



# UNIVERSITETET I BERGEN

## SLUTTRAPPORT

### ETABLERE EN ENHETLIG ORGANISERING AV ARBEIDET MED INTERNKONTROLL VED UNIVERSITETET I BERGEN

**TIL: STYRINGSGRUPPEN**

Tore Tungodden  
Sonja Dyrkorn  
Per Arne Foshaug

**FRA: KOORDERINGSGRUPPEN**

Kirsti R. Aarøen, (prosjektleder)  
Runa Jakhell, HR  
Arne R. Ramslien, UDIR  
Kathrine Levin, ØKA  
Kristin Nodland, UM  
Magnus Holtermann, FA  
Øivind Hope, IT  
Torunn Valen, SA  
Hans-Petter Isaksen, KA  
Trude Færevaa, UB  
Steffen Hauge Wolff, EIA  
Ole Willy Fungindsrud, (prosessrådgiver, KPMG)

## Innhold

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Sammendrag .....                                                         | 3  |
| 2. Hvorfor helhetlig internkontroll? .....                                  | 5  |
| 3. Grunnleggende forutsetninger.....                                        | 5  |
| 4. Forståelse av roller og ansvar .....                                     | 6  |
| 4.1. Hvor er internkontrollansvaret beskrevet?.....                         | 6  |
| 4.2. Hvem har ansvar for internkontroll ved UiB – praktisk tilnærming ..... | 6  |
| 4.3. Anbefalinger knyttet til roller og ansvar.....                         | 7  |
| 5. Mål og risikostyring i internkontroll.....                               | 7  |
| 5.1. Anbefalinger knyttet til mål og risikostyring .....                    | 7  |
| 6. Dokumentstruktur og malverk .....                                        | 8  |
| 6.1. Dokumentstruktur .....                                                 | 8  |
| 6.2. Anbefalinger knyttet til dokumentstruktur .....                        | 8  |
| 7. Årshjul for internkontrollaktiviteter.....                               | 8  |
| 7.1. Skisse til årshjul.....                                                | 9  |
| 7.2. Ambisjonsnivå 2019 .....                                               | 9  |
| 8. Suksessfaktorer for god internkontroll ved UiB .....                     | 9  |
| 8.1. Anbefaling for internkontroll i 2019 .....                             | 10 |
| 8.2. Videre anbefaling – på sikt.....                                       | 10 |

## 1. SAMMENDRAG

### Om rapporten.

Dette dokumentet er en oppfølging av Delrapport som ble levert til styringsgruppen før sommeren 2018 og hvor mandat for prosjektet ble redegjort for. Begge rapportene er utarbeidet av koordineringsgruppen. **Delrapport** følger som vedlegg 1 til dette dokumentet. Denne Sluttrapport skisserer rammene for grunnleggende prinsipper for god internkontroll og for hva som er suksessfaktorene for vellykket implementering av internkontroll ved i UiB i 2019 - og i årene som kommer.

### Hvorfor er internkontroll viktig?

I en moderne og digitalisert virksomhet som Universitetet i Bergen, er det å ha god internkontroll en nødvendig forutsetning for å sikre kvalitet og effektivitet i alt vi driver med. Intern styring og kontroll er påkrevet og viktig og hvorfor ikke da gjøre dette på mest mulig effektiv måte? Dessuten er det et obligatorisk styringsmål at Universitetet i Bergen skal innføre helhetlig internkontroll. Dette har vært og er et regelmessig og tilbakevendende tema i dialog med og rapportering til Kunnskapsdepartementet og Riksrevisjonen.

### Status og utgangspunkt.

Koordineringsgruppen har i 2018 gjennomført 13 møter med blant annet følgende temaer;

- Felles begrepsapparat og begrepsforståelse
- Forståelse for rolle og ansvar
- Dokumenthierarkiet – Regelsamlingen
- Årshjul for internkontroll
- Organisering og implementering
- Suksessfaktorer og risikofaktorer

### Noen grunnleggende prinsipper for god internkontroll og for hva som er suksessfaktorene for vellykket implementering av internkontroll ved UiB

- Det er universitetsdirektøren som er overordnet ansvarlig for internkontroll. Internkontrollansvaret er videredelegert i linjen til avdelingsdirektører i sentraladministrasjonen og til fakultetsledelsene.
- I rapporten er redegjort for følgende grunnleggende forutsetninger som må være tilstede for å sikre god internkontroll;
  - **Ledelsesforankring.** Ledelsen må vise vilje og evne til å gjennomføre internkontrollaktiviteter og til å formidle videre i linjen en forventning om gjennomføring
  - **Felles forståelse.** Felles forståelse i organisasjonen for hva arbeidet med internkontroll innebærer. Et grunnleggende prinsipp er forståelse for rolle og ansvar og tydelig beskrivelse av internkontrollansvaret innenfor den enkelte prosess/område.

- **Felles systematikk.** Både knyttet til begreper og til prosess. Hva angår prosess vil det være hensiktsmessig med et årshjul som er hjemlet i internkontrollfasene for god internkontroll.
- Universitetsdirektøren har besluttet at koordineringsgruppen fortsetter i 2019 og at denne ledes av en koordinator
  - Formålet med en slik koordinering er blant annet å bidra til videreutvikling av maler og rammer, oppfølging av årshjul, etablering av nødvendige arenaer, etablering av kommunikasjonstiltak og opplæring og rapportering av status.
  - Koordineringsgruppens medlemmer vil være facilitatorer for sin avdelingsdirektør sitt internkontrollansvar og museumsdirektøren ved UM

#### Anbefalinger for hvordan innrette internkontroll ved UiB i 2019

- Koordineringsgruppen foreslår at vi går fra «å teste» til «å gjøre» fom januar 2019.
- Det er utarbeidet en skisse til årshjul for bruk ved UiB bestående av følgende faser; 1. Planlegging, 2. Risikovurdering, 3. Utforme og oppdatere, 4. Implementering, 5. Gjennomføre kontroller og 6. Rapportering.
- Ambisjonsnivået i 2019 er å forutsette at aktiviteter knyttet til følgende faser i årshjulet gjennomføres og dokumenteres; 1. Planlegging, 2. Risikovurdering og 6. Rapportering. Skisse til årshjul ligger som vedlegg til sluttrapporten.
- Gjennom arbeidet har koordineringsgruppen vektlagt at sluttproduktet skal bidra til å forenkle og at vi det første året har et realistisk ambisjonsnivå. Det legges opp til å starte i avdelingsdirektørgruppen i januar med en risikovurdering av årets tildelingsbrev. Sammen med den Risiko- og sårbarhetsanalyse som er gjennomført i begynnelsen av 2018 vil dette være grunnlag for de internkontrollaktivitetene som skal gjennomføres i regi av avdelingsdirektørene i 2019.
- En grunnleggende suksessfaktor vil være å tilrettelegge for god informasjon, relevante verktøy og relevant opplæring. Dette innbefatter også tilgjengeliggjøring på web og vil utvikles som et kapittel under lederhåndboken.
- Parallelt med internkontrollaktiviteter som gjennomføres i de første månedene i 2019, må det utarbeides en implementeringsplan for resten av organisasjonen.
- Det gjennomføres en felles work-shop mellom koordineringsgruppen og avdelingsdirektørgruppe i slutten av januar. På denne vil både egne aktiviteter for 2019 samt implementering i organisasjonen være tema.

Konkretisering av anbefalinger og beskrivelse av og tilgjengeliggjøring av verktøy finnes i det etterfølgende dokumentet, i vedleggene og i Oppfølgingsliste som er laget for de konkrete tiltakene som koordineringsgruppen har foreslått.

## 2. HVORFOR HELHETLIG INTERNKONTROLL?

I en moderne og digitalisert virksomhet som Universitetet i Bergen, er det å ha god internkontroll en nødvendig forutsetning for å sikre kvalitet og effektivitet i alt vi driver med. Intern styring og kontroll er påkrevet og viktig og hvorfor ikke da gjøre dette på mest mulig effektiv måte

Dessuten er det et obligatorisk styringsmål at Universitetet i Bergen skal innføre helhetlig internkontroll. Dette har vært og er et regelmessig og tilbakevendende tema i dialog med og rapportering til Kunnskapsdepartementet og Riksrevisjonen.

## 3. GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

Internkontroll er systematiske aktiviteter for å sikre måloppnåelse. I foreslått organisering har vi tatt hensyn til noen grunnleggende forutsetninger som må være tilstede for å sikre god internkontroll:

### 1. Ledelsesforankring

Vilje og evne fra ledelsen til å formidle forventning videre i linjen om at internkontroll-aktiviteter skal gjennomføres.

Dette vil igjen bidra til vilje og evne i organisasjonen til å gjennomføre internkontroll som en del av virksomhetens aktiviteter.

### 2. Felles forståelse

Felles forståelse i organisasjonen for hva arbeidet med internkontroll innebærer.

En slik forståelse vil kunne skapes gjennom tydelige styringssignaler og også gjennom god tilrettelegging som for eksempel opplæring og tilgjengeliggjøring av veiledninger og nødvendig verktøy.

Et grunnleggende prinsipp er forståelse for rolle og ansvar og tydelig beskrivelse av internkontrollansvaret innenfor den enkelte prosess/område.

### 3. Felles systematikk

Både knyttet til begreper og til prosess.

Felles begreper er utarbeidet og fremgår av følgende dokument **Begrepsliste** (vedlegg 2)

Hva angår prosess vil det være hensiktsmessig med et årshjul som er hjemlet i internkontrollfasene for god internkontroll.

## 4. FORSTÅELSE AV ROLLER OG ANSVAR

Internkontroll handler om styring og det er leder som har ansvaret for at det er etablert tilstrekkelig internkontroll. I et helhetlig internkontrollsystem er ansvaret delegert ut i organisasjonen og det er vesentlig å få på plass forståelse av roller og ansvar. Dette gjelder både i egen avdeling og på tvers av avdelinger og ikke minst mellom nivåer i virksomheten.

### 4.1. Hvor er internkontrollansvaret beskrevet?

Internkontrollansvaret ved UiB er beskrevet i styrende dokumenter, herunder;

- Reglement for økonomistyring i staten (Reglementet)
- Bestemmelser om økonomistyring i staten (Bestemmelsene)
- Hovedinstruks fra Kunnskapsdepartementet (Instruksen)
- Hovedregler for økonomiforvaltningen ved UiB (Hovedreglene)
- Regler for styringsorganene ved fakultetene og instituttene
- Vedtekter for Universitetsmuseet i Bergen

Oversikt over hvordan internkontrollansvaret er beskrevet i disse, fremgår av dokumentet; **Hvor er internkontrollansvaret beskrevet?** (vedlegg 3).

### 4.2. Hvem har ansvar for internkontroll ved UiB – praktisk tilnærming

Hovedprinsippet for internkontrollansvaret ved UiB kan oppsummeres i følgende fem punkter:

1. Det er universitetsdirektøren som har ansvar for internkontroll ved UiB.
2. Dette ansvaret er videredelegert i linjen til grunnenhetene/fakultetene, instituttene og avdelingene/1. linjen.
3. Internkontrollansvaret ved UiB ligger hos ledere ved grunnenhetene/fakultetene, instituttene og avdelingene/1. linjen.
4. Ansvar til de sentraladministrative avdelingene/2. linjen, er å rådgi, støtte og påse internkontrollen innenfor sine fagområder/hovedprosesser
5. Det er viktig å presisere at også de sentraladministrative avdelingene er å betrakte som grunnenheter/1. linje i flere sammenhenger

Prinsippet om "linjeforsvar" er sentralt i god praksis for internkontroll og roller og ansvar for internkontroll fordeles etter dette prinsippet. Ved UiB vil modell for **Linjeforsvar** (vedlegg 4) være det sentrale utgangspunktet for roller og ansvar, både i 1. linjen (fakulteter, institutter og avdelinger) og mellom 1. linjen (fakulteter, institutter og avdelinger) og 2. linjen (de sentraladministrative avdelingene).

Det er prinsippene i **Myndighetskartet**<sup>1</sup> for UiB som definerer hvilket ansvar som tillegges ulike rollene i organisasjonen. En slik oversikt er et nødvendig utgangspunkt for å

<sup>1</sup> <https://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.2-Myndighetskart>

dokumentere og gi forståelse av hvilket ansvar som tilligger den enkelte rolle. Per i dag mangler det beskrivelse for vesentlige områder i Myndighetskartet og det må følgelig utfylles og videreutvikles.

Med utgangspunkt i de områdene som er tydelig definert i Myndighetskartet, gir dokumentet ***Hvem har ansvar for internkontroll ved UiB – praktisk tilnærming*** (vedlegg 5) oversikt over internkontrollansvaret ved UiB for de områdene som p.t. er beskrevet:

### 4.3. Anbefalinger knyttet til roller og ansvar

Kartleggingen og gjennomgangen viser at Myndighetskartet er mangelfullt og anbefalingen er at dette må videreutvikles.

Koordineringsgruppen er også av den formening at Internkontrollansvaret må beskrives på flere områder og inkluderes i dokumentet ***Hvem har ansvar for internkontroll ved UiB – praktisk tilnærming***.

## 5. MÅL OG RISIKOSTYRING I INTERNKONTROLL

Risikostyring kan enkelt defineres som en nødvendig aktivitet som har til hensikt å forsikre om at det som kan true oppnåelse av mål, er tenkt på og håndtert.

Det er flere grunner til å gjøre risikovurderinger;

- Rimelig sikkerhet for at politiske føringer, rammer og vedtak ivaretas, og for at mål og resultatkrav nås
- Sikre kvalitet i utførelse av universitetets primærvirksomhet
- Unngå uønskede hendelser
- Gjør det lettere å prioritere
- Beskytter omdømme
- Gjør oss i stand til å drive mer effektivt

Ved UiB er det relevant å gjennomføre risikovurderinger på to nivåer:

1. Risikovurdering på strategisk nivå og 2. Risikovurdering av den daglige driften

Når det gjelder nivå 1, risikovurdering på strategisk nivå, er dette et ansvar som ligger til styre- og ledelse ved virksomheten og vil ha til hensikt å sikre at man gjør de riktige tingene.

Nivå 2, risikovurdering av den daglige driften, knyttes til operative prosesser og prosjekter og vil ha til hensikt å sikre at tingene gjøres riktig.

### 5.1. Anbefalinger knyttet til mål og risikostyring

Per i dag gjøres risikovurderinger ved UiB på ulikt vis og ved hjelp av ulike verktøy. Etter utvalgets vurdering er det p.t. mer vesentlig at det gjennomføres risikovurderinger, enn at dette gjøres standardisert. For de enhetene som ikke gjennomfører risikovurderinger / ikke har verktøy, kan mal for ***Risikoregister*** (vedlegg 6) benyttes for å gjennomføre og følge opp risikovurdering av den daglige driften.

## 6. DOKUMENTSTRUKTUR OG MALVERK

Gjennom en kartlegging gjennomført i de sentraladministrative avdelingene våren 2018, er avklart at det finnes pr. i dag en rekke oversikter, rutiner, prosessbeskrivelser mv.

**Regelsamlingen**<sup>2</sup> er en samling av eksterne og interne overordnede dokumenter. Mange av dokumentene knyttet til enkeltavdelinger og seksjoner, inngår imidlertid ikke i en felles dokumentstruktur. Det å fastsette en struktur med felles nivå og betegnelser for hele dokumentstrukturen vurderes som sentralt.

### 6.1. Dokumentstruktur

Som grunnlag for helhetlig internkontroll er det vanlig og hensiktsmessig å dele dokumenttypene inn i et hierarki bestående av tre deler. Det er også både vanlig og nødvendig å tilby et malverk som kan benyttes. Ved UiB vurderer vi det som aktuelt å benevne og dele inn i følgende kategorier

| Nivå               |                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Styringsdokumenter | Eksterne lover, regler og føringer samt interne strategi-dokumenter og handlingsplaner og UiB-interne forskrifter. Dette er dokumenter som angir <b>prinsipielle og overordnede rammer</b> for virksomheten. |
| Retningslinjer     | Interne dokumenter som angir <b>roller og ansvar</b>                                                                                                                                                         |
| Prosedyrer         | Interne veiledninger, rutinebeskrivelser og prosessbeskrivelser. Dette er dokumenter som beskriver <b>hvordan oppgaver løses</b> og kan om nødvendig inneholde sjekklister                                   |

### 6.2. Anbefalinger knyttet til dokumentstruktur

Koordineringsgruppen anbefaler et innhold som fremgår av **Eksempler på dokumenttyper** (vedlegg 7).

Dette innebærer at Regelsamlingen må gjennomgås.

Det vil være behov for å overføre Regelsamlingen til en nytt egnet verktøy.

Videre foreslår Koordineringsgruppen at Regelsamlingen får et nytt navn, for eksempel **Styringsdokumenter**.

Kartleggingen og gjennomgangen viser at det er behov for et malverk for alle typer av både retningslinjer og rutiner.

Vår anbefaling er at malverk knyttet til dokumentstrukturen bør komme på plass på et senere tidspunkt.

## 7. ÅRSHJUL FOR INTERNKONTROLLAKTIVITETER

Pr i dag foreligger til en viss grad avdelingsspesifikke årshjul for internkontroll og styring. Et felles årshjul for internkontroll vil gi føring på hvilke aktiviteter som skal skje når og hvem som

<sup>2</sup> <https://regler.app.uib.no/>

er ansvarlig for igangsetting og gjennomføring av aktiviteter, herunder rapporteringskrav. Et felles årshjul vil bli underbygget av avdelingsspesifikke årshjul.

### 7.1. Skisse til årshjul

Det er utarbeidet en skisse til felles **Årshjul**. I dette fremgår følgende seks faser;

1. Planlegging
2. Risikovurderinger
3. Utforme og oppdatere
4. Implementering
5. Gjennomføre kontroller
6. Rapportering

Innholdet til årshjulet er nærmere beskrevet i **Årshul internkontrollaktiviteter** (vedlegg 8)

### 7.2. Ambisjonsnivå 2019

Vår anbefaling er å ha et realistisk ambisjonsnivå for 2019. Vi anbefaler at tre hovedaktiviteter i skissert årshjul prioriteres i 2019:

1. Planlegging
2. Risikovurdering og
6. Rapportering.

Foruten tidligere beskrevne verktøy/maler, er følgende maler aktuelle:

- Status internkontroll – **Egenevaluering internkontroll** (vedlegg 9)
- Rapporteringsmal (må utvikles i løpet av 2019)

## 8. SUKSESSFAKTORER FOR GOD INTERNKONTROLL VED UIB

En særlig viktig suksessfaktor for etablering og etterlevelse av internkontroll er at denne er ledelsesforankret og at ledere på alle nivå viser vilje og evne til å kommunisere at internkontroll skal gjennomføres. Det er dette som skaper kultur og som bidrar til en felles forståelse i organisasjonen.

Gjennom arbeidet har koordineringsgruppen vektlagt det vi mener er en annen suksessfaktor; at sluttproduktet skal bidra til å forenkle og at vi det første året har et realistisk ambisjonsnivå.

En tredje suksessfaktor vil være å tilrettelegge for god informasjon, relevante verktøy og relevant opplæring. Dette innbefatter også tilgjengeliggjøring på web og vil utvikles som et kapittel under lederhåndboken.

## 8.1. Anbefaling for internkontroll i 2019

Koordineringsgruppen anbefaler at det som første tiltak i 2019 vil være hensiktsmessig å samle involverte aktører for å bidra til en mer felles forståelse for hva vi snakker om. Dette kan gjøres gjennom en felles workshop for koordineringsgruppen og avdelingsdirektører.

Det bør videre etableres plan for implementering i organisasjonen. Relevant informasjon om prosedyrer og verktøy bør tilgjengelig-gjøres i lederhåndboken.

Mal for rapportering mangler foreløpig og en slik må utarbeides og tilgjengeliggjøres sammen med andre verktøy.

Ambisjonene for implementering videre ut i organisasjonen må være edruelige og plan for dette lages i løpet av våren 2019. Det er grunn til å tro at fakultetene vil bruke deler av 2019 til å komme så langt som vi er pr. i dag.

Parallelt med internkontrollaktiviteter som gjennomføres i de første månedene i 2019, må det utarbeides en implementeringsplan for resten av organisasjonen.

Det gjennomføres en felles work-shop mellom koordineringsgruppen og avdelingsdirektørgruppe i slutten av januar. På denne vil både egne aktiviteter for 2019 samt implementering i organisasjonen være tema.

## 8.2. Videre anbefaling – på sikt

Koordineringsgruppen er av den oppfatning at innføring av helhetlig og effektiv internkontroll vil være tjent med på noe sikt å anskaffe et egnet og overordnet internkontrollsystem som på en enkelt og tilgjengelig måte vil romme alle styrende dokumenter, prosessbeskrivelser og verktøy.

En suksessfaktor for bruken av et slikt system, vil være brukervennlighet og at det fylles med relevant innhold. I så måte er koordineringsgruppens arbeid gjennom 2018 en god start.

En slik anskaffelse er ikke innenfor dette prosjektets mandat og kostnadsramme, og vil måtte vurderes på senere tidspunkt.

### Vedlegg:

- 1 Delrapport pr 03.07.18
- 2 Begrepsliste
- 3 Hvor er internkontrollansvaret beskrevet?
- 4 Linjeforsvar
- 5 Hvem har ansvar for internkontroll ved UiB – praktisk tilnærming
- 6 Risikoregister
- 7 Eksempler på dokumenttyper
- 8 Årshjul internkontrollaktiviteter
- 9 Egenevaluering internkontroll