

Saksfremlegg

Saksgang

Styre	Møtedato
Styret i Sykehusinnkjøp HF	08.februar 2017

SAK NR 011-2017

Ledelse og styring

Forslag til vedtak:

1. Styret tar saken *Ledelse og styring* i Sykehusinnkjøp HF til orientering og godkjenner bruk av COSO rammeverket.
2. Styret ber om status i arbeidet med *Ledelse og styring* i styremøte 22.mars 2017.

Oslo, 31.januar 2017

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

I styresak 73-2016 vedtok styret i Sykehusinnkjøp HF instruks for administrerende direktør. Instruksen beskriver roller, ansvar, arbeidsoppgaver, evaluering og fullmakter for administrerende direktør. I punktet om arbeidsoppgaver inngår *Internkontroll og regnskap* hvor det innledningsvis står at administrerende direktør skal sørge for at foretaket etablerer hensiktsmessige og effektive styrings-, risiko og internkontrollsystemer (*Ledelse og styring*).

I oppdragsdokument 2017 (utkast) til de felleseide selskapene fremkommer det i kapittel 3, pkt a) *Internkontroll og risikostyring* i fjerde avsnitt: *Styret skal sikre at helseforetaket har god internkontroll og risikostyring for å forebygge, forhindre og avdekke avvik i tråd med ny forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten som trer i kraft 1. januar 2017*. Helseforetaket plikter også å etterleve alle relevante lover og forskrifter tilsvarende som for øvrige helseforetak, og derved de internkontrollkrav som følger av f.eks. arbeidsmiljøloven.

Denne saken viser hvordan ledelsen i foretaket legger opp det videre arbeidet med *Ledelse og styring* for å oppfylle gjeldende krav, og hvor administrerende direktør presenterer den valgte tilnærming og organisering av dette arbeidet.

2. Hovedpunkter og vurdering av handlingsalternativer

Bruk av etablerte rammeverk

Ledergruppen i Sykehusinnkjøp HF har i ledermøtene 3. og 17. januar 2017 fått informasjon om etablerte rammeverk og standarder for internkontroll og risikostyring, og forslag til valg av tilnærming i arbeidet med *Ledelse og styring*.

Når det gjelder prioritering av arbeidet med *Ledelse og styring*, herunder spesielt styringsprosesser (mot styret og eier) og ledelsesprosesser (i helseforetaket), ga ledergruppen i møte 3. januar 2017 uttrykk for at dette må på plass så raskt som mulig.

Ledergruppen var i møte 3. januar 2017 også opptatt av å få et «levende» system som blir tilgjengelig for alle ansatte. Det ble i møte også presisert at det er viktig hvordan dette arbeidet presenteres for de ansatte, at det gis informasjon i forhold til hvem som skal jobbe med disse prosessene for Sykehusinnkjøp HF, samt hvilket målbilde og plan som skal legges for dette arbeidet.

I saken som ble behandlet av ledergruppen 17. januar 2017 ble det lagt til grunn at COSO's¹ rammeverk for internkontroll og risikostyring benyttes som retningsgivende for utviklingen *Ledelse og styring* i Sykehusinnkjøp HF.

Denne saken omfatter ikke vurdering av andre rammeverk eller standarder. Rasjonale for å legge COSO til grunn er at dette rammeverket også blir benyttet av eksterne og interne revisorer, samt Riksrevisjonen ved revisjoner av internkontroll og risikostyring innen for aktuelle områder.

1

COSO

- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) er et felles initiativ fra fem organisasjoner fra privat sektor
- COSO er en virtuell organisasjon som leder arbeidet med å utvikle rammeverk og veiledere for bl.a. helhetlig risikostyring, intern styring og kontroll og håndtering av misligheter



Rammeverket danner også grunnlaget for veiledere som DFØ (Direktoratet for økonomistyring) og Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) har etablert.

I denne saken benyttes begrepet COSO rammeverket samlet sett for Enterprise Risk Management og Internkontroll.

COSO rammeverket er verktøy for å kunne bygge opp og vedlikeholde styrings-, risiko- og internkontrollsystem. Det er et overordnet og anerkjent internasjonalt rammeverk som gir veiledning basert på årelang kunnskap og erfaring. For Sykehusinnkjøp HF betyr det at foretaket kostnadsfritt kan benytte verktøykassen som følger av rammeverket til å bygge opp eget system og modell for å kommunisere til alle deler av foretaket.

Det er også viktig å sette riktig fokus på arbeidet med *Ledelse og styring*. Basert på foretakets samfunnsoppdrag ser vi først på den delen av rammeverket som tar utgangspunkt i oppdrag, visjon og grunnleggende verdier. Dette er videre koblet sammen med kjerneprosessene i et operativt og strategisk perspektiv samt kontinuerlig forbedrede leveranser. Deretter vises de ulike elementene som må være på plass for å kunne ta riktige veivalg.

Videre i saken gis det informasjon om:

- COSO's Enterprise Risk Management fra 2016
- COSO's Internkontrollrammeverk fra 2013
- Organisering og plan

2.1 COSO's Enterprise Risk Management fra 2016

COSO Enterprise Risk Management er nytt i 2016 og presenteres kort på denne måten.

Enterprise Risk Management (Aligning risk with strategy and performance) oversatt til Helhetlig risikostyring, bygger på at grunnleggende internkontroll er på plass slik at foretaket kan drive risikostyring både i et operativt og et strategisk perspektiv basert på grunnleggende verdier.

Oppbyggingen av rammeverket

I rammeverket presenteres prosessen først slik:



Figur 1: Illustrasjon av overordnet tilnærming

Oppdrag, visjoner og grunnleggende verdier danner utgangspunkt for å legge strategi og sette de operative målsettingene. I det arbeidet må tilnærmingen sikre at strategien samstemmes med



målene i samfunnsoppdraget, at det ikke velges feil strategi, og at risiko knyttet til gjennomføringen av den valgte strategien er under overvåking. Det etableres og vedlikeholdes en modell/system som bidrar til kontinuerlig fokus på forbedring i leveransene.

Risikoperspektivene er nærmere utdypet i rammeverket som gir god veiledning i forhold til det arbeidet som må gjøres for å få felles forståelse for både mulighetsbildet og risikobildet, samt hvilke grep som må tas for å styre alle deler av foretaket mot samme mål.

Videre er det fremhevet betydningen av klargjøring når det gjelder styrings- og driftsmodell, juridisk struktur og ledelsesstruktur.

Enterprise Risk Management (Helhetlig risikostyring) illustrerer videre hvordan det kan arbeides systematisk med å styre virksomheten innenfor det risikounivers den er i – med et strategisk fokus. Dette er illustrert i fem sirkler som representerer 5 komponenter. I rammeverket angis det tilhørende prinsipper og videre veiledning til hva som erfaringsmessig bør gis fokus.

Systematisk styring - introduksjon av komponenter og prinsipper



Figur 2: Illustrasjon av risikokomponentene i modellen



Risikostyring og kultur

Risikostyring og kultur danner sammen basis for alle andre deler av risikostyringen og setter tonen på toppen. Det betyr at i utviklingen av modell/system for Sykehusinnkjøp HF må styret og ledelsens holdninger til viktigheten av risikostyring fremkomme klart til alle deler av organisasjonen, og ansvarsstruktur må settes. Kulturen vedrører etiske verdier, ønsket adferd og forståelse for risikoen i foretaket. Kulturen reflekteres også i beslutningene.



Risiko - Strategi og målsettinger

Helhetlig risikostyring er integrert i virksomhetens strategiske plan gjennom prosessen med å lage strategi og målsettinger. Sammenhenger i virksomheten påvirker risiko som har betydning for virksomheten. Risikotoleranse er etablert og på linje med strategien. Målsettingene bidrar til å sette strategien ut i livet og forme virksomhetens daglige drift og prioriteringer.



Risiko i utøvelsen av driften

En organisasjon identifiserer og vurderer risiko som kan påvirke (true) oppnåelse av virksomhetens strategi og målsettinger. Risiko blir prioritert i forhold til alvorlighetsgrad og hensynet til virksomhetens risikotoleranse. Organisasjonen velger deretter ut risikotiltak og overvåker kost/nytte effekt. Organisasjonen bestemmer et porteføljesyn med henblikk på mengden risiko virksomheten har forutsatt i sin strategi og målsettinger.

(Dette må tilpasses - rammeverket er i utgangspunktet laget for virksomheter som tar risiko som del av sin strategi)



Risiko - Informasjon, Kommunikasjon and Rapportering

Kommunikasjon er en løpende og gjentagende prosess for å fremskaffe, dele og motta informasjon i virksomheten. Ledelsen bruker relevant informasjon fra både interne og eksterne kilder for å understøtte den helhetlige risikostyringen. Organisasjonen utnytter informasjonssystemer til datafangst, behandling og administrering av data og informasjon. Den bruker informasjon aktuell for alle systemer for å hente, behandle og administrere data og informasjon. Videre bruker den informasjon som er aktuell for alle komponentene, virksomhetens risikorapportering, kultur og ytelse.



Overvåke utøvelsen av helhetlig risikostyring

Overvåking av utøvelsen av den helhetlige risikostyringen tar i betraktning hvor godt **risikostyringskomponentene** fungerer over tid og i forhold til grunnleggende endringer.

Minner om at det i rammeverket presiseres at det forutsettes at internkontrollkomponentene er på plass, det er en forutsetning for å få risikostyringen til å fungere slik at den gir god virksomhetsstyring.

For alle de fem komponentene i helhetlig risikostyring er det utviklet prinsipper og ytterligere detaljering av hvilke områder det anbefales satt fokus på i utviklingen av styringen.

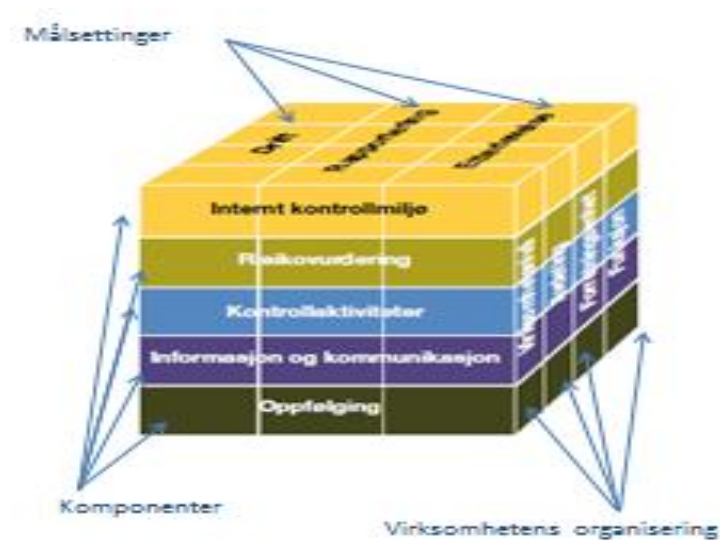


2.2 Informasjon om COSO's internkontroll fra 2013

Internkontroll er en forutsetning for utøvelse av helhetlig risikostyring og derved også en forutsetning for å oppnå god virksomhetsstyring.

Internkontrollen illustreres som en kube som vises i figur 3 og det benyttes tre målsetningskategorier. Dermed kan organisasjonene fokusere på ulike aspekter ved internkontrollen. Det er et direkte forhold mellom **målsettingene** som virksomheten forsøker å oppnå, og **komponentene**, som representerer det som kreves for å oppnå målsettingene samt virksomhetens **organisasjonsstruktur** (driftsenheter, den juridiske virksomhetsstruktur osv.).

Når internkontrollen bygges opp må sammenhengen mellom og på tvers av nivåene være helt tydelige. I tillegg vil alle organisasjoner ha et stab/støtteapparat som tilrettelegger for lederlinjen, og rolle, ansvar, oppgaver og myndighet må være gjennomgående kommunisert og forstått.



Figur: 3 Illustrasjon Internkontrollkuben

Målsetningskategoriene

- **Driftsmålsettinger**
Disse relaterer seg til hensiktsmessigheten og effektiviteten av virksomhetens drift, herunder driftsmessige og økonomiske prestasjonsmål og sikring av eiendeler mot tap.
- **Rapporteringsmålsettinger**
Disse relaterer seg til intern og ekstern finansiell og ikke-finansiell rapportering og kan omfatte krav om pålitelighet, rettidighet, åpenhet, eller andre vilkår fastsatt av myndigheter eller anerkjente standardsettende organisasjoner, eller gitt i virksomhetens retningslinjer.
- **Etterlevelsesmålsettinger**
Disse relaterer seg til overholdelse av lover og regler virksomheten er underlagt.



Internkontrollkomponenter og prinsipper

Intern kontrollmiljø

Internt kontrollmiljø (benevnes også styringsmiljø)

Det interne kontrollmiljøet omfatter standarder, prosesser og strukturer som danner grunnlaget for å ivareta internkontroll i hele organisasjonen. Styret og toppledelsen setter tonen på toppen for viktigheten av internkontroll, inkludert forventninger til adferd. Øvrig ledelse forsterker forventningene på de ulike nivåene i organisasjonen.

(Eksempelvis omfatter dette definering av roller, ansvar og myndighet med tilhørende oppgavespesifisering og rapporteringslinjer som etableres i foretaket)

Det interne kontrollmiljøet har en gjennomgående inngripen på hele internkontrollsystemet.

Risikovurdering

Risikovurdering

Alle virksomheter står overfor en rekke risikoer fra eksterne og interne kilder. Risiko defineres som muligheten for at en hendelse vil inntreffe som vil ha en negativ effekt på måloppnåelsen. Risikovurdering er en dynamisk og gjentakende prosess der formålet med å identifisere og vurdere risikoer er knyttet til oppnåelsen av målsettinger. Risikoer knyttet til oppnåelsen av disse målsettingene fra hele virksomheten vurderes mot etablerte risikotoleranser. Risikovurdering utgjør dermed grunnlaget for å bestemme hvordan risikoer skal håndteres.

Det er en forutsetning at det etableres målsettinger som henger sammen på ulike nivåer av virksomheten. Ledelsen spesifiserer drifts-, rapporterings- og etterlevelseshet målsettinger som er tydelige nok til at man kan identifisere og analysere risikoer knyttet til dem. Ledelsen vurderer også egnetheten av disse målsettingene for virksomheten. Risikovurdering krever at ledelsen vurderer konsekvensene av mulig endringer i det eksterne miljøet og i egen forretningsmodell som kan gjøre internkontrollen uhensiktsmessig og ineffektiv.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter er handlinger etablert gjennom retningslinjer og prosedyrer, som bidrar til å sikre at ledelsens føringer for å redusere risikoer knyttet til oppnåelse av målsettinger blir iverksatt. Kontrollaktiviteter blir gjennomført på alle nivåer av virksomheten, på ulike trinn i forretningsprosessene og omfatter teknologimiljøet. De kan være forebyggende eller avdekkende av natur og kan omfatte en rekke ulike manuelle og automatiserte aktiviteter som f.eks. autorisasjoner og godkjenninger, verifikasjoner, avstemminger og analyser. Ved valg og utvikling av kontrollaktiviteter inngår arbeidsdeling som et naturlig element. Når arbeidsdeling ikke er praktisk mulig vil ledelsen velge å utvikle alternative kontrollaktiviteter.

Informasjon og kommunikasjon

Informasjon og kommunikasjon

Virksomheten trenger informasjon for å kunne ivareta internkontrollansvaret på en måte som bidrar til å sikre måloppnåelsen. Ledelsen innhenter eller genererer og bruker relevant informasjon av høy kvalitet fra både interne og eksterne kilder til støtte for andre internkontrollkomponenter. Kommunikasjon er den kontinuerlige, gjentakende prosessen med å fremlegge, dele og innhente nødvendig informasjon. Den interne kommunikasjonen er måten informasjon blir spredt på i organisasjonen – oppover, nedover og på tvers. Gjennom den kan de ansatte få tydelige signaler fra toppledelsen om at kontrollansvar må tas på alvor. Den eksterne informasjonen er todelt: Den muliggjør mottak av relevant ekstern informasjon, og den gir informasjon til eksterne aktører som svar på deres krav og forventninger.

Oppfølging

Oppfølgingsaktiviteter

Løpende evalueringer, frittstående evalueringer, eller en kombinasjon av de to, brukes til å finne ut om alle de fem internkontrollkomponentene, herunder kontroller for å effektivisere prinsippene



innenfor hver komponent, er tilstede og fungerer. Løpende evalueringer som er bygd inn i forretningsprosesser på ulike nivåer av virksomheten gir rettidig informasjon. Frittstående evalueringer som gjennomføres periodisk, varierer i omfang og hyppighet avhengig av vurdering av andre forhold ledelsen tar i betraktning. Funnene holdes opp mot kriterier etablert av tilsynsmyndigheter, anerkjente standardsettende organer eller ledelsen og styret, og mangler og svakheter kommuniseres til ledelsen og eventuelt til styret.

På samme måte som for helhetlig risikostyring er det også her satt opp prinsipper og fokusområder for den enkelte komponent som kan brukes i oppbyggingen av internkontrollsystemet som integrert del av styringen

2.3 Organisering og plan

I henhold til internkontrollrammeverket er det forventet at ledelsen, under styrets tilsyn, etablerer strukturer, rapporteringslinjer og myndighet og ansvar som er egnet for å oppnå målsettingene for foretaket.

I forskriften *Ledelse og kvalitetsforbedring* gjeldende fra 1.januar 2017 konkretiseres og defineres ansvaret for styringssystem, omfang og dokumentasjon i de tre første paragrafene, og videre inneholder forskriften fire paragrafer som omfatter plikten til å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomheten.

For å sikre kapasitet og fokus, samt arbeid med etterlevelse og oppfølging av gjeldende forskriftskrav og krav i oppdragsdokument 2017, vil arbeidet med *Ledelse og styring* bli organisert som en del av enhet for *Forretningsutvikling*.

Arbeidet er startet med kartlegging av eksisterende rutiner for styringsprosesser og ledelsesprosesser som vil bli samordnet og tilpasset Sykehusinnkjøp HF. Når endelig oppdragsdokument 2017 foreligger, vil ledelsen sammen med styret foreta videre prioritering og virksomhetsplanlegging. Parallelt med dette samordnes og utvikles alle deler av stab/støtte- og kjerneprosessene i Sykehusinnkjøp HF i 2017 for å kunne understøtte videre forretningsutvikling.

3. Administrerende direktørs anbefaling

Administrerende direktør ser det som helt nødvendig at det etableres hensiktsmessige og effektive styrings-, risiko og internkontrollsystem i Sykehusinnkjøp HF, og har valgt å sette *Ledelse og styring* som overskrift på arbeidet, som er av stor betydning i forhold til de mål som er satt for det nye helseforetaket. Det er viktig at Sykehusinnkjøp HF lykkes med å ivareta sitt samfunnsansvar og levere i tråd med de forventninger og behov som helseforetakene har.

Den enkelte leder og ledergruppen samlet sett må være aktive bidragsyttere inn i dette arbeidet. Det må sikres eierskap og forankring i både lederlinjen og på tvers mellom de ulike enhetene for å sikre etablering og gjennomføring. Grenseflateaktiviteter inn mot helseforetakene og aktiviteter inn mot styret og eiere må settes i system, og ansvar for oppbygging og vedlikehold på systemnivå må i tråd med god praksis, organiseres uavhengig av organisasjonen for øvrig.

Innkjøpsvirksomheten i Norge innenfor helseområdet er omfattende og har høyt fokus, og den kan bli møtt med mange kritiske øyner. Det er derfor viktig at foretaket, som en profesjonell aktør, har høyt fokus på *Ledelse og styring* gjennom arbeid med kontinuerlig utvikling og forbedring.



Det er derfor også viktig at det tas i bruk internasjonalt anerkjente rammeverk, og for Sykehusinnkjøp HF har administrerende direktør sammen med sin ledergruppe funnet det mest hensiktsmessig å bruke COSO rammeverket som verktøykasse. Denne tilnærmingen vil også samstemme godt med innholdet i den nye forskriften for helse- og omsorgstjenesten samt øvrige internkontrollforskrifter og gjeldende krav.

Administrerende direktør anbefaler at styret godkjenner den valgte tilnærmingen med bruk av COSO rammeverket, og vil holde styret jevnlig oppdatert om fremdrift.

Trykte vedlegg:

- Ingen

Utrykte vedlegg

- Ingen