

UDI

«Overordnet styring i UDI»

ved Stein Wik og Vivi H. Grimstad

13. juni 2019



Formålet med revisjonen

Formål

Reglement og bestemmelser for økonomistyring i Staten stiller krav til at alle virksomheter skal fastsette mål og resultatkrav, sikre at disse oppnås, at **ressursbruken er effektiv** og at virksomheten **drives i samsvar med gjeldene lover og regler**. Styring, oppfølging og kontroll skal tilpasses virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. **Det skal videre etableres systemer og rutiner som har innebygd intern kontroll. Det overordnede styringssystemet i UDI skal gi ledelsen gode beslutningsgrunnlag.**

Revisjonen skal vurdere i hvilken grad UDI:

- følger opp sine mål- og resultatkrav på en **hensiktsmessig** måte
 - Krav og føringer fra tildelingsbrev og økonomi- og virksomhetsinstruks
- vurderer og styrer etter risiko**
- har **intern styring og kontroll som er tilpasset risiko**

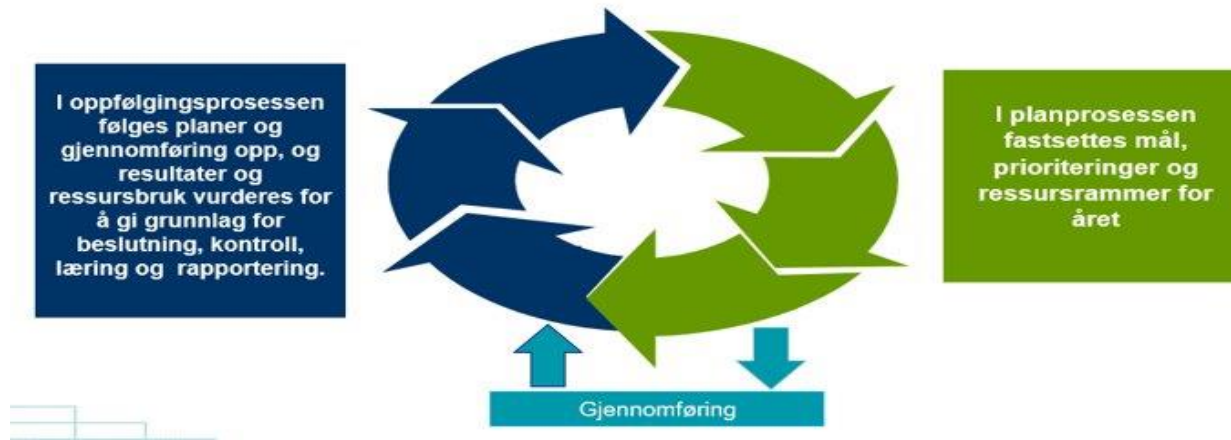
Revisjonskriterier

Følgende revisjonskriterier legges til grunn:

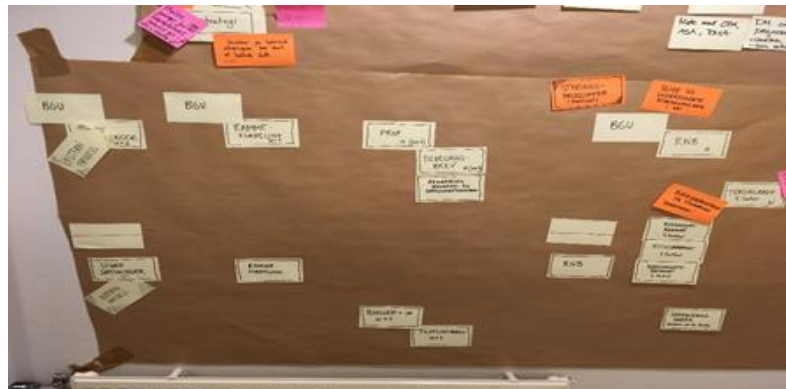
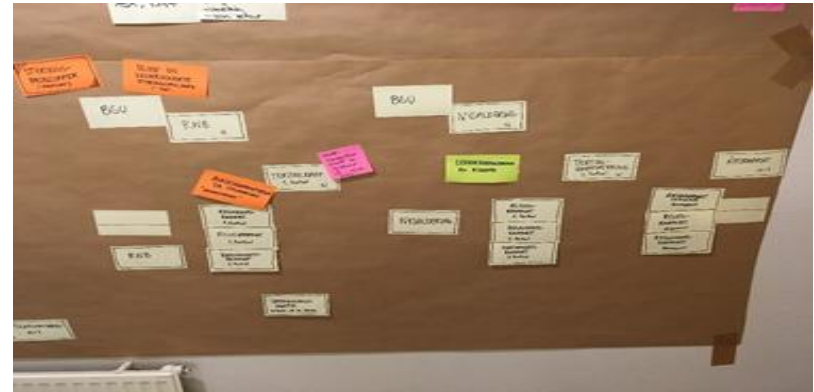
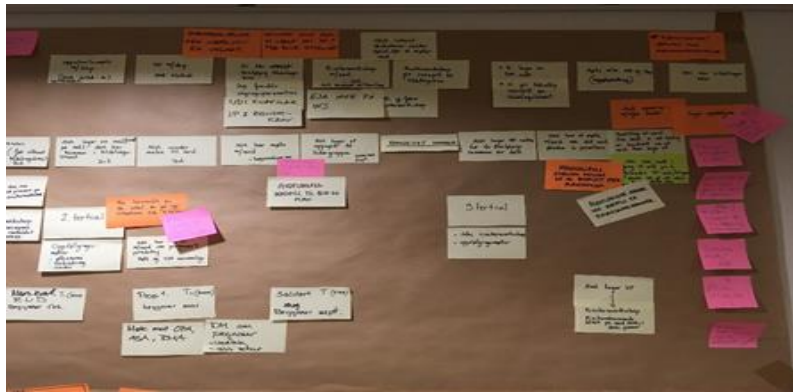
- Reglement for økonomistyring i staten (RØS) §§ 4, 9, 14,16
- Bestemmelser om økonomistyring i staten (BØS) kap. 2
- Økonomi- og virksomhetsinstruks for UDI
- UDIs tildelingsbrev 2018
- Aktuelle veiledere fra DFØ**
- Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk (COSO)
- UDIs virksomhetsplan 2018 og 2019

Hva menes med virksomhetsstyring?

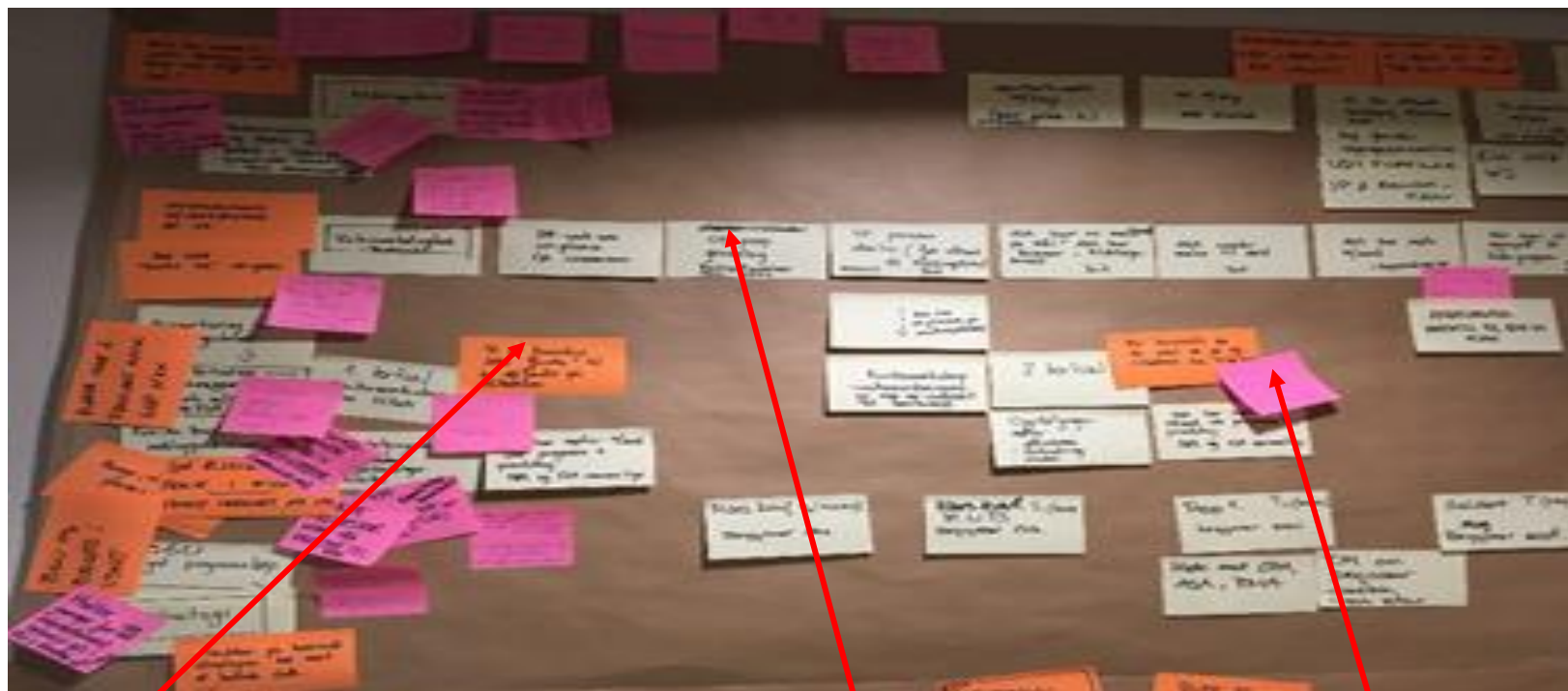
- Begrepet virksomhetsstyring brukes om de **aktiviteter** en organisasjon gjør for å sette mål, prioritere oppgaver, fordele ressurser og følge opp produksjonen i forhold til fastsatte mål og resultatkrav.
- Siktemålet med virksomhetsstyringen er å **sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler**, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd samt å **sikre at virksomhetens styring, oppfølging, kontroll og forvaltning er tilpasset virksomhetens egenart, samt risiko og vesentlighet**
- En **effektiv virksomhetsstyring** må starte på toppen i virksomheten. For å få til en effektiv virksomhetsstyring må den følge opp både måloppnåelse og risiko på en strukturert og hensiktsmessig måte fra krav og føringer i tildelingsbrev og økonomi - og virksomhetsinstruks til operativ drift. Dette krever gjennomgående strukturer, prosesser og verktøy for å håndtere både risiko og prestasjon på en effektiv og integrert måte gjennom alle organisasjonsnivåer.



Virksomhedsstyring i UDI



Virksomhedsstyring i UDI



Risiko



Prosess/aktivitet

Spørgsmål/avklaringer

Hva avdekket revisjonen?

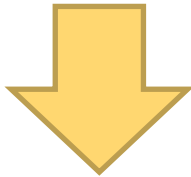


Styringsystem – UDIs VP

- **Ledelsesbeslutning:** Tydelig beslutning om at UDIs VP 2018 skulle være det sentrale styringsdokumentet i 2018. VP skulle danne grunnlag for intern styring og bidra til å synliggjøre prioriteringer samt sikre måloppnåelse gitt i TDB.
- Beslutningen om bruk av VP var klar, allikevel så vi at utarbeidelse, bruk/oppfølging og rapportering var ulik = Noen avdelinger utarbeidet VP andre ikke = ulik oppfølging = ulik grad av dokumentasjon(sporbarhet)
- UDIs VP ble utarbeidet som en del av planleggingsprosessen  ...men var ufullstendig. (inneholdt ikke alle føringer, prioriteringer og tiltak)
- Flere avdelinger utarbeidet ikke egne VP, slik beslutningen sa  ...og dette medførte manglende systematisk oppfølging av UDIs og avdelingenes VP gjennom året
- Mange ulike kilder med styringsinformasjon = fragmentert måte å følge opp på.
- Fragmentert beslutningsgrunnlag = utfordrende å sikre effektiv ressursbruk og gir risiko for ufullstendig rapporteringsgrunnlag.

Styringsystem – UDIs VP

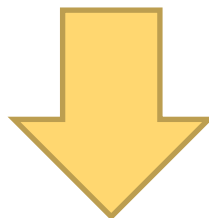
- Ikke etablert et helhetlig verktøy for prioriteringer (VP)
- VP ikke oppdatert som følge av nye eller endrede prioriteringer – Dette ble håndtert på ulikt vis i organisasjonen slik at man ikke hadde en helhetlig oversikt (fragmentert)
- Uklare roller og ansvarsforhold knyttet til bruk og oppfølging av VP



- Risiko for at prioriteringer og tiltak ikke blir gjennomført
- Flere beslutninger ble ikke fulgt opp – heller ikke etterspurt på ledelsesnivå
- Avdelingenes prioriteringer kommer fra flere hilder, bestillinger fra JD, DM beslutninger, IR-rapporter, Tiltak som følge av FOU mv = flere av disse kom ikke inn i VP og således fulgt opp på ulikt vis.
- Ingen helhetlig rapporteringsgrunnlag (mange kilder = fragmentert rapportering)

Oppfølging kapasitet

- UDI har en felles måte å beregne årsverk
- Ressursberegning og fordeling gjøres som en del av planprosessen, men ressursbruk og eventuell omfordeling som følge av eks endrede prioriteringer følges ikke opp på en god måte.



- Ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere kapasitetsbruk i UDI
- Manglende effektvurdering av tiltak gjennom året – kan medføre manglende måloppnåelse
- Manglende verktøy for oppfølging av kapasitetsbruk (ÅV)

Direktørmøtet

- Ingen systematisk oppfølging tatt i DM
- Ingen oversikt over beslutninger som er fattet i 2018
- Ulik praksis for rapportering/rapporteringsfrister på beslutninger
- Uklare beslutninger
 - *Noen beslutninger ble ikke oppfattet som en beslutning - medførte at beslutningen ikke ble fulgt opp,*
 - *Innholdet i beslutningen ble oppfattet ulikt – medførte ulik formidling og håndtering av beslutningen*
 - *Uenighet om beslutningen – manglende gjennomføring*
 - *Ulik praksis for HVA, HVORDAN og NÅR enkelte beslutninger ble formidlet ut i organisasjonen*
- Ulik praksis på hvordan beslutningene ble fulgt opp
- Mangelfull dokumentasjon på oppfølging av beslutningene
- Ingen systematisk rapportering
- Ingen vurdering av om i hvilken grad beslutningen har hatt effekt

Risikostyring

- Det var etablert en god prosess for å gjennomføre risikovurderinger, men oppfølgingen av risikoreduserende tiltak er ikke systematisk.
- Risikovurderinger oppleves av enkelte som teoretiske og blir i varierende grad lagt til grunn i styringen.
- Risikoreduserende tiltak blir ikke synliggjort og fulgt opp via VP slik forutsetningen var.
- Effektvurdering etter gjennomførte risikoreduserende tiltak gjøres i varierende grad. I de tilfellene hvor man ikke vurderer eller måler effekt av iverksatte tiltak, vil man kunne oppleve at risikostyringen er mindre effektiv.
- Det er i varierende grad synliggjort vurdering av risikotoleranse, noe som kan medføre at feil tiltak iverksettes.

Anbefalinger

- Det bør etableres et system for oversikt over og oppfølging av beslutningssaker i DM.
- UDI må tydeliggjøre formål og bruk av UDIs og avdelingenes VP, herunder hva den skal inneholde og hvordan den skal benyttes i oppfølgingsprosessen.
- Det bør etableres et system for å samle og følge opp alle prioriterte mål- og resultatkrav samt andre prioriterte oppgaver og føringer både i planprosessen men også løpende gjennom året. Dette bør gjøres gjennom bruk av en VP for egen avdeling.
- UDI må få etablert:
 - Rutiner som ivaretar at endringer i prioriteringer som kommer gjennom året inkluderes i risikoarbeidet.
 - Rutiner som ivaretar at vesentlige risikoreduserende tiltak blir tatt inn i avdelingenes arbeidsplaner for videre oppfølging.
- UDI bør gjøre en vurdering av hvordan oppfølging av kapasitetsbruk kan gjøres mest hensiktsmessig.

Andre erfaringer

- Brukt mer tid på dataanalyse
- Bruk av **faktabokser** var en bra ting, men burde gjort jobben litt tidligere slik at det kunne i større grad vært brukt som grunnlag i intervjuene.
- Vi fikk mange gode og vanskelige diskusjoner som bidro til endring underveis i revisjonen
- Vi forsøkte hele tiden å gjøre regelmessige «sjekk» opp mot formålet med revisjonen
- Hvor langt ned skal vi gå for å kunne si noe om overordnet styring?
- Workshop fungerte bra – fikk synliggjort prosesser og risikoer
- Laget en egen dokumentoversikt

...

«Faktaboks» - DM beslutning

DM beslutning	I UDIS VP	Gjennomført	Avdelingenes VP	Rapportert	Risikovurdering
Saksbehandling følger brukerreisen	Ja	Ja	Ja (ASA)	Usikkert	Ja. Egen risiko: Interne mål og krav i UDI er i konflikt med krav fra JD. Ingen tiltak.
Målrettet innsats i førstelinjen i oppholdssaker	Nei	Ja	Ja (OPA)	Ja	Ja. Tre risikoer knyttet til førstelinjen
Kartlegge og vurdere returarbeid	Ja	Ja	Ja (RMA - inkl utsjekk)	Usikkert	Trolig. Flere risikoer knyttet til retur.
Kartlegge EMA for helhetlig arbeid	Nei	Nei	Usikkert	Nei	Nei
Vurdere regionkontorene	Ja	Ja	Ja (RMA - inkl utsjekk)	Usikkert	Ja. Risiko for komp/kapasitet i RMA ikke samsvarer med oppgaver har et tiltak knyttet til samlokalisering av oppgaver for å heve kompetanse
Gevinst O365	Nei	Ja	Ja (AEF)	Usikkert	Nei
Styrke internkommunikasjon	Nei	Ja	Nei (KOM)	Ja	Nei
Styringsprinsippene	Ja	Liten grad	Ja (ASA, OPA, KOM, HR)	Nei	Nei
Strategisk kompetansestyring	Ja	Nei	Ja (HR)	Nei	Nei
Styrke saksbehandlerrollen i UDI	Ja	Nei	Ja (HR)	Nei	Nei
Teamarbeid	Nei	Nei	Ja (ASA, OPA)	Nei	Nei
Redusere it-kostnader	Nei	Ja	Ja (AEF)	Ja ("virksomhetsrapportering")	Nei
Digitalisering mellom It og fag	Nei	Ja	Ja (AEF)	Ja ("virksomhetsrapportering")	Nei

«Faktaboks» - Tiltak IR rapport

Avdeling	IR rapporter for 2016	Tiltak	Avdelingenes VP	Risikovurdert
RMA		Ingen	Nei	Som tiltak knyttet til risiko for brudd på RØS/BØS fremgår: Oppfølging av funn fra revisjoner utført av internerisvisjonen. Forventet effekt er 2018
AEF	Tilgangsstyring (2017)		Ja i oversikt over variable aktiviteter, men generelt og ikke brutt ned på tiltak	Ja. Egen risiko: mangelfull tilgangsstyring med tiltak: "utarbeide tiltaksplan iflg revisjonsrapport som presenteres i DM", "iverksettelse av tiltaksplan", "resterende aktiviteter i tiltaksplan"
AEF	Informasjonssikkerhet (2018)		Ja i oversikt over variable aktiviteter, men generelt og ikke brutt ned på tiltak	Ja. Egen risiko :manglende info.sikkerhetsstrategi med handlingsplan.
RVE	Kvalitet på internt regelverk (2017)	Ja		Nei. (Ina oppgir RVE ikke hadde noen risikoer knyttet til Intern regelverk)
OPA	Kvalitetssikring for OFAM (2016)		Omhandler VP for 17 (ikke kontrollert)	Nei. Ikke risikostyring i UDI på det tidspunktet
OPA	Info om saksbehandlingstid (2017)		Nei	Nei
ASA	Info om saksbehandlingstid (2017)		Ikke brukt VP. Men fremgår like fullt tiltak om brev til søker når sak legges til side og retningslinjer for slike brev, samt proaktiv info til brukere om status (emeldinger)	Nei
AFT	Arkivilova (2018)		Usikkert	Usikkert

Spørsmål?

