



# **Intern kontroll**

## **Riktlinjer och arbetsprocess**

*Fastställd i Förbundsdirektionen 2020-12-02 § 94*

## Riktlinjer och arbetsprocess

### Syftet

Syftet med intern kontroll hos Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) är att förbygga, upptäcka och åtgärda fel och brister hos organisationen. Intern kontroll-arbetet bidrar till att hantera risker som kan hindra förbundet att nå sina ekonomiska och verksamhetsmässiga mål. Kontrollen ska vara ett verktyg för rutiner, processer och system som syftar till att styra verksamheten och ekonomin i önskad riktning samt att lagar efterlevs och att en rättvisande rapportering och redovisning säkras.

Omfattningen av arbetet med den interna kontrollen ska anpassas till verksamhetens storlek så att arbetet blir så effektivt som möjligt. Grunden för utformningen av interkontrollen vid NRF har bl.a. varit den modell som Committee of Sponsoring Organizations (COSO), som är en vanlig modell i kommunal och regional verksamhet.

### Ansvar och roller

Förbundsdirektionen beslutar om den årliga internkontrollplanen samt ansvarar för att det finns anvisningar och förutsättningar för arbetet.

Förbundsdirektören ansvarar för att en interkontrollplan upprättas och följs upp varje år. Planen presenteras för förbundsdirektionen samtidigt som verksamhetsplanen. Uppföljningen lämnas vid samma tillfälle som årsredovisningen.

Medarbetarna hos NRF arbetar enligt framtagna processer och rutiner när det gäller att ständigt förbättra och utveckla verksamheten när det gäller att förebygga, upptäcka, föreslå åtgärder och/eller åtgärda risker.

Revisorerna ansvarar inte för den interna kontrollen men kan med sin granskning bidra till att uppmärksamma brister och förbättringsområden hos NRF.

I teorin/metoderna för internkontroll beskrivs som regel tre så kallade försvarslinjer. Den första som består av förvaltningschefer (med ekonomi- och verksamhetsansvar) och alla anställda. Här sker förbättringsarbete samt att risker och problem hanteras. Den andra linjen består av funktioner som följer upp och stödjer internkontrollarbetet när det gäller policys, riktlinjer och instruktioner. Det kan till exempel vara controllers. I den tredje finns funktioner som följer upp och utvärderar. Dessa funktioner har en mer oberoende ställning till verksamheten, det kan till exempel vara internrevisorer och dataskyddsombud.

Norra sjukvårdsregionförbundet är en liten organisation där de tre ”försvarslinjerna” inte är tydligt åtskilda. En funktion kan agera i två och ibland tre försvarslinjer. Organisationens ringa omfattning medför även att de externa revisorerna årligen granskar flertalet rutiner som upprättats i förbundet samt har stor möjlighet att uppmärksamma när väsentliga rutiner saknas. Intern kontroll hos NRF har av dessa anledningar andra förutsättningar än en större organisation har, där de tre försvarslinjerna är tydligt åtskilda.

## Beskrivning av processen för kontroll

I det följande framgår en beskrivning av internkontrollarbetets komponenter. Vidare beskrivs de två områdena, intern styrning och intern kontroll och slutligen beskrivs den årliga processen.

### Kontrollkomponenter i processen

Processen för det interna kontrollarbetet består av ett antal delar, kontrollkomponenter. De beskrivs i korthet i det följande.

#### *Styr- och kontrollmiljö*

Enligt COSO-modellen är kontrollmiljön det som utgör grunden för intern kontroll. Organisationens miljö omfattar de etiska värderingarna, ledarskapets och personalens kompetens samt roll- och ansvarsfördelning inom organisationen. Ledningsnivån har ett ansvar att förmedla värderingar kring intern kontroll till personalen. Det är även viktigt att en öppen dialog främjas på arbetsplatsen så att personalen kan lyfta fram förbättringsförslag och risker i god tid. Hos NRF är målsättningen att ha en hög riskmedvetenheten. Arbetet med att ständigt utveckla och förbättra rutiner och processer ska ingå i det dagliga arbetet för samtliga medarbetare.

#### *Riskvärdering*

Tillse att målen är relevanta, analysera de väsentligaste riskerna samt hur de kan påverka måluppfyllnaden, beakta risker för oegentligheter t.ex. bedrägerier, identifiera risker både i den externa och i den interna miljön. En värdering görs av hur stor sannolikheten är att en risk uppstår samt av hur stor och vilken typ av inverkan kan den få på NRF, regionerna, medborgarna och eller patienten.

#### *Kontrollaktiviteter*

Organisationen definierar och utformar kontrollaktiviteter och rutiner som bidrar till att hantera risk till en acceptabel nivå. Åtgärder ska förebygga, begränsa eller undanröja risker. Hos NRF är det ganska ofta samma person som utformat och som utvärderar rutiner i processerna i det dagliga arbetet. Kontrollaktiviteten består därför vanligtvis i att justera en rutin som inte fungerar fullt ut eller att ta fram en ny rutin där det finns behov av det. Det kan även innebära informations- eller kompetensutvecklingsinsats av övriga kollegor för att förhindra att problem uppstår.

#### *Information och kommunikation*

Informationsbehoven ska identifieras. Information om intern kontroll ska kommuniceras i personalgruppen samt även till förbundsdirektion. NRF:s kansli omfattar så få personer att det är enkelt att samla personalgruppen kring dessa frågor.

#### *Övervakande aktiviteter*

Uppföljning/utvärdering kan bestå av en mix av löpande uppföljning i processen och/eller separata utvärderingar för att bedöma om interna kontrollkomponenter fungerar. NRF:s kansli består endast av ett fåtal medarbetare vilket medför att uppföljningen är en del av den löpande reflektionen kring aktuella rutiner. När en brist i befintlig rutin uppdagas, åtgärdas den som regel omgående. Vid ordinarie extern revision i samband med delårs- och helårsbokslut, följs flertalet av de viktigaste rutinerna upp och/eller diskuteras.

## **Det som ska kontrolleras**

### *Intern styrning*

- a) Att NRF:s mål är relevanta och väl avgränsade i förhållande till uppdraget som anges i förbundsordningen.
- b) Att NRF fullgör sina uppgifter enligt förbundsordningen, beslutade mål och uppdrag.
- c) Att NRF:s verksamhet bedrivs inom beslutade ekonomiska ramar.

### *Intern kontroll*

- d) Att verksamheten följer de styrande dokument som NRF har beslutat om samt att lagar, förordningar, föreskrifter och avtal som gäller för verksamheten.
- e) Att redovisningen och uppföljningen av NRF:s verksamhet och ekonomi är rättvisande och ändamålsenlig.

## **Arbetet i internkontrollprocessen består av följande moment**

I det vardagliga arbetet är målsättningen att kontrollmiljön ska vara sådan att internkontrollprocessen ska vara ett kontinuerligt arbete i vardagen. Mindre avvikelser lyfts upp när de inträffar, orsaken till avvikelsen diskuteras samt att åtgärder vidtas så fort som möjligt. Arbetet med att arbeta enligt den process som nämns nedan sker årsvis för att riskinventera sådant som inte uppmärksammas i det löpande arbetet.

1. Identifiera framgångsfaktorer och risker (i samband med arbetet kring målformulering).
2. Värdera framgångsfaktorer och risker (med stöd av mall enligt bilaga 1).
3. Ta fram och besluta om aktiviteter och åtgärder (dokumenteras i mall enligt bilaga 2).
4. Genomföra aktiviteter och åtgärder (under verksamhetsåret).
5. Följa upp och utvärdera genomförda aktiviteter och åtgärder (i samband med årsredovisningen).

## Mall och exempel för att hjälpa till att värdera risker

## Bilaga 1

## Riskberäkning; Konsekvens \* Sannolikhet = Risk

KONSEKVENSNIVÅ	4. Allvarlig	4	8	12	16
	3. Kännbar	3	6	9	12
	2. Låglig	2	4	6	8
	1. Försumbar	1	2	3	4
		1. Osannolik	2. Mindre sannolik	3. Möjlig	4. Sannolik
		SANNOLIKHET 1-4			

## Risk

13 - 16 Direkt åtgärd, minimera

9 - 12 Reducera riskerna, åtgärda

4 - 8 Håll under uppsikt, uppmärksamma

1 - 3 Inget agerande, acceptera

Efter det att risker identifierats och listats, beräkna risknivå

Område (OBS! fiktiva exempel)	Risk (beskrivning/bakgrund)	Konsekvens (beskrivning)	Sannolikhet 1-4	Konsekvens 1-4	Total risk
Exempel: Attesthantering, följsamhet regler/rutiner	Rutiner finns risken inte sannolik	Förtroendeskada gentemot huvudmän och allmänhet	1	3	3
Exempel: Följsamhet till verksamhetens mål	Viktigt att verksamheten gör rätt saker, osannolik	Verksamheten utför inte sitt uppdrag, stora konsekvenser	1	4	4
Exempel: Alarmerande hög sjukfrånvaro (50% av personalen långtidssjuk i ett halvår)	Minskad resurstillgång, sannolik	Målen uppfylls inte	4	4	16

## Mall och exempel på aktiviteter/åtgärder

### Bilaga 2

När riskerna har listats som NRF behöver jobba med. Tas åtgärder fram och beslutas. Dessa åtgärder följs upp årligen. Nedan finns ett *fiktivt exempel* som visar hur mallen kan fyllas i.

Riskbedömning		Åtgärder				Uppföljning och utvärdering				
Område och beskrivning av risken	Initialt bedömd risknivå	Åtgärd för att hantera orsaken	Metod	Ansvarig utförare av åtgärd	Åtgärd ska vara genomförd, datum	Har åtgärden genomförts	Utfall av åtgärd	Aktuell sannolikhet risk (1-4)	Aktuell konsekvens (1-4)	Rapportering av uppföljning (status)
Exempel: Alarmerande hög sjukfrånvaro (50% av personalen långtidssjuk i ett halvår)	16	Personliga rehabiliteringsplaner tas fram	Åtgärder utifrån rehabiliteringsplan	förbundsdir	2019-10-01	2019-10-01	Arbete enl plan pågår. En av personerna har tillfrisknat och en är på bättringsvägen	3	3	9

I det fiktiva fallet ovan är risken fortfarande hög, 9, det innebär att risken/aktiviteten i detta fiktiva exempel skulle ingå även i påföljande års internkontrollplan.

En Excelmall är framtagen för att för det årliga internkontrollarbetet.

G:\NRF\Kansli\Rutinbeskrivningar internkontroll\Riktlinjer och mallar för internkontrollprocessen.