



# Internkontroll og virksomhetsstyring

Kommunedirektør Rannveig Mogren  
Gausdal kommune

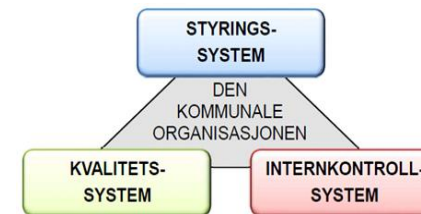
# Gausdal kommune

- 6 100 innbyggere
- Inntektssvak kommune  
Anstrengt økonomi, men god økonomistyring
- «Slank» administrasjon  
Dyktige ledere og rådgivere  
Korte linjer
- KS er en «utviklingsavdeling» for oss. Vi deltar gjerne i nettverk
- Grunnholdning: «Godt nok». Vil aldri toppe lister/vinne priser  
Fokus på forenkling og forbedring
- Interkommunalt samarbeid bygd på felles IKT-løsninger
  - mange fellesenheter (vertskommunesamarbeid)
  - flere felles planer, vedtatt i kommunestyrene
  - fagnettverk, prosjektarbeid og felles møteplasser



## Virksomhetsstyring:

Struktur  
Kultur  
Prosess  
Ledelse



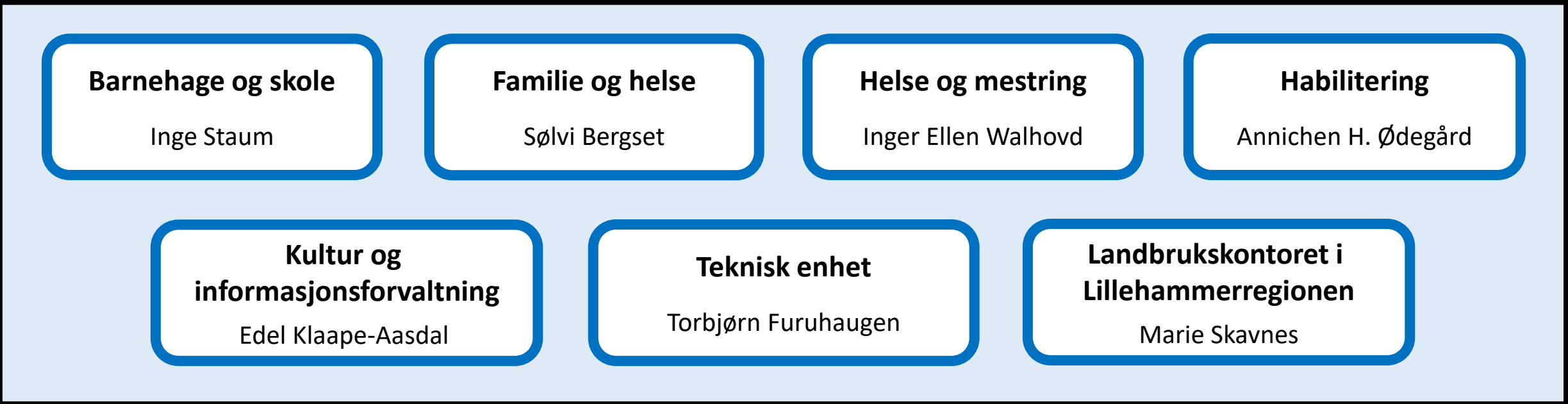
- **Struktur:** Plan- og styringssystemet, vedtatt i 2005, videreutviklet etter det Rammestyring, og tjenestebasert oppbygging av handlings- og økonomiplan, med årsbudsjett  
Organisering
- **Kultur:** Samspillet politikk og administrasjon  
Lojalitet mot systemet
- **Prosess:** De som utfører er med på å utforme  
Ledermøtene har fokus på utviklingsarbeid  
Tverrfaglige team arbeider med større planer:  
- for å ivareta ulike perspektiv: fag/plan/strategi/økonomi
- **Ledelse:** Tilpasset 2-nivå  
kommunedirektør og assisterende kommunedirektør  
enhetsledere er delegert myndighet innen fag/tjenester/økonomi/personal  
Styrkebasert ledelse  
Møteplasser  
Lederstøtte



**ORGANISASJONSKART**  
TONIVÅMODELL MED 7 ENHETER  
Enhetslederne rapporterer til assisterende kommunedirektør  
Organisering gjeldende fra 1. juni 2023



- Rådgivere innenfor fagområdene:
- Økonomi
  - HR/personal
  - Politisk sekretariat
  - Kvalitet, analyse, internkontroll
  - Folkehelse og levekår
  - Organisasjonsutvikling
  - Tjenesteutvikling
  - Digitalisering
  - Informasjonssikkerhet



# Virksomhetsstyring



## INNHALDSFORTEGNELSE, *utdrag*

1. **LOKALDEMOKRATIET, OVERORDNA MÅL OG PLANER**  
Om kommuneplanen, kommunal planstrategi, temaplaner kunnskapsgrunnlag osv.
2. **ARBEIDSGIVERPLATTFORM**  
Verdigrunnlag og styrkebaserte ledelsesprinsipper, arbeidsgiverstrategi, personalhåndbok
3. **ORGANISERING**  
Politisk organisering og administrativ organisering
4. **STYRING, LEDELSE OG KOORDINERING**  
Den administrative ledelsen av kommunen, arbeidsfordeling og møteplasser
5. **STYRINGSSYSTEMET**  
Delegeringsreglementet, balansert målstyring årshjul, handlings- og økonomiplan og årsbudsjett, dialogprosessen
6. **INTERKOMMUNALT SAMARBEID OG EIERSKAP**
7. **KVALITET**
8. **INTERNKONTROLL**
9. **KOMPETANSESTYRING**



# TQM Enterprise

- Det elektroniske kvalitetssystemet = verktøy for lagring og håndtering av dokumenter (prosedyrer, skjema, etc.).
- Alle ansatte har lesetilgang til alle dokumentene i TQM.
- Systemet har også et fellesområde for 3:1 kommunene hvor dokumenter fra fellesenhetene ligger.

## Kvalitetssystem ved å samle dokumenter:

- Organisering og styringsdokumenter, f.eks. om informasjonssikkerhet
- Rutiner og prosedyrer
- Maler og sjekklister
- Hendelsesrapportering/avviksrapportering
- Omfatter også personalhåndboken og dokumentene rundt krise- og beredskap



# Plansystemet

kilde: KS

## STRATEGISK

KOMMUNEPLAN  
Samfunnsdel og arealdel

KOMMUNAL  
PLANSTRATEGI

## STRATEGISK UTDYPNING DELMÅL OG TILTAK

KOMMUNEPLAN TEMA  
Strategier, temaplaner,  
handlingsplaner

Kommuneplan  
areal

Område- og  
detaljregulering

## PRIORITERING

Kommuneplanens handlingsdel  
med økonomiplan

**I Gausdal:** vi  
utarbeider kun  
lovpålagte planer.

Satsinger og  
strategier forankres  
i hovedsak i  
kommuneplanens  
samfunnsdel og  
handlings- og  
økonomiplanen.



# Handlings- og økonomiplan

- kommunens nest viktigste styringsverktøy

## 4 perspektiv:

- Samfunnet
- Tjenestene
- Medarbeiderne
- Økonomien

## 12 planområder = tjenestebasert

**Rød tråd** fra kommuneplanens samfunnsdel til handlings- og økonomiplanen og enhetenes virksomhetsplaner.



## 4 lovpålagte dokument i ett:

- Kommuneplanens handlingsdel
- Økonomiplan
- Årsbudsjett
- Kommunal planstrategi

## H/Ø-plan = bestilling til kommunedirektøren:

- Følge opp satsingsområder
- Muligheter og utfordringer i planperioden
- Fokusområder og oppdrag første år
- Innenfor den økonomiske rammen

## Rapportering:

- Tertialvis + regnskap/årsberetning/årsmelding





# Internkontroll

**Internkontroll** er systematisk arbeid som sikrer at aktiviteter planlegges, organiseres, utføres, evalueres og vedlikeholdes i samsvar med krav i lov eller forskrift, og for å nå målene.

## Fire fokusområder for internkontroll:

- Kjerneoppgavene = tjenestene til innbyggerne
- HMS – helse/miljø/sikkerhet = medarbeiderne
- Økonomi – økonomistyring, finansforvaltning
- Samfunnssikkerhet, sårbarhet og beredskap  
- forebygge og planlegge for mulige kriser

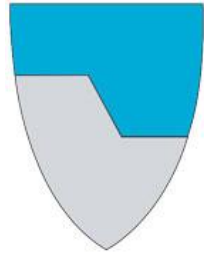


# Sektorovergripende internkontroll

Dokumenter som må være på plass for å ha en sektorovergripende internkontroll

- Delegeringsreglementet fra kommunestyret til kommunedirektøren
- Videredelegering fra kommunedirektøren
- Økonomireglementet/-håndboken
- Finansreglementet
- Anskaffelsesstrategi- og reglementet
- Arbeidsgiverstrategi / personalhåndbok
- Etiske retningslinjer
- System for lederstøtte og oppfølging
- Krisehåndtering og beredskap
- Rutiner for varsling etter arbeidsmiljølov
- Rutiner som sikrer iverksettelse og oppfølging av politiske vedtak
- Rutiner for systematisk avvikshåndtering
- Strategisk kompetansestyring
- Arkivplan
- Informasjons- og datasikkerhet, og håndtering av personopplysninger (GDPR)
- Helse- miljø og sikkerhet
- Oversikt over avtaler





**GAUSDAL  
KOMMUNE**

**Internkontrollsystem, jf.  
kommuneloven**

# Tips og triks til å gjøre kommune- direktøren god !?

- Stille vanskelige spørsmål?
  - Hva risikerer vi om vi ikke har internkontrollen på plass?
- Mer konstruktivt er kanskje dette:  
Bidra til å definere hva internkontroll er. «Oversett». Bruk dine pedagogiske evner. Er KD glad i regneark? Bruk Excel. Er KD glad i modeller? Lag eller stjel en.
- Lokke:
  - Se hvor mye vi har på plass. Dette kan du være stolt av! Dette må du vise fram på ledermøte.
- Lokke del 2:
  - Vi trenger å gå videre på ditt og datt. Du er viktig for å sette dagsorden. Hva med ledermøtet i april? Jeg forbereder et kort innlegg og et engasjerende gruppearbeid du kan bruke. Det blir så bra!
- Om det fortsatt er trådt: finn en eller flere ledere som er engasjerte, og jobb med dem. Det gir læring og mestring for deg dem. Skap og fortell suksesshistorier. Etter hvert vil det nok spre seg.
- Verdien av følgende: Behov-løsning-ildsjel-team-forankring.



# Kommunedirektørens oppgaver og ansvar



Lede den samlede administrasjonen

Utrede saker som skal behandles i folkevalgte organer

Iverksette vedtak

Internkontroll og rapportering

# Kommuneloven § 25. Internkontroll

## § 25-1. Internkontroll i kommunen og fylkeskommunen

- Kommuner og fylkeskommuner skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Kommunedirektøren i kommunen og fylkeskommunen er ansvarlig for internkontrollen.
- Internkontrollen skal være systematisk og tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold.
- Ved internkontroll etter denne paragrafen skal kommunedirektøren
  - a. utarbeide en beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, mål og organisering
  - b. ha nødvendige rutiner og prosedyrer
  - c. avdekke og følge opp avvik og risiko for avvik
  - d. dokumentere internkontrollen i den formen og det omfanget som er nødvendig
  - e. evaluere og ved behov forbedre skriftlige prosedyrer og andre tiltak for internkontroll.

## § 25-2. Rapportering til kommunestyret og fylkestinget om internkontroll og statlig tilsyn

- Kommunedirektøren skal rapportere til kommunestyret og fylkestinget om internkontroll og om resultater fra statlig tilsyn minst én gang i året.



## § 25-2. Rapportering til kommunestyret og fylkestinget om internkontroll og statlig tilsyn

- Kommunedirektøren skal rapportere til kommunestyret og fylkestinget om internkontroll og om resultater fra statlig tilsyn minst én gang i året.

### **Rapporterer på dette 3 ganger i året:**

- I årsberetning
- Økonomi- og aktivitetsrapport 1 og 2 = «tertialrapportene»



# Som kommune direktør

## I arbeidet med plan- og styringssystemet, kvalitets- utvikling og internkontroll:


- Utøver ledelse: gir retning, veileder, motiverer, støtter, anerkjenner
- Tilrettelegger: møteplasser, verktøy, kompetanseutvikling, prosessledelse
- Tar ansvar for gjennomføring: hva er godt nok?
- Følger opp: lederstøtte, møteplasser, synliggjør, planlegger, rapporter

I og med delegering innen fag/tjenester, personal og økonomi, er disse oppgavene også sentrale i enhetslederrollen; gjennomgående ledelse.





# Ledelse

- Ledermøter 
- Leder-ledermøte
- Utvidede ledermøter
- Resultatoppfølgingssamtaler
  
- Avdelingsleder- og fagmøter
- Tverrfaglige møter

- Ledelse og lederutvikling.
- Utvikling og implementering av overordnede strategier, herunder arbeidsgiverstrategi, plan- og styringsdokumenter.
- Overordnet økonomiarbeid; planlegging og oppfølging.
- Prinsipielle administrative saker, herunder tverrfaglig tjenesteutvikling.
- Større endrings- og omstillingsprosesser.
- Kvalitetsutvikling- og internkontroll.
- Aktuelle saker.
- Viktig informasjon.
- Suksesshistorier og erfaringsutveksling.



# Ledelse og resultatoppfølgingsamtaler

Resultatoppfølgingsamtaler er et ledd i den systematiske styringsdialogen mellom de ulike ledernivåene i kommunen. Samtalene skal sikre tilstrekkelig styring og kontroll i virksomheten, og danner grunnlag for rapporteringer til politisk nivå.

Temaer i samtalene er:

- kvaliteten i tjenestene
- tjenestenes arbeid med å nå mål og gjennomføre oppdrag som er besluttet administrativt
- gjennomføring av politiske vedtak
- overholdelse av økonomiske rammer
- risiko for lovbrudd og avvik av en viss alvorlighetsgrad, med en plan for lukking
- annen form for oppfølging ut fra konkrete forhold og behov i den enkelte enhet
- lederstøtte.

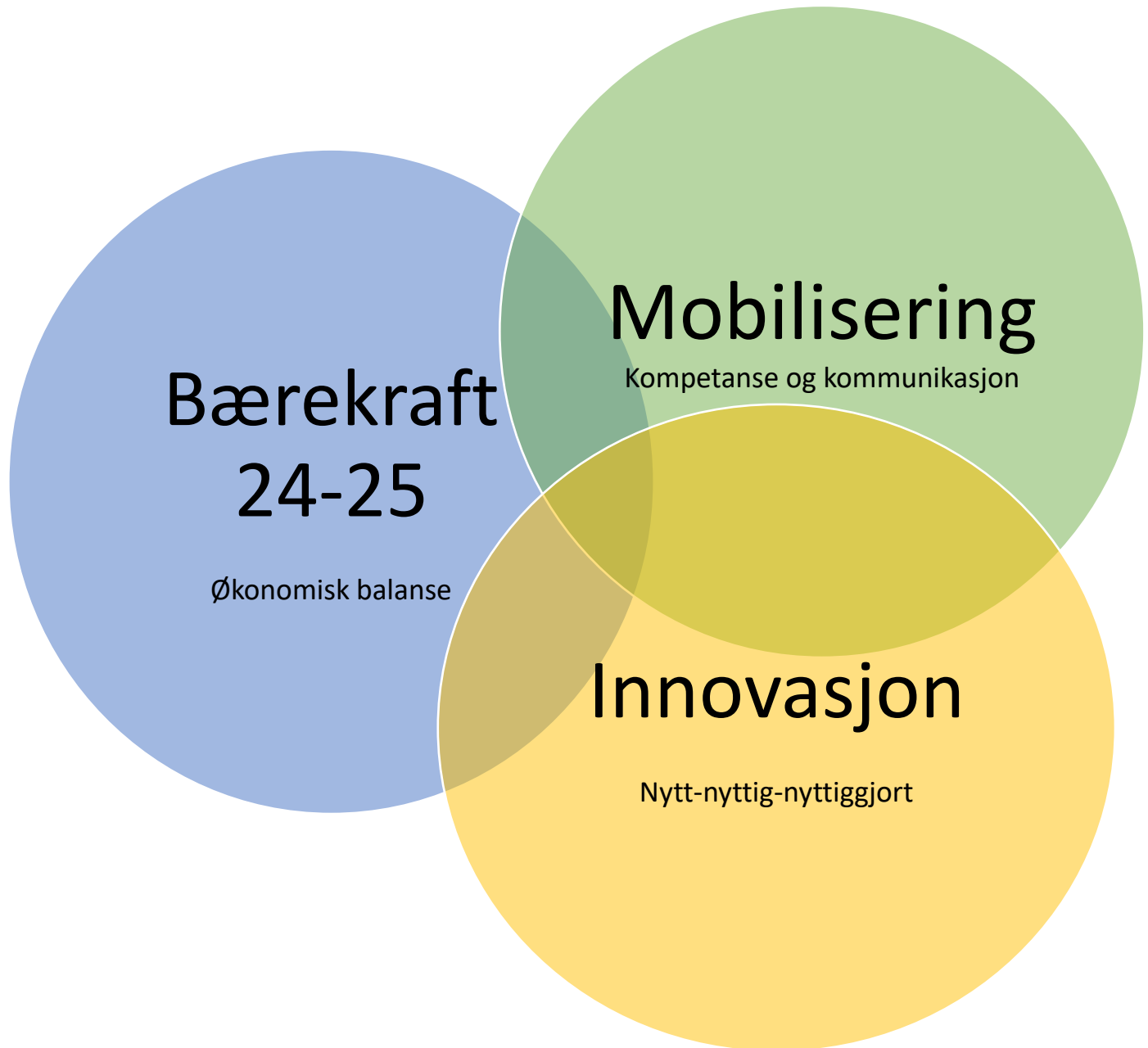
Det gjennomføres resultatoppfølgingsamtaler mellom følgende nivåer:

- Mellom kommunedirektør og enhetsledere minimum 3 ganger per år, i forbindelse med tertialavslutning og regnskapsavslutning, og hyppigere ved behov.
- Mellom enhetsleder og avdelingsleder/styrer/inspektør/seksjonsleder med samme frekvens.



# Gausdal 2042

Sosial, økonomisk og  
miljømessig bærekraft



# Internkontroll - viktig! Vanskelig?

## Hva vi har fått til:

- Laget en grunnmur
  - internkontroll/virksomhetsstyring
- Videreutvikler utfra det
- Prioriterer: det vi har oppmerksomhet på får vi til. Nå prioriteres f.eks.
  - ROS i omstillingsprosesser
  - Informasjonssikkerhet
  - Internkontroll i store IKT prosjekt

## Hva strever vi med:

- Nok kapasitet til systematisk arbeid. Derfor må vi prioritere.

## Dilemma? Innovasjon vs. internkontroll?

- Innovasjonskultur med mot til å prøve og feile.
- Hvor mange feil/mislykkede prosjekt tåles?



# Hva må til for å lykkes?

- Felles forståelse for virksomhetsstyring
- En organisasjon som i hovedsak drar i samme retning, herunder forholdet mellom politikk/administrasjon
- Tørre å prioritere
- Vekstnæring: Rapporterings- og dokumentasjonskrav fra staten, kontroll- og tilsyn. Dette er komplekse oppgaver, og krever mye av lederne og fagansatte.

Vi må ha rådgivere/administrativ kapasitet som kan støtte lederne.



---

**Sammen får vi det til!**