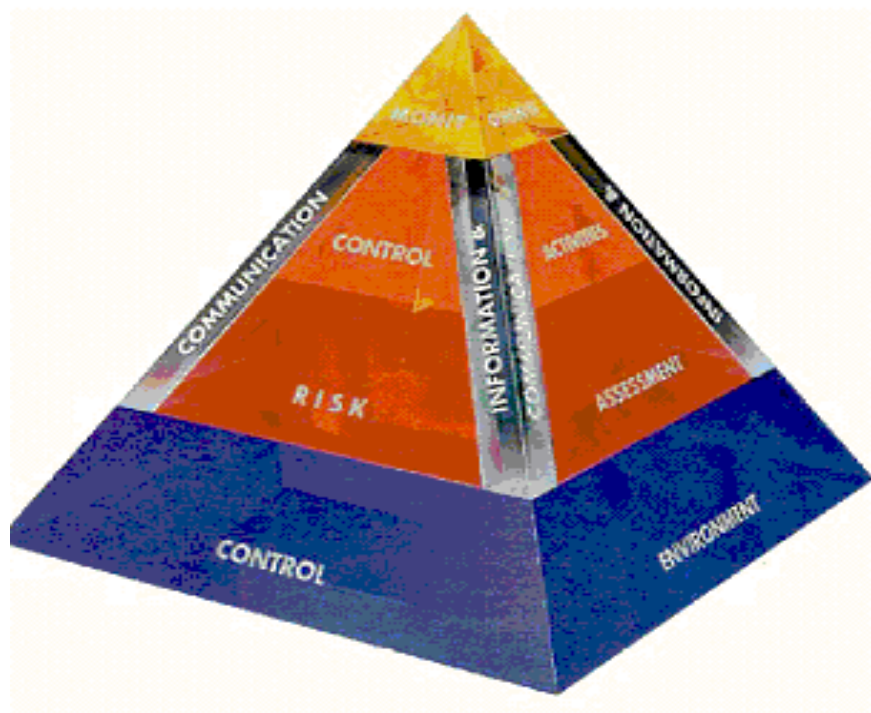


## Forvaltningsrevisjonsrapport nr. 03/2011

### *Evaluering av internkontrollen i Norddal kommune*





## Forord

I samband med handsaming av plan for forvaltningsrevisjon, sak 22/10, tilrådde Norddal kontrollutval kommunestyret å be om: "Ei overordna vurdering av internkontroll og organisasjonsstruktur i Norddal kommune". Kommunestyret tok i sak 044/10 saka frå kontrollutvalet til orientering.

Det vart halde oppstartmøte for prosjektet med rådmannen og resten av topp-leiargruppa den 30. september 2010.

Som ledd i arbeidet har linjeleiarane i "Veksthuset" vorte kontakta i form av spørjeskjema og intervju. Vi vil takke informantane for all velvilje i samband med datainnsamlinga.

Eit utkast til rapport vart sendt til rådmannen for uttale den 21. juni 2011. Rådmannen ba om utvida høyringsfrist, då han ville trekkje leiarane i organisasjonen med i høyringsrunden. Som ledd i dette vart det frå revisjonen si side gitt ein presentasjon av førebels rapport for linjeleiarane i "Veksthuset" den 19. september 2011. Førebels rapport har også vorte handsama av avtroppande kontrollutval som ei orienteringssak utan realitetshandsaming den 18. oktober 2011 (sak 11/11).

Det er mottatt høyringssvar frå rådmannen, datert 16. oktober 2011, som ligg som vedlegg til rapporten. I sitt høyringssvar kjem ikkje rådmannen med påpeiking av feil eller manglar i rapporten, slik at høyringsrunden har ikkje gitt grunnlag for endringar i rapporten.

Ålesund, november 2011

Kjetil Bjørnsen  
daglig leiar

Jens A. Sæter  
revisjonsrådgivevar



## Samandrag

Problemstillinga i rapporten er om Norddal kommune har ein god internkontroll, og kva eventuelle veikskapar i internkontrollen som kan identifiserast. Undersøkingsopplegg og vurderingar er gjort med grunnlag i COSO-rammeverket for internkontroll. Datagrunnlaget for rapporten har vært spørjeskjema og intervju.

Også små organisasjonar og verksemder må ha en god internkontroll, tilpassa verksemda sin storleik og kompleksitet, som gir en rimelig tryggleik for måloppnåing. Dette forutset igjen at internkontrollen har en god forankring i verksemda sine målsettingar.

Internkontrollen er rådmannen sitt ansvar, men rådmannen skal også leggje til rette for målstyring av kommunen. Kommunestyret skal trekkje opp mål, rammer og retningsliner, mens rådmannen har eit klårt ansvar for gjennomføring. Dette inneber at dei folkevalde organ gjennom sine vedtak bestemmer kva som skal gjerast, medan administrasjonen vert gitt stor grad av fridom til å avgjere korleis oppgåvene skal løysast, og slik at dei folkevalde organa kan føre kontroll med at utføringa er i samsvar med dei vedtak som er gjort.

Undersøkinga tyder på at Norddal kommune har ei utfordring med omsyn til å ta eit grundig tak i mål- og strategiarbeidet sitt, for å tydeleggjere kommunen sine overordna målsetjingar. Målsetjingane må omsetjast frå overordna nivå til einingsnivå. Dette utfordrar særlig rådmannen og toppleiinga elles.

Norddal kommune har innført såkalla flat organisasjonsstruktur. Eit problemområde er at forventningane til støttefunksjonane i stab og toppleiing ikkje vert innfridd. Dette representerer ein veikskap ved kontrollmiljøet. Innafor stabs- og støttefunksjonar knytt til personalforvaltning er det sterke haldepunkt for å sei at det er uklårt blant driftseiningane kva for støtte som kan oppnåast, med omsyn til omfang, kvalitet og tilgjenge. Kommunen bør styrke kontrollmiljøet gjennom å forsterke stabsressursen også på andre felt, for eksempel IKT-området.

Ein flat organisasjonsstruktur fordrar ei generelt orientert overordna leiing, som skal sikre internkontrollen. Samstundes skal overordna leiing ivareta ei samanknytting av administrativ og politisk styring i målarbeidet. Toppleiinga skal leggje til rette for politiske avklaringar, og sikre at målgrunnlaget vert kommunisert til kommunens linjeleiing og utførande einingar. Styrking av målfokuset og betring av dei utfordringar knytt til kontrollmiljøet som er påpeika i rapporten, er først og fremst ei utfordring som ligg hos rådmannen og toppleiinga.

Undersøkinga tyder på at det er ein svak gjennomgåande kultur for å tenke risiko i Norddal kommune. Dette kan ha sitt opphav i eit svakt målfokus.

Når det gjeld samspelet mellom linjeleiarar og rådmann med stab og støtte som del av kontrollhandlingar, synes det å være eit forbettringspotensial. Kontrollhandlingar bør få ei sterkare sentral forankring. Kontrollhandlingar i dei ulike driftseiningane

vert i liten grad initiert og følgt opp frå toppleiarnivå.

Undersøkinga tyder også på at det er for dårleg kommunikasjonen mellom driftsnivået og politiske organ. Kommunestyret sine overordna strategiar og målsetjingar er ikkje klårt nok kommunisert, og formidling av informasjon om resultat synes å vere mangelfull.

Resultatfokuset knytt til rådmannens oppfølgingsaktivitetar bør styrkast.

## Innhald

1.	Innleiing .....	1
1.1	Internkontroll.....	1
1.2	Kommunelova sitt krav til intern styring og kontroll .....	2
1.3	Problemstillingar presisert .....	2
1.4	Datagrunnlag og metode .....	2
2.	COSO: "INTERN KONTROLL ET INTEGRERT RAMMEVERK" .....	5
2.1	Kontrollmiljøet .....	5
2.2	Risikovurderingar .....	5
2.3	Kontrollaktivitetar .....	6
2.4	Informasjon og kommunikasjon.....	6
2.5	Oppfølging.....	6
3.	UNDERSØKING AV INTERNKONTROLLEN.....	7
3.1	Etablering av styringsmål .....	7
3.2	Kontrollmiljøet .....	8
3.3	Risikovurderingar .....	10
3.4	Kontrollaktivitetar .....	11
3.5	Informasjon og kommunikasjon.....	12
3.6	Oppfølging.....	14
4.	VURDERING AV INTERNKONTROLLEN.....	17
4.1	Svak målforankring .....	17
4.1.1	Målsettingskategoriar .....	17
4.1.2	Forbetra målarbeid .....	18
4.2	Veikskapar knytt til kontrollmiljøet.....	19
4.2.1	Organisasjonsstruktur – ein viktig del av kontrollmiljøet.....	19
4.3	Manglande risikovurderingar.....	20
4.4	Manglande respons i form av kontrollhandlingar.....	20
4.5	Informasjon og kommunikasjon.....	21
4.6	Oppfølging.....	21
4.7	Konklusjon og anbefaling .....	21
	LITTERATURLISTE .....	23

Vedlegg 1: Spørjeskjema .....	24
Vedlegg 2: Respondentliste .....	28
Vedlegg 3: Organisasjonsplan.....	29
Vedlegg 4: Høyringsvar frå rådmannen.....	30



# 1. Innleiing

Norddal er ein liten kommune på Sunnmøre med 1761 innbyggjarar, og ein kommuneorganisasjon som totalt utfører 204 årsverk. Også små kommunar framstiller eit breitt tenestespekter, og forvaltar store samfunnsverdiar.

Avgjerdsprosessane kan vere lange og kompliserte, og ytre krav og forventningar kan vere til dels motstridande og vanskeleg å innfri. Spennet i tenesteproduksjon, og eit stort omfang av forvaltningsoppgåver, gjer at sjølv små kommunar er kompetansekravjande og komplekse organisasjonar. Det er ikkje skilnad på krava til store og små kommunar med omsyn til å ivareta individuelle rettar, kvalitet på tenestene, etterleving av ei lang rekkje lovar og reglar, ein god arbeidsgjevar- og personalpolitikk, teneste- og samfunnsutvikling, osb. Utfordringar med omsyn til å få til ei god styring og kontroll er ikkje naudsynleg proporsjonal med storleiken til ei verksemd. Også i ein liten kommune som Norddal vil det difor kunne vere utfordringar med omsyn til god internkontroll.

## 1.1 Internkontroll

God internkontroll kan definerast som god evne til å kontrollere risiko. Risikostyring inneber at verksemda har eit system for identifisering av risikoar som trugar måloppnåing, og identifisering av sannsynlegheit og konsekvens for at risikoane skal inntreffe. Kontrolltiltak inneber at verksemda har eit system for kartlegging av relevante risikoreduserande tiltak, definering av ynskja kontrollnivå, og val av korleis risiko skal handterast.

Behovet for å få innsikt i grunnlaget for internkontroll førte til at det vart gjennomført fleire internasjonale studium innan internkontroll. Blant dei mest kjende er COSO rapporten frå USA som kom i 1992, med norsk omsetjing i 1996 (COSO 1996).

I COSO-rapporten (COSO 1996) vart internkontroll definert på følgjande måte:

"Intern kontroll defineres i videste forstand som en prosess, iscenesatt og gjennomført av foretakets styre, ledelse og ansatte. Den utformes for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen følgende områder:

- Målrettet og kostnadseffektiv drift
- Pålitelig ekstern regnskapsrapportering
- Overholdelse av gjeldende lover og regler. "

## 1.2 Kommunelova sitt krav til intern styring og kontroll

I følgje kommunelova § 23 skal rådmannen sørge for at kommunen er gjenstand for såkalla "trygg kontroll". Dette vert vanlegvis oppfatta synonymt med det meir innarbeidde omgrepet internkontroll (Ohm og Mortensen 2009, Laastad eit. al. 2010, Lyngroth og Stenstadvold 2008).

Forenkla kan ein seie at staten styrer kommunane gjennom lov, forskrift, og økonomiske rammer. Kommunestyret vedtek mål og rammer. Rådmannen set i verk og har ansvar for å levere resultat. For å oppnå dette må rådmannen ha god internkontroll, og det er rådmannen si ivaretaking av internkontrollen som er fokus i dette prosjektet.

## 1.3 Problemstillingar presisert

Problemstillinga er om Norddal kommune har ein god internkontroll, og kva for eventuelle veikskapar i internkontrollen som kan identifiserast. Problemstillinga er med andre ord i kva grad § 23 i kommunelova kan seiast å vere godt nok ivaretatt. Det er rådmannen si ivaretaking av internkontrollen som skal evaluerast.

Følgjande delproblemstillingar er formulert:

- I kva grad støttar internkontrollen opp under kommunen sine overordna målsettingar?
- Er den administrative organiseringa til kommunen med "flat struktur" hensiktsmessig i høve til å understøtte internkontrollen<sup>1</sup>?
- Kva for eventuelle veikskapar i internkontrollen kan identifiserast?

## 1.4 Datagrunnlag og metode

Evalueringa er basert på opplysningar som er henta inn gjennom bruk av spørjeskjema og intervju. Spørjeskjemaet er bygd opp med spørsmål i tilknytning til COSO-rammeverket, i form av eit sett med spørsmål relatert til komponentane i rammeverket.

Målgruppa for spørjeskjemaundersøkinga har vore kommunen sine linjeleiarar, ei gruppe på til saman 20 personar. Spørsmåla har ein skala frå 5 til 1, der 5 er "ja" og 1 er "nei". Vidare var 3 meint å fange opp "veit ikkje" eller "nøytral", 4 angjev "til ei viss grad", og 2 angjev "i lita grad".

Forut for utsending av spørjeskjema vart det halde ei orientering om prosjektet på ei leiarsamling den 13. oktober 2010. Det vart orientert om føremålet med prosjektet og

---

<sup>1</sup> Jfr. Norddal kommune sitt organisasjonskart i vedlegg 3.

metode. Spørjeskjemaet vart synt fram, og det vart gjeve rettleiing i elektronisk utfylling og innsending. Spørjeskjemaet vart sendt ut i veke 42 i 2010.

Skjemaet (vedlegg 1) og svara har danna eit utgangspunkt for personlege intervju med dei aller fleste av respondentane (sjå liste over intervju personar i vedlegg 2). Det er gjennomført til saman 14 personlege intervju med linjeleiarar, i tillegg til 3 på telefon. Toppleiinga (rådmann og 2 rådgjevarar) er også intervju, men desse har ikkje svart på spørjeskjemaet.

Framstilling av resultat frå spørjeskjemaundersøkinga er skildrande, der resultat kjem fram som gjennomsnittleg score med tilhøyrande spreingsmål, og med tolkingsstøtte i dei gjennomførte intervju.

Evalueringa er i lita grad basert på skriftlege kjelder, men meir basert på dei røyntslene, synspunkt og vurderingar som er gjort av ansvarlege leiarar på ulike nivå og i ulike funksjonar.



## 2. COSO: "INTERN KONTROLL ET INTEGRERT RAMMEVERK"



Figur 2-1: COSO-rammeverket

COSO-modellen er eit heilskapleg rammeverk som kan leggjast til grunn ved etablering og utvikling av internkontroll (COSO 1996). Tilsvarande kan ein nytte rammeverket til å evaluere internkontrollen. Modellen strukturerer og klargjer samanhengane mellom mål, interne risikoar og kontrollmessige og korrigerande tiltak som skal sikre måloppnåing. Som illustrert i figur 2.1 er det 5 sentrale komponentar i rammeverket som utgjer grunnlaget for å oppfylle dei 3 kategoriane av styringsmål som vart referert i kapittel 1.1.

### 2.1 Kontrollmiljøet

Kontrollmiljøet omfattar integriteten til verksemda, etiske verdiar, kompetanse, organisasjonsstruktur, delegering av ansvar og mynde. Kontrollmiljøet påverkar risikokulturen i organisasjonen, og er difor ein viktig komponent i vurderinga av føresetnadane og kvaliteten på risikostyringa. Kontrollmiljøet avspeglar seg frå topp til botn i organisasjonen. Dersom verksemda har eit fagleg kompetent, motivert personale, med gode verdiar og haldningar, så har verksemda eit godt utgangspunkt for styring og kontroll mot definerte mål. Stikkord i samband med kontrollmiljø er menneske, etikk, organisering, integritet og kompetanse.

### 2.2 Risikovurderingar

Risikovurderingar inneber vurdering av kva for ein sannsynlegheit det er for at ulike hendingar inntreff, og dei konsekvensane hendingane får. Risiko vert delt inn i ibuande risiko, og attverande risiko, som er restrisiko etter innføring av risikoreduserande tiltak (kontrollaktivitetar – sjå under).

Risikovurderingar kan gjennomførast ut frå 3 ulke perspektiv (KPMG 2011):

- Strategisk nivå: Risikovurderingar knytt til måloppnåing på ulike nivå, som gjev leiinga oversyn over risikoar som trugar måla til verksemda.
- Prosjektnivå: Risikovurderingar knytt til planlegging og gjennomføring av nye prosjekt innan investering eller drift.

- Prosessnivå: Risikovurderingar knytt til nøkkelprossar, som myndigheitsutøving og sakshandsaming, personalområdet, økonomistyring, anskaffingar, IKT- området.

På mange område vil måling av risiko vere metodisk krevjande dersom risiko skal operasjonaliserast med grunnlag i objektive storleikar. Ofte vil difor ei kvalitativ tilnærming vere naturleg for vurdering av risiko. Ein kombinasjon av kvalitative og kvantitative metodar og teknikkar er eit alternativ. Kvalitativ metode er basert på kunnskap og skjønsmessige vurderingar hos den som gjer vurderinga, medan kvantitative målesystem er basert på tal.

I statleg forvaltning er risikostyring ein del av mål- og resultatstyringa, og er innført for å gjere staten meir effektiv og resultatorientert (SSØ 2005, 2006, 2007).

## 2.3 Kontrollaktivitetar

Kontrollaktivitetar blir gjerne gruppert inn i 3 ulike kategoriar:

- Førebyggjande kontrollaktivitetar som er integrert i den daglege drifta til kommunen. Døme er autorisasjon, arbeidsdeling, fysisk sikring og kontrollprosedyrar, kontroll med informasjonshandsaming, osv.
- Oppdagande kontrollaktivitetar som gjer at ansvarleg leing vert informert om faresignal og problem knytt til at måla ikkje vert nådd, eller at måla vert nådd på ein ikkje kostnadseffektiv måte.
- Korrektive kontrollaktivitetar, som er handlingar innretta på å gjenvinne kontroll på måloppnåing, eller hindre uønska hendingar.

## 2.4 Informasjon og kommunikasjon

Denne komponenten i COSO vedrører informasjonsgongens føresetnad for styring og kontroll, idet informasjon er ein naudsynt impuls til grunn for kontrollhandlingar. Informasjonsgongen bør difor følgje klårt definerte informasjonsstrukturar som sikrar at relevant informasjon om risiko og status på måloppnåing kjem til dei personane som har ansvar for måloppnåing i organisasjonen.

Når det gjeld informasjon om endra risikobilete må informasjonen kommuniserast på ein slik måte at det utgjer eit tilrekkeleg grunnlag for eit kommunestyret å vurdere om tidlegare vedtekne målsettingar og risikoprofil skal endrast.

## 2.5 Oppfølging

Intern kontroll er ein prosess, som understøttar målsettingar knytt til utvikling, etterleving, og som må gå parallelt med at risikobiletet, organisasjonen, tilsette, lovar, reglar endrar seg over tid. Det er difor behov for ein kontinuerleg gjennomgang/-evaluering av internkontrollen. Oppfølging inneber at leiinga gjer vurderingar av internkontrollen.

### 3. UNDERSØKING AV INTERNKONTROLLEN

Komponentane i internkontrollen er integrert med kvarandre. Vurderingar av internkontrollen kan knytast til kvar enkelt komponent, men vil til slutt måtte vurderast ut ifrå korleis målsettingskategoriane vert støtta opp under. Vurdering av internkontrollen knytt til driftsrelaterte målsettingar vil måtte vurderast ut frå måloppnåing knytt til dømes kvalitet og effektivitet i tenesteproduksjonen. Dernest korleis internkontrollen sikrar at lovar og reglar vert overhalde. I budsjett- og rekneskapsmessig samanheng vil det fokuserast sterkare på om rapporteringa er påliteleg, og at rekneskapa er avlagt i hending til lovar og reglar.

#### 3.1 Etablering av styringsmål

Resultata av spørjeundersøkinga som omhandlar målsetjingar og føremål er framstilt i tabell 3.1.

**Tabell 3-1: Respons på spørsmål om målsetjingar og føremål**

1	Om målsettingar og føremål	Snitt	$\sigma$	N
1-1	Meiner du at kommunen sine overordna målsettingar er tydeleg formulert?	2,3	0,64	20
1-2	Meiner du at målsettingane på overordna nivå vert godt nok omsett til verksemdsnivå?	2,5	0,76	20
1-3	Meiner du at det er sett av tilrekkeleg med ressursar til arbeid med mål, strategi og tiltak?	3,1	1,07	20

Berre 25 % meiner at målsetjingane på overordna nivå er tydeleg formulert. Det er også grunn til å merke seg at det er svært lita spreining i svara. Dei fleste er med andre ord av den oppfatninga at kommunen sine overordna målsetjingar er for lite tydeleg formulert. Vidare var det 40 % som meiner at målsetjingane på overordna nivå blir godt omsett til einingsnivå<sup>2</sup>. Samstundes syner tabell 3.1 at heile 70 % meiner at det er sett av tilrekkelege ressursar til overordna planarbeid.

Alle dei 7 einingane i kommunen, i tillegg til staben, utarbeider verksemdsplanar. Av intervjuarane som er gjennomført går det fram at målsetjingane vert til ved at einingsleiarane lagar ein verksemdsplan, utan særskilt involvering frå rådmannsnivået. Mange av dei som er intervjuar gir uttrykk for at målsettingsprosessane internt i einingane er gode, med god medverknad frå dei tilsette. Dei målsetjingane som kjem til uttrykk i verksemdsplanane får i stor grad ei form av å vere ei opplisting av ulike

<sup>2</sup> Dei som har gitt til kjenne ein positiv haldning til spørsmålet er her definert som dei som har svart 3 eller høgare på skalaen frå 1-5.

arbeidsoppgåver og aktivitetar som skal gjennomførast i løpet av året.

Intervjurunden gjev uttrykk for at planarbeidet i stor grad er delegert ned til einingane. Det let til å vere lite klare føringar frå strategisk administrativ leiing i tilhøve til premissar og føringar i tilhøve til verksemdsplanlegginga.

### 3.2 Kontrollmiljøet

I COSO-samanheng vert kontrollmiljøet ofte definert som grunnlaget for internkontrollen. Kontrollmiljøet omfattar kulturen i organisasjonen, haldningar, integritet og verdiar, og kompetanse. I tillegg er delegasjonar av ansvar og mynde ein del av kontrollmiljøet. Også korleis leiinga organiserer og understøtter utviklinga av organisasjonen sine menneskelege ressursar. Haldningar og verdiar smittar nedover i ein organisasjon, frå rådmann til einingsleiarar til dei tilsette. Som øvste administrative leier vil rådmannen ha ein stor påverknad på haldningar og verdiar, ved å "setje tonen på toppen". I internkontrollsamanheng er dette eit moment som ofte vert trekt fram som ein svært viktig faktor. Grunnlaget for eit godt kontrollmiljø vert skapt gjennom tydelege leiarar, som er førebilete når det gjeld forventningar til åtferd.

Resultata av spørjeundersøkinga når det gjeld kontrollmiljøet er framstilt i tabell 3.2. Spørsmålet om kommunen sine verdiar er klårt kommunisert i heile organisasjonen gjev eit snitt score på 3,1, med ei relativt lita spreing i svara.

Norddal kommune har utarbeidd ei "arbeidsgjevarplattform", som skal fungere som eit fundament for arbeidsgjevarpolitikk og medarbeidarutvikling i kommunen. Arbeidsgjevarplattforma skal gje politikarar, leiarar og tilsette ei forklaring på kva for handlingar, haldningar og verdiar arbeidsgjevar skal praktisere og stå for, i tilhøvet til medarbeidarane sine. Det er og utarbeidd ei såkalla "leiarplattform" som uttrykkjer det leiingsmessige verdigrunnlaget.

Når det gjeld forventningar til åtferd frå den overordna leiinga vart dette gitt eit score på 2,4. Dette er lavt, og ei forklaring kan vere at ein del av respondentane ikkje har toppleiinga som sine næraste overordna, og at kontakten av den grunn vert mindre hyppig.

Eit godt kontrollmiljø er avhengig av ein klår organisasjons- og ansvarsstruktur. Eit score på 2,8 vert tolka som uttrykk for at dette ikkje er godt nok. Det er likevel ei spreing i svara som skulle tilsei at dette ikkje er ein like sterk gjennomgåande oppfatning i heile leiargruppa.

Også i spørsmålet om samsvar mellom ansvar og mynde er det eit score på 2,4, noko som er lågt. Dette kan tolkast som uvisse, som kan både ha opphav i eit formelt mistilhøve mellom ansvar og mynde, men det kan og vere eit uttrykk for ei subjektiv oppleving. Uansett gjer dette at det eit behov for ein gjennomgang i leiargruppa, og med den einskilde leiar, i tilhøve til avklaringar rundt ansvar og mynde.



Når det gjeld kompetansesatsinga er det to innfallsvinklar. Den eine er at kommunen sjølv definerer dei framtidige behova og etterspør aktivt utvikling av kompetansen hos dei tilsette. Den andre er i kva grad kommunen oppfyller ynskja til etterutdanning som dei tilsette sjølv har eit behov for eller ynskje om. Det siste er ein konsekvens av auka grad av delegering og ansvarliggjorte medarbeidarar. Spørjeundersøkinga og intervju tyder på at kommunen bør vere meir aktiv i å definere behovet for læring, utvikling og kompetanseheving. Dette er spesielt viktig for Norddal kommune, som har ein mindre mobilitet i arbeidsmarknaden enn mange andre kommunar.

**Tabell 3-2: Respons på spørsmål om kontrollmiljøet**

2	Om kontrollmiljøet	Snitt	$\sigma$	N
2-1	Er kommunen sine verdiar formulert og kommunisert gjennom heile organisasjonen?	3,1	0,85	20
2-2	Gir den overordna leiinga tydelege forventningar til åtferd?	2,4	1,4	20
2-3	I kva grad vil du seie at Norddal kommune i dag har ein klår organisasjonsstruktur med ein klår ansvarsstruktur?	2,8	1,20	20
2-4	Opplever du at det er eit godt samsvar mellom ansvar og mynde?	2,4	1,09	20
2-5	Er det tilreккеleg fokus på læring, utvikling og kompetanseheving?	2,7	1,04	20
2-6	Er det tilreккеleg fokus på å førebygge sjukefråvær?	2,9	1,12	20
2-7	Er samspelet godt mellom verksemdene og stab/støtte når det gjeld personalpolitikk og økonomi	2,9	0,97	20

Eit lågast mogeleg sjukefråvær vil bidra til å sikre at kapasitet og kompetanse i organisasjonen er tilgjengeleg. Sjukefråversarbeid er primært ei kontrollhandling, men i denne samanheng er spørsmålsstillinga meir vinkla ut frå haldningar til sjukefråversarbeid, og såleis kan betraktast meir som ein del av kontrollmiljøet. Med eit gjennomsnittleg score på 2,9 finn vi at det kan vere eit potensial for å knyte HMS og sjukefråversarbeid nærare opp til organisasjonen sin verdiar. Dei tilsette er kommunen sitt fremste aktivum, og 70-80% av utgiftene er løn. Sjukefråversarbeidet er ein indikator på kor høgt organisasjonen prioriterer å ta vare på personalressursen.

Spørjeundersøkinga gjev uttrykk for at det er eit godt samspel mellom einingane og stab/støtte når det gjeld personalpolitikk og økonomi. I intervju vert det likevel gjeve eit eintydig uttrykk for at det kan vere problem i samspelet mellom einingane og rådmannen når det gjeld personalpolitikk. I Norddal kommune ligg oppfølgings-

ansvaret for stabs- og støttefunksjonane innan personal hjå ein av dei to rådgjevarane i toppleiinga. Det har kome fram uheldige tilhøve knytt til personalområdet.

Kommunen har ikkje i tilstrekkeleg grad klart å utvikle ein eintydig personalpolitikk for heile kommunen. Dette medfører til dømes at "like" permisjonssøknader kan få ei handsaming med ulikt utfall, og som igjen har vanskeleg for å bli forstått. Uklårheit og mangel på konsekvens når det gjeld lønsfastsetting, berekning av ansiennitet. Det er nemnt døme på uklåre og uheldig handterte prosessar rundt tilsettingar. Det er generelt mange indikasjonar på at stab/støtte rundt personalområdet bør betrast.

Delar av dei tilhøva som er nemnt vil ha samanheng med at Norddal er ein liten kommune med flat organisasjonsstruktur. At kommunen er liten kan ein ikkje utan vidare organisere seg bort frå, med mindre ein då finn det føremålstenleg å samarbeide med andre kommunar om stabs- og støttefunksjonar. Dette representerer sjølv sagt eit alternativ, men uavhengig av organisering vil dei einiskilde einingane i kommunen sjølv måtte ivareta størstedelen av personaloppgåvene. Utforming av personalpolitikken er prosessar som må initierast og leiast av rådmannen. Einingsleiarane har fått delegert ansvaret på personalområdet innan sine respektive personalgrupper. Samstundes trer rådmannen/stab i mange tilfelle inn, og heilt eller delvis tek over personaloppgåver. Dette gjeld til dømes oppfølging av langtidssjukmeldte, oppseiingssaker, konflikthandtering. Det synest å vere eit behov for ein gjennomgang av dette, med sikte på å klargjere kva for personalmessige oppgåver og funksjonar som det er mest hensiktsmessig å la liggje i einingane, og kva for som skal liggje i stab. Om rådmannsnivået skal ta over saker som går over i visse fasar, eller om det er mest rett at rådmannsnivået meir har ein tilsyns- og kvalitetssikringsfunksjon.

### 3.3 Risikovurderingar

God styring og kontroll føreset risikovurderingar. Det inneber ei merksemd mot dei tilhøva som trugar måloppnåing, som impuls til å handtere truslar og risikoar (kontrollhandlingar).

For å få til ei god risikostyring må leiarane ha eit medvite tilhøve til dei faktorane som trugar styringsmåla. Risikostyring må såleis vere ein integrert ein del av planlegginga til eininga.

Både spørjeskjema og intervju tyder på at kommunen har ein lite utvikla risikotenking. Spørsmål 3-1 gjev eit snitt på 2,0 med eit lav spreingsmål. Det tyder på at leiarane har for dårleg utvikla rutinar og system for risikostyring.

Spørsmål 3-2 gjev eit snitt på 2,3, og er eit uttrykk for at risikostyring ikkje er godt nok integrert i planlegginga. Dersom særskilde risikoar materialiserer seg i form av negative konsekvensar for måloppnåing, må det vere avklart kva som skal gje opphav til rapportering til neste leiarnivå. Når det gjeld kunnskapen om kva for tilhøve som gjev rapportering oppover, angir svara på spørjeskjemaet ein noko

høgare gjennomsnittleg score, men og med ei større spreining i svara. Det kan tyde på at ansvar for handtering av vanskelege situasjonar har ein tendens til å verte skyvd oppover.

Resultata frå spørjeundersøkinga vedrørande risikostyring er framstilt i tabell 3.3.

**Tabell 3-3: Respons på spørsmål vedrørande risikovurderingar**

3	Om evne til å handtere vanskelege situasjonar	Snitt	$\sigma$	N
3-1	Vil du seie at du som leiar har eit bevisst tilhøve, og er godt førebudd på vanskar og særskilte utfordringar i drifta?	2,0	0,3	20
3-2	Er merksemd mot vanskar og særskilte utfordringar som kan oppstå, ein del av verksemdsplanlegginga?	2,3	1,13	20
3-3	Er det kjent kva for negative hendingar og vanskar som gir rapportering oppover?	2,7	1,42	20

Generelt vert svara tolka som at det relativt gjennomgåande ikkje berre er eit låg medvit rundt tilhøve som kan skape vanskar og særskilde utfordringar i drifta, men at ein også i lita grad er førebudd på å handtere situasjonar som kan oppstå og truge målsettingar. Delar av kommunen er gjennom forskriftskrav kjent med risikostyring som innfallsvinkel til planlegging, men det synest å vere ein svak gjennomgåande kultur for å tenkja risiko i Norddal kommune.

### 3.4 Kontrollaktivitetar

Det er eit særskilt leiaransvar å sikre at gode kontrollaktivitetar vert sett i verk som respons på identifiserte risikoar. Dette bør vere eit viktig tema i leiar møta. Spørjeundersøkinga om kontrollaktivitetar er framstilt i tabell 3.4, og tyder på at kommuneleiinga sine styringsverktøy må sikre betre kunnskap om drifta i resultateiningane. Både spørjeundersøkinga og intervju tyder på at leiarane til ei viss grad klarar å følgje opp dei tilsette. For store personalgrupper og med avgrensa leiarressursar kan dette oppfølgingsarbeidet vere svært omfattande og krevjande. Døme er oppfølging av sjukemelde ihht. IA-avtalen, kompetanseutvikling, medarbeidarsamtalar, konflikthandtering osv. Eit snitt på 3,4 på spørsmål 4-2 blir i ljøs av dette vurdert som eit bra resultat, sjølv om det truleg ligg eit forbettringspotensiale her.

God intern kontroll føreset at bruken av IKT-system er ein godt integrert del av kontrollaktivitetane. Det generelle inntrykket frå intervju er at Norddal kommune ligg noko etter når det gjeld IKT. Kommunen har implementert alle dei vanlege IKT-systema på økonomi, personalforvaltning, fagsystem, sakshandsaming. Kommunen har ei lav bemanning på IKT, noko som kan vere ei forklaring på at tilsette er lite nøgd med tilgangen på support. Ein person i ei slik nøkkelstilling gjer også at

kommunen sin sårbarheit er stor. Svaret på spørsmål 4-3 gav eit gjennomsnittleg score på 3,0. Det er først og fremst datasystema på økonomi, personalforvaltning og sakshandsaming som er integrert i kontrollaktivitetar. Når det gjeld samspelet mellom linjeleiarar og rådmann med stab og støtte som del av kontrollaktivitetar, er det i spørjeskjemaet noko svakt resultat, med eit svarscore på 2,5. Intervjua tyder på at biletet er ulikt avhengig av sektorar og kva for stabs- og støttefunksjonar det er snakk om. Oppvekstsektoren har eit tettare samspel med rådmann og stab/støtte på kontrollaktivitetar enn tilsvarende for pleie og omsorg. Stab og støttefunksjonane innanfor økonomi får ein vesentleg betre respons enn kontrollaktivitetar på stab/støtte enn innanfor personalforvaltning.

**Tabell 3-4: Respons på spørsmål vedrørende kontrollaktivitetar**

4	Om kontrollaktivitetar	Snitt	$\sigma$	N
4-1	Sikrar kommuneleiinga sine styringsverky tilstrekkelig innsikt og kunnskap om drifta i resultateiningane?	2,7	0,99	20
4-2	Er det sett av nok tid til leiarane si oppfølging av dei tilsette?	3,4	1,18	20
4-3	Er bruk av IKT-system ein godt integrert del av kontrollaktivitetane?	3,0	1,05	20
4-4	Er samspelet godt mellom rådmann, verksemder og stab/støtte?	2,5	1,05	20
4-5	Fungerer fagmiljøa i einingane godt, eller er dei vorte for oppsplitta, små og sårbare?	2,4	1,14	20
4-6	Er rapporteringsrutinane gode nok?	2,6	1,05	20

Resultatet i spørsmål 4-1 vert tolka som at kontrollaktivitetar bør få ei sterkare sentral forankring. Kontrollaktivitetane skjer i dei ulike driftseiningane, og vert i lita grad initiert og følgt opp frå toppleiarnivå.

Etter innføring av resultateiningsmodellen i 2004 har Norddal kommune hatt fleire rundar med samanslåing av einingar. Framleis er det indikasjonar på at fagmiljøa i einiskilde verksemder er små og sårbare. Dette set særskilde krav til kontrollaktivitetar og anna oppfølging frå toppleiarnivå og stab/støtte. Ein del av respondentane er av den oppfatninga at det framleis er eit problemområde at det er ein stor ubalanse i storleiken på driftseiningane. Kontrollaktivitetar som del av rapporteringsrutinane er også eit tilhøve som tilsynelatande kan ha eit forbettingspotensial.

### 3.5 Informasjon og kommunikasjon

COSO-rammeverket framhever at effektiv kommunikasjon og informasjon er ein viktig del av internkontrollen. Det må difor vere mekanismar som sikrar formidling av styringsinformasjon i organisasjonen. Det er òg viktig med effektiv kommunikasjon med eksterne aktørar som innbyggjarar, leverandørar, sentrale styresmakter, og sist men ikkje minst kommunestyret.

Resultata på spørsmåla som vedrører informasjon og kommunikasjon i spørjeundersøkinga er framstilt i tabell 3.5.

**Tabell 3-5: Respons på spørsmål om informasjon og kommunikasjon**

5	Om informasjon og kommunikasjon	Snitt	$\sigma$	N
5-1	Er det god informasjon til kommunestyret og innbyggjarane?	2,8	0,64	20
5-2	Er det lagt til rette for å ta i mot innspel frå innbyggjarane?	2,7	0,89	19
5-3	Er leiinga mottakeleg for forslag frå de tilsette når det gjeld forbetringar?	2,3	1,17	20
5-4	Er samspelet godt mellom verksemdene og rådmann med stab/støtte når det gjeld informasjon og kommunikasjon?	2,3	0,73	20

Spørsmålet om det er god informasjon til kommunestyret og innbyggjarane ga eit snitt score på 2,8. Det er liten spreing i svara, noko som er eit relativt eintydig uttrykk for at informasjonen til kommunestyret og innbyggjarane kan verte betre. Det ser også ut til i liten grad å vere lagt til rette for innspel frå innbyggjarane.

Intervjudata tyder på at det er for dårleg informasjonsflyt mellom driftsnivået og politiske organ. Som påpeika tidlegare er det haldepunkt for at kommunestyret sine overordna strategiar og målsettingar ikkje er klårt kommunisert, og politiske organ vert i for liten grad informert om einingane si planlegging, drift og resultatoppnåing. Dette er eit problemområde som nok vedrører meir enn informasjon og kommunikasjon.

Det er truleg naudsynt å sikre ein betre kommunikasjon med dei politiske organa om tilhøve som vedrører målsettingar og resultat. Regelmessige informasjonsmøte mellom folkevalde og rådmann, saman med einingsleiarar, der mål og resultatoppnåing er tema, er eit mogleg tiltak. Det vil vere naturleg å knyte slike møte opp mot budsjettprosess, og dessutan handsaming av rekneskap og årsmelding.

Det ser ut til at (topp)leiinga i for lita grad er mottakelig for framlegg frå dei tilsette når det gjeld forbetringar. Det synest også som om det generelt er for dårleg informasjon og kommunikasjon mellom einingane og rådmann med stab/støtte. Dette er eit tilhøve som angår toppleiinga og det næraste leiarnivået, bestående av ei

relativt avgrensa leiargruppe. Det burde difor vere mogeleg å finne arenaer og rutinar for effektivt å betre dette tilhøvet.

### 3.6 Oppfølging

God styring og kontroll fordrar at heile organisasjonen vert følgt godt opp, og at det jamnleg vert vurdert om komponentane i internkontrollen fungerer godt over tid. Dette vert oppnådd gjennom dagleg oppfølging, vurdering og evaluering.

Oppfølging er såleis ei leiaroppgåve. Omfanget av oppfølgingsaktivitetar er avhengig av risikovurderingane.

Resultata av spørjeundersøkinga vedrørande oppfølging er framstilt i tabell 3.6.

**Tabell 3-6: Respons på spørsmål om oppfølging**

6	Om oppfølging	Snitt	$\sigma$	N
6-1	Vert einingane følgt godt nok opp frå rådmannsnivået?	2,6	0,88	20
6-2	Har møtene mellom einingsleiarar og rådmannsnivået funne ein tenleg funksjon og tenlig innhald?	3,0	0,76	20
6-3	Vert resultata til verksemdene vurdert og drøfta i møte mellom rådmann og einingsleiar ved jamne mellomrom?	2,8	0,96	19
6-4	Fungerer leiaravtaler og verksemdsplanar godt til å ivareta ei god overordna styring?	2,3	0,87	19
6-5	Er grunnlaget for læring og utveksling av røynsler mellom sektorar og verksemdsfelt godt nok?	3,3	1,02	20

I spørjeskjemaet og under intervju har det vore hensikta å kartleggje om dei ulike einingane har fått ein jamn god overordna oppfølging. Det har primært vorte fokusert på oppfølging frå toppleinga ovanfor einingsleiarane. Eit snitt score på 2,6 er svært lågt sett i relasjon til at det er snakk om 3 personar i toppleinga og 7 leiarar på einingsnivå. Resultatet kan både ha opphav i ein for lav faktisk oppfølgingsaktivitet, og/eller at det har vore høgare forventningar om oppfølging enn det som er mogeleg og realistisk å få til. Sannsynlegvis er forklaringa ein kombinasjon av desse, men uansett identifiserer dette eit problemområde i relasjonen mellom toppleing og einingsleing som bør finne sin avklaring og løysing.

Det er litt høgare score på vurderinga av om dei faste møta mellom einingsleiarar og rådmannsnivået har ein tenleg funksjon og eit tenleg innhald, men også her er det forbettringspotensial. I intervju er det halde fram at det lett vert mykje einvegsinformasjon. Dette heng saman med at mål- og resultatoppnåing knytt til einingane sin tenesteproduksjon i for lita grad vert vurdert og drøfta i toppleinga sine møte med einingsleiarane. Resultatfokuset knytt til oppfølgingsaktivitetar bør

difor styrkjast. Ein måte å gjere dette på er meir systematisk å knyte resultatkrav og måloppnåing til toppleiinga sine forventningar nedfelt i leiaravtalar. Dette vil vere eit middel både til å ansvarleggjere den einskilde leiaren i samband med måloppnåing, men også å bidra til å utvikle eit sterkare mål og resultatfokus.

Mykje av det ideologiske grunnlaget som såkalla flat struktur byggjer på er effekten av synergieffektar, og det å skape eit grunnlag for læring og utveksling av røynslar mellom ulike verksemder og fagfelt. Det er nok likevel slik at effekten av dette er sterkast mellom verksemder som opererer innafor dei einskilde tenestoområda. Eit gjennomsnittleg score på 3,3, med eit relativt stort spreining i svara på spørsmål 6-5, vert tolka inn i ein slik forståing.





## 4. VURDERING AV INTERNKONTROLLEN

Dette kapitlet fokuserer på hovudfunn med omsyn til å vurdere veikskapar i Norddal kommune sin internkontroll, spesielt innretta mot å fokusere på internkontrollen si forankring i mål og organisasjonsmessige tilhøve i kontrollmiljøet.

### 4.1 Svak målforankring

Ein effektiv internkontroll skal gje rimeleg tryggleik for måloppnåing. Undersøkinga tyder på at internkontrollen i Norddal kommune har ei for svak forankring i kommunen sine overordna målsettingar.

#### 4.1.1 Målsettingskategoriar

Som nemnt i kapittel 1.1 opererer COSO med 3 ulike målsettingskategoriar:

- Målretta og effektiv drift (driftsrelaterte målsettingar).
- Etterleving av lovar og reglar (samsvarsrelaterte målsettingar).
- Påliteleg ekstern rekneskapsrapportering (rapporteringsrelaterte målsettingar).

Dei driftsrelaterte målsetjingane i ein kommune er først og fremst knytt opp mot strategiske satsingar og prioriteringar på utgiftssida. Dvs. korleis kommunen disponerer sine tilgjengelege driftsrammer på ein slik måte at innbyggjarane sin velferd vert størst mogeleg. Samstundes må tenesteproduksjonen få mest mogleg ut av tilgjengelege ressursar. Dei driftsrelaterte målsetjingane i COSO inneber at ressursbruken skal vere målretta og effektiv, som igjen fell saman med formålsparagrafen i kommunelova (KL §1).

Samsvarsrelaterte målsettingar inneber for ein stor del å følgje opp styringa til staten gjennom lov - og regelverk, retningsliner og handlingsplanar, som grip sterkt inn i kommunen sine prioriteringar. Dette gjeld særlover som grunnskulelova, helsetenestelova, lov om sosiale tenester, plan og bygningslova, osv. I tillegg er kommunen underlagt eit omfattande lovverk som skal sikre at kommuneforvaltninga vert driven i samsvar med vedtekne prinsipp. Dømesvis kommunelova, forvaltningslova, offentlegheitslova, lov om offentlege anskaffingar, osv. I tillegg skal interne reglar og forordningar overhaldast.

Statleg styring bind opp delar av det lokale handlingsrommet. Engeland og Langfeldt (2009) teiknar eit "Kommunebilete anno 2007" som tek utgangspunkt i den aukande grad av statleg styring med kommunane. Dei syner at det er lite igjen av lokalforankra målarbeid på oppvekstområdet, og at kommunane sine målformuleringar ofte er generelle, og vert overstyrte av nasjonal skulepolitikk. Styringa til staten gjennom lov og forskrift, rettleiarar og handlingsplanar, gjer seg også sterkt gjeldande på andre sentrale tenestedområda, som til dømes pleie og

omsorg. Også på dette området overstyrer staten i stor grad kommunane sine målsettingar og prioriteringar.

Kommunane er ut frå kommunelova (KL § 1) pålagt å drive målretta og effektivt. Er dette noko som då vedrører driftsrelaterte eller samsvarsrelaterte målsettingar? Svaret er vel begge deler, og illustrerer korleis målsettingskategoriar overlappar kvarandre. Den eksterne rapporteringa som kommunane er pålagt gjennom lovar og reglar kan også nyttast som intern rapportering og styringsinformasjon, som igjen heng saman med føresetnadene for å kunne drive målretta og effektivt. Dette er endå eit døme på at dei ulike målsettingskategoriane er tett samanvevd, og til dels overlappende.

#### 4.1.2 Forbetra målarbeid

Undersøkinga tydar på at det er Norddal kommune sine driftsrelaterte målsettingar som i første rekkja oppfattast å ha ein for svak forankring i overordna mål og strategiar. Sjølv om statleg styring bind opp mykje av kommunen sitt handlingsrom i planlegginga, er det viktig at kommunen sine eige målsetjingar kjem i fokus. Kommunar er i lov pålagt å utarbeide ein kommuneplan<sup>3</sup> med eit 12-årsperspektiv. Kommuneplanens handlingsdel, som blir rullert kvart 4. år, skal gje eit grunnlag for kommunen si konkretisering og prioritering av ressursar i økonomiplan og budsjettssamanheng. Rådmann med stab og einingsleiarane skal detaljere dei overordna målsetjingane til målsetjingar på einingsnivå. Ein viktig føresetnad for eit godt arbeid med dei overordna målsetjingane, og omsetting av desse til einingsnivå, er at det er sett av tilstrekkelege ressursar til overordna planarbeid.

I tillegg til ei sterkare forankring i overordna målsettingar, må verksemdsplanlegginga verte meir retta inn mot konkrete arbeidsmål, som gjer det mogeleg å måle resultat. Skildring av kva for aktivitetar som skal gjennomførast er ikkje mål, men ei skildring av korleis ulike oppgåver skal løysast.

Undersøkinga tyder på at det ikkje er tilrekkeleg grad er tydelege overordna målsettingar i Norddal kommune, og at målsetjingsarbeidet på einingsnivå har ein for svak forankring i overordna målsettingar og strategiske føringar. Samstundes tyder svara på at manglane i målforankringa ikkje kan tilskrives manglande ressursar til overordna planarbeid. Dette kan ikkje tolkast på annan måte enn at kommunen har ressursane, men at det er manglar med opphav i feil bruk av ressursar eller manglande kompetanse, som gjer av den overordna plan- og målsettingsarbeidet blir for dårleg ivaretatt, og med for dårleg detaljering til verksemdsnivå. Dette inneber ei utfordring for rådmannen med omsyn på å betre kommuniseringa av planføresetnader og premissar for dei einskilde einingane i verksemdsplanlegginga.

---

<sup>3</sup> Lov om planlegging og byggesakshandsaming (plan- og bygningsloven), LOV-2008-06-27-71 kapittel 11.

Det kan difor vere grunn til å spørje om det er politikarane og toppleiing som sit i førarsetet, eller om det er linjeleiarar lenger nede i organisasjonen. Utfordringa ligg i første rekkja hos overordna leiing, rådmannen, når det gjeld å ta tak i måla til kommunen sitt mål- og strategiarbeid.

## 4.2 Veikskapar knytt til kontrollmiljøet

Som påpeikt i kapittel 3 bør det skje ei klargjering rundt organisasjonsstrukturen og delegeringsfullmakter. Kompetansesatsinga, personalutvikling, herunder tiltak for å forebyggje sjukefråvær, vil vere viktige tiltak for å styrkje kontrollmiljøet. I Norddal bør kontrollmiljøet også styrkjast gjennom ei klargjering av dei forventningar overordna leiing har til åtferd.

### 4.2.1 Organisasjonsstruktur – ein viktig del av kontrollmiljøet

Norddal kommune er organisert etter den såkalla resultateiningsmodellen, også kjent som flat struktur . Denne modellen har vore ei dominerande organisasjonsoppskrift i kommunal sektor det siste 10-året. Kjerna i dette konseptet er færre leiarnivå, og eit klårare resultatansvar for leiarar. Det er utvilsamt mange positive effektar av ein flat organisasjonsform. Samstundes er det risiko for moglege uheldige effektar som følgje av organisering i flat struktur<sup>4</sup>.

COSO-modellen peikar på at organisasjonsstrukturen er ein del av kontrollmiljøet. Den administrative organiseringa kan også betraktast som eit uttrykk for korleis den interne kontrollen er organisert. Dei omgreip og forståingsrammer som ligg til grunn i ein flat struktur passar ikkje naudsynleg godt til ein liten kommune. Det blir sikta særleg til dei ulike sentrale rollane som stab, støtte og det heilskapsansvaret for drift som vert lagt einingsleiarane. I større kommunar er det ofte stabsressursar til å ivareta ein tverrfaglig kompetanse innan dei viktigaste tenesteområda, og dessutan at driftseiningane er fleire og større, med rom for fagleg spesialisering.

Dersom Norddal kommune skal vidareføre hovudelementa i flat organisasjonsstruktur, bør det gjerast ei tydeleg avklaring av forventningane til støttefunksjonane. Dette gjeld særleg innanfor stab sin støttefunksjon knytt til personalforvaltning. Ein personalpolitikk som ikkje er einskapleg og konsekvent skapar uklårskap og frustrasjonar. Det er sterke haldepunkt for å seie at det er uklart blant driftseiningane kva for ei støtte på personalområdet som kan oppnåast, med omsyn til omfang, kvalitet og tilgjenge. Vidare bør kommunen styrkja stabsressursen også på andre felt, for å betre intern kontrollen. IKT er eit slikt område. Å styrke ressursinnsatsen tyder ikkje naudsynleg å nytte meir ressursar, men å nytte ressursane på ein betre måte.

---

<sup>4</sup> Kriteria for å vurdere resultateiningsmodellen er basert på Opedal, Borg og Tovsen 2003, Aarseth et.al. 2003 , Alvheim og Hopperstad 2003, og Agenda Kaupang 2010.

Utgangspunktet for flat organisasjonsstruktur er eit ynskje om ein meir generelt orientert overordna leiing, i staden for ei meir fagleg orientert overordna leiing. Det er grunn til å stille spørsmål ved i kva grad toppleiinga i tilstrekkeleg grad er generelt overordna orientert. Svikt i målforankringa til internkontrollen er eit uttrykk for at overordna leiing ikkje i tilstrekkeleg grad tek i vare ei samanknytning av administrativ og politisk styring i målarbeidet. Toppleiinga sviktar i for stor grad når det gjeld å sikre at politiske mål blir kommunisert til kommunen sin linjeleiing og operative einingar.

Ein viktig motivasjon for flat struktur er at einingsleiarar skal ta omsyn til heilskapen. Det er ikkje sikkert at det er rimeleg å forvente at einingsleiarane skal ta ansvaret for den samla aktiviteten i kommunen. Det kan vere fornuftig å avgrense forventningane til at dei tek godt vare på si eiga driftseining. Ansvaret for heilskapen bør nok meir ligge til rådmannen. Den overordna leiinga bør i større grad kommunisere og følgje opp einingsleiarane einskildvis, i tillegg til fellesmøter.

Ei klår og tydeleg overordna leiing, som fungerer som bindeledd mellom politikk og administrasjon er særleg viktig med omsyn til ansvarstilhøva. Det er det overordna leiingsnivået som står til ansvar overfor kommunestyret. Oppgåvene til ei tydeleg overordna leiing må vere klårt skilt frå einingsleiarane sine oppgåver. Det meste av dei overordna oppgåvene, som til dømes styringsmål og strategiarbeid, finn i dag vegen til einingsleiarane.

### **4.3 Manglande risikovurderingar**

Det er ikkje etablert gode nok rutinar eller system for vurdering av risiko. Kommunen har ikkje gode nok rutinar for å evaluere og handtere risikoar som er vesentlege i tilhøve til måloppnåinga. Eit slikt system vil måtte innebere at den einskilde leiaren må vurdere risiko som ein integrert del av leiing, styring og kontroll på eige ansvarsområde. Undersøkinga tyder på at det er ein svak gjennomgåande kultur for å tenkja risiko i Norddal kommune. Dette kan ha opphavet sitt i eit svakt målfokus. Risikovurdering ut frå kva for risikoar som trugar målsetjingane, mistar funksjonen sin dersom medvitet rundt målsetjingane er svak. Dette gir igjen opphav til manglande kontrollhandlingar.

Forbetringspotensialet er knytt til å utvikle rutinar og prosessar for å identifisere og vurdere risiko, i eit omfang og detaljeringsnivå som det er realistisk å etterleve, og som kan gje grunnlag for betre kontroll. Det ligg til rådmannen sitt ansvar for internkontrollen å sjå til at rutinar og system for vurdering av risiko vert implementert.

### **4.4 Manglande respons i form av kontrollhandlingar**

Når det gjeld kontrollhandlingar som del av samspelet mellom linjeleiarane og rådmannen med stab og støtte, synst det å vere eit forbetningspotensial. Kontroll-

handlingar bør få ei sterkare sentral forankring. Kontrollhandlingar i dei ulike driftseiningane vert i liten grad understøtta og følgt opp frå toppleiarnivå.

#### 4.5 Informasjon og kommunikasjon

Undersøkinga tyder på at det er for dårleg kommunikasjonen mellom driftsnivået og politiske organ. Kommunestyret sine overordna strategiar og målsettingar er ikkje klårt nok kommunisert, og politisk vedtekne mål er i lita grad retningsgivande for planlegginga i einingane. Dette er eit problemområde som nok vedrører meir enn informasjon og kommunikasjon.

Det ser ut til at (topp)leiinga i for lita grad er mottakelig for forslag frå dei tilsette når det gjeld forbetringar. Det synest også som om det generelt er for dårleg informasjon og kommunikasjon mellom einingane og rådmann med stab/støtte.

#### 4.6 Oppfølging

Resultatfokuset knytt til oppfølgingsaktivitetar bør styrkjast. Aktuelle tiltak er:

- Sikre at rådmannen har tilrekkeleg oversyn over tenesteområda, risikoar og etablerte kontrolltiltak. Det bør utarbeidast eit oversyn over nøkkelkontrollar som rådmannen sjølv følgjer opp, for å vere rimeleg trygg for at det underliggande organisasjonsnivå har etablert forsvarlege rutinar på sentrale punkt, og at desse fungerer som føresett.
- Betre rapporteringa gjennom året i form av formell rapportering, unntaksrapportering, møteverksemd og liknande.
- Knytte resultatkrav og måloppnåing til toppleiinga sine forventningar nedfelt i leiaravtalar.

#### 4.7 Konklusjon og anbefaling

Hovudproblemstillinga i rapporten har vore om Norddal kommune har ein trygg intern kontroll, vurdert ut frå KL § 23. Undersøkinga gir ikkje haldepunkt for å kunne seie at internkontrollen ikkje er "trygg", men det er identifisert klare veikskapar og forbetringspotensial.

Utvikling av internkontrollen er eit langsiktig og omfattande arbeid. Rådmannen bør prioritere tiltak for å styrkja internkontrollen, og særleg fokusere på kontrollmiljøet, risikovurderingar. Dernest bør arbeidet med kontrollhandlingar følgjast opp, og dei andre komponentane i internkontrollen.



## LITTERATURLISTE

- Aarseth, Turid, D.M. Berge, I. Gjerde, S. Husby, og L. Rønhovde. 2003. Flat struktur i en liten kommune. Evaluering av ny organisasjonsstruktur i Eide kommune. Møreforskning, Molde.
- Agenda Kaupang. 2010. Erfaringer med flat struktur. Rapport nr. R 6628. Agenda Utredning & Utvikling AS, Sandvika – Oslo.
- Alvheim, Sturla og O. Hopperstad. 2003. Endringer i kommunal organisering – kan forandring fryde? Vesthordland revisjonsdistrikt.
- COSO. 1996. Intern kontroll - et integrert rammeverk. Oversettelse av COSO-rapporten. Cappelen akademisk forlag, Oslo.
- Engeland, Øystein og Gjert Langfeldt. 2009. Forholdet mellom stat og kommune i styring av norsk utdanningspolitikk 1970 – 2008. Acta Didactica Norge. Vol. 3 Nr. 1 Art. 9 2009.
- KPMG. 2011. Styrking av administrasjonssjefens internkontroll og risikovurdering. KPMG AS, Oslo.
- Laastad, Bodil, H. Kongsvik, P. Ringnes, B. Humberstet. 2010. Veileder til utarbeidelse av OVERORDNA ANALYSE. NKRF - Norges Kommunerevisorforbund, mars 2010
- Lyngrøth, Svein og Morten Stenstadvold. 2008. Internkontroll i norske kommuner. Status og utviklingsbehov. AGENDA Utredning & Utvikling AS.
- Ohm, Helene M. og Roger Mortensen. 2009. Internkontroll i kommuner. Rapport til Kommunal- og regionaldepartementet. PwC, PricewaterhouseCoopers.
- Opedal, Ståle, M. Borg, M. Tovsen. 2003. Flat struktur - er det veien å gå? Kommuneforlaget, Oslo.
- PwC (2009). Internkontroll i kommuner\* Rapport
- SSØ. 1995. Risikostyring i staten - håndtering av risiko i mål- og resultatstyringen, metodedokument. Senter for statlig økonomistyring, Oslo.
- SSØ. 1996. Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten. Senter for statlig økonomistyring, Oslo.
- SSØ. 1997. Hvordan få en god start på risikostyring i statlige virksomheter. Senter for statlig økonomistyring, Oslo.

# Internkontroll evaluering Norddal kommune

Namn:

Det vert gjennomført ei undersøking av internkontrollen i Norddal kommune. Dette spørreskjemaet er første trinn i undersøkinga. Det vil i neste omgang verte aktuelt å følgje einsskilte svargjevarar med personlege intervju.

Skjemaet er distribuert til verksemdsleiarar, og andre sentrale medarbeidarar i Norddal kommune som har eit leiaransvar.

Det er lagt opp til elektronisk svargjeving. Trykk på "send-knappen" bak på skjemaet når du er ferdig. Dersom du ynskjer å sende svara med vanleg post, nyttar du adressa bak på skjemaet.

TAKK FOR AT DU TEK DEG TID TIL Å SVARE PÅ SKJEMAET!



## Vedlegg 1: Spørreskjema for kartlegging av internkontroll

5: Ja  
4: Til ein viss grad  
3: Nøytralt / Veit ikkje  
2: I liten grad  
1: Nei

1

### Om målsettingar og føremål

1-1

Meiner du at kommunen sine overordna målsettingar er tydeleg formulert?

**5 4 3 2 1**

1-2

Meiner du at målsettingane på overordna nivå vert godt nok omsett til verksemdsnivå?

**5 4 3 2 1**

1-3

Meiner du at det er sett av tilrekkeleg med ressursar til arbeid med mål, strategi og tiltak?

**5 4 3 2 1**

2

### Om internt miljø, roller og oppgåver.

2-1

Er kommunen sine verdiar formulert og kommunisert gjennom heile organisasjonen?

**5 4 3 2 1**

2-2

Gir den overordna leiinga tydelege forventningar til åtferd?

**5 4 3 2 1**

2-3

I kva grad vil du seie at Norddal kommune i dag har ein klår organisasjonsstruktur med ein klår ansvarsstruktur?

**5 4 3 2 1**

2-4

Opplever du at det er eit godt samsvar mellom ansvar og mynde?

**5 4 3 2 1**

2-5

Er det tilrekkeleg fokus på læring, utvikling og kompetanseheving?

**5 4 3 2 1**

2-6

Er det tilrekkeleg fokus på å førebygge sjukefråvær?

**5 4 3 2 1**

2-7

Er samspelet godt mellom verksemdene og stab/støtte når det gjeld personalpolitikk og økonomi

**5 4 3 2 1**

## Vedlegg 1: Spørreskjema for kartlegging av internkontroll

5: Ja  
4: Til ein viss grad  
3: Nøytralt / Veit ikkje  
2: I liten grad  
1: Nei

3

### Om evne til å handtere vanskelege situasjonar

3-1

Vil du seie at du som leiar har eit bevisst tilhøve, og er godt førebudd på vanskar og særskilte utfordringar i drifta?

5 4 3 2 1

3-2

Er merksemd mot vanskar og særskilte utfordringar som kan oppstå, ein del av verksemdsplanlegginga?

5 4 3 2 1

3-3

Er det kjent kva for negative hendingar og vanskar som gir rapportering oppover?

5 4 3 2 1

4

### Om leiing og oppfølging

4-1

Sikrar kommuneleiinga sine styringsverktøy tilstrekkelig innsikt og kunnskap om drifta i resultateiningane?

5 4 3 2 1

4-2

Er det sett av nok tid til leiarane si oppfølging av dei tilsette?

5 4 3 2 1

4-3

Er bruk av IKT-system ein godt integrert del av kontrollaktivitetane?

5 4 3 2 1

4-4

Er samspelet godt mellom rådmann, verksemdene og stab/støtte?

5 4 3 2 1

4-5

Fungerer fagmiljøa i einingane godt, eller dei vorte for oppsplitta, små og sårbare?

5 4 3 2 1

4-6

Er rapporteringsrutinane gode nok?

5 4 3 2 1

4-7

Er samspelet godt mellom rådmann, verksemdene og stab/støtte?

5 4 3 2 1

## Vedlegg 1: Spørreskjema for kartlegging av internkontroll

5: Ja  
4: Til ein viss grad  
3: Nøytralt / Veit ikkje  
2: I liten grad  
1: Nei

**5**

### Om informasjon og kommunikasjon

5-1

Er det god informasjon til kommunestyret og innbyggerane?

**5 4 3 2 1**

5-2

Er det lagt til rette for å ta i mot innspel frå innbyggerane?

**5 4 3 2 1**

5-3

Er leiinga mottakeleg for forslag frå dei tilsette når det gjeld forbetringar?

**5 4 3 2 1**

5-4

Er samspelet godt mellom verksemdene og rådmann med stab/støtte når det gjeld informasjon og kommunikasjon?

**5 4 3 2 1**

**6**

### Om oppfølging

6-1

Vert verksemdene følgt godt nok opp frå rådmannsnivået?

**5 4 3 2 1**

6-2

Har møtene mellom verksemdsleiarar og rådmannsnivået funne ein tenleg funksjon og tenleg innhald?

**5 4 3 2 1**

6-3

Vert resultata til verksemdene vurdert og drøfta i møte mellom rådmann og verksemdsleiar ved jamne mellomrom?

**5 4 3 2 1**

6-4

Fungerer leiaravtalar og verksemdsplanar godt til å ivareta ei god overordna styring.

**5 4 3 2 1**

6-5

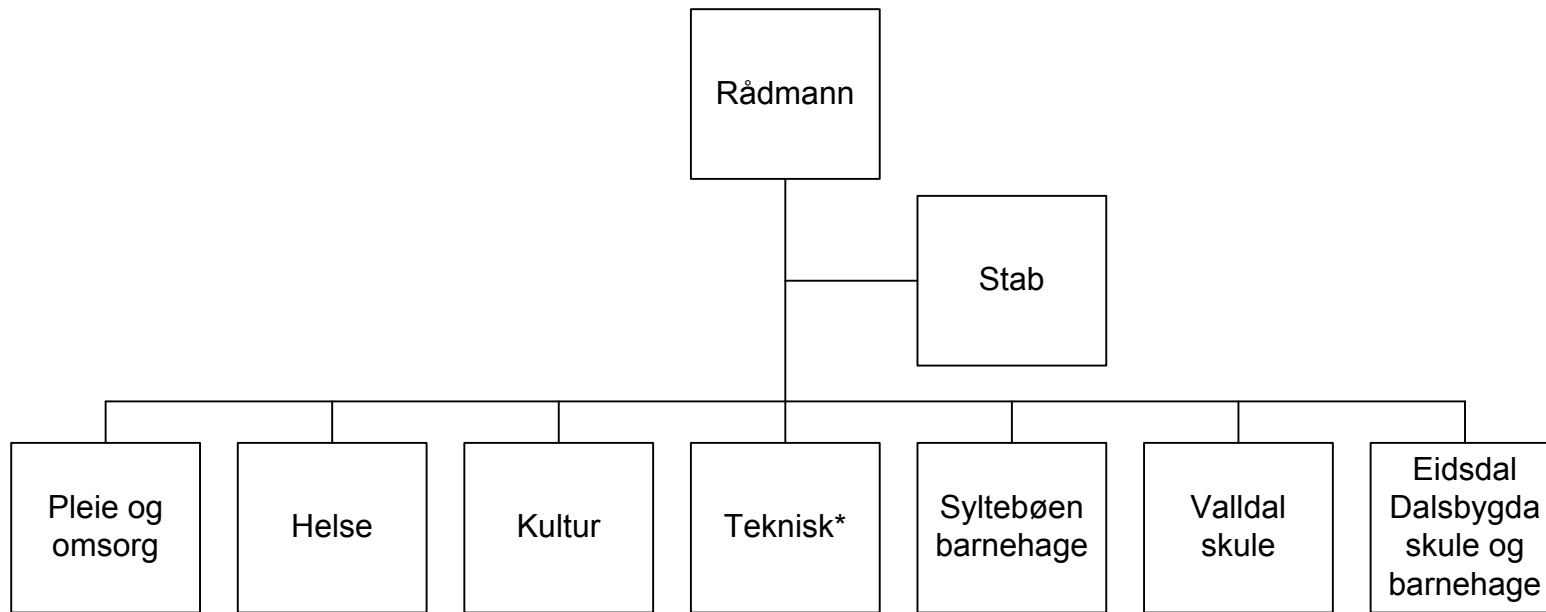
Er grunnlaget for læring og utveksling av røynsler mellom sektorar og verksemdsfelt godt nok?

**5 4 3 2 1**

## Vedlegg 2: Respondentliste - Spørreskjema og intervju

Navn	Stilling	Ansvar	e-post	Intervju		
				Skjema	Personlig	Telefon
Turid Løvoll	Verksemdsleiar	Pleie og omsorg	<a href="mailto:turid.lovoll@norddal.kommune.no">turid.lovoll@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Andrea Fjalestad	Avdelingsleiar	Avdeling for funksjonshemma	<a href="mailto:andrea.fjalestad@norddal.kommune.no">andrea.fjalestad@norddal.kommune.no</a>	X		X
Christoph Koesling	Avdelingsleiar	Open omsorg Nord	<a href="mailto:Christoph.Koesling@norddal.kommune.no">Christoph.Koesling@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Kjellrun Hareide	Avdelingsjukepleiar	Open omsorg Sør	<a href="mailto:kjellrun.hareide@norddal.kommune.no">kjellrun.hareide@norddal.kommune.no</a>	X		
Marit Øvrevoll	Avdelingsleiar	Sjukeheimen	<a href="mailto:maov@norddal.kommune.no">maov@norddal.kommune.no</a>	X		X
Susan Kugel	Kommunelege 1	Legekantoret	<a href="mailto:suku@norddal.kommune.no">suku@norddal.kommune.no</a>			
Yngve Hovden	Verksemdsleiar	Forvaltning drift og vedlikehald	<a href="mailto:yngve.hovden@norddal.kommune.no">yngve.hovden@norddal.kommune.no</a>			
Karl Andre Birkhol	Rektor og verksemdsleiar	Eidsdal Dalsbygda skule og barnehage	<a href="mailto:karl.birkhol@norddal.kommune.no">karl.birkhol@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Anna Marie Sunde	Avdelingsleiar	Eidsdal barnehage	<a href="mailto:anna.sunde@norddal.kommune.no">anna.sunde@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Geir Olav Øien	Avdelingsleiar	Dalsbygda skule og barnehage	<a href="mailto:geir.oien@norddal.kommune.no">geir.oien@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Magne Krogh	Verksemdsleiar	Valldal skule	<a href="mailto:makr@norddal.kommune.no">makr@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Kristin Håseth	Stegleiar	Valldal skule	<a href="mailto:krkj@norddal.kommune.no">krkj@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Per Jomar Nerli	Stegleiar	Valldal skule	<a href="mailto:pene@norddal.kommune.no">pene@norddal.kommune.no</a>	X		
Kristin Vangsnes Hjelme	Stegleiar	Valldal skule	<a href="mailto:krhj@norddal.kommune.no">krhj@norddal.kommune.no</a>	X		
Mette Hovden	Verksemdsleiar	Syltebøen barnehage	<a href="mailto:mette.hovden@norddal.kommune.no">mette.hovden@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Gudmund Relling	Fagsjef	Skule og barnehage	<a href="mailto:gudmund.relling@norddal.kommune.no">gudmund.relling@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Aud Lindis Ødegaard	Verksemdsleiar	Kultur	<a href="mailto:aud.odegaard@norddal.kommune.no">aud.odegaard@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Arnfinn Dalhaug	Rektor	Kulturskulen	<a href="mailto:arnfinn.dalhaug@norddal.kommune.no">arnfinn.dalhaug@norddal.kommune.no</a>	X		X
Petra Nakken	Avdelingsleiar	Biblioteket	<a href="mailto:bibliotek@norddal.kommune.no">bibliotek@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Einar Hoel	Økonomisjef	Stab	<a href="mailto:einar.hoel@norddal.kommune.no">einar.hoel@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Magnhild Grønningsæter	Leiar for servicetroget	Stab	<a href="mailto:magr@norddal.kommune.no">magr@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Toralv Klokkehaug	Næringssjef	Stab	<a href="mailto:toralv.klokkehaug@norddal.kommune.no">toralv.klokkehaug@norddal.kommune.no</a>	X	X	
Stig Holmstrøm	Rådmann	Stab	<a href="mailto:stho@norddal.kommune.no">stho@norddal.kommune.no</a>		X	
Helge Svensvik	Rådgevar	Stab	<a href="mailto:helge.svensvik@norddal.kommune.no">helge.svensvik@norddal.kommune.no</a>		X	
Per Ove Nydal	Rådgevar	Stab	<a href="mailto:per.nydal@norddal.kommune.no">per.nydal@norddal.kommune.no</a>		X	

### Vedlegg 3: Organisasjonskart Norddal kommune



Stab: Økonomi, IKT, Fagsjef skule og barnehage, Servicetorget, Næringsavdeling og sosialtenester (lokalisert hjå NAV).

\* Norddal og Stordal kommune har eit prosjektsamarbeid på teknisk.



Komrev 3 IKS  
Postboks 7734, Spjelkavik

6022 ÅLESUND

**Vår ref.**  
08/1792/025/STHO/70258825


**Dykkar ref.**

**Dato:**  
17.10.2011

### **Rådmannen sine kommentarar til førebels forvaltningsrevisjonsrapport**

Vedlagt følgjer notat frå underteikna knytt til førebels forvaltningsrevisjonsrapport. Om noko skulle vere uklart, ber eg om å bli kontakta.

Med helsing

  
Stig Holmstrøm  
rådmann



# Norddal kommune

## Rådmannen

– ein  
verdsarvkommune

## Notat

**Vår ref.**

08/1792/025/STHO/70258825

**Dato:**

16.10.2011

### Kommentarar til forvaltningsrevisjonsrapport

#### Innleiing

Det vert vist til Forvaltningsrevisjonsrapport nr.03/2011 – rapportutkast til rådmannen for uttale. Bakgrunnen for rapporten er å finne i forordet, og eg går ikkje meir inn på det her, men vil i det følgjande kommentere innhaldet på generell og på meir spesiell og konkret basis. For å sikre brei gjennomgang av rapporten, og med tanke på å nytte innhaldet som læring, har rapporten vore gått gjennom i samlingar med Veksthuset (leiarar på ulike nivå, sjå nedanfor), der deltakarane også har fått høve til å kommentere sjølve rapporten. Basert på denne gjennomgangen, er det klart avdekt behov for konkret oppfølging av organiseringa og styringssystemet i kommunen, og konkrete tiltak er allereie planlagt. Eitt av desse er på nytt å gå gjennom organisering, ansvars- og oppgåveorganisering slik desse i si tid vart skildra. Dei kommentarane som vert gitt i det følgjande, står sjølvsagt for rådmannen si eiga rekning.

#### Generelt

- Revisjonsrapporten har basert seg på spørreskjema og intervju, og det er ikkje innhenta skriftleg materiale. Det trur rådmannen er ein veikskap med rapporten, av di ein ikkje får innsyn i styringssystematikken som vert nytta i Norddal kommune.
- Utvalet av intervjuobjekt er gjort i samråd med rådmannsleiinga, der vi valde å nytte Veksthuset sine medlemmar. Veksthuset består av verksemdsleiarar, stegleiarar/avdelingsleiarar (skule, pleie/omsorg og kultur) og fagleiarar i stab (økonomi, skule/barnehage, næring og servicetorg), som deltok i kommunen sitt leiarutviklingsprogram 2009/2010. Med unntak for verksemdsleiarane og fagleiarar i stab er det ikkje nokon direkte kontakt opp mot overordna leiing, korkje politisk eller administrativt. Dette vil nok ha betydning for korleis ein opplever så vel styringssystemet som leiinga i kommunen.
- Som grunnlag for undersøkingsopplegg og vurderingar har revisjonen vald å nytte COSO-rammeverket for internkontroll. (Sjå kap.2 i rapporten.) På oppdrag frå Kommunal- og regionaldepartementet har PriceWaterhouseCoopers (PWC) gjennom undersøking i eit utval av norske kommunar innhenta kunnskap om den praktiserte internkontrollen i kommunal sektor. Eg finn grunn for å peike på følgjande i deira rapport: I kap. 6 har dei samanlikna rammeverk som verksemdsstyring; COSO, ISO 9001 Kvalitetssystem og Balansert målstyring (BMS). Det siste er det rammeverket som om lag tre av fire norske kommunar nyttar, så også Norddal kommune. I si vurdering seier PWC mellom anna: "Vår vurdering er derfor at verktøyene og det

*bakenforliggende tankegodset må innpassas i kommunens helhetlige virksomhetsstyring. Kanskje er det slik at COSO-tenking er best egnet for styring av arbeidsprosesser der risiko er høy og der behovet for nytenking er begrenset? Kanskje trenger styring av tjenesteproduksjon større islett av kvalitetsutvikling og strategisk styring, og dermed mindre islett av COSO-tenkning? Og trolig er BMS det beste rammeverket for å knytte aktiviteter opp mot strategiske mål?"*

Eg har tatt med så vidt mykje om dette for å vise at rammeverket for analyse kunne vore eit anna, og kanskje derved også resultatet av undersøkinga?

- Dei veikskapane i internkontrollen og styringssystematikken som revisjonsrapporten peikar på, tar rådmannen likevel med største alvor, og det er også difor vi har hatt den breie gjennomgangen av rapporten og no arbeider med konkrete, oppfølgjande tiltak.

### Meir konkret

\*Rundt år 2000 og framover vart det brukt mykje tid og arbeid med omorganisering i kommunen, frå etatsmodell til såkalla 2-nivåmodell, med tilhøyrande styringssystematikk. Det vart laga delegasjonsreglement m.v. i samsvar med denne organiseringa, men det synest som kunnskapen om dette ikkje er god nok. Etter rådmannen si vurdering bør det ikkje vere stor ukklarheit i kva som er ansvaret til rådmann, stab og verksemdene, men det er tydeleg behov for ein gjennomgang av styringssystemet m.m., og kan hende bør det gjerast justeringar. Det ligg elles til rette for at styringssystemet kan gjerast enklare tilgjengeleg gjennom eit eige dataprogram.

\* Det vert i rapporten peika på svak kultur for risikovurdering. Dette er rådmannen berre delvis samd i. I dei seinare åra har det vore jobba mykje med risikovurdering knytt til arealplanarbeid, reguleringsplanarbeid og beredskapsarbeid, og det er utført tilhøyrande risikoanalyser. Det er dessutan slik at det gjennom vårt rapporteringssystem vert gjort vedvarande risikovurdering, særleg knytt til økonomi. Vi har dessutan ulike "oppdragande" kontrollaktivitetar, som t.d. diverse statlege tilsyn, eigne tilsyn, medarbeidarundersøkingar, brukarundersøkingar og befolkningsundersøkingar. Alle dei meir korrektive kontrollaktivitetane er nok ikkje gode nok, sjølv om resultat i verksemdene vert sett opp mot verksemdsplanane, og i nokon grad vert brukt i lønsforhandlingane.

\* I og med at personalområdet er spesielt nemnd i rapporten, ønskjer rådmannen å kommentere dette:

- I forhold til personalpolitiske planar vart seniorpolitisk plan revidert i 2009, permisjonsreglementet står på planen for 2011, og arbeidet er starta opp. Prosedyrane for oppfølging av sjukefråvere er revidert i samråd med tillitsvalde, verksemdsleiarane og distribuert både på intranettet og direkte til veksthusmedlemmane. Det har vore usemje om oppgåvefordelinga mellom verksemdene og rådmannskontoret. Kompetanseplan er utarbeidd i samarbeid med tillitsvalde, men er enno ikkje ferdigstilt.

I personalarbeidet vert trekt inn ei HMS-gruppe som består av rådgjevar på rådmannskontoret, fagsjef for skule og barnehage, leiar for pleie og omsorg, avd.leiar teknisk, hovudtillitsvald, hovudverneombod og dagleg leiar for eigeidomselskapet.

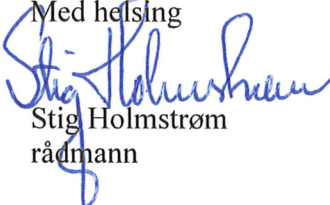
\* I samarbeid med Stordal kommune, og med økonomisk støtte frå KLP, vert det no arbeid med å få eit elektronisk HMS-system på plass i 2012. Arbeidet med HMS-systemet vil også omfatte betre styring og systematisering av alle prosedyrar i Norddal (og Stordal) kommune, noko som vil virke risikoreduserande i forhold til både våre prosessar og HMS.

### Avslutning

Revisjonsrapporten er relativt kritisk i sin gjennomgang av internkontrollen i Norddal kommune, og det er lett å kome i "forsvarsposisjon" i høve dei tilbakemeldingane som er gitt. Rådmannen vel imidlertid å sjå på rapporten som grunnlag for læring og ei mulegheit for å kunne gjer ting betre. Det er berre muleg med ei felles forståing i leiinga av organisasjonen av dei kommunale måla og resultatkrava, og rådmannen vil derfor i si oppfølging ha fokus på



dette. "Betryggende kontroll" er kravet som vert stilt til administrasjonssjefen i Kommuneloven sin §23.2. Spørsmålet får vere om *når* rådmannen har betryggande kontroll, og om det er muleg å ha betryggande kontroll, gitt kommunane sitt vide ansvarsområde og dei lokalt gjevne rammevilkår?

Med helsing  
  
Stig Holmstrøm  
rådmann



KOMREV3 IKS er et interkommunalt revisjonsselskap, etablert 01.01.1994. Selskapet har ansvar for revisjon av kommunane Giske, Haram, Midsund, Norddal, Sandøy, Skodje, Stordal, Stranda, Sula, Sykkylven, Ørskog og Ålesund.

Selskapet leverer tenester som finansiell revisjon, forvaltningsrevisjon, selskapskontroll og rådgiving. Det vert rapportert til den einstilte kommune sitt kontrollutval og kommunestyre/bystyre.

Hovudkontor for selskapet er Lerstadvegen 545 i Ålesund kommune.

KOMREV3 IKS  
Postboks 7734 Spjelkavik  
6022 ÅLESUND  
Tlf. 70172150 – Fax 70172151 – E-post: [komrev3@komrev3.no](mailto:komrev3@komrev3.no)  
Org.nr. 971562587