



PLAN FOR OPPFØLGING AV KONTROLLUTVALET SINE ANBEFALINGAR I:

«UNDERSØKELSE AV VIRKSOMHETSSTYRING OG INTERNKONTROLL I
MØRE OG ROMSDAL FYLKESKOMMUNE»

I sak T-67/21 bad fylkestinget om fylgjande:

«Med grunnlag i rapporten «Undersøkelse av virksomhetsstyring og internkontroll», ber fylkestinget om at fylkeskommunedirektøren følger opp tilrådingane slik dette går fram av rapporten i form av ei tiltaks-/handlingsplan, med tilbakemelding til kontrollutvalet innan 1. april 2022. Ei slik tiltaks- /handlingsplan kan gjerne bli gitt som del av «Program for nye digitale arbeidsformer» der verksemdstyring og internkontroll er sett på agendaen.»

Med bakgrunn i vedtaket og avtalen mellom Kontrollutvalet og KPMG, har det vore eit tett samarbeid mellom KPMG v/Tom Erik Vennesland og Mette Remø og for Møre og Romsdal fylkeskommune ved programleiar for Program nye digitale arbeidsformer Jessie Strand Fagervoll, organisasjonssjef Dag Lervik og ass. fylkeskommunedirektør Gunn Randi Seime, for å utvikle og samordne oppfølginga av undersøkinga inn mot arbeidet som fylkeskommunen allereie var i gong med bl.a. gjennom Program Nye Digitale arbeidsformer.

Med utgangspunkt i [Organisasjonsstrategien av 2020](#): «Vi samarbeider om å nå måla for Møre og Romsdal fylkeskommune og møter framtidens behov med berekraftige løysingar» og gjennom arbeidet med fylgjande effektmål:

1. Vi har eit gjennomgåande og tydeleg plan- og styringssystem, som strukturerer arbeidet med prioritering, planlegging og gjennomføring for å nå måla våre.
2. Verksemdstyringa bygger på kunnskapsbasert praksis og systematisk arbeid for å betre kvaliteten og oppnå gevinstar.
3. Vi har ein organisasjonskultur som fremmar verdiskapande samarbeid, kompetansebygging og læring på tvers av fag og nivå
4. Vi har myndiggjorte og engasjerte medarbeidarar og leiarar
5. Vi er ein innovativ og digitalt moden organisasjon
6. Vi har gode samarbeidsmodellar for internt samarbeid og for eksternt samspel med brukarar, kommunar, næringsliv og organisasjonar
7. Vi har eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø, der eit heilskapleg og risikobasert HMS-arbeid er tilpassa fagområda sin eigenart» (Organisasjonsstrategi 2020-2032, s.5),

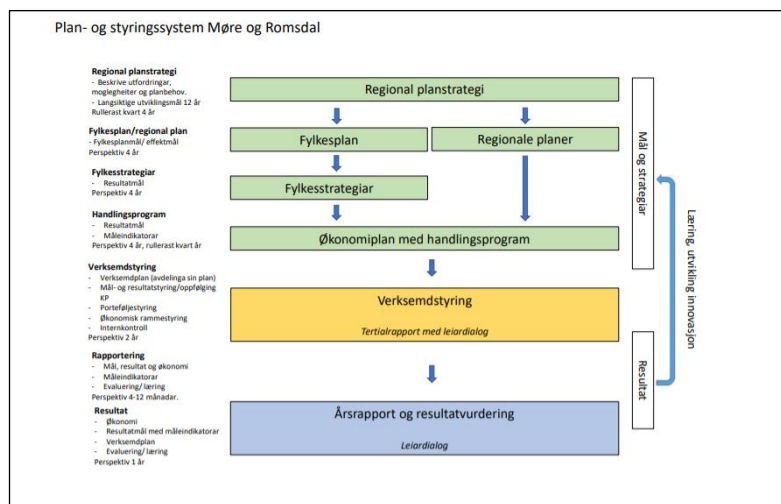


PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

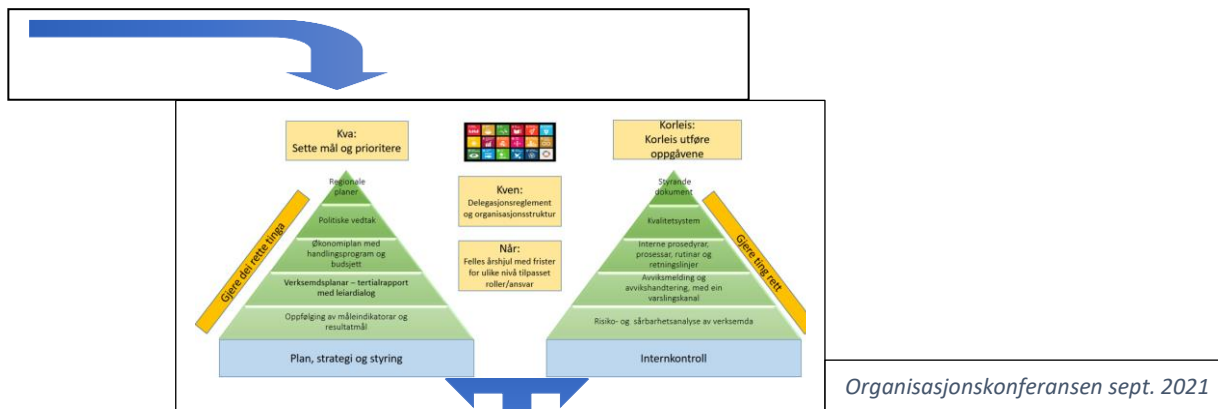
var fylkeskommunen i «startgropa» med å forbetre og fornye tenkinga og arbeidsformene for å ha på plass heilskapleg styring og internkontroll. For å sette meir fokus på arbeidet, vart bl.a. program for Nye digitale arbeidsformer etablert.

Arbeidet som KPMG har utført på vegne av kontrollutvalet, avdekket at fylkeskommunen ikkje har godt nok fokus på ein gjennomgåande internkontroll slik Kommunelova § 25 av 2018, med verknad frå januar 2021, legg vekt på. Med den nye forståinga av internkontroll mm., har bl.a. to prosjekt i programmet blitt fylgt nøye og med krav om eit tett samarbeid mellom dei to. Det gjeld prosjekta Kvalitetssystem (opphavleg namn Internkontroll og forvaltning av kvalitetsdokumentasjon) og verksemdstyringssystem. Ved etablering av programmet, var det vurdert om desse prosjekta skulle vere eit prosjekt, men på det tidspunktet var det ikkje grunnlag for det. Gjennom programmet har det blitt arbeidd vidare med forståinga av verksemdstyring og internkontroll, bl.a. med modellutvikling som på ein enkel måte skal illustrere at å «gjere dei rette tinga» og «å gjere ting rett» heng nøye saman og er to sider av same sak.

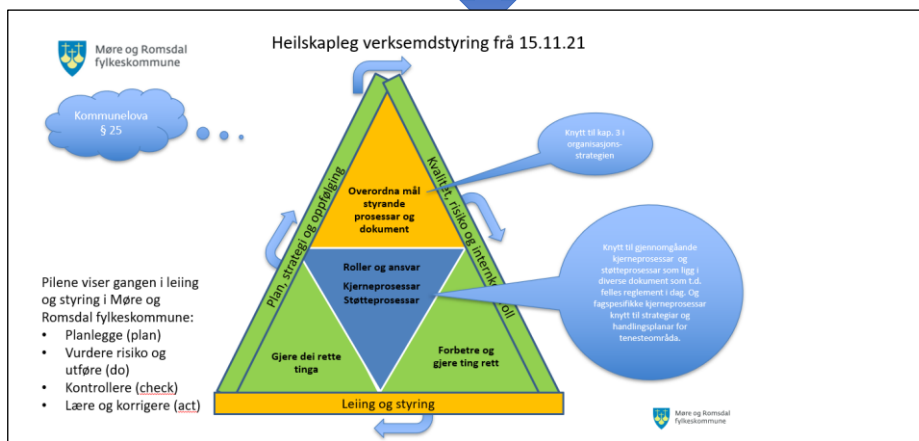
Fokus på heilskapleg verksemdstyring og ein risikobasert internkontroll, har hatt denne utviklinga sidan organisasjonsstrategien vart vedtatt:



Visualisert i organisasjonsstrategien av 2020



Organisasjonskonferansen sept. 2021

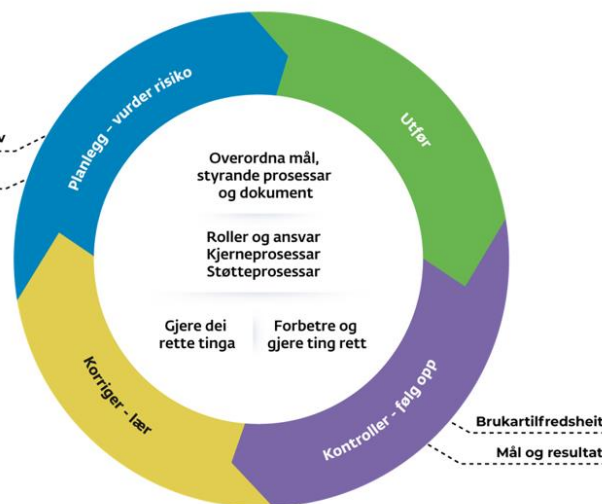




PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

Planlegg
Utfør
Kontroller
Korriger

Samfunns- og
innbyggjarbehov
Lov og forskrift

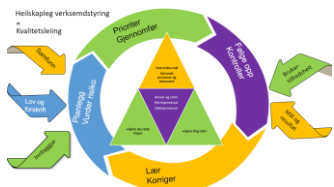


Heilskapleg verksemdstyring = Kvalitetsleiing

April 2022

Dette er ein gjennomgåande måte å gjennomføre kvalitetsleiing/verksemdstyring på, på alle nivå i organisasjonen:

- 1) På overordna styrande nivå
 - 2) Ved gjennomføring av kjerneprosessar/ levering av tenester
 - 3) Ved gjennomføring av alle støtteprosessar
 - 4) I samarbeid med eksterne
- Sjå meir s. 8



Februar 2022

Forankring av heilskapleg verksemdstyring

Den nye forståinga av heilskapleg verksemdstyring, set fokus på at fylkeskommunen frå no av også skal ha ei risikobasert tilnærming til korleis ein gjer prioriteringar og korleis ein utøver internkontrollen for all verksemd og ikkje berre for HMS, slik det for det meste har vore praktisert til no. Den heilskaplege forståinga av verksemdstyring skal vere gjennomgåande i fylkeskommunen sin linjeorganisasjon og i det tverrfaglege samarbeidet på tvers av linjer og nivå i organisasjonen. Det blir difor sett i gong forankrings- og opplæringsarbeid. Forankringsarbeidet har allereie starta opp og vil halde fram i heile implementerings perioden dvs. til og med 31.12.2024. Eit slik forankringsarbeid må etter at programmet er ferdig, halde fram både for å bli vedlikehalde, men også for å sikre at nye medarbeidarar i fylkeskommunen forstår korleis vi skal jobbe og leie arbeidet. Forståinga og utviklinga av modellen vil også vere i utvikling og må vere gjenstand for fornying og revidering.

I programmet er det sett i verk fleire aktivitetar for å sikre forankring av det nye tankesettet og nye arbeidsmåtar som fylgjer av det:



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

- Toppleiargruppa/programstyret: Rapportering og informasjon under vegs og ved definerte stopp punkt. Informasjonen ligg til grunn for drøftingar og avgjersler som må takast.
- HSAMU (hovudsamarbeids- og arbeidsmiljøutvalet): Møte med HSAMU i fylkeskommunen med jamne mellomrom, både for informasjon, drøfting og avgjersler.
- Møte med tillitsvalde med jamne mellomrom, eit kontaktmøte der tillitsvalde sine innspel blir tatt med for å gjere arbeidet endå betre.
- Organisasjonskonferansen: Informasjon om og arbeid med tema frå programmet og prosjekta. I organisasjonskonferansen møter alle leiarar, tillitsvalde og verneombod (september 2021 og mai 2022).
- Referansegrupper: Prosjekta har mange referansepersonar og referansegrupper. Det er gjennomført mange møte med dei, og det er planlagt mange framover.
- Intranett: Informasjon til alle tilsette på intranett. Frå programmet blir det lagt ut korte informasjonar med lyd og bilete. Døme:

Informasjon 5: Heilskapleg verksemdstyring



- Møte med ulike stabs-, teneste- og fagavdelingar: Rektorkollegiet, Stab for strategi og styring (januar 2022)
- Møte med assisterande nivå og mellomleiarnivået i fag-, teneste- og stabsavdelingane (mars 2022).
- Kortmøte for kven som helst i organisasjonen med orientering, spørsmål frå dei tilsette og tilbakemeldingar. Møta er spreidde ut over våren.

I tillegg til forankringsarbeidet, er det sett i verk mange tiltak for å få på plass eit kvalitetssystem som skal gi nødvendig systemstøtte i vidare arbeid, parallelt med at arbeidet skal svare ut anbefalingane frå kontrollutvalet/KPMG.



Implementering av heilskapleg, lærande verksemdstyring/kvalitetsleiing

HEILSKAPLEG, SYSTEMATISK OG LÆRANDE VERKSEMDSTYRING/KVALITETSLEIING I MRFK FORANKRING OG OPPLÆRING

01.06.21 – 30.06.22

- Modellutvikling for heilskapleg og lærande verksemdstyring/kvalitetsleiing
- Introduksjon og oppstart av forankring for leiarar, tillitsvalde og verneombod
- Utvikle eit kvalitetssystem for systematisk læring og forbetring i fylkeskommunen.
- Årshjul – ta i bruk etter kvart
- Prosess- og dokumenthierarki
- Utgreie behov for digital støtte
- Utlyse konkurranse for kjøp av digitale løysingar for verksemdstyringssystem, kvalitetssystem, sak- og arkivsystem
- Nye MS365 lisensar som støttar opp om prinsippa for heilskapleg, lærande verksemdstyring
- Nytt intranett på sharepoint som støttar opp om ei heilskapleg lærande verksemdstyring
- Kompetansestyring – utgreie behov for system og opplæring
- Førebu endring i organisasjonen – utlysing av stilling som Fagleiar for kvalitetsarbeid og internkontroll – knytt til fylkeskommunedirektøren. Få på plass nettverk for kvalitetsarbeid- og internkontroll i fag- og stabsavdelingane.

ENDRING I ORGANISASJONEN. SYSTEMATISK ARBEID I ÅRSHJULET FOR HEILSKAPLEG VERKSEMDSTYRING ER PÅ Plass.

01.08.22 – 31.12.22

- Fagleiar for kvalitetsarbeid og internkontroll trer inn i stillinga
- Fagnettverket for kvalitetsarbeid og internkontroll er i god funksjon
- Aktivitetane for risikovurdering og internkontroll i årshjulet for heilskapleg verksemdstyring er på plass i toppleiargruppa, i fag- og stabsavdelingane og i nokre einingar.
- Vidareutvikle bruken og samanhengane mellom kvalitetsårshjul på ulike nivå i organisasjonen.

SIKRE IMPLENETERING AV KVALITETSARBEIDET I ALLE EININGAR.

01.01.23 – 31.12.24

- Sikre at alle einingar har implementert kvalitetsarbeidet.
- Sikre at kvalitetsarbeidet blir fylgt opp i heile organisasjonen gjennom leiardialogar.



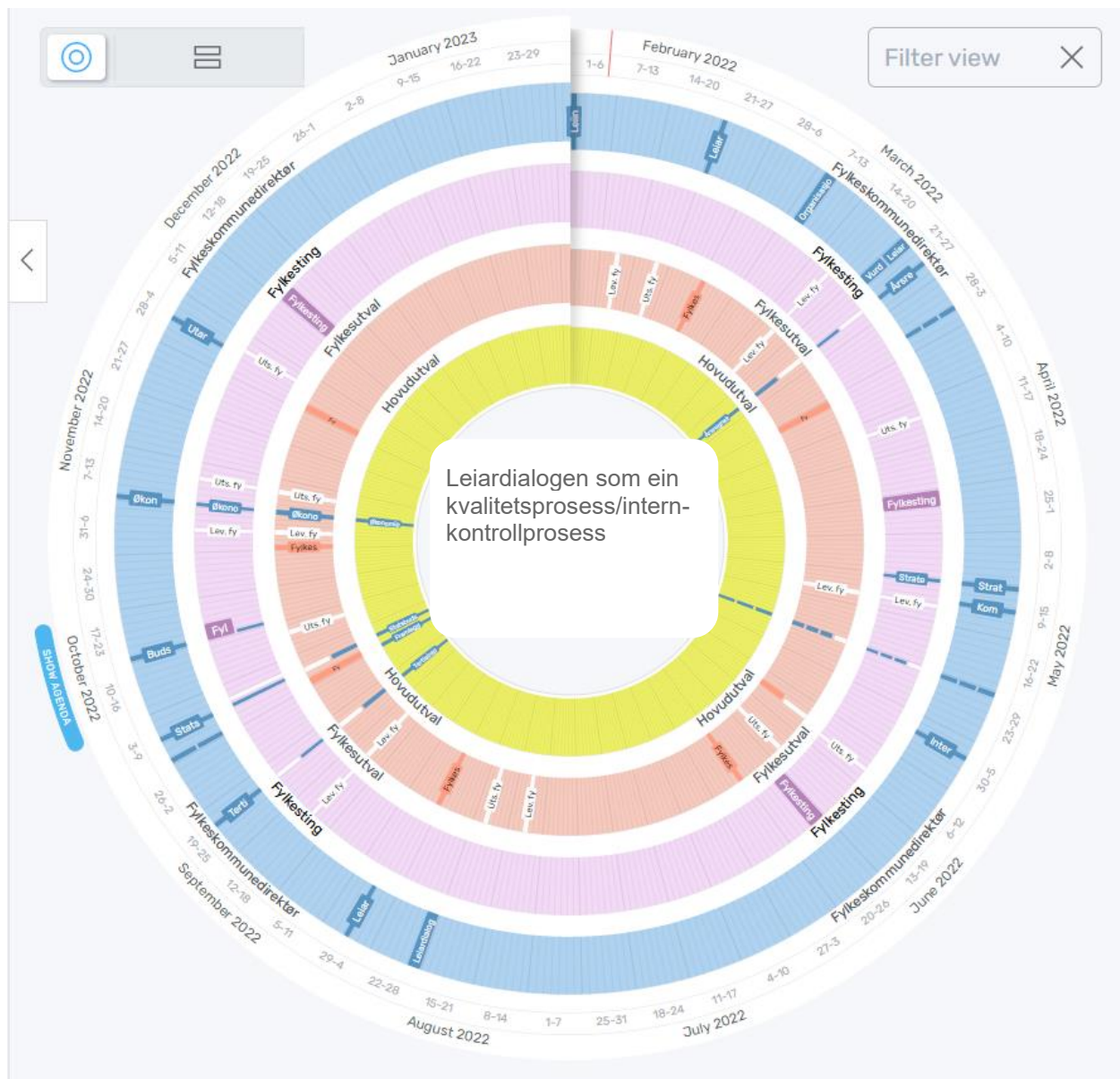


Møre og Romsdal
fylkeskommune

PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

Risikobasert internkontroll med heile verksemda

Leiinga i fylkeskommunen tek på alvor det ansvaret ein sit med og legg internkontrollaktivitetar inn i årshjulet for oppgåvene som skal utførast i løpet av eit år. I tillegg til dei risikovurderingane som må bli gjennomført ved behov gjennom året, vil det bli lagt opp til at toppleiargruppa har ein årleg hovudgjennomgang av risikobiletet i fylkeskommunen. Tidpunkt vil bli ved evaluering og planlegging av neste års prioriteringar, slik at ein sikrar samanheng mellom risikobiletet og økonomiske prioriteringar. Internkontrollen og risikobiletet vil elles bli fylgt gjennom året i leiardialogane. Døme frå årshjulet:





PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

Kvalitetssystem for heile fylkeskommunen - For å sikre ei heilskapleg lærande verksemdstyring, blir det innført eit sertifiserbart kvalitetssystem etter ISO 9001, eit overordna kvalitetssystem som skal gjelde heile fylkeskommunen. Saman med dei endringsprosessane som er sette i gong som resultat av organisasjonsstrategien, meiner leiinga at ein gjennom desse tiltaka, vil imøtekomme kontrollutvalet sine anbefalingar om ei heilskapleg og systematisk verksemdstyring, der arbeidsprosessane, roller og ansvar blir tydeleg definerte.

Prosesstilnærming - For at kvalitetssystemet skal bli sertifiserbart, er det nødvendig å ha ein gjennomgang av arbeidsprosessane, der roller og ansvar er tydeleg definerte. Dette er også viktig for å få tydeleggjort ansvar og roller i fylkeskommunen. Som fylgje av organisasjonsstrategien og den generelle samfunnsutviklinga, er det også behov for nye digitale arbeidsformer. Skal ein kunne ta ut gevinst frå digitaliseringa, er det heilt nødvendig å få endra fleire arbeidsprosessar. Dette vil bety ein grundig gjennomgang av roller og ansvar. Det er allereie etablert ein [prosessbank](#) og fylkeskommunen nyttar kompetanse frå PwC til å hjelpe til med arbeidet. Prosessane er kategoriserte i styrande prosessar, kjerneprosessar og støtteprosessar (under slik startbiletet i prosessbanken ser ut 11.03.22).

Startmeny ProsessBank



Overordna styringsprosessar

[Link til årshjul](#)

Kjerneprosessar

Støtteprosessar





Kvalitetsdokument og dokumenthierarki - Fylkeskommunen har i dag svært mange dokument som beskriv korleis arbeidet skal gjennomførast og korleis ulike forhold skal handterast. Gjennom prosjektet Kvalitetssystem blir det arbeidd med å få oversikt over kva dokument vi har per i dag og kva dei er kalla. Dette blir utgangspunkt for å finne felles namn på dei styrande dokumenta og eit dokumenthierarki som kan vere tenleg saman med arbeidsprosessane. Jf. Også anbefaling nr 3 frå KPMG, der blir det anbefalt å etablere eit dokumenthierarki for fylkeskommunen sine styrande dokument, med dokumenteigarskap og faste revisjonsintervall. Dette vil vere naturleg å ha på plass som del av kvalitetssystemet. I prosjektgruppa arbeider ein etter desse prinsippa for dokumenthierarkiet:

Hovedelementer i god forvaltning av kvalitetsdokumentasjon



Dokumenthierarki

- Dokumentkategorier
- Nivåer i hierarkiet
- Hvem kan godkjenne ulike dokumenter?
- Dokumentmaler



Dokumenteierskap

- Roller (eier, godkjenner, forvalter, koordinator etc.)



Prosesser for god forvaltning

- Utvikling, kvalitetssikring og godkjenning
- Publisering og implementering
- Vedlikehold
- Sanering



Løsninger for tilgjengeliggjøring

- Hvor skal dokumentene ligge?
- Hvordan gjøre dokumentene lett å finne?
- Navngivning og metadata
- Lagring og historikk

Om dokumenthierarki

Med bakgrunn i vedtatt prosesshierarki/prosessmodell, ser dei **styrande prosessane** ut til å bli i desse kategoriane (sjå prosesshierarki over):
Heilskapleg verksemdstyring - Kvalitetsleiing, Overordna planverk og strategiar, Økonomiplan og handlingsprogram, Risiko og beredskap, Prosjekt- og porteføljeforvaltning.



Organisatoriske endringer for å sikre implementering –

- 1) **Fagleg styrking av fylkeskommunen** - For å sikre arbeidet med heilskapleg lærande verksemdstyring som vi definerer til å vere det same som lærande kvalitetsleiing, er det også behov for ei fagleg styrking av organisasjonen i dette arbeidet. Det blir lyst ut stilling for fagleiar for kvalitetsarbeid og internkontroll med det første. Stillinga skal rapportere til fylkeskommunedirektøren og vere organisert i Stab for strategi og styring, med ass. fylkeskommunedirektør som næraste overordna.
- 2) **Nettverk for kvalitetsarbeid og internkontroll** - For å sikre eit gjennomgåande kvalitetsarbeid, blir det behov for eit nettverk som arbeider saman med fagleiaren og saman med leiarane innanfor stab-, teneste og fagområda, dette vil mest truleg bli gjennomført gjennom endring av arbeidsoppgåver, då det ikkje er ressursar for oppretting av nye stillingar. Målet er også å ta ut gevinstar i form av tid, som fylgje av nye digitale arbeidsformer.

Planen for arbeidet med å få på plass kvalitetssystemet har desse resultatmåla:

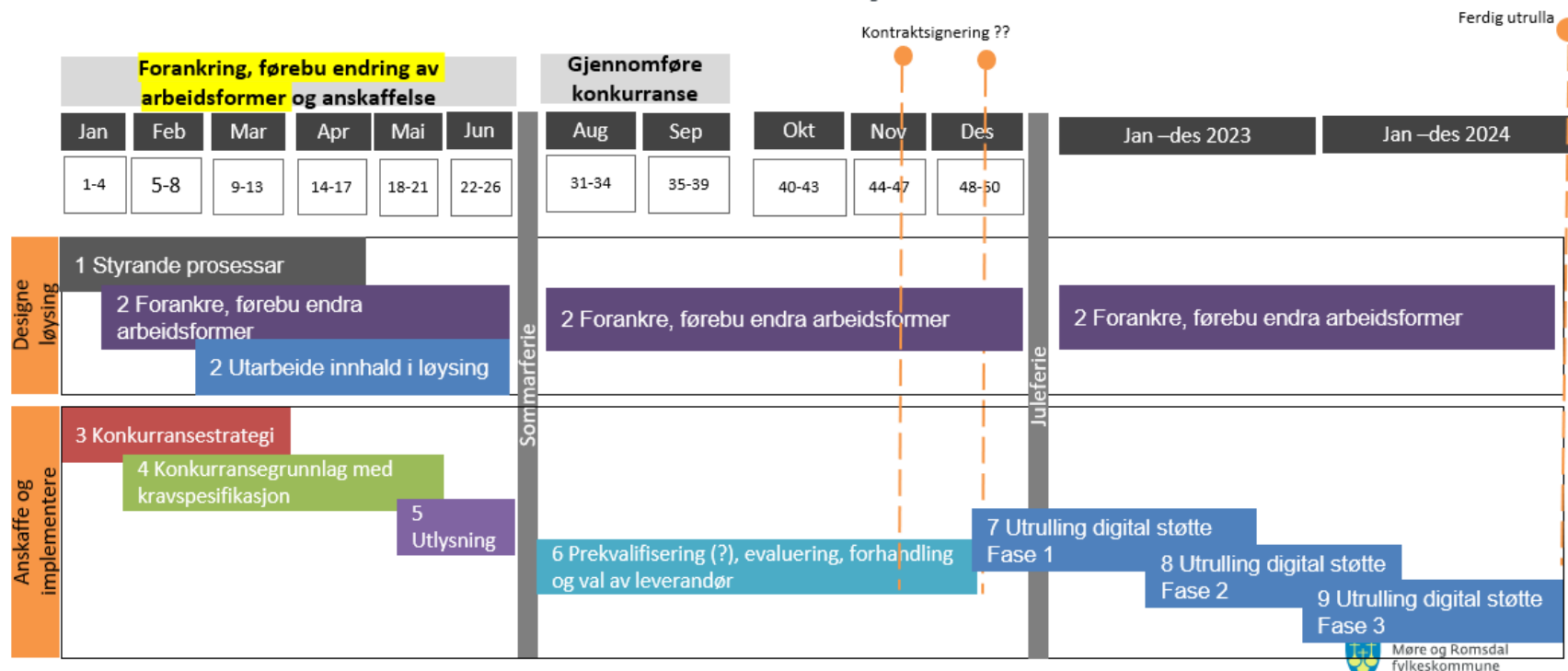
Resultatmål

- Etablert **heilskapleg og sertifiserbart kvalitetssystem for leiing** (ledelsessystem), med hovudprosessar, roller og ansvar, prosess- og dokumenthierarki, med meir
- Etablert **heilskapleg årshjul for planlegging og oppfølging og leiinga sin gjennomgang**
- Etablert **digital systemstøtte** for eit heilskapleg kvalitetssystem

Det blir arbeidd etter denne planen for å få på plass eit digitalt støttesystem for kvalitetsarbeid – under er det tatt med inn i ein heilskap med verksemdstyringssystem:



4. Implementering verksemdstyringssystem og kvalitetssystem



Eit digitalt støttesystem, er berre akkurat digital støtte. Det viktigaste som skal skje, er endringane i arbeidsformer på alle nivå. Dette vil krevje både forankring og opplæring av heilskapleg, lærande verksemdstyring og det å drive risikobasert internkontroll. Derneft må arbeidsprosessane kvalitetssikrast opp mot lov og forskrift, ev. nye/endra arbeidsprosessar må inn i styringsårshjula i organisasjonen slik at det blir eit samanhengande arbeid. Forankring og opplæring er skildra som vedlegg til dette dokumentet jf. Også anbefaling nr.8 frå KPMG.



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

Tema	Anbefaling	Korleis	Kven	Frist
Fylkes- kommunen sitt arbeid med helhetlig styring av virksomheten	1. Risiko for manglende måloppnåelse bør følges opp i lederdialogen og ledermøter på lavere nivåer. Resultater av gjennomførte internkontrollaktiviteter i første og andrelinjen innen områdene/avdelingene/stabene bør inkluderes i rapporteringen som behandles i lederdialogen. Leder møter innen områdene/avdelingene/stabene bør videreutvikles til å omfatte systematisk oppfølging av internkontroll, som grunnlag for rapportering oppover.	Det er innført ein årsplan for verksemdstyring. Denne er under utvikling til å bli eit årshjul for heilskapleg, systematisk, lærande kvalitetsleiing/verksemdstyring. Sjå årshjulet som er vist over s. 7. Leiardialogen er etablert som aktivitet både mellom politisk og administrativt nivå og mellom fylkeskommunedirektøren og direktørane for fag- og tenesteområda. Leiardialogen med oppdragsbrev er også etablert på enkelte tenesteområde. Leiardialogen blir vidareutvikla i tida som kjem, både i samband med anskaffing av digitale løysingar og forankring hos ny fylkeskommunedirektør. Risikovurdering og internkontroll på det enkelte stabs-, teneste- og fagområde vil bli tydeleggjort i leiardialogen. Den blir å forstå som ein styrings- og internkontrollaktivitet under prosessen kvalitetsleiing med tilhøyrande prosedyre. Leiardialogane er lagt inn i styringsårshjulet.	Ass. Fylkeskommune- direktør gjennom prosjekta Verksemdstyrings system og kvalitetssystem. Ass. Fylkeskommune- direktør Organisasjons- sjefen	30.06.22 31.12.23
	2. Indikatorene som benyttes til å følge opp områdene/avdelingene/stabenes innsats i tiden framover bør gjennomgå en «kvalitetstest» før innføring hvor det vurderes om indikatoren vil kunne gi relevant styringsinformasjon. Relevant styringsinformasjon er nært koblet til arbeidsinnsatsen som legges ned, og gjør det mulig å ved behov justere kursen gjennom året. I tilfeller hvor det er vanskelig å definere kvantitative indikatorer, kan det vurderes å supplere med kortfattet og konkret kvalitativ egen vurdering på forhåndsdefinerte områder.	Oppfølging av fylkesplanmål med resultatmål og tilhøyrande måleindikatorar blir rapportert tertialvis til fylkeskommunedirektøren og oppfølging av fylkesplanmåla blir rapportert årleg til fylkestinget. Fylkeskommunen har gode prosessar der bruken av måleindikatorar allereie er skildra. fylkesstrategiane er eit konkret utgangspunkt. Desse er svært grundig handsama, og den kontinuerlege forbetringa blir vidareført. Utvikling av gode mål og KPI'ar er eit	Stab for strategi og styring	Årleg knytt til oppfølging av handlingsprogram



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

		kontinuerleg arbeid som er tema i fylkeskommunedirektøren si plangruppe. Kvalitetstest av måleindikatorane blir gjennomført i etterkant av kvar økonomiplan/handlingsprogram -rullering. Sjå døme på endring i handlingsprogramma til gjeldande økonomiplan for 2022. Resultatindikatorane som kan vere kvantitative, er det. Elles er dei kvalitative med tekst. På mange område er det naturleg å justere indikatorane kvart år, fordi resultata kjem fram gjennom store nasjonale undersøkingar som blir gjennomførte ein gong for året. Fylkeskommunedirektøren si plangruppe, som er samansett av representantar frå alle fag- og stabsavdelingar, arbeider systematisk med KPI-ar og utvikling av desse. Arbeidet blir vidareført i noverande form, då det så langt har vist seg godt eigna til vurdering av og redefinering av indikatorane for å gi mest mogeleg relevant styringsinformasjon.		
Overordnet system for helhetlig intern kontroll	3. Det bør etableres et dokumenthierarki for fylkeskommunens styrende dokumenter, og innføres dokumenteierskap og faste revisjonsintervaller.	Dokumenthierarki blir etablert som del av kvalitetssystemet og vil vere bygt opp i samsvar med prosesshierarkiet/prosessmodellen som er vedtatt. Sjå tekst og eigen illustrasjon s. 8 og 9. I prosjektet Kvalitetssystem er det sett ned ei eiga arbeidsgruppe som går gjennom kva type dokument som finst i fylkeskommunen. Dei skal med bakgrunn i innsamla dokumentasjon, kome med forslag til hierarki som skal avstemmast mot vedtatt prosesshierarki før framlegg for programstaben og referansegrupper. Målet er å ha klart eit forslag til organisasjonskonferansen i mai.	Prosjektleiar Kvalitetssystem	15.04.22 (forslag til programstaben og referansegrupper) 01.05.22 (forslag til organisasjonskonferansen) 30.06.22 (vedtatt dokumenthierarki skal vere med i funksjonsbehov til kvalitets-systemet)



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

		Områda det skal vere styrande dokument på, går fram av prosesshierarkiet, sjå også s.8 og 9 over.		
	4. Det bør etableres styrende dokumenter for virksomhetsstyring og internkontroll som skisserer prinsippene fylkeskommunen skal styre etter, hvem som har ansvar for hva (f.eks. hvilke roller som skal ha første og andrelinjefunksjoner), samt felles krav til hvordan aktiviteter, kontroller, dokumentasjon/arkivering, rapportering og forbedring i virksomheten skal gjennomføres. Det bør defineres hvilke ansvarsområder som ligger til første og andrelinjen, og følges opp at dette implementeres.	Etablering av styrande dokument for heilskapleg verksemdstyring, blir etablert som ein del av kvalitetssystemet. Her vil roller og ansvar bli konkretisert med utgangspunkt i retningslinjer for administrativ delegering som viser korleis ansvaret er fordelt (sjå nedst Fylkeskommunedirektøren sitt alminnelige administrative delegeringsreglement for Møre og Romsdal fylkeskommune) og kva som er prinsippa for administrativ delegering. Sjå også kommentar over i punkt 3. Arbeidet med å vurdere dei dokumenta fylkeskommunen har, samt lage nye nødvendige dokument er starta opp. I prosjektet Kvalitetssystem, er det sett ned ei arbeidsgruppe som arbeider med kvalitetspolitikkdokument. Det å lage nye, vedlikehalde og arkivere kvalitetsdokument, er eit av dei områda som eit nytt digitalt støttesystem skal ha med. Det blir altså ein del av funksjonsbehova/kravspesifikasjonen som no er under arbeid.	Fylkeskommune- direktøren Ass. fylkes- kommunedirektør Prosjektleder for Kvalitetssystem i samarbeid med prosjektleder for Nytt Sak- og arkiv system og prosjektleder for retningslinjer for informasjonsforvaltning og lagring. Prosjektleder for Kvalitetssystem i samarbeid med prosjektleder for Nytt Sak- og arkiv system og prosjektleder for retningslinjer for informasjonsforvaltning og lagring.	31.12.22 30.06.22
	5. Helhetlig risikostyring bør etableres i fylkeskommunen. Ledergruppa bør ta stilling til hvilke områder som skal reguleres med styrende dokumenter, basert på vurderinger av risiko og vesentlighet. Det bør utarbeides en standardisert	Det er laga eit forslag til overordna prosessmodell/prosesshierarki, jf. side 8, Modellen er nærare omtalt same stad. Den	Fylkeskommune- direktøren	30.06.22



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

	prosess for å definere aktiviteter, krav og kontroller som skal inngå i styrende dokumenter innen ulike styrings-, kjerne- og støtteprosesser.	heilskaplege risikostyringa er skildra i modellen for heilskapleg verksemdsstyring s. 3. I prosesshierarkiet er det lagt fram forslag til kva område som bør ha styrande prosessar. I årshjulet for heilskapleg verksemdstyring/kvalitetsleiing vil det bli sett av tidspunkt der risiko knytt til desse områda får spesielt fokus. Det vil då vere naturleg å sjekke kva for styrande dokument som finst og som ev. må reviderast og kva for område som manglar styrande dokument, og som ut frå gitt risiko må på plass. Framover vil sentrale arbeidsprosessar som det er knytt risiko til, kome på plass, det vil gjelde særleg styringsprosessane og sentrale kjerneprosessar og støtteprosessar. Sidan eit prosesskartleggingsverktøy vil bli ein del av eit nytt digitalt kvalitetssystem, blir berre dei viktigaste prosessane kartlagt før eit nytt verktøy er på plass, vi vil unngå for mykje dobbeltarbeid. Kartlegging av viktige styrings-, kjerne- og støtteprosessar som no blir gjennomført, skjer i nært samarbeid med PwC gjennom Program Nye digitale arbeidsformer. Dette for å kombinere arbeidet med forankring og opplæring i tenkinga. Det er laga ein eigen prosessrettelrar (vedlegg 1). PwC og programleiar vil i månadane fram mot mai, ha møte med leiarar og mellomleiarar på fag- og stabsavdelingane for å gå gjennom arbeidet som kjem i høve til kvalitetsarbeid og prosesskartlegging. Dette for å forankre kvalitetsarbeidet og internkontrollen. Vidare skal møte sikre at medarbeidaren som får eit dedikert ansvar for kvalitetsarbeid og internkontroll i den enkelte stab-, teneste- og fagområde, får gode nok rammevilkår for arbeidet.	Prosjektleiar Kvalitetssystem	01.05.22
	6. Internkontrollen bør defineres inn i et årshjul, som skal bidra til kontinuerlig forbedring. Det bør rapporteres på internkontrollen fra lavere til høyere nivå, integrert med øvrig rapportering. Ledergruppa bør gjøre en årlig gjennomgang av	Årshjulet er allereie på plass som ein del av Prosessmodellen. Inntil digital støtte for kvalitetssystem er på plass, blir årshjulet laga i plandisc. Døme, vist over s.7. Årshjulet blir i	Fylkeskommune- direktøren	30.06.22



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

	internkontrollen for å vurdere om den er effektiv og hensiktsmessig. Den årlige gjennomgangen kan gi grunnlag for rapportering til fylkestinget om status for internkontrollen	dag administrert av ass. fylkeskommunedirektør som også følger opp at nødvendige aktiviteter kjem på plass. Rapportering frå lågare til høgre nivå vil fylgje både som del av leiardialogen og som egne rapporteringar på bestemte tidspunkt. Som del av kvalitetssystemet blir «ledelsens gjennomgåelse» etablert som aktivitet jf. Kommuneleova § 25 om eigenkontrollar og ISO 9001 kap. 9.3. Denne skal vurdere om internkontrollen er tilstrekkeleg, effektiv og hensiktsmessig.	Ass. fylkeskommunedirektør Fylkeskommune- direktøren	31.12.22
	7. Funn fra gjennomførte kontroller i førstelinjen, og tester av kontroller i andrelinjen, bør være en del av styringsinformasjonen som ligger til grunn for fastsettelsen av rammene for internkontrollarbeidet for det påfølgende året. For frittstående evalueringer bør det utarbeides en strategisk evalueringsplan.	Som del av kvalitetssystemet blir «ledelsens gjennomgåelse» etablert som aktivitet jf. Kommuneleova § 25 om eigenkontrollar og ISO 9001 kap. 9.3. Fleire internkontrollaktivitetar blir allereie gjennomførte gjennom leiardialogen, i tillegg til kvartals- og årsrapporteringar. Desse aktivitetane vil bli sett inn i fastare rammer og bli tydelegare i årshjulet på alle nivå. Ved «ledelsens gjennomgåelse» kvart år, der det blir vurdert om internkontrollen er tilstrekkeleg, effektiv og hensiktsmessig, må det også lagast ein strategisk plan for eksterne evalueringar – det kan vere naturleg at denne også blir meir langsiktig og knytt til det 4-årige arbeidet med fylkesplanen.	Fylkeskommune- direktøren	31.12.22
	8. Det bør settes av tid til videreutvikling av virksomhetsstyring og internkontroll i fylkeskommunen – en forutsetning for å få til en kultur- og holdningsendring på området. Det bør jobbes aktivt med kompetanseutvikling innen internkontroll, blant både ledere og ansatte, og etableres et opplæringsprogram.	Sjå eigen handlingsplan for forankring og implementering (vedlegg 2) av kvalitetsleing/heilskapleg verksemdstyring. Ein tek sikte på brei forankring gjennom møtefora som allereie er på plass som t.d. organisasjonskonferansen og samhandling med tillitsvalde. I tillegg kjem møte i linja og etablering av nettverk for kvalitetsarbeid og internkontroll, samt informasjon gjennom intranett og andre møtefora.	Fylkeskommune- direktøren	Kontinuerleg



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

		Kompetanseutvikling i kvalitetsarbeid og internkontroll blir sett på som eit kontinuerleg arbeid som no så vidt har starta opp og må halde fram gjennom ordinær drift også etter at program Nye digitale arbeidsformer er ferdig.		
Bidrar den etablerte virksomhetssytingen og internkontrollen for videregående opplæring, til god og effektiv styring?	9. Innen opplæring i skole bør det jobbes mer aktivt med risikovurderingar av de videregående skolene. Det bør gjennomføres effektive og risikobaserte kontrollaktiviteter (som dokumenteres og arkiveres), hvor det f.eks. hentes inn dokumentasjon for å bekrefte etterlevelse av sentrale lov- og regelverkskrav. Kompetanseområdet bør først definere hvilke kontroller som skal gjennomføres (basert på risiko) og hvilke krav som stilles til dokumentasjon, samt hvem som har ansvar for å gjennomføre kontrollene, på ulike områder. Dette kan defineres i kompetanseområdets styrende dokumenter. Det er viktig at kontrollene som velges er hensiktsmessig utformet, implementert og effektive, og at de bidrar til å lukke avvik. Videre bør styrende dokumenter innen opplæring i skole samles på ett område, som er enkelt tilgjengelig for ledere og ansatte med oppfølgingsansvar. Det er videre viktig at opplæring i skole etablerer gode rutiner for å holde sentrale styrende dokumenter oppdatert iht. utvikling i lov- og regelverkskrav og risikobildet.	Blir etablert som ein del av kvalitetssystemet. Som del av innføring av eit felles kvalitetssystem, blir det gjennomført risikovurderingar, samsvarsvurdering mellom praksis og regelverk og interne revisjonar. Det blir gjennomførte fleire store årlege undersøkingar som er utgangspunkt for kompetansesjefen sine prioriteringar inn mot nye satsingsområde. I tillegg blir enkelt skolar allereie i dag fylgt opp med bakgrunn i resultat som ikkje er tilfredsstillande eller kritiske i høve til elevane sin opplæringssituasjon. For å sikre fylkeskommunedirektøren god kontroll og styring, vil opplæring i skole, bli arbeidd med på same måten som dei andre tenesteavdelingane. Plan for interne revisjonar for å fylgje opp særleg risikofylte aktivitetar på dei vidaregåande skolane vil bli lagt inn som internkontrollaktivitet i årshjulet for KON. Med bakgrunn i KPMG sin gjennomgang, har kompetanseavdelinga allereie tatt inn i leiardialogen med skolane særleg risikoutsette område, som for eksempel oppfølging av § 9a i Opplæringslova.	Fylkeskommune- direktøren Kompetanse- og nærings- direktøren Kompetanse- sjefen	31.12.22
	10. Innen opplæring i bedrift bør det beskrives hvordan risikovurderingsprosessen av lærebedrifter/opplæringskontorer skal foregå, og hvem som har ansvar for hva i denne prosessen. KPMG mener videre det er viktig at opplæring i bedrift klart definerer hvilke kontroller som skal gjennomføres (basert på risiko) og hvilke krav som stilles til dokumentasjon og arkivering, samt hvem som har ansvar for å gjennomføre dem, på ulike områder. Dette kan defineres inn i kvalitetssystemet. Det er viktig at kontrollene som velges er	Opplæring i bedrift har allereie eit kvalitetssystem som utgangspunkt for arbeidet sitt. Med bakgrunn i KPMG sin gjennomgang, er systemet utbetra. Sjå vedlagte kvalitetshandbok (vedlegg 3). Kvalitetsarbeidet til opplæring i bedrift vil bli innlemma i det nye samla kvalitetssystemet. Krav til dokumentasjon og arkivering må skje i nært samarbeid med sak og arkiv og retningslinjer	Fylkeskommune- direktøren Kompetanse- og nærings- direktøren Nærings- sjefen	31.12.22



PROGRAM NYE DIGITALE ARBEIDSFORMER

	hensiktsmessig utformet, implementert og effektive, og at de bidrar til å lukke avvik. Opplæring i bedrift bør videre følge opp lærebedriftene/opplæringskontorene for å sikre at kvalitetssystemet og kravene i dette er kjent for alle involverte aktører i fagopplæringen.	for informasjonsforvaltning og lagring, med andre ord ikkje særskilde ordningar for opplæring i bedrift. Punktet er ivaretatt. I tillegg til gjennomgang av kvalitetssystemet kvart år for opplæringskontora og bedriftene, blir kvalitetssystemet tilgjengeleg på fylket si nettside/heimeside.		
	11. Innen både opplæring i skole og opplæring i bedrift bør det gjennomføres mer risikobasert kontroll med videregående skoler og opplæringskontorer, for å kontrollere og kvalitetssikre at det arbeides godt med elevenes skolemiljø og med at opplæringen gis i tråd med øvrige sentrale krav i lov og forskrift.	Allereie i dag blir det gjennomført kontroll med opplæringskontora og bedriftene med bakgrunn i årlege undersøkingar som avdekkjer nokre risikoområde. Det same gjeld dei videregående skolane. Risikoområda blir fylgt opp. I tillegg blir nye tiltak til komande satsingar/tiltak/fokusområde etablert, altså kontinuerleg forbetring med bakgrunn i risiko. Systematikken i dette arbeidet vil bli meir tydeleg når arbeidet blir innlemma i det felles overordna kvalitetssystemet.	Fylkeskommune- direktøren Kompetanse- og nærings- direktøren Næringssjefen Kompetanse- sjefen	31.12.22