbättra administrationen och styrningen av Egendomsförvaltningen,
- att följa upp tidigare identifierade internrevisionsiakttagelser, rapport "Egendomsförvaltning" daterad 2010-12-15 samt
- att göra en bedömning av universitetets rutiner för att löpande identifiera, analysera och hantera risker avseende oegentligheter.

Bedömningen avseende det granskade området är att det finns stora förbättringsmöjligheter i den interna styrningen och kontrollen inom Egendomsförvaltningens verksamhet.

Transcendent Group bedömer att vidtagna åtgärder med avseende på de iakttagelser som gjordes i rapporten "Egendomsförvaltning" ännu så länge är otillräckliga för att hantera de risker som rapporten påvisade.

Otillfredsställande	En/flera mycket kritiska brister i den interna styrningen och kontrollen vilka innebär att organisationen exponeras för en oacceptabel risknivå
Större förbättringsmöjligheter	En/flera kritiska iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen noterade vilka <i>kan</i> resultera i en oacceptabel risknivå
Förbättringsmöjligheter	En/flera väsentliga iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen noterade vilka <i>kan</i> resultera i en oacceptabel risknivå
Tillfredsställande	Inga väsentliga brister i den interna styrningen och kontrollen har identifierats

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
2	Iakttagelser och förbättringsområden.....	4
2.1	Brister i syfte, ansvarsfördelning och uppföljning av planerade åtgärder	5
2.2	Otydliga och otillräckliga beslutsmandat avseende Egendomsförvaltningens verksamhet	6
2.3	Avsaknad av helhetsbild av EF:s verksamhet.....	7
2.4	Avsaknad av en formaliserad intern styrning och kontroll inom EF	8
2.5	Bristande intern kontroll i inköpsprocessen.....	9
2.6	Otydlighet i etiska riktlinjer	10
2.7	Förvaltningsplanen.....	11
Bilaga 1	Sammanfattning avseende status i genomförda delprojekt	
Bilaga 2	Sammanfattning status m a p internrevisionens rekommendationer	
Bilaga 3	Utfört arbete och angreppssätt	

1 Inledning

På uppdrag av chefen för internrevisionen på SLU har Transcendent Group genomfört en granskning av Egendomsförvaltningen (EF).

Granskningen har omfattat

- att utvärdera resultatet av de sju delprojekt som drivits för att förbättra administrationen och styrningen av EF,
- att följa upp tidigare identifierade internrevisionsiakttagelser, rapport ”Egendomsförvaltning” daterad 2010-12-15 samt
- att göra en bedömning av universitetets rutiner för att löpande identifiera, analysera och hantera risker avseende oegentligheter.

Resultatet av status i projekten presenteras översiktligt i **bilaga 1-2**.

Granskningen har skett i enlighet med fastställd uppdragsbeskrivning. För en mer ingående beskrivning av bakgrund samt hur arbetet har genomförts; se **bilaga 3**.

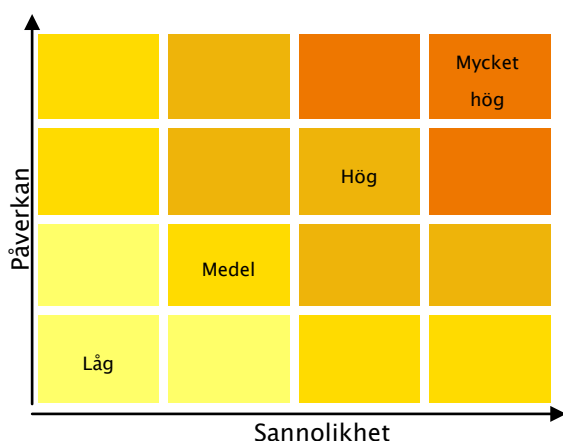
2 Iakttagelser och förbättringsområden

Baserat på resultatet av genomförd granskning har Transcendent Group identifierat ett antal iakttagelser där vi ser att SLU och EF har stora förbättringsmöjligheter, såväl avseende att utforma som att upprätthålla en god intern styrning och kontroll.

Det pågår ett flertal åtgärder som syftar till att stärka den interna styrningen och kontrollen avseende EF:s verksamhet såsom översyn av delegationsordningar, framtagande av en förvaltningsplan och översyn av redovisningsmodellen. Då åtgärderna inte är färdigställda och implementerade kan den positiva effekten på den interna styrningen och kontrollen ännu inte till fullo bedömas.

Risiklassificering

Respektive förbättringsområde har risiklassificerats enligt följande skala:



Riskklassificering för samtliga identifierade förbättringsområden.				
Iakttagelse	Risk			
	Mycket hög	Hög	Medel	Låg
1. Brister i syfte, ansvarsfördelning och uppföljning av planerade åtgärder		Hög		
2. Ytterligare behov att tydliggöra och följa upp delegerade beslutsmandat inom EF		Hög		
3. Avsaknad av helhetsbild av EF:s verksamhet		Hög		
4. Avsaknad av en formaliserad intern styrning och kontroll inom EF	Mycket hög			
5. Bristande rutiner för internkontroll inom inköpsprocessen	Mycket hög			
6. Otydlighet i etiska riktlinjer för verksamheten			Medel	
7. Otillräckligt strategiskt perspektiv i förslag till förvaltningsplanen			Medel	

2.1 Brister i syfte, ansvarsfördelning och uppföljning av planerade åtgärder

Iakttagelse

De sju delprojekten som utgjort åtgärdsplanen av internrevisionens rapport avseende "Egendomsförvaltningen", daterad 2010-12-15 bedöms vara alltför otydliga och otillräckliga med avseende på

- precisionsgrad (det vill säga syftet samt koppling till iakttagelser och rekommendationer),
- tidshorisont samt
- ansvar.

Enligt uppgift har delprojekten kommunicerats i chefsgruppen för vidare befordran till berörda. Transcendent Group har dock erfarit att delprojekten inte kommunicerades och förankrades i tillräcklig omfattning med utsedda ansvariga innan de beslutades. Vidare saknas för delprojekten tydliga projektplaner med mål och de risker som delprojekten avser att hantera samt ett tydligt adresserat ansvar för delprojektet (för flera projekt finns ett delat ansvar vilket inneburit oklarhet för berörda).

Uppföljning har skett löpande dock inte på ett strukturerat sätt, utan i form av "avrapportering" och diskussion med universitetsdirektören. Enligt uppgift var avsikten att en mer samlad uppföljning skulle göras under hösten 2011, detta har dock inte gjorts. En redovisning av de sju delprojekten gjordes i samband med verksamhetsdialogen den 11 november 2011.

Sammanfattningsvis kan Transcendent Group konstatera att en stor del av delprojekten inte är genomförda per november 2011.

Risk

Att de risker som identifierades i internrevisionen i rapport, daterad 2010-12-15, kvarstår då de inte har hanterats fullt ut.

Rekommendation

- En översyn av delprojekten avseende kopplingen mot de risker som de avser att hantera, men också avseende att tydliggöra såväl ansvar som tidplan för delprojekten.
- Delprojekten bör drivas som enskilda projekt, med planer och egen styrgrupp. Programmets uppgift är att se till att projekten driver åt samma håll, att de inte överlappar varandra och det viktigaste; följer de mål och planer som finns för respektive projekt. Utvärdera pågående delprojekt för att säkerställa att dessa bidrar till en adekvat och balanserad helhetssyn inom EF (se 2.2).

2.2 Otydliga och otillräckliga beslutsmandat avseende Egendomsförvaltningens verksamhet

Iakttagelse

Internrevisionen har i sin tidigare granskning identifierat brister kopplade till beslutsmandat och formaliserat beslutsfattande för EF. Även om vissa åtgärder vidtagits saknas fortfarande heltäckande beslutsmandat, rutiner för att säkerställa att samtliga beslut också skriftligen dokumenteras samt kontroller av att beslut fattas av behörig person.

För att tydliggöra beslutsmandaten upprättades en delegationsordning för chef för EF under 2010. Inför omorganisationen, när EF införlivades med Avdelningen för Infra (INFRA) gjordes ingen översyn av delegationsordningen, arbetet påbörjades först under senhösten 2011. Under januari 2012 har dock en uppdaterad delegationsordning fastställts. Detta har inneburit att Chef Infra under hösten 2011 haft full attesträtt för EF, medan det delegerade ansvaret för verksamheten fortsatt ligga på Universitetsdirektören.

Avseende de delegationsordningar som finns från styrelse ner till chef för EF finns också ofullständighet i vissa beslutsfrågor. Av rektors delegationsordning framgår exempelvis att rektor beslutar avseende investeringskostnader mellan 2,5 och 10 mkr och investeringskostnader som överstiger 10 mkr beslutas av styrelsen. Rektors ansvar för EF har delegerats till Universitetsdirektören. Enligt uppgift pågår en översyn delegationsordningen och uppdateringar kommer att fastställas under första kvartalet 2012.

Av "Egendomsförvaltningens delegationsordning" framgår ansvar och uppgifter för chefen för EF (det ansvar som idag innehas av chefen för Infra). Dokumentet innefattar att chefen för EF har rätt att företräda SLU i frågor som rör SLU:s fasta egendom och fastighetsbildning och att vid behov lämna förslag till beslut till behörig beslutsfattare rörande ny- och ombyggnationer. Detta innebär att delegerad beslutsrätt för investeringar i form av byggprojekt som understiger 2,5 mkr i dagsläget är oklar.

I syfte att tydliggöra och formalisera de beslut som fattas inom EF inrättades i början av 2011 Egendomsförvaltningens ekonomiska beslutsmöten (EEB-möten). Det finns en så kallad handläggningsordning för EEB-mötena, daterad december 2010, vilken anger vad ekonomiska beslut inom EF innefattar. Beslut vid EEB-mötena ska fattas enligt given mall med innehåll: varför/ vem/ nytta/ finansiering och risker. Av handläggningsordningen framgår dock inte på ett tillräckligt tydligt sätt beloppsgränser för investeringsbeslut, vilket borde innefatta de belopp som deltagarna på mötet har rätt att fatta enligt de delegationer som finns upprättade.

Sista protokollförda EEB-mötet hölls den 28 mars 2011. Avseende detta möte har Transcendent Group noterat att de personer som deltog i besluten inte har något formaliserat beslutsmandat. För att hantera detta har enligt uppgift EEB-mötenas beslut verkställts genom att universitetsdirektören fattat de formella besluten. Transcendent Group bedömer att EEB-mötena är ett bra sätt att få chefen för EF:s beslut dokumenterade och kan samtidigt konstatera att sedan april 2011 är det åter oklart vilka beslut som fattats inom EF, i och med att inga protokoll finns därefter. Rutiner för att säkerställa att överordnades beslut också dokumenteras saknas fortsatt såsom uppföljning av att beslut fattas av behöriga personer.

Risk

Risk att beslut fattas av obehörig och på ett felaktigt sätt och att besluten inte är spårbara via dokumenterade protokoll. Det finns också en motsatt risk att EF inte får tillräcklig möjlighet till utveckling, då delegationsordningen är oklar.

Rekommendation

- Slutföra arbetet med att ta fram nya delegationsordningar som svarar mot den nya organisationsstrukturen.
- Säkerställa att delegationsordningarna uppdateras så att de som helhet täcker alla EF:s beslutsområden och beloppsgränser. Vidare att de beslut som fattas inom SLU möter kraven i §21 om beslut i Myndighetsförordningen (2007:515).
- Återinföra regelbundna EEB-möten för att säkerställa att ekonomiska beslut inom EF bereds och dokumenteras samt fastställs på ett korrekt sätt.
- Handläggningsordningen för EEB-mötena bör ses över.
- Tydliggöra vem som fattar besluten i EEB och inom vilka beloppsgränser detta beslutsmandat ligger.
- Samtliga beslutsmöten bör protokollföras och samlas på ett ställe (alternativ en dataplats) i organisationen.
- Upprätta kontrollstrukturer för att säkerställa att beslut fattas på rätt nivå i organisationen. Detta kan se ut på olika sätt, för byggprojekt kan exempelvis en kontroll göras av beslutsfattande i samband med att projektnummer läggs upp i Agresso och bokföring av kostnader inom projekten startar.

2.3 Avsaknad av helhetsbild av EF:s verksamhet

Iakttagelse

För att styra EF:s verksamhet på ett effektivt och ändamålsenligt sätt krävs att det finns en tydlig helhetssyn och -bild av verksamheten. Denna helhetsbild av EF:s verksamhet bedöms idag vara otillräcklig.

Under 2011 har en rad förändringar genomförts inom EF, vilka enligt uppgift syftar till att förstärka styrning och intern kontroll, såsom den genomförda omorganisationen där EF numera har inkorporerats i Infra. Chefen för Infra är sedan 10 oktober 2011 även chef för den verksamhet som EF bedriver, det finns därigenom en risk för att den chef som ansvarar för EF sitter för långt ifrån verksamheten.

Transcendent Group har noterat att det finns en mängd olika mötesfora såsom EEB-möten; EF-möten, driftsmöten, ortsvisa samrådsmöten, möten med SLU-lokaler, ledningsmöten, investeringsbudgetmöten samt projektmöten. Det är oklart om det finns en helhetsbild avseende dessa olika fora, vilket som är respektive foras syfte och vilka eventuella beslut som fattas var. Det har vidare framkommit att det ofta saknas protokoll eller minnesanteckningar.

Risk

Risk att såväl effektivitet som styrning EF:s verksamhet påverkas negativt av en avsaknad av helhetssyn på verksamheten.

Rekommendation

- I syfte att öka helhetssynen bör en styrkarta över EF:s verksamhet tas fram.
- Skapa tydliga strukturer för olika mötesfora avseende den verksamhet som EF bedriver. För återkommande mötesfora bör någon form av riktlinjer dokumenteras som tydliggör dess syfte, mötesfrekvens, beslutsmandat och deltagare. Beslutsmöten bör alltid protokollföras och ärendena ska ha diarienummer och arkiveras i diariet r. Mötesfora utan beslutsmandat bör dokumenteras i form av minnesanteckningar och samlas på ett strukturerat och spårbart sätt.

2.4 Avsaknad av en formaliserad intern styrning och kontroll inom EF

Iakttagelse

De iakttagelser som återfinns i internrevisionens rapport "Egendomsförvaltningen" är samtliga relaterade till bristande intern styrning och kontroll.

Transcendent Group kan konstatera att EF hittills inte på ett direkt sätt har omfattats av universitets arbete avseende intern styrning och kontroll enligt Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll, FISK. Detta innebär att EF inte har upprättat några riskanalyser för att identifiera och värdera händelser som kan hindra EF från att nå uppsatta mål för verksamheten och inte på ett strukturerat sätt prioriterat åtgärder för att hantera de mest väsentliga riskerna i verksamheten. Vidare saknas inom universitetet riskanalyser vilka beaktar risken för oegentligheter. Dessa risker beaktas till viss del i ekonomi-processerna, dock inte med fokus på EF.

Det är viktigt att den interna styrningen och kontrollen integreras i verksamheten och beaktas genom hela kedjan av beslut och andra aktiviteter.

Avsaknad av formaliserade rutiner och internkontroll inom EF:s verksamhet

Den interna styrningen och kontrollen inom EF:s verksamhet är till sin karaktär informell.

Det saknas en formaliserad kontrollstruktur avseende kritiska processer/rutiner i verksamheten såsom av inköp, försäljning, uthyrning och upphandling, även om handläggningsordningar finns inom vissa av de olika områdena. Avsaknaden av en formaliserad kontrollstruktur innebär att både avsiktliga och oavsiktliga fel kan inträffa, vidare att verksamheten exponeras för en ökad risk för oegentligheter och andra former av bedrägligt beteende.

Transcendent Group har även noterat att det saknas en implementerad projektstyrningsmodell. Enligt uppgift ska en intern projektmodell tas fram inom EF vilket skulle vara av stort vikt för att kunna styra interna investeringsprojekt.

Risk

Risk att EF:s verksamhet bedrivs på ett ineffektivt sätt och att sannolikheten för att uppnå önskat resultat minskar.

Risk att det kan uppstå brister avseende ofullständigheter i redovisningen, ekonomiska rapporter och beslutsunderlag.

Risk för såväl avsiktliga som oavsiktliga fel samt oegentligheter och andra bedrägliga beteenden.

Rekommendation

- Årlig övergripande riskanalys inom EF, där fokusområden lyfts fram och hanteras. Vidare bör risken för oegentligheter vara ett fokus som beaktats i dessa riskanalyser.
- Baserat på prioritering utifrån riskanalysen bör adekvata kontrollåtgärder införas, det vill säga en betryggande säkerhet avvägs mot estimerade resurser för att upprättande av kontrollåtgärderna.
- Väsentliga processer/handläggningsordningar bör dokumenteras och kontrollstrukturen i dessa bör formaliseras, det vill säga att kontrollpunkter byggs in.
- Säkerställa att den projektstyrningsmodell som enligt uppgift ska införas, kommer på plats så snart som möjligt och används av organisationen.

2.5 Bristande intern kontroll i inköpsprocessen

Iakttagelse

De åtgärder som universitetet vidtagit med avseende på de rekommendationer som Internrevisionen lämnade i sin rapport avseende upphandling och inköp bedöms inte som tillräckliga. De utbildningsinsatser som genomförts är bra, men för att hantera risker för fel eller bristande kontroll i upphandlingsprocessen krävs att mer omfattande åtgärder vidtas och att dessa rymmer de aktiviteter som sker även utanför själva upphandlingsprocessen.

Inköpsorganisationen inom SLU är mycket decentraliserad och i praktiken är i stort sett alla anställda inköpare som kan sakatterera sina egna inköp. Slutattestanten, vanligen närmast överordnad enligt delegation, gör normalt endast rimlighetsbedömningar av fakturerade belopp.

Det finns ett stort behov av att få en tydligare inköpsorganisation på plats inom SLU för att kunna ge ett fullgott stöd till såväl EF som hela SLU. Enligt uppgift finns ett beslut att se över och strukturera inköpsorganisationen och tydliggöra inköpsprocessen. Enligt SLUs upphandlingspolicy genomförs all upphandling av byggtreprenad och byggnadsanknutna upphandlingar av lokalplaneringsenheten och EF. Ansvar för kontroll och uppföljning av efterlevnad av upphandlingsregelverket är inte tydligt definierat, ingen sådan uppföljning sker heller formaliserat.

Upphandlingspolicyn har senast reviderats den 15 juli 2010 (senaste revidering dessförinnan var 2004). Det har framkommit att upphandlingspolicyn inte är föremål för en regelbunden översyn.

Inom ramen för den granskning som gjorts har det även framkommit att det vid SLU saknas en avtalsdatabas, vidare att det är oklart om samtliga avtal de facto diarieförs.

Risk

Risk för upphandlingsskadeavgift vid otillåten direktupphandling enligt LOU (Lägst 10 000 kr och högst 10 000 000 kr, dock högst 10 % av kontraktsvärdet).

Risk för skadestånd och utdragna skadeståndsprocesser till följd av otillåten upphandling.

Risk för ökade kostnader och bristande kvalitet i leverans om tjänsteköp inte konkurrensutsätts och/eller avtal saknas som formellt reglerar avtalade nivåer.

Risk att jävssituationer förekommer i inköpsprocessen som inte upptäcks, eller upptäcks för sent

Risk för mutor och bestickning.

Rekommendation

- Universitetsledningen måste säkerställa att olika åtgärder vidtas i syfte att LOU efterlevs, att ett affärsmässigt förfarande ska tillämpas samt att vikten av konkurrensutsättning ska beaktas. Detta kan ske genom bland annat återkommande utbildningstillfällen, men också att upphandlingsfunktionen förstärks, så att funktionen kan ge mer stöd i samband med upphandlingen. Förstärkningen ger också möjlighet till uppföljning av genomförda upphandlingar.
- Säkerställa att beslutad översyn av inköpsorganisation inom SLU genomförs samt att åtgärder vidtas i syfte att strukturera inköpsprocessen.
- Se över och dokumentera inköpsprocessen. Formalisera kontrollstrukturen (d v s att baserat på prioriteringar utifrån riskanalysen säkerställa att adekvata kontrollåtgärder finns på plats (se 2.4). Detta arbete har påbörjats inom ramen för det pågående e-beställningsprojektet.

2.6 Otydlighet i etiska riktlinjer

Iakttagelse

Ett förslag på en universitetsövergripande etisk policy har tagits fram, det är dock oklart när denna ska fastställas och huruvida förslaget behöver omarbetas innan det kan fastställas av styrelsen. Det förslag som tagits fram omfattar bl a inte hur relationer med leverantörer ska regleras samt villkor och beslutsvägar i samband med inköp från leverantörer till SLU.

Avdelningen Infra uppger att de har för avsikt att ta fram egna etiska riktlinjer som kommer att bygga på den universitetsövergripande policyn, när den har fastställts. Orsaken till att det finns behov av specifika riktlinjer är att möta den kultur som finns

inom bygg- och fastighetsbranschen. Tanken med dessa riktlinjer är således att tydliggöra och exemplifiera ställningstaganden kopplade till bygg- och fastighetsbranschen.

Vidare kan konstateras att de åtgärder som vidtagits avseende att säkerställa att anställda informerats om de jävsregler som gäller inom offentlig förvaltning är relativt begränsade. Inom ramen för den utbildningsdag som genomfördes i november 2010 var regelverk som avser jäv ett av flera områden som behandlades. Det kan även noteras att vissa av de personer som deltog i utbildningsdagen inte längre arbetar inom EF och att nya personer tillkommit i organisationen.

Risk

Risk att SLU och EF agerar på ett oetiskt sätt vilken kan påverka SLUs varumärke negativt men även få negativa ekonomiska konsekvenser för universitetet.

Rekommendation

- Ta fram en slutlig etisk policy och fastställ denna, för att sedan säkerställa att anställda informeras om policyn.
- Att avdelningen Infra genomför sin avsikt, att utifrån den universitetsövergripande etiska policyn, ta fram förtydligande riktlinjer som bland annat tydliggör jävssituationer.

2.7 Otillräcklig strategiskt perspektiv i förslag till förvaltningsplanen

Iakttagelse

En förvaltningsplan är under framtagande inom EF. Styrelsen ska fatta beslut om planen i mars 2012. Grunden i det förslag till förvaltningsplan som Transcendent Group fått ta del av¹ bedöms vara god, dock bedöms det framåtblickande perspektivet kunna förstärkas för att kunna fungera som ett effektivt verktyg för att styra verksamheten.

De åtgärder som vidtagits avseende redovisning av EF:s verksamhet kommer då de införs per 1 januari 2012 att möjliggöra en större transparens i uppföljningen och därigenom möjliggöra en effektivare styrning av verksamheten. Detta kan också bidra till att prognoser blir mer träffsäkra och därigenom skapa ett bättre underlag för strategiska beslut.

Risk

Risk att EF inte når uppsatta mål på grund av att verksamheten har otillräckliga styrverktyg och system.

¹ November 2011

Rekommendation

- Att förvaltningsplanen utformas så att den kan utgöra ett verktyg för att styra verksamheten mot uppsatta mål.
- Att strukturen och rutinen för en kontinuerlig uppföljning kommer på plats för att förvaltningsplanen ska kunna fungera som ett effektivt styrverktyg.

Sammanfattning av status i genomförda projekt

Åtgärd genomförd	
Åtgärd genomförd, men ännu ej implementerad	
Åtgärd påbörjad, men ännu ej slutförd	
Åtgärd ej genomförd	

Projekt	Område	Plan	Utfall/status	Bedömning
1	Beslut och ärendehandläggning	<ul style="list-style-type: none"> Förändring av delegationsordningen 	En delegationsordning för Chef för EF upprättades och beslutades i november 2010. Ingen ny delegation fastställdes för Chef Infra då EF lades in i avdelningen – ny delegationsordning fastställd först i januari 2012.	Åtgärdad i januari 2012.
		<ul style="list-style-type: none"> Översyn av beslutsordningen för ny- och ombyggnationer 	Ingen översyn har gjorts, dock finns en plan om att ta fram en intern projektstyrningsmodell som beräknas vara klar under Q1 2012.	
		<ul style="list-style-type: none"> Upprättande och nedtecknande av handläggningsordningar för EF:s samtliga ärenden (fokus på inköp, försäljning, uthyrning och upphandling) 	Inga handläggningsordningar har ännu nedtecknats.	
		<ul style="list-style-type: none"> Införande av EEB-möten (EFs Ekonomiska Beslutsmöten) 	EEB-möten infördes under våren 2011, men har avstannat under hösten.	Har införts, men avstannat.
2	Intern uthyrning	<ul style="list-style-type: none"> Gemensam projektledare för pågående projekt som även är kontaktperson för institutionerna 	Ett projektkontor med en gemensam projektchef som också fungerar som kontaktperson mot institutionerna finns nu på plats inom Infra	
		<ul style="list-style-type: none"> Upprättande och nedtecknande av handläggningsordningar för att förbättra samarbetet med SLU-lokaler 	Inga handläggningsordningar har ännu nedtecknats.	
		<ul style="list-style-type: none"> Avstämningsmöten mellan SLU-lokaler och EF (4 ggr per år) 	Regelbundna möten finns nu på plats, där genomgångar görs på hela fastighetsbeståndet. Möten genomförs sedan augusti	

Projekt	Område	Plan	Utfall/status	Bedömning
			2011 på månadsbasis. Minnesanteckningar finns i form av manuella noteringar på SLU Lokalers sammanställningslistor. Mötena är heller inga beslutsmöten.	
		<ul style="list-style-type: none"> Framtagande av en tydlig dokumentation av hyressättning samt vakansredovisning på internwebben 	En tydlig dokumenterad och kommunicerad intern hyresmodell och formaliserade avtal mellan EF och SLU saknades vid granskningstillfället. Sedan granskningen genomfördes i november har SLU Lokaler enligt uppgift uppdaterat fastighetsregistreringssystemet uppdaterats och interna hyresavtal kommer att tas fram och undertecknas. Hyresmodell och vakansredovisning finns ännu ej publicerade på internwebben.	
3	Redovisning och rapportering	Förbättring av investeringsplanen med avseende på: <ul style="list-style-type: none"> Strukturerar upp den utifrån fastighetsbeteckning Förtydliga vad som ingår i budgeterade summor och när tillgången tas i bruk Skilj på löpande underhåll, återställandekostnader och ny- och ombyggnationer Redovisa tydligt planerade tilläggsinvesteringar i samband med köp Beskrivning av vad som inkluderas i större poster Planen bör få en mer formell status och beslutas Planen bör kommuniceras till berörda parter enligt en fastställd process Uppdatering bör göras fyra gånger årligen 	Arbete med strukturer för investeringsplaner har pågått under året, där planeringsenheten tagit fram en ny modell för insamling av data. EF har ännu inte lämnat in tillräckliga underlag, varvid kvalitén i planen inte kan bedömas per november 2011. Uppdateringar kommer att göras två ggr per år. Planen är att detta material ska spridas så att de blir kända av många. Detta är dock ännu inte implementerat. Hur beslutsordningen ska se ut för EF:s detaljerade plan finns inte fastställd.	
		<ul style="list-style-type: none"> Översyn av redovisningsstrukturen 	Åtgärd genomförd och planerad att implementeras i redovisningen vid årsskiftet. Framtagen plan sätter förutsättningar för en mer transparent och detaljerad kostnadsstyrning och	

Projekt	Område	Plan	Utfall/status	Bedömning
			uppföljning, även om detta ännu inte kunnat följas upp.	
		<ul style="list-style-type: none"> Inköp av separat register för fastighetsinformation 	Ett formaliserat projekt har tillsatts för detta, men är ännu inte avslutat. Kommer enligt plan att finnas som modul till Agresso från och med årsskiftet.	
		<ul style="list-style-type: none"> Anställning av en motsvarighet till en fakultetsekonom 	En controller och ekonomiansvarig med specialistkunskap inom EF har anställts	
		<ul style="list-style-type: none"> Förbättring inom EF på att löpande bokföra kostnader som inte ska pågå i nyanläggningar 	Internkontrollen på området är fortsatt otillräcklig.	
		<ul style="list-style-type: none"> Utvärdering av behov om särskild granskning av redovisning och fakturering 	Inget behov av en särskild granskning av redovisning och fakturering inom EF har bedömts föreligga. Transcendent Group har dock inte tagit del av formaliserat beslut i frågan, ej heller på vilka grunder denna bedömning gjorts.	E.T. Kan ej bedömas
		<ul style="list-style-type: none"> Framtagande av förslag till beslut om kommunikationsstruktur för investeringsplan och andra underlag för låneberäkning och redovisning som bör samordnas med en ny beslutsordning för ny och ombyggnationer för EF:s jordbruksdrift samt uthyrning till externa intressenter. 	Ingen implementerad mötesstruktur finns på plats, investeringsbudgetmöten har dock hållits med representanter från EF, planeringsenheten och ekonomi. Mötena är inte formaliserade och är inte heller samordnade med beslutsordning för ny- och ombyggnationer och uthyrning till externa intressenter.	Möten finns, dock ej formaliserade. Koppling till annan ärendehantering saknas fortsatt.
		<ul style="list-style-type: none"> Framtagande av förvaltningsplan 	Förslag finns framtagen. Transcendent Group har tagit del av förslaget som det såg ut 2011-11-11. Förvaltningsplanen ska vara ett instrument för styrelse och rektor att styra och fatta strategiska beslut, vilket det förslag som Transcendent Group tagit del av inte till fullo bedöms utgöra. Ett uppdaterat förslag presenteras i styrelsen den 2 mars 2012.	
		<ul style="list-style-type: none"> Framtagande av modell för välvägd ledningsinformation 	En modell håller på att utarbetas, förvaltningsplanens slutliga utformning kommer här att vara styrande.	
4	Upphandling	<ul style="list-style-type: none"> Genomförande av halvdagsutbildning för 	Samtliga personer inom EF har gått en halvdagsutbildning	

Projekt	Område	Plan	Utfall/status	Bedömning
		personal inom EF som hålls av upphandlingsfunktionen	under ledning av upphandlingsenheten.	
5	Etik/ oegentligheter	<ul style="list-style-type: none"> Utbildning för företrädare för EF där regelverk kring mutor, upphandling, jäv och bisysslor gick igenom 	Samtliga personer inom EF har gått en halvdagsutbildning under ledning av upphandlingsenheten, främst dock kopplats till upphandlingsförfarandet.	
		<ul style="list-style-type: none"> Framtagande av en etisk policy 	Utkast finns framtaget, vidare ansvar för genomförande och deadline för detta är ännu inte satt.	
6	Extern uthyrning	<ul style="list-style-type: none"> Utredning av utläggning av hyreskö på extern part 	<p>Kostnaderna för en utläggning av hyreskön har bedömts vara för höga. Några tänkbara leverantörer har tillfrågats men har avböjt.</p> <p>Rutin har införts av att två gånger per år diarieföra hyreskön för möjlig uppföljning.</p>	
7	Strategisk styrning av tillgångarna	<ul style="list-style-type: none"> Årlig verksamhetsdialog med representanter från universitets och fakultetsledning 	Mötesforum med dekaner, rektor, controller och fakultetsdirektörer har skapats. Hölls 2011-11-11.	
		<ul style="list-style-type: none"> Införande av ortsvisa samrådsmöten 	Regelbundna ortsmöten genomförs och minnesanteckningar finns från dessa möten.	

Sammanfattning av status med avseende på Internrevisionens (IR) rekommendationer

Internrevisionens rekommendation		Har hanterats inom ramen för projekt
REDOVISNING		
1	IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att EF:s redovisning inklusive resultatet på fastigheter, alternativt byggnader är mer transparent.	Har hanterats inom ramen för delprojekt 3 Den nya redovisningsstrukturen implementeras per 1 januari 2012.
PLANERING & BUDGETERING		
2	IR rekommenderar att universitetsledningen bedömer hur den anser att rutiner för budgetering och uppföljning ska utformas för att säkerställa en betryggande intern styrning och kontroll. Det är av stor vikt att en central ekonomisk uppföljning av verksamheten görs.	Har hanterats inom ramen för delprojekt 3 (ledningsinformation – framtagande av förvaltningsplan samt översyn av redovisningsstruktur) samt delprojekt 7 (Årlig verksamhetsdialog med representanter från universitets och fakultetsledning)
3	IR rekommenderar att även interna beslut dokumenteras.	Hanteras inom ramen för delprojekt 1 (Införande av EEB-möten)
4	IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att fleråriga underhållsplaner upprättas för fastigheter i enlighet med Förordning (1993:527) om förvaltning av statliga fastigheter m.m. Dessa underhållsplaner bör lämpligen knytas till budgetering på motsvarande nivå samt kontinuerligt uppdateras.	Hanteras inom ramen för delprojekt 3
5	IR rekommenderar att rutiner för och dokumentation av budget, beslut, uppföljning och garantibesiktningar förbättras.	Hanteras delvis inom ramen för delprojekt 3.
UPPHANDLING & INKÖP		
6	IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att SLU anlitar upphandlade företag i den rangordning som anges i enlighet med LOU.	Har ännu endast hanterats genom utbildningsinsatsens inom ramen för delprojekt 4

Internrevisionens rekommendation		Har hanterats inom ramen för projekt
7	IR Rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att LOU efterlevs samt att ett affärsmässigt förfarande tillämpas och att vikten av konkurrensutsättning beaktas	Har ännu endast hanterats genom utbildningsinsatsen inom ramen för delprojekt 4
8	IR rekommenderar att universitetsledningen överväger vilka åtgärder som ska vidtas till följd av påträffade avvikelser av FÅB samt att universitetsledningen säkerställer att fakturor ställda till SLU är korrekta och alltså utformade i enlighet med de krav på verifikationer som anges i FÅB.	Har inte på ett tydligt av något delprojekt. Enligt uppgift har dock diskussioner förts med berörda där de regler som gäller har påtalats.
9	IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att grundläggande ekonomiadministrativa processer finns på plats. Hit hör att underleverantörers fakturor, följesedlar och andra dokument som hänför sig till fakturan scannas in i fakturasystemet, eller om det inte visar sig vara möjligt, bifogas som pdf-filer	Har inte på ett tydligt av något delprojekt åtgärder är dock vidtagna med avseende på denna rekommendation.
ETIKFRÅGOR		
10	IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att anställda informeras om de jävsregler som gäller inom offentlig sektor	Har ännu endast hanterats genom utbildningsinsatsen inom ramen för delprojekt 4. Etikpolicy och riktlinjer saknas fortsatt (delprojekt 5) samt handläggningsordningar med kontrollpunkter finns ännu ej upprättade
11	IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att framtida avtal, beslut och betalningar hanteras i enlighet med de regler för jäv som gäller inom offentlig sektor	Har ännu endast hanterats genom utbildningsinsatsen inom ramen för delprojekt 4. Etikpolicy och riktlinjer saknas fortsatt (delprojekt 5) samt handläggningsordningar med kontrollpunkter finns ännu ej upprättade
12	IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att ta fram en etisk policy som bland annat reglerar relationer med leverantörer samt villkor och beslutsvägar i samband med inköp från leverantör till SLU av SLU:s personal och närstående till dessa. I den etiska policyn bör det framgå hur anställda ska agera när andra anställda, inklusive ledningen, inte agerar i enlighet med policyn. IR vill här understryka att en etisk policy bör omfatta hela SLU inte minst med anledning av de stora byggnadsprojekt som pågår och investeringar som görs i samband med dessa. Detta har även påtalats av riksrevisionen under 2010.	Har ännu endast hanteras genom att ett förslag till en etisk policy tagits fram inom ramen för delprojekt 5.

Bilaga 3 – Utfört arbete och angreppssätt

Bakgrund

Organisationer som utsätts för oegentligheter riskerar att drabbas av betydande skada i form av bland annat försämrat anseende och omotiverade medarbetare. Efter ett antal avslöjanden om oegentligheter inom såväl den privata som den offentliga sektorn har fokus på risken för oegentligheter ökat. Bedrägerier, korruption och andra oegentligheter uppmärksammas alltmer och mediebevakningen är intensiv. Bygg- och fastighetsbranschen är också en av de mest omskrivna branscherna de senaste åren.

Mot bakgrund av den anledningen är det av stor vikt att Egendomsförvaltningen inom SLU har medvetenhet om sina risker inom området och att rutiner och processer finns på plats inom verksamheten för att identifiera och hantera dessa risker. Som en definition av oegentligheter använder Transcendent Group Institutet mot mutors (IMM) definition, vilken omfattar bedrägeri, bestickning, förskingring, tagande av muta, trolöshet mot huvudman, jäv, intressekonflikter, missbruk av egen maktsfär och korruption.

Internrevisionen genomförde under våren 2010 en granskning av Egendomsförvaltningen (EF) på Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU), vilken resulterade i en relativt omfattande rapport med flera allvarliga iakttagelser. Flera iakttagelser (brister) går att koppla till risker för oegentligheter, även om inga oegentligheter de facto påträffats i granskningen. Iakttagelserna har hanterats av verksamheten genom sju delprojekt som drivits/drivs parallellt.

Nyckelriskområden

Risk för negativ publicitet och skada på allmänhetens förtroende för SLU om:

- Rutiner och kontroller inom EF inte stödjer en effektiv hantering av risker för oegentligheter
- Oegentligheter påträffas inom EF

Risk för ekonomisk skada.

Omfattning

Granskningen har omfattat att utvärdera resultatet av de sju delprojekt som drivits för att förbättra administrationen och styrningen av EF genom att möta tidigare identifierade iakttagelser av internrevisionen.

Granskningen har även omfattat att göra en bedömning av universitetets rutiner för att löpande identifiera, analysera och hantera risker avseende oegentligheter inom ramen för EF.

Granskningen har fokuserat på att kartlägga och utvärdera huruvida interna rutiner och kontroller är ändamålsenligt utformade och kopplade till risker som identifierats i tidigare internrevisionsgranskning.

Avgränsning

Eventuella implementerade kontroller har bara testats med avseende på design och implementering, inte avseende operationell effektivitet (testning).

Genomförande

Uppdraget har utförts genom dokumentationsgranskning samt genom intervjuer med nyckelpersoner inom verksamheten.

Planering

Granskningsmål, risker, leverans & tidplan har godkänts av SLU:s internrevisionschef.

Informationsinsamling/ Utvärdering

- Uppstartsmöte med internrevisionschef Inga Astorsdotter
- Inläsning av material i form av tidigare granskningsrapport av EF och statusrapporteringen av delprojekten.
- Upprättande av granskningsprogram
- Intervjuer med nyckelpersoner inom verksamheten.
- Granskning av dokumentation som stödjer framtagande och utformning av policies, riktlinjer och rutiner, samt annan dokumentation som stödjer att rutiner och kontroller också implementerats i verksamheten.

Rapportering

- Upprätta preliminär rapport med iakttagelser och förslag på förbättringsåtgärder.
- Verifiera iakttagelser och förbättringsförslag med nyckelpersoner.
- Presentera slutrapport och en sammanfattande bedömning till uppdragsgivare.

Följande personer har intervjuats inom ramen för granskningen:

- Annika Sagbrandt, Administrationskoordinator
- Elisabeth Daunelius, f d Chef JEP (lämnade SLU 2011-11-15)
- Gudrun Ahlberg, Ekonomiadministratör
- Gunilla Ljungqvist, Upphandlingsamordnare
- Håkan Thorwid, Fastighetsförvaltare EF
- Lars Thorell, chefscontroller
- Lennart Jonsson, Chefsjurist
- Malin Larsson Lewin, Ekonomichef
- Patrik Nyman, CFO Infra
- Peter Eriksson, Ekonom EF
- Stefan Lindqvist, Chef INFRA
- Sune Lindh, Akademisekreterare
- Ulf Heyman, Universitetsdirektör