



| | | | | |
|--|---|--|----------------------------|-------------|
| Virksomhetsstyring - Intern styring og kontroll | | | SI/02.02-06 | |
| Utgave: 3.02 | Utarbeidet av: Avdelingssjef Borghild Hammer | Godkjent av Direktør medisin og helsefag Ellen H. Pettersen | Gjelder fra: 07.10.2020 | Side 1 av 6 |

Hensikt og omfang

Å gi god og riktig pasientbehandling er helseforetakets viktigste oppgave. Denne oppgaven skal løses innenfor ett sett av lover, regler og krav om måloppnåelse. Samtidig skal helseforetaket videreutvikles og etterleve styringssignaler for å sikre god kvalitet i tjenesten. En forutsetning for å få til dette er etablering av intern styring og kontroll.

Virksomhetsstyring er i denne sammenheng et helt sentralt begrep, og hensikten med prosedyren er å beskrive og tydeliggjøre innholdet i kravene til intern styring og kontroll, samt å gi en beskrivelse og forståelse av hva som inngår i begrepet virksomhetsstyring.

Virksomhetsstyring består av den totale prosessen som omfatter arbeidet med å fastsette mål og resultatkrav, planlegge hvordan disse skal nås, løpende rapportering av status, analyser av situasjonen, samt utforming og iverksettelse av korrigerende tiltak. Intern kontroll, mål- og resultatstyring og risikostyring er en integrert del i virksomhetsstyringen.

Helse Sør-Øst RHF utarbeidet eget rammeverk for virksomhetsstyring gjeldende fra 24 september 2020. Rammeverket definerer virksomhetsstyring på følgende måte:

Virksomhetsstyring defineres som de prosesser og aktiviteter som gjennomføres for å:

- sette mål
- definere oppgaver for å nå målene
- måle resultater mot målene
- bruke informasjonen til å ha styring, kontroll og sørge for læring slik at virksomheten utvikles og forbedres

Virksomhetsstyring satt i system skal bidra til en tydeligere kobling mellom overordnede mål og ansvaret på de ulike nivåene i helseforetaket. God virksomhetsstyring skal understøtte tydelige prioriteringer og bidra til at ledere på alle nivåer bruker kapasiteten på de deler av virksomheten som er vesentlig for måloppnåelse.

God virksomhetsstyring avhenger av riktige verktøy og prosesser for systematisk styring, ledelse og kontinuerlig forbedring av virksomheten. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten gir tydelig krav og forventninger til ledelse. Kvalitet og pasientsikkerhet, helse, miljø og sikkerhet skal ses i sammenheng ved planlegging og utvikling av foretaket.

Ansvar/målgruppe

Prosedyren skal være til støtte til alle som har ansvar for intern styring og kontroll på alle ledelsesnivåer i Sykehuset Innlandet (SI).

Handling

Virksomhetsstyring må ses i forhold til andre sentrale begreper som mål- og resultatstyring, intern styring og kontroll og risikostyring. I fortsettelsen følger forklaringer av begrepene og sammenhengen mellom dem.

Mål- og resultatstyring

Mål- og resultatstyring i SI er å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.

Hensikten med mål- og resultatstyring er å øke effektiviteten og få mer ut av ressursene ved at underliggende nivå får frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå målene. Styring og kontroll skal i mindre grad skje gjennom detaljerte instruksjoner om ressursbruk, aktiviteter og enkeltoppgaver. I stedet skal oppmerksomheten i større grad rettes mot om målene med virksomheten oppfylles, og om det skjer med effektiv ressursbruk. Med utgangspunkt i mål fastsatt i dialog med overordnet nivå, har ledelsen på hvert nivå selv ansvar for å utlede hvordan målene skal nås og hva som må prioriteres i styringen.

Mål- og resultatstyringen følges opp ved Utviklingsplan 2018-2035, fire årige økonomiske langtidsplaner, fire årige virksomhetsstrategier og årlige virksomhetsplaner på foretaksnivå og divisjonsnivå.

Utviklingsplan

En utviklingsplan er en plan for hvordan et helseforetak vil utvikle sin virksomhet for å møte framtidig behov for helsetjenester. Planen skal sørge for at underliggende planer støtter opp om et overordnet felles formål. Planen skal peke på ønsket utviklingsretning for sykehusene i helseforetaket og hvilke tiltak som er nødvendige for å møte framtidens utfordringer.

Utviklingsplanen skal beskrive dagens situasjon, virksomhetens profil sammenlignet med andre helseforetak og hvilke strategiske og overordnede føringer som er gjeldende. Alle helseforetakene skal ha utviklingsplaner, og nasjonal helse- og sykehusplan skal bygge på føringer fra de regionale utviklingsplanene.

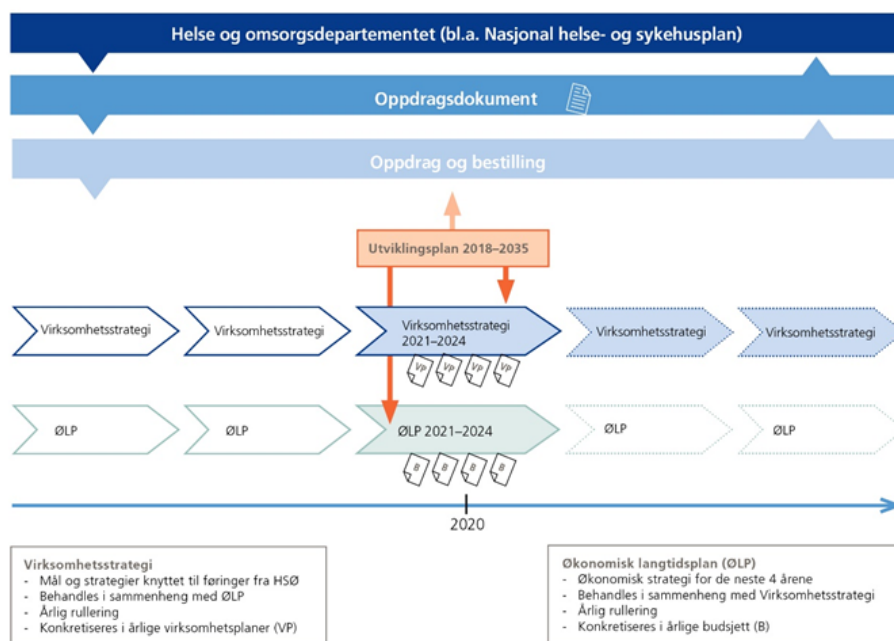
Virksomhetsstrategi

Sykehuset Innlandet utarbeider virksomhetsstrategi for en fire års periode.

Virksomhetsstrategien tar utgangspunkt i områder knyttet til pasientbehandling, forskning og innovasjon, ledelse og personalutvikling, økonomi og fellestjenester. Andre sentrale områder er brukermedvirkning, rekruttering og generell utvikling av helseforetaket. Innenfor de valgte områdene defineres prioriterte mål og virkemidler for å nå målene. Strategien rulleres årlig.

Virksomhetsstrategien gir mål og virkemidler i et kortere perspektiv enn utviklingsplanen og ses i sammenheng med økonomiske føringer i økonomisk langtidsplan (ØLP). Virksomhetsstrategi og økonomisk langtidsplan gjelder for samme planperiode og er gjensidig avhengige av hverandre. Dette skal bidra til god dynamikk mellom faglige strategier og økonomiske rammer. Både virksomhetsstrategi og økonomisk langtidsplan rulleres årlig.

Sammenheng mellom de ulike styringsdokumentene i SI kan visualiseres slik:



Virksomhetsplaner

For å følge opp virksomhetsstrategien skal det utarbeides årlige virksomhetsplaner på foretaksnivå og på divisjonsnivå. Virksomhetsplan på foretaksnivå konkretiserer mål, ambisjonsnivå og fokusområder for inneværende år. Virksomhetsplan og handlingsplan på divisjonsnivå skal ta utgangspunkt i foretakets virksomhetsplan og definere mål, prioriteringer og fokusområder gjennom året. Oppfølging av styringskravene i Oppdragsdokumentene fra Helse Sør-Øst RHF er en del av virksomhetsplanene. Det er ikke et krav om avdelingsvise virksomhetsplaner kun divisjonsvise, men modulen «Øveige planer - Virksomhetsplaner» er tilrettelagt for de som vil lage avdelingsvise virksomhetsplaner.

Oppdragsdokumentet

Sykehuset Innlandet HF mottar årsbudsjett og styringskrav fra eier for hva som er de helsepolitiske prioriteringene inneværende år. Rapportering på styringskrav fra Oppdragsdokumentet inngår i rapporteringen til styret i Sykehuset Innlandet HF, og i Årlig melding som oversendes til Helse Sør-Øst RHF.

Budsjett

Herunder Økonomisk langtidsplan (ØLP), Årsbudsjett, investeringsbudsjett.

Økonomisk langtidsplan (ØLP) angir og forankrer hovedlinjer for spesialisthelsetjenestens utvikling, inkludert helsepolitiske mål, oppgaver og ambisjonsnivå, samt tilhørende økonomiske og strukturelle rammer. ØLP gjelder for en fire-års periode og rulleres årlig.

Årsbudsjettet for SI tildeles sammen med oppdragsdokumentet og Styret i Sykehuset Innlandet fordeler rammene mellom divisjoner og stabsområder.

De årlige investeringene innen bygg, MTU og IKT fordeles årlig i investeringsbudsjettet som vedtas av styret.

Lederavtaler

Mal for lederavtaler utarbeides årlig. Det er obligatorisk med lederavtaler for ledernivåene 1-4 og årlig mal skal benyttes.

Rapportering og oppfølging

Herunder månedsrapportering, tertialrapportering, inkludert ledelsens gjennomgåelse (LGG) med risikovurdering, årlig melding, årsrapport med årsregnskap, referat fra oppfølgingsmøter mellom de ulike ledernivåene i sykehuset.

I månedsrapporten informeres styret om utviklingen innen helseforetaket innenfor kvalitet, aktivitet og økonomi.

I tertialrapporteringen får Styret en grundigere gjennomgang av utviklingen innen helseforetaket. Det gjennomføres tertialrapportering etter 1. og 2 tertial årlig. Ledelsens gjennomgåelse gjennomføres en gang årlig.

Alle divisjoner skal utarbeide måneds- og tertialrapporter etter fastsatt mal og lagre rapportene som resultatdokumentasjon.

Årlig melding er en tilbakemelding til eier om hvordan årets budsjett er disponert, og gir eier en tilbakemelding på måloppnåelse av årets styringsbudskap, samt at dokumentets plandel redegjør for helseforetakets planer.

I henhold til økonomireglementet i Staten utarbeides det årlig en årsrapport med årsberetning og revisorgodkjent regnskap.

For å følge opp styringskrav og overordnede føringer avholdes oppfølgingsmøter. Disse møtene avholdes mellom ledelsen i Helse Sør-Øst RHF og ledelsen i Sykehuset Innlandet HF. Tilsvarende møter avholdes også regelmessig etter egen plan mellom adm. direktør og divisjonsdirektørene og mellom divisjonsdirektørene og avdelingssjefene. Referat fra møtene utarbeides og følges opp.

Årshjul og møteplan

Årshjul er et hjelpemiddel for administrativ styring av virksomheten som skal være til hjelp i forhold til å planlegge, utføre, følge opp og forbedre tjenestetilbudet. Elementene i foretakets årshjul representerer de overordnede ledelsesprosessene i sykehuset.

Foretakets møteplan er vedlegg til årshjulet. Det er krav om årshjul og møteplan på ledernivå 1-2.

Intern styring og kontroll

En effektiv virksomhetsstyring forutsetter at det er etablert en god internkontroll (intern styring og kontroll) i virksomheten som kan bidra til å forhindre styringssvikt, feil og mangler. Med intern styring og kontroll menes: "Prossesser, systemer og rutiner

igangsatt av ledelsen og de ansatte for å gi rimelig sikkerhet for at helseforetaket når sine målsettinger om målrettet og effektiv drift, pålitelig styringsinformasjon og etterlevelse av lover og regler”.

Sykehuset Innlandet er underlagt ulike forskrifter om internkontroll:

- [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#)
- [Forskrift om systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter](#)
- [Forskrift om internkontroll for å oppfylle kravene i næringsmiddelovervåkingen](#)

Internkontroll er systematiske tiltak som skal sikre at virksomheten planlegger, organiserer, utfører og vedlikeholder sine aktiviteter i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av lov og forskrift. Internkontrollen skal sikre at lover, forskrifter, retningslinjer og andre myndighetskrav er kjent i virksomheten og etterleves i det daglige arbeidet.

Tilsyn og interne revisjoner

Det er en lovpålagt oppgave å gi befolkningen gode, trygge og effektive helsetjenester. Innenfor helselovgivningen følger tilsynsmyndigheten opp at myndighetskrav følges. Tilsyn er et av myndighetenes virkemidler for å forebygge svikt på viktige områder i helsetjenesten.

I tillegg til helselovgivningen er det et stort antall lover og forskrifter som påvirker og styrer foretakenes virksomhet. Det forutsettes at det internt i den enkelte virksomhet er etablert gode systemer og rutiner for oppfølging av kravene og at det gjennomføres interne revisjoner.

Interne revisjoner benyttes som et virkemiddel for å kontrollere etterlevelse av lovkrav og for å avdekke forbedringsområder. Foretakets internrevisjon er basert på internkontrollforskriftene og kriterier for god virksomhetsstyring. Sentralt i arbeidet med interne revisjoner er kvalitetsforbedring. Metodikken som det arbeides etter vektlegger å gi revidert enhet konstruktive tilbakemeldinger, slik at dette blir sett på som et naturlig utviklingsarbeid for å styrke kvalitetsarbeidet og forebygge uønskede hendelser.

Det er utarbeidet egne prosedyrer for gjennomføring og oppfølging av tilsyn og interne revisjoner.

Risikostyring

En integrert del av mål- og resultatstyringen er risikostyring, dvs. å rette oppmerksomheten mot hendelser som kan medføre manglende måloppnåelse.

Et bærende prinsipp er at den interne styringen og kontrollen bør tilpasses den risiko og egenart som gjelder for virksomheten. Å fastsette et tilstrekkelig og hensiktsmessig opplegg for internkontroll innebærer derfor at det gjennomføres prosesser for å identifisere og håndtere risiko, dvs. risikostyring. Med risikostyring menes: *”Prosser som gjennomføres av styret, ledelsen og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten. Hensikten er å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens aksepterte risikonivå, for derigjennom å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse”*

Gjennom å etablere et helhetlig rammeverk for å identifisere, vurdere, kommunisere og styre risikoer på tvers av virksomheten legges grunnlaget for bedre beslutningsgrunnlag, bedre virksomhetsstyring og bedre måloppnåelse.

Det er utarbeidet egen prosedyre og metodikk for gjennomføring av risikostyring i SI.

Ledelsens gjennomgåelse

Ledelsens gjennomgåelse (LGG) er et formelt møte som har til hensikt å sikre at ledelsessystemet i SI fungerer etter intensjonen, samt sikre at helseforetaket når sine fastsatte mål og driver innenfor de vedtatte rammer. Fokus skal blant annet rettes mot forskrifter og lovverk, kvalitetskriterier og krav til kontinuerlig forbedringsarbeid.

I forbindelse med ledelsens gjennomgåelse (LGG) gjennomføres risikovurderinger og det utarbeides risikomatrise på de ulike ledernivåene. De definerte risikoområdene settes inn i en handlingsplan med tiltaksbeskrivelse og handlingsplanen følges opp. Ledelsens gjennomgåelse (LGG) inngår som en del av tertialrapporteringen etter andre tertial. Det er utarbeidet egne prosedyrer for ledelsens gjennomgåelse. Alle divisjoner skal utarbeide eget risikokart med tilhørende handlingsplan. På foretaksnivå utarbeides risikokart og handlingsplan som innarbeides i tertialrapporteringen og som del av Årlig melding.

Referanser

| | |
|--------------------------------|---|
| SI/02.02-01 | Vedtekter for Sykehuset Innlandet HF |
| SI/02.02-02 | Instruks for styret |
| | Sykehuset Innlandet HF |
| SI/02.02-03 | Instruks for administrerende direktør |
| | Sykehuset Innlandet HF |
| SI/02.02-08 | Virksomhetsstyring - Internkontrollforskriftene, |
| | Forskriftsansvarliges roller og ansvar |
| SI/02.02-09 | Virksomhetsstyring - Dokumentstyring |
| SI/02.02.01-02 | Helse Sør-Øst - Oppdrag og bestilling 2021 for |
| | Sykehuset Innlandet HF |
| SI/02.02.01-09 | Helse Sør-Øst - Etske retningslinjer |
| SI/02.02.01-13 | Helse Sør-Øst - Rammeverk for virksomhetsstyring |
| SI/02.02.02-01 | Sykehuset Innlandet - Utviklingsplan 2018 - 2035 |
| SI/02.02.02-04 | Sykehuset Innlandet - Virksomhetsplan 2021 |
| SI/02.02.02-05 | Strategi - Virksomhetsstrategi 2021 - 2024 |
| SI/03.01-01 | Lederavtale 2021 - Administrerende direktør og Divisjons- |
| | /stabsdirektør |

[Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#)

[Internkontrollforskriften for HMS](#)

[Internkontrollforskriften for næringsmidler \(IK-Mat\)](#)