

Styresak 075-2017

Vedlegg 3

Prinsipper for internkontroll og risikostyring
Innspill fra styret 1.9.2017 er innarbeidet

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

Innhold

1. Dokumentets formål	3
2. Virkeområde	3
3. Definisjoner	3
4. Struktur for internkontroll og risikostyring i Sykehusinnkjøp HF	4
5. Overordnede føringer og prinsipper	5
5.1 Prinsipper – internkontroll	5
5.2 Prinsipper – risikostyring	7
6. Roller og ansvar for internkontroll og risikostyring	9
6.1 Alle ansatte i Sykehusinnkjøp HF	9
6.2 Prosessansvarlig internkontroll og risikostyring	9
7. Ambisjonsnivå og mulige gevinster	10
7.1 Fastsettelse av ambisjonsnivå	10
7.2 Mulighet for gevinster	11
8. Årshjul for internkontroll og risikostyringsarbeidet	11
9. Implementering av prinsippene	12
10. Referanser	12

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

1. Dokumentets formål

Formålet med det styrende dokumentet *Prinsipper for internkontroll og risikostyring* er å bidra til å sikre etterlevelse av gjeldende lov- og forskriftskrav¹ relatert til internkontroll og risikostyring. Det gjøres gjennom å gi overordnede føringer og prinsipper for arbeidet med å etablere, gjennomføre, forbedre og følge opp internkontrollen og risikostyringen, samt tydeliggjøre roller og ansvar knyttet til dette arbeidet.

2. Virkeområde

Internkontroll og risikostyring er et styrende prinsippdokument på nivå 1 i dokumenthierarkiet og er en utdypning av pkt. 2.2.4 i *Styringsprinsipper for Sykehusinnkjøp HF*. Dokumentet gjelder for alle ansatte i Sykehusinnkjøp og utkontrakterte parter med kontrollansvar nedfelt i avtaler.

3. Definisjoner

Internkontroll² er en dynamisk og integrert prosess, utført av virksomhetens styre, ledelse og øvrige ansatte, utformet for å gi rimelig sikkerhet for måloppnåelse av målsettingen relatert til drift, rapportering og etterlevelse.

Denne definisjonen reflekterer noen grunnleggende konsepter, nemlig at internkontroll:

- er rettet mot oppnåelsen av målsettinger i en eller flere kategorier – drift, rapportering og etterlevelse
- er en prosess som består av løpende oppgaver og aktiviteter – et middel for å nå et mål, ikke et mål i seg selv
- igangsettes og gjennomføres av mennesker og omfatter ikke bare håndbøker, systemer og skjemaer, men også mennesker og de handlingene de utfører på alle nivå i organisasjonen for å ivareta internkontrollen
- kan gi rimelig – men ikke absolutt – sikkerhet til virksomhetens toppledelse og styre
- kan tilpasses virksomhetens struktur – kan anvendes på hele virksomheten eller en divisjon, en driftsenhet eller en forretningsprosess

Risikostyring³ defineres som systematiske, koordinerte og foregripende aktiviteter som er rettet mot vurdering og håndtering av usikkerhet og hendelser som kan påvirke måloppnåelsen. Dette omfatter blant annet virksomhetens evne til å:

- påvirke sannsynligheten og/eller den positive eller negative konsekvensen av hendelser
- forstå/utnytte korrelasjoner mellom ulike typer risikoer
- følge med utvikling av risikobildet over tid
- initiere og følge opp tiltak som endrer utviklingen i ønsket retning
- bygge opp en kultur som sikrer implementering av tiltak og bidrar til god risikostyring

¹ Lov- og forskriftsbestemmelser som gjelder internkontroll og risikostyring

² Sammendrag COSO internkontroll 2013

³ Veileder for risikostyringsfunksjonen utgitt av Norges interne revisorers forening 2017 (Tilpasset)

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

Risikovurderinger benyttes både som et verktøy for å sikre at internkontrollen dimensjoneres riktig gjennom de tiltak som iverksettes for å forebygge feil, samt at riktige aktiviteter prioriteres.

Sammen er internkontroll og risikostyring et ledelsesverktøy som skal understøtte måloppnåelse.

4. Struktur for internkontroll og risikostyring i Sykehusinnkjøp HF

Internkontroll og risikostyring bygges inn i det som ofte benevnes kalt ansvarslinjer (forsvarslinjer). Med ansvarslinjer menes organiseringen av virksomheten og de styringsprinsipper som er etablert for å forebygge, forhindre og avdekke feil (avvik) og mangler.

Administrerende direktør og alle ledere i operasjonelle enhetene har linjeansvaret for internkontroll og risikostyring, og alle ansatte skal utføre sitt arbeid i tråd med de fullmakter, instruksjoner og retningslinjer som gjelder for den enkelte.

Alle stabsfunksjonene har et tilretteleggingsansvar gjennom den interne organisering hos Sykehusinnkjøp. Det skilles mellom utførende og kontrollerende roller. Som en del av tilretteleggingsansvaret defineres også rollen som prosessansvarlig for internkontroll og risikostyring. Sykehusinnkjøp har også ansvar for at utkontrakterte parter ivaretar sitt internkontrollansvar og kan dokumentere dette.

Gjeldende lover, forskrifter og spesielle internkontrollkrav må hensyntas i etablering styrings-, risiko- og internkontrollsystemene.

Styret har i instruks til administrerende direktør presisert de gjeldende kravene, og det følger også av oppdragsdokument 2017 fra eierne at internkontroll og risikostyring skal prioriteres.

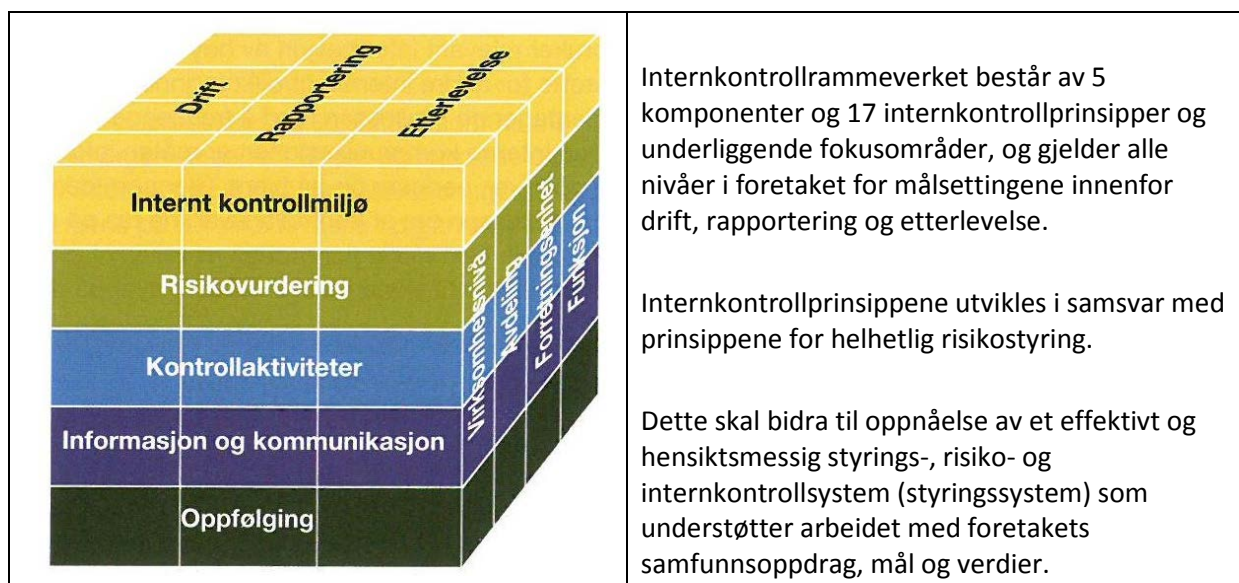
Styret har i sak 011-2017 i styremøte 8. februar 2017 vedtatt at COSO-rammeverket skal legges til grunn for oppbyggingen av internkontroll og risikostyring.

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

5. Overordnede føringer og prinsipper

5.1 Prinsipper – internkontroll

Oppbygging av Internkontroll og risikostyring i Sykehusinnkjøp tar utgangspunkt i COSO-rammeverket⁴ hvor rammeverket for internkontroll er illustrert i figur 1.



Figur 1 Illustrasjon COSO-rammeverket for internkontroll

Foretaket definerer målsettinger med sitt arbeide innenfor følgende målsettingskategorier:

- Mål og resultatkrav fra eier (måltrettet og effektiv drift)
- Pålitelig styringsinformasjon (herunder korrekt rapportering på vedtatte styringsindikatorer, aktivitet, bemanning og økonomi)
- Overholdelse av lover, forskrifter, styringskrav og selvpålagte krav (herunder spesielt de etiske retningslinjene)

Sykehusinnkjøp utarbeider årlig virksomhetsplan hvor alle målsettingene innenfor disse kategoriene operasjonaliseres og ansvarsettes. Gjennomføring av aktivitetene som følger av virksomhetsplanen og oppfyllelse av de mål og krav som er satt, skal skje med utgangspunkt i internkontrollprinsippene.

⁴ COSO internkontroll 2013 og Helhetlig risikostyring 2016

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

Oversikt over prinsippene for internkontroll:

Komponent	Prinsipp
Internt kontrollmiljø	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp er opptatt av integritet og etiske verdier, og viser dette i praksis. ➤ Styret er uavhengig av ledelsen og fører tilsyn (<i>se etter</i>) med utvikling og gjennomføring av internkontrollen. ➤ Ledelsen, under styrets tilsyn, etablerer strukturer, rapporteringslinjer, myndighet og ansvar som er egnet for å oppnå målsettingene. ➤ Sykehusinnkjøp er opptatt av å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere i samsvar med målsettingene. ➤ Medarbeiderne i Sykehusinnkjøp er ansvarlige for de internkontrolloppgavene de er tildelt i arbeidet med å oppnå målsettingene.
Risikovurdering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp spesifiserer målsettinger som er tydelige nok til at man kan identifisere og vurdere risikoene knyttet til dem. ➤ Sykehusinnkjøp identifiserer risikoer for ikke å nå målsettinger i hele virksomheten, analyserer dem og avgjør hvordan de bør håndteres. ➤ Sykehusinnkjøp tar hensyn til muligheten for misligheter når den vurderer risiko. ➤ Sykehusinnkjøp identifiserer og vurderer endringer som i betydelig grad kan få konsekvenser for internkontrollsystemet.
Kontrollaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp velger og utvikler kontrollaktiviteter som bidrar til at risiko for å ikke nå målsettingene reduseres til akseptable nivåer. ➤ Sykehusinnkjøp velger og utvikler generelle kontrollaktiviteter vedrørende teknologi til støtte for arbeidet med å oppnå målsettingene. ➤ Sykehusinnkjøp iverksetter kontrollaktiviteter gjennom retningslinjer (styrende dokumenter) som sier hva som forventes, og prosessbeskrivelsersom setter retningslinjene ut i livet.
Informasjon og kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp innhenter eller genererer og bruker relevant informasjon av høy kvalitet til støtte for gjennomføring av internkontrollen. ➤ Sykehusinnkjøp kommuniserer informasjon internt, herunder målsettinger og ansvar for internkontroll, som trengs for å støtte en fungerende internkontroll.

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

Komponent	Prinsipp
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp kommuniserer med eksterne aktører om saker av betydning for internkontrollen.
Oppfølgingsaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp velger, utvikler og utfører løpende og/eller frittstående evalueringer (interne revisjoner) for å fastslå om internkontrollprinsippene er tilstede og fungerer. ➤ Sykehusinnkjøp evaluerer og kommuniserer internkontrollmangler til rett tid til de med ansvar for å treffe korrigerende tiltak, inkludert toppledelsen og eventuelt styret.

Tabell 1: Internkontroll - komponenter og prinsipper

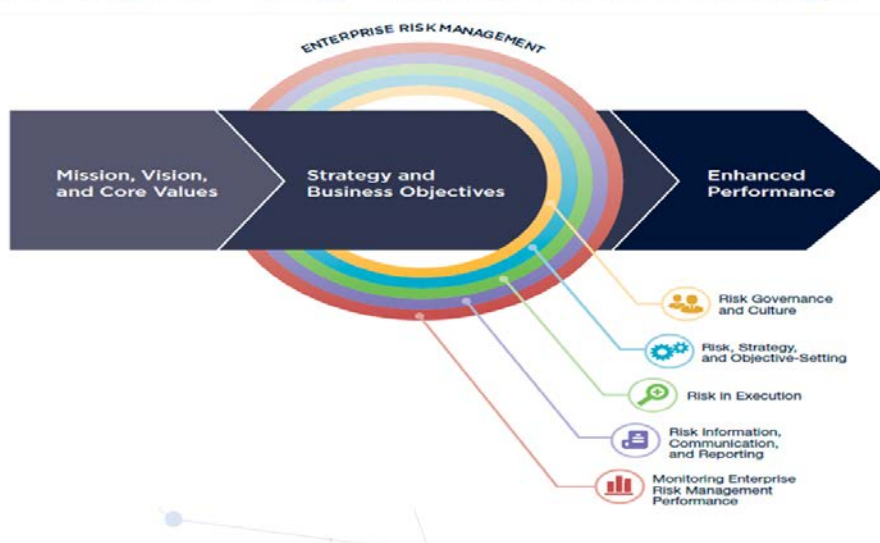
For alle internkontrollprinsipper er det etablert et sett med fokusområder som benyttes i foretakets internkontrollsystem (kvalitetssystem).

5.2 Prinsipper – risikostyring

Etablering av internkontroll danner forutsetningen for helhetlig risikostyring og gjennom risikostyringen dimensjoneres internkontrollen.

Oppdrag, visjoner og grunnleggende verdier utgjør utgangspunktet for å legge strategi og sette de operative målsettingene for Sykehusinnkjøp. Denne tilnærmingen sikrer at strategien samstemmes med målene i samfunnsoppdraget for å unngå at det velges feil strategi, og at risiko knyttet til gjennomføringen av den valgte strategien er under overvåking. System for internkontroll (kvalitet) og risikostyring skal bidra til kontinuerlig fokus på forbedring i leveransene.

Helhetlig risikostyring – illustrasjon av sammenhenger



Figur 2. Illustrasjon av sammenhenger i helhetlig risikostyring (Lage norsk versjon)

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

Oversikt prinsipper for helhetlig risikostyring:

Komponent	Prinsipp
Risikostyring og kultur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Styret i Sykehusinnkjøp utøver sitt tilsyns- og kontrollansvar. ➤ Sykehusinnkjøp <ul style="list-style-type: none"> - etablerer styrings- og driftsmodell - definerer ønsket adferd - viser vilje/gode holdninger til integritet og etikk - håndhever ansvarlighet - tiltrekker seg, utvikler og beholder kompetente medarbeidere
Risiko – Strategi og målsettinger	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp <ul style="list-style-type: none"> - vurderer risiko i et virksomhetsperspektiv - definerer risikotoleranse - vurderer alternative strategier - vurderer risiko samtidig med etablering av målsettingene - definerer akseptabel variasjon i utførelse/ytelse
Gjennomføringsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp <ul style="list-style-type: none"> - identifiserer risiko i driften - evaluerer alvorligheten av risikoen - prioriterer risiko - identifiserer og velger risikotiltak - utvikler porteføljesyn - måler resultatene av driften og vurderer risiko
Informasjon, kommunikasjon og rapportering av risiko	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp <ul style="list-style-type: none"> - bruker relevant informasjon - utnytter informasjonssystemene - kommuniserer risikoinformasjon - rapporterer på risiko, kultur og drift
Følger opp gjennomføring av helhetlig risikostyring	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sykehusinnkjøp <ul style="list-style-type: none"> - holder oppsikt med viktige endringer - overvåker den helhetlige risikostyringen

Tabell 2: Risikostyring – komponenter og prinsipper

Det legges til grunn at risikoprinsippene blir hensyntatt i gjennomføringen av risikostyringsprosessen.

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

6. Roller og ansvar for internkontroll og risikostyring

Styret i Sykehusinnkjøp HF er overordnet ansvarlig for internkontroll og risikostyring i foretaket. Administrerende direktør har det utøvende ansvaret for å etablere, gjennomføre og følge opp at internkontroll og risikostyring fungerer på en hensiktsmessig og effektiv måte. Det følger av gjeldende regelverk at system for internkontroll og risikostyring må dimensjoneres i tråd med de krav som gjelder og det behov foretaket har for å utføre sine oppgaver.

Internt i Sykehusinnkjøp HF er det, jfr. *Styringsprinsipper for Sykehusinnkjøp HF* pkt. 2.2.4, den enkelte leders ansvar å tilpasse internkontroll innenfor eget ansvarsområde til risiko og vesentlighet, og å påse at den fungerer tilfredsstillende og kan dokumenteres. Internkontrollen skal primært være innebygd i virksomhetens interne styring.

Det er tre ledernivåer med personalansvar i Sykehusinnkjøp:

Nivå 1: Administrerende direktør

Nivå 2: Stabsleder, Divisjonsdirektører

Nivå 3: Avdelingsledere og fagledere (ulik tittelbruk – direktør, sjef, leder)

Kategorisjefer, prosesseiere og systemeiere har fagansvar på tvers av divisjonene.

6.1 Alle ansatte i Sykehusinnkjøp HF

Roller og ansvar for internkontroll og risikostyring nedfelles i lederavtaler, funksjonsbeskrivelser og/eller stillingsbeskrivelser og gjøres kjent for og sikres forstått av alle ansatte.

6.2 Prosessansvarlig internkontroll og risikostyring

Prosessansvarlig internkontroll og risikostyring rapporterer til administrerende direktør og skal være en støtte for ledelsen i etablering av effektiv og hensiktsmessig styrings-, risiko- og internkontrollsystemer. Prosessansvarlig skal sørge for at ledelsen og styret til enhver tid er tilstrekkelig informert om Sykehusinnkjøps risikoprofil, iverksatte tiltak og oppfølging av styrevedtak. Dette sikres gjennom løpende kontrollarbeid og rapportering av risiko ved tertialvis virksomhetsrapportering, årlig internkontrollrapportering og umiddelbar varsling ved behov. Tilsvarende er gjeldende for oppgaver som gjennomføres for Sykehusinnkjøp av utkontrakterte parter med avtalt kontrollansvar, at disse også skal melde inn risiko og iverksette tiltak.

Detaljert funksjonsbeskrivelse følger av styrende dokument nivå 2: Funksjonsbeskrivelse for prosessansvarlig internkontroll og risikostyring.

Prosessene beskrives i egne prosessbeskrivelser på nivå 3 i styrende dokumenter som gjelder alle ansatte i Sykehusinnkjøp:

- *Prosessbeskrivelse internkontroll* beskriver arbeidet med etablering, gjennomføring, oppfølging og forbedring, samt rapportering. Prosessbeskrivelsen er også vedlagt maler og verktøy.

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

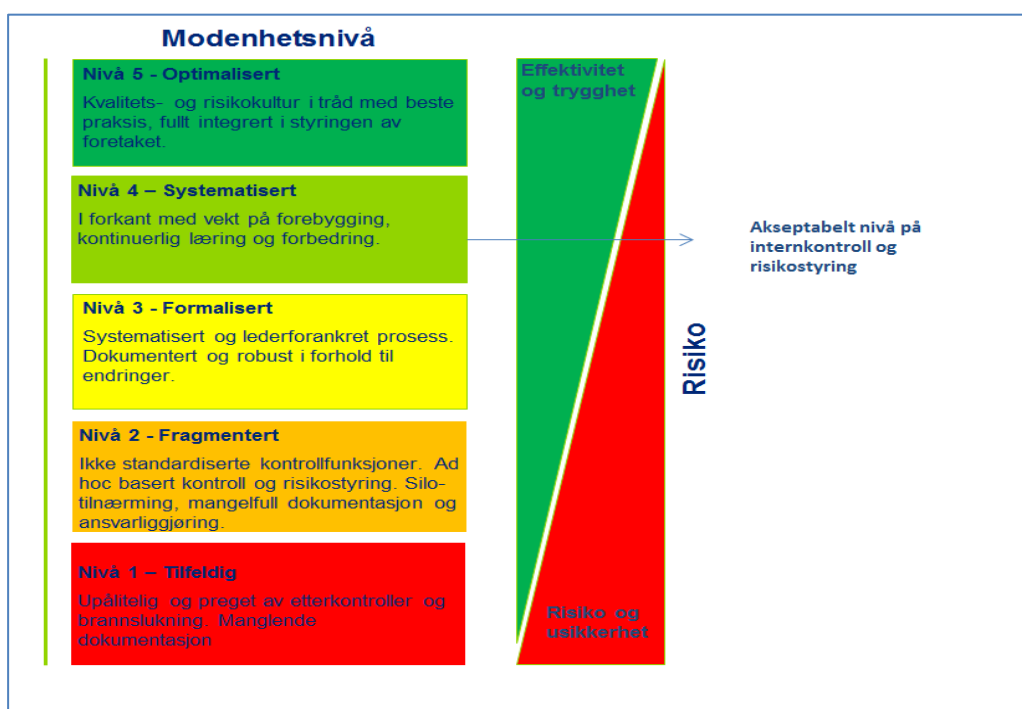
- *Prosessbeskrivelse for risikostyring* beskriver Sykehusinnkjøps risikokategorier, nivåer på risikotoleranse, metode for måling og overvåking av risiko, samt rapportering. Prosessbeskrivelsen er også vedlagt maler og verktøy for gjennomføring og dokumentasjon av risikovurderingene og planlegging av risikotiltak.

Ledere og utkontrakteringspartnere har et særskilt ansvar for å supplere prosessansvarlig for internkontroll og risikostyring med nødvendig informasjon om feil og mangler (avvik) som er avdekket og ikke meldt inn gjennom etablert system for avvikshåndtering og rapportering. For ytterligere beskrivelser av roller og ansvar i Sykehusinnkjøp se *Styringsprinsipper for Sykehusinnkjøp HF*.

7. Ambisjonsnivå og mulige gevinster

7.1 Fastsettelse av ambisjonsnivå

For å uttrykke hvilket ambisjonsnivå Sykehusinnkjøp skal ha i sin internkontroll og risikostyring benyttes modenhetsskalaen som vist i figur 3 som verktøy. Sykehusinnkjøp har satt nivå 4 som ambisjonsnivå for internkontroll og risikostyring. Dette ambisjonsnivået legges til grunn for utviklingen av system for internkontroll og risikostyring i foretaket.



Figur 3: Modenhetskala internkontroll og risikostyring

Systemet for internkontroll og risikostyring skal tilpasses risiko, vesentlighet og egenart. Gjennom å fastsette ambisjonsnivået etableres et grunnlag for en god balanse i ressursbruken.

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

Ambisjonsnivå 4 innebærer at internkontroll og risikostyring er systematisert og at kontinuerlig læring og forbedring inngår i systematikken. Det legges større vekt på forebyggende enn oppdagende kontroller, og man er i forkant. Måleindikatorer og oppfølgingsteknikker anvendes. Det er kompetanse i foretaket og det foregår en utstrakt selvevaluering av drift om måloppnåelse. Det reageres systematisk på potensielle hendelser både ved å utnytte muligheter og forhindre at negative forhold oppstår. Ansvar og roller er definert, akseptert og fullt ut forstått i organisasjonen.

Modenhetskalaen benyttes i målingen av faktisk nivå på systemet for internkontroll og risikostyring og de prosesser det omfatter i den årlige gjennomgangen som fremlegges for styret.

7.2 Mulighet for gevinster

God internkontroll og risikostyring gir ikke i seg selv økt implementeringskraft eller bedre produktivitet i kjernevirksomheten, men forbedringsarbeidet knyttet til etablering, gjennomføring og oppfølging av internkontroll og risikostyring som understøtter foretakets måloppnåelse, vil kunne gi gevinster som indirekte styrker Sykehusinnkjøp:

- Økt kvalitet, effektivitet og forutsigbarhet i tjenesteleveransene
- Økt kvalitet i ledelsens beslutningsgrunnlag
- Redusert sannsynlighet for at feil inntreffer
- Frigjøring av lederkapasitet til strategisk styring
- Bidra til kontinuerlig læring og forbedring i foretaket

8. Årshjul for internkontroll og risikostyringsarbeidet

Årshjul for internkontroll og risikostyringsarbeidet i Sykehusinnkjøp integreres i det administrative årshjulet.

Internkontroll

Styret skal årlig behandle planlagt og gjennomført kontrollarbeid, og for kritiske områder gis denne informasjonen også tertialvis eller oftere (basert på risiko).

Resultat av årlig internkontrollgjennomgang og etablerte handlingsplaner danner utgangspunkt for fornyet vurdering av planen.

Risikostyring

Styret behandler tertialvis risikorapport som viser resultatet av risikovurdering for hele foretaket, håndtering av risikoene og prioritering av risikotiltakene.

Prioritering av ressurser og aktiviteter baseres på kost-/nyttevurdering, likevel slik at kontrollnivået anses forsvarlig i forhold til Sykehusinnkjøps risikoområder og risikotoleranse.

Dokumenttype: Styrende dokument nivå 1	Dokumenteier: Administrerende direktør	Godkjent av: Styret
Dokumentnavn: Internkontroll og risikostyring	Versjon: 1.1	Godkjent dato: 12.10.2017

9. Implementering av prinsippene

Arbeidet med implementering av prinsippene starter umiddelbart etter godkjenning og innarbeides gjennom prosessene internkontroll og risikostyring.

10.Referanser

- *Styringsprinsipper for Sykehusinnkjøp HF*
- *Funksjonsbeskrivelse internkontroll og risikostyring*
- *Prosessbeskrivelse internkontroll*
- *Prosessbeskrivelse risikostyring*