

Levanger kommune

Møte kontrollutvalget 21.01.25

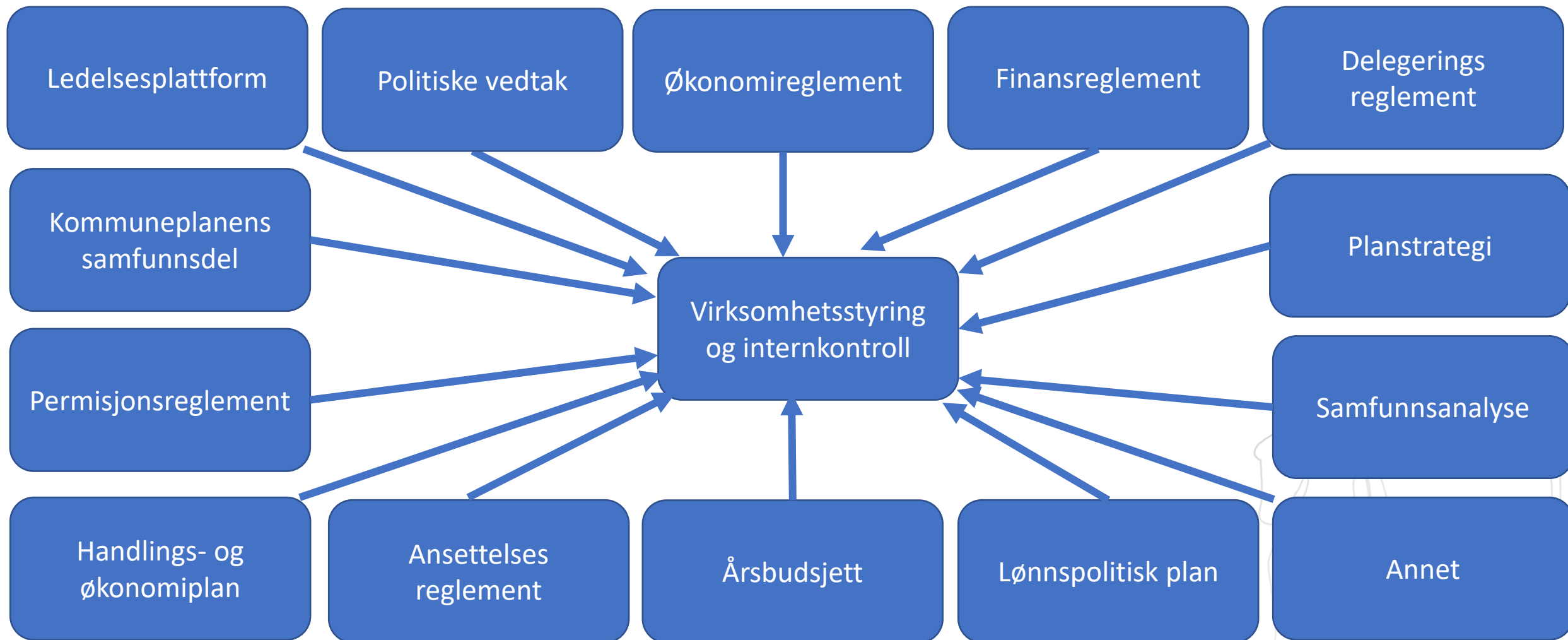


Formål med denne presentasjon

- Vise mer utfyllende hvordan kommundirektøren har jobbet med virksomhetsstyring og internkontroll i 2024
- Hvordan dette har ført til mer strukturert oppfølging i 2025
- Denne presentasjon kommer i tillegg til tidligere sendt notat
- Virksomhetsstyring og internkontroll og arbeid opp mot kommunens økonomiske måltall er to sider av samme sak



Arbeid med virksomhetsstyring og internkontroll må ses i tett sammenheng med



Bakteppe

- I arbeidet med virksomhetsstyring og internkontroll er det dermed viktig å legge opp til gode prosesser med bred involvering
- Skal være dialogbasert
- I hele 2024 og 2025 er det satt av en 50% prosesslederressurs
- Vi spiller på begrensede ressurser – det er mange parallellprosesser
 - Løpende drift
 - Krav om kortsiktig resultat, samtidig som at man også skal legge opp til langsiktig omstilling
 - Oppfølging av andre politiske vedtak, tilsyn mm.
 - Nye behov
 - +++

«Trust the process»



Hovedtrekk i budsjettprosessen 2024 – og dermed virksomhetsstyring



Kommunestyret behandlet saken i sak 29/24 den 19. juni 2024

- Kommunedirektøren setter av nok tid i ledergruppa til å tydeliggjøre, bygge og implementere rammene for internkontrollsystemet.
- Kommunedirektøren fortsetter implementeringen av internkontrollsystemet. I dette ligger det at;
 - Rutineverket (kvalitetssystemet) må bygges ut, og benyttes av hele organisasjonen.
 - Risikovurderinger av hovedprosessene skal utarbeides, og settes i system.
- Kommunalsjefenes myndighet tydeliggjøres, fortrinnsvis gjennom tydelig delegering fra kommunedirektøren.
- Rapporten fra kommunerevisjonen oversendes til arbeidsgruppa som ser på økonomi- og delegasjonsreglementet til Levanger kommune, og anbefalingene fra kommunerevisjonen tas med i arbeidet med forslaget til nytt delegasjonsreglement som skal utarbeides og behandles i kommunestyret høsten 2024"



«Kommunedirektøren setter av nok tid i ledergruppa til å tydeliggjøre, bygge og implementere rammene for internkontrollsystemet».

- Budsjettprosessen for budsjett og økonomiplan og dermed virksomhetsstyring fra og med 2026 og framover har vært tema i så å si hvert møte i strategisk lederteam (ukentlig)
- Strategisk lederteam fungerer som overordnet styringsgruppe for arbeidet med virksomhetsstyring
- Teamet har blitt supplert med rådgiver organisasjonsutvikling og kommunikasjonsrådgiver i hele 2024



«Kommunedirektøren fortsetter implementeringen av internkontrollsystemet – i dette ligger at rutineverket (kvalitetssystemet) må bygges ut, og benyttes av hele organisasjonen».

- På bakgrunn av fjorårets budsjettprosess, er det utarbeidet en overordnet prosedyre med følgende formål:

«Å sikre effektiv og målrettet bruk av ressurser for å oppnå kommunens strategiske mål og levere gode tjenester til innbyggerne. Dette innebærer planlegging, gjennomføring, oppfølging og evaluering av kommunens aktiviteter og prosjekter. Gjennom virksomhetsstyring kan kommunen sikre at beslutninger tas på et informert grunnlag, at ressursene brukes optimalt, og at det er en kontinuerlig forbedring av tjenestene som tilbys».



Ansvar:

| Rolle | Ansvarsbeskrivelse |
|--------------------------------|--|
| Alle med budsjettansvar | plikter å utøve økonomiforvaltningen i samsvar med målene i økonomiplanen og har et medansvar for totaliteten i kommunens økonomiforvaltning. I dette ligger også et ansvar for å samordne tjenester og aktivitet på tvers av sektorer og fagområder |
| KD | Overordnet ansvar for hele budsjettprosessen. Har dessuten ansvar for å ivareta sammenhengen mellom politiske styringssignaler og gode administrative prosesser |
| Økonomisjef | Overordnet ansvar for budsjettprosessen sammen med kommunedirektør. Dette vil blant annet si at økonomisjefen skal framskaffe tall- og beslutningsgrunnlag, både for enhetene og for kommunedirektørens strategiske lederteam. Overordnet ansvar for å identifisere områder som har særlige utfordringer i budsjettprosessen, samt oppfølging av disse, i samarbeid med kommunalsjef |
| Kommunalsjefer | Overordnet ansvar for budsjettprosesser innenfor de respektive kommunalområdene. Følge opp egne enhetsledere for å sikre gode sammenhenger mellom overordnet budsjettprosess og enhetsvise oppfølging av disse. Ansvar for å identifisere enheter innenfor eget kommunalområde som har særlige utfordringer, samt oppfølging av disse, samarbeid med økonomisjef |

| | |
|--|--|
| Enhetsledere | Ansvar for å lede budsjettprosessen i egen enhet. Dette vil si at man skal lede lokale implementeringsprosesser sammen med avdelingslederleddet. Dette inkluderer aktiv involvering av plasstillitsvalgte og medbestemmelsesgrupper |
| Avdelingsledere: | Ansvar for lokale budsjettprosesser, tilpasset egen enhet. Sammen med enhetsleder har avdelingsleder ansvar for å sikre felles forståelse og riktig involvering av aktuelle interessenter (ansatte, tillitsvalgte, evt. innbyggere) |
| Kommunalsjef for Organisasjon og HR | Ha hovedansvar for å sikre at omstillingsprosesser skjer i henhold til bestemmelser i aktuelt lov- og avtaleverk. I dette ligger også overordnet koordinering av rådgivere innenfor organisasjon og HR når det gjelder hvilken type hjelp og bistand skal gis til hvem. |
| Rådgiver organisasjonsutvikling | Ansvar til å bistå kommunedirektør og økonomisjef til å planlegge budsjettprosessen. I dette ligger også et ansvar for å identifisere sammenhenger mellom ulike parallellprosesser, både innenfor gevinstrealiseringsprogrammet og innenfor de ordinære kommunale planprosesser. |
| Rådgiver samfunnsplanlegging | Ansvar til å bidra til å ivareta sammenhenger mellom budsjettprosessen og kommunale planprosesser. |



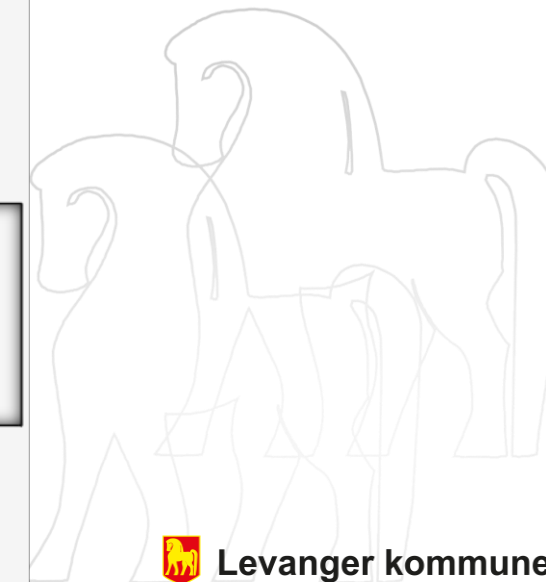
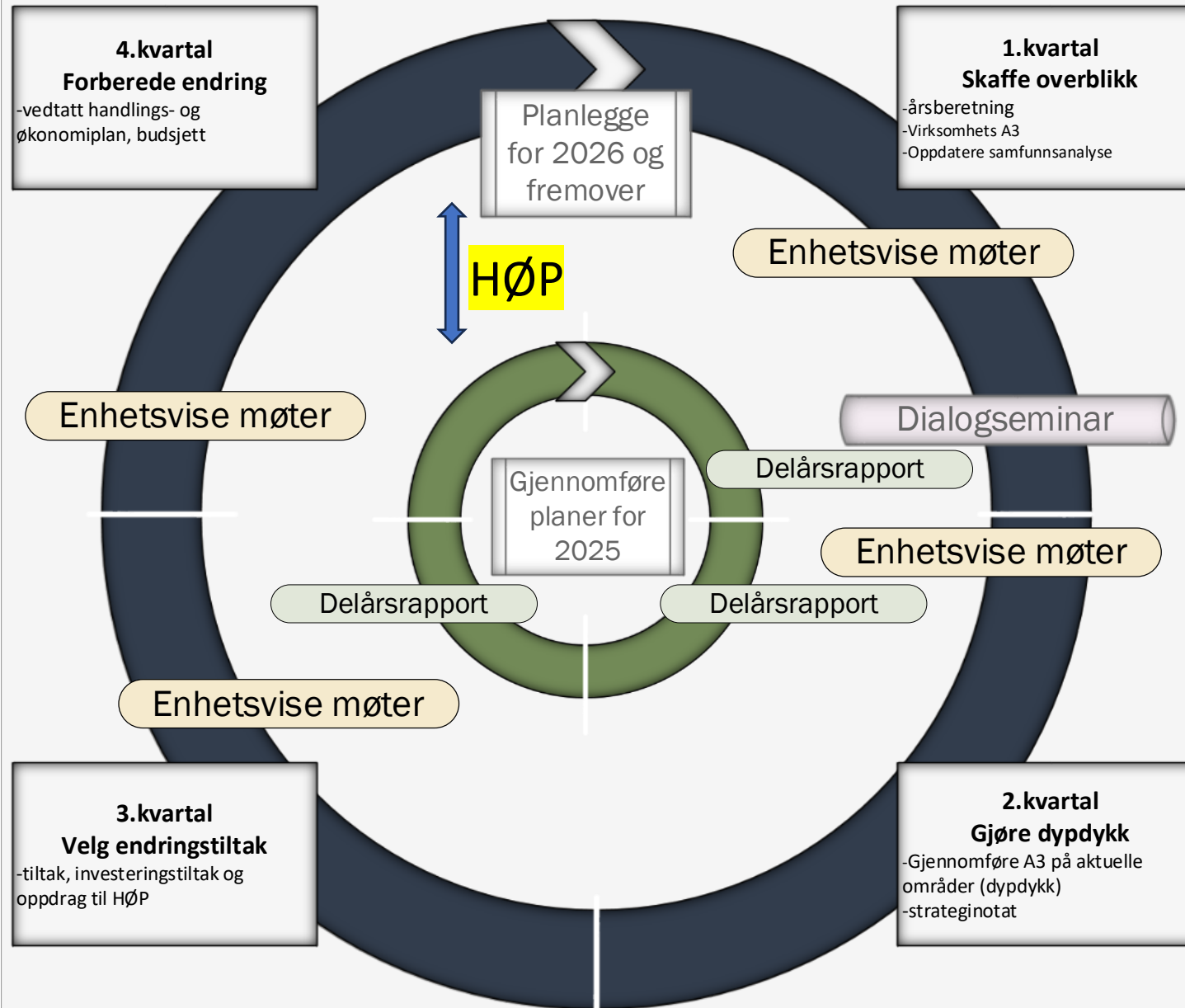
Aktivitet/beskrivelse

Det er utarbeidet to parallelle prosesser for å ivareta en helhetlig virksomhetsstyring:

- Aktiviteter for å gjennomføre planer inneværende år (det kortsiktige perspektivet)
- Aktiviteter for å planlegge neste år og fremover (det langsiktige perspektivet)



Virksomhetsstyring 2025-2028



Aktiviteter for å gjennomføre planer/tiltak for inneværende år

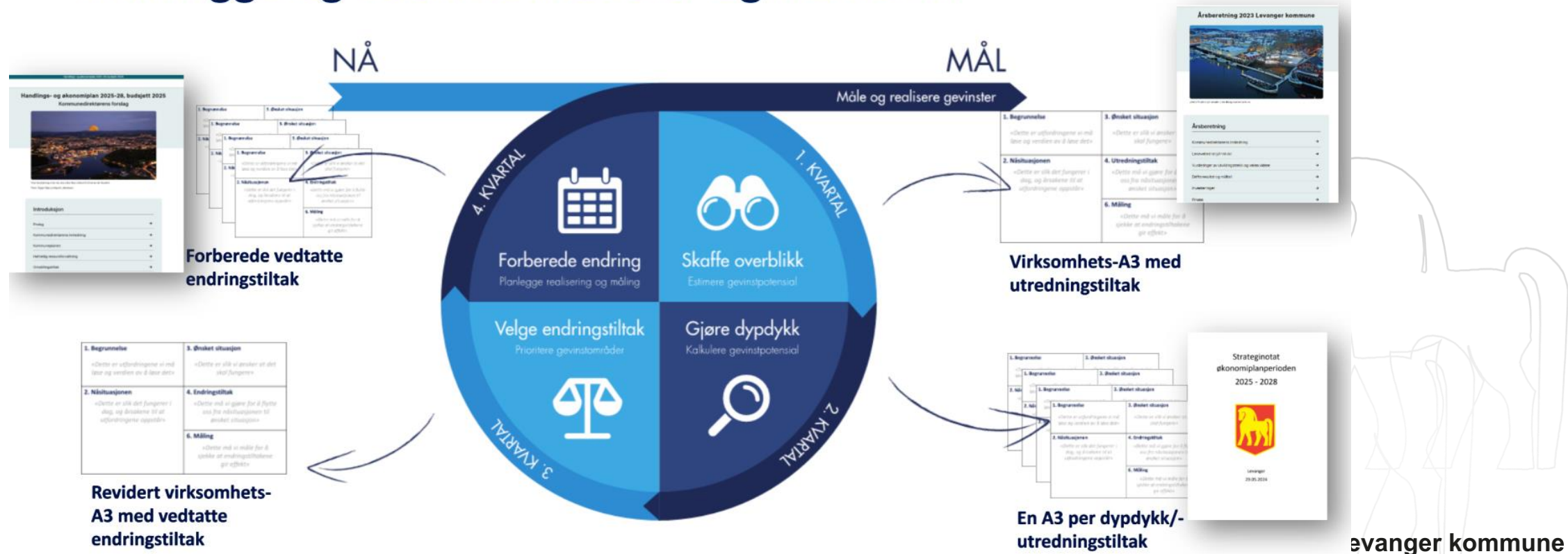
| Aktivitet | Formål | Innhold | Deltakelse | Ansvar |
|--|---|---|--|----------|
| Gjennomføring av enhetsvise styringsdialog 4 ggr./året <ul style="list-style-type: none"> • Jan/feb • Apr/mai • Aug/sept • Okt/nov | <ul style="list-style-type: none"> • Skaffe felles forståelse av utfordringsbildet • Identifisering av gevinster på kort og lang sikt • Oppfølging av identifiserte tiltak | <ul style="list-style-type: none"> • øk.prognoser • regnskap • oppfølgingsbehov • aktivitetsnivå • komp.tiltak v/ overforbruk • +++ | <ul style="list-style-type: none"> • Enhetsleder • Kom.sjef • Øk.sjef • Rådgivere øk./hr • KD | KD |
| Månedrapporing til politikken | <ul style="list-style-type: none"> • Rapportere til politisk ledelse ihht. øk.reglement • Grunnlag for enhetsvise oppfølginger | <ul style="list-style-type: none"> • Status regnskap • Sykefravær • Frie inntekter • Lønnsprognoser | | Øk.sjef |
| Delrapportering pr. 31/03, 31/05, 31/08 | <ul style="list-style-type: none"> • Rapportere til politisk ledelse ihht. øk.reglement • Grunnlag for enhetsvise oppfølginger | <ul style="list-style-type: none"> • Status regnskap • Sykefravær • Frie inntekter • Lønnsprognoser • Status vikarbruk • +++ | <ul style="list-style-type: none"> • Strategisk lederteam • Økonomi • HR | Øk.sjef |
| Særskilt oppfølging av enkeltenheter etter behov | <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging av enhetsvise problemstillinger | <ul style="list-style-type: none"> • Etter behov | <ul style="list-style-type: none"> • Etter behov | Kom.sjef |



Aktiviteter for å planlegge neste år og framover

- KS helhetsmodell benyttes som struktur for å identifisere områder med gevinstpotensialet og som samsvarer med kommunens planer, samt aktiviteter for å gjennomføre årsberetningen og strateginotat .

Planlegge og beslutte neste år og fremover



Verktøy

- Framsikt - kommunens skybaserte løsning for helhetlig virksomhetsstyring gjennom analyse, planlegging, mål- og resultatstyring, budsjettering og rapportering. All rapportering skal gjennomføres i Framsikt
- Enhetsvise «Onepagere» som sammenfatter funn fra bl.a.
 - Årsregnskap 2024
 - Budsjett 2025
 - Sykefravær 2024
 - Identifiserte tiltak i budsjettarbeid for 2024
 - Endrings- og utviklingstiltak i HØP
 - Oppsummering av utfordringer og muligheter (fra samfunnsanalysen)
 - Oppsummering av overordnede utfordringer og muligheter (nasjonalt)
 - Revidert mal for medarbeidersamtale
 - Referat fra styringsdialogmøter



Eksempel på sjekkliste i Framsikt

Frekvens på rapportering

Min sjekkliste ? Vis Velg sortering

Søk

| | Opprettet av | Beskrivelse | Status | Frist |
|---|---|-------------|--------|-------------|
| INTERNKONTROLL | | | | |
| Medarbeideroppfølging | | | | |
| Følger du retningslinjene for sykefraværsoppfølging? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |
| Følger du sjekkliste for avslutning av arbeidsforhold når ansatte slutter i Levanger kommune? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |
| Gjennomgår du informasjonspakken i Compilo med nyansatte? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |
| Har dere utarbeidet HMS plan for avdelingen/enheten? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | 01.04.2024! |
| Har du gjennomført vernerunde med risikokartlegging i løpet av det siste året? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | 01.04.2024! |
| Økonomioppfølging | | | | |
| Er enheten ajour med fakturering av inntekter? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |
| Er regnskap for siste måned kontrollert? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |
| Har du kontrollert fastlønn siste måned? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |
| Har du kontrollert variabel lønn siste måned? | <input type="button" value="Levanger"/> | | Ja | Månedlig |

Sammendrag status for sjekkliste ?

[Legg til/endre beskrivelse](#) [Historikk](#)

Tema som rapporteres

Hvem rapporteres det til?

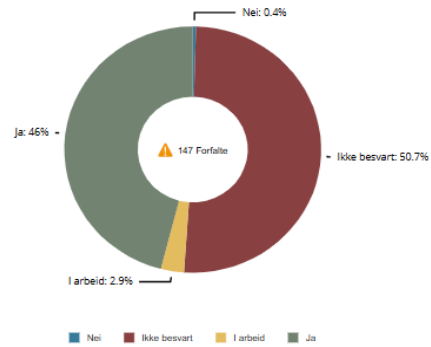
Enhetslederens vurdering av status pr punkt

Sjekkliste – overordnet status pr. periode

Status sjekkliste

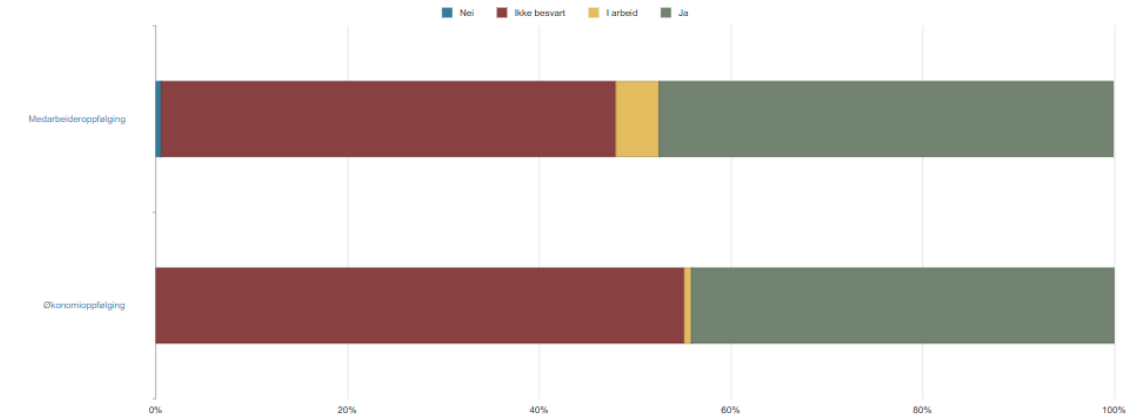
Ekskluder status for sjekklistepunkter som er opprettet direkte på underliggende nivå

Overordnet status Levanger



Nivå: Levanger

Status sjekklistekategorier

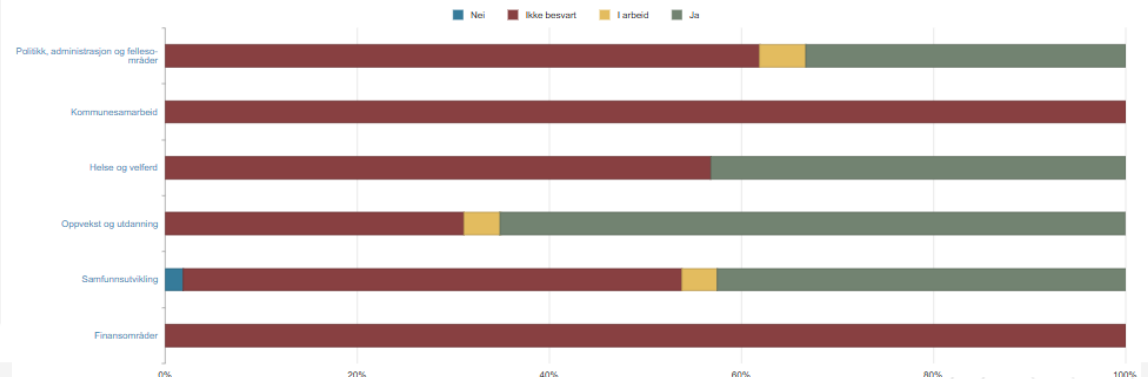


Statusoversikt - spørsmål

| Statusoversikt - spørsmål (6) | Antall spørsmål med "Ikke besvart" (138) | Frist |
|--|--|-------|
| 10 Politikk, administrasjon og fellesområder | 26 | |
| 20 Oppvekst og utdanning | 33 | |
| 30 Helse og velferd | 25 | |
| 40 Samfunnsutvikling | 28 | |
| 45 Kommunesamarbeid | 18 | |
| 50 Finansområder | 8 | |

Nivå: Levanger

Status organisasjonsnivå



Sjekklister benyttes for å sikre lovlig drift i hele organisasjonen

- En oversikt på punkter enhetsleder må kvittere ut fortløpende for å ivareta den helhetlige internkontrollen.
- Sjekkpunkter etableres i samarbeid mellom kommunedirektør og kommunalsjefer.
- Kommunalsjefer har mulighet til å sette opp punkter underordnet leder i aktuelt område skal følge opp spesielt
- Inngår som en del av månedsrapportering, men med ulik frekvens på de ulike sjekkpunktene.





Grunnskole

Budsjett 2024 **283 802 260**

Regnskap 2024 pr. 16.01.25 291 340 755

Resultat 2024 pr. 16.01.25 -7 538 495



Budsjett 2025 **290 699 818**

Sykefravær - sammenlagt korttid og lang tid:

Okt: % nov: % des: %



Avdeling med høyeste samlet fravær i 2024:
Ekne barneskole 17,5%

Gjennomførte og påbegynte tiltak som følge av Gevinst 24/7:

- Kuttet leirskole i 2024
- Satt i gang et arbeid med å gjennomgå lisenser for å se hvilke som er nødvendig å ha
- Redusert deltakelse kurs
- Skoleskyss

Endrings- og utviklingsoppdrag i HØP:

- Forenkle arbeidsflyter og endre avtaler om skoleskyss
- Utarbeide strategi for inkluderende opplæring i skole
- Etablere Klyngesamarbeid Skogn
- Implementere og utvikle "Sammen-modellen" til et verktøy for samskaping med barn, unge og deres familier i hele oppvekstløpet
- Implementere og videreutvikle håndbok for begynneropplæring i lesing og skriving, inkludert plan for lesekartlegging
- Utrede ny ressursfordelingsmodell for grunnskolen
- Jobbe aktivt mot målet i Fritidserklæringen om at alle barn og unge skal få mulighet om å delta jevnlig i minst en organisert fritidsaktivitet, gjennom virkemidler som BUA, fritidskort, fritidsguide, inkluderingsstilskudd og kulturkort
- Videreutvikle levangerskolen og levangerbarnehagen som arena for nettverksbygging mellom foreldre for å styrke samarbeidet rundt barn og unge.
- Øke bruken av Friskus for å styrke innbyggernes mulighet til å leve aktive og meningsfulle liv i tråd med rådene i ABC god psykisk helse

Endringer gjort i 2024:

Generell innsparing på 2% i budsjettet for 2024

Endringer fra 2024 til 2025:

Generell innsparing på 1% i forslag til budsjett 2025

Politiske innspill/retning i HØP-prosessen:

- Ingen endring i skolestruktur
- Lærernorm og andre lovkrav skal oppfylles

Utfordringer og muligheter enhet:

- Holder ikke lærernorm
- Utfordrende i SFO
- Mye spesialundervisning
- Utgifter til spesialpedagogisk hjelp til private skoler. Har tatt initiativ overfor andre kommuner for å se på finansieringspraksis og tildeling av spesialpedagogisk hjelp til private skoler
- 10.000 færre timer med vedtak fra PPT. Kan ikke regne ut hva som kan spares pga. gruppeorganisering. Elevreduksjonen er ikke veldig stor, og er spredt utover.
- Opphoping av elever med omfattende enkeltvedtak betyr at en stor andel ressurser går til få elever. Dette er elever med diagnoser hvor bistandsbehov ikke blir redusert med alder.
- Økt lønnsnivå for nye lærere pga. masterutdanning

Overordnede utfordringer og muligheter:

- Negativ trend i ungdommers trivselsfølelse og tilhørighet til kommunen.
- Bekymring knyttet til økende psykiske og fysiske problemer, mobbing og ungdommers tilfredshet med lokalsamfunnet.
- Sosiale ulikheter påvirker helse, utdanning og livskvalitet, og utfordrer samfunnets bærekraft.
- Digitalisering av samfunnet og manglende sosial inkludering øker faren for å begå kriminalitet.
- Det er av stor betydning å aktivt lytte til og følge opp barn og unge, også i førskolealderen.
- Å forsterke inkluderende tiltak for barn og unge når det gjelder deltakelse i fritidstilbud er viktig.
- Det er viktig å gi barn og unge mulighet til å delta aktivt i stedsutviklingen.
- Samarbeid med barn, unge og deres familier er viktig for å fremme trivsel og mestring. Barnehagene og skolene har en spesiell rolle i dette samarbeidet.
- Må styrke tverrfaglig forståelse for hva et demokratiperspektiv krever av voksne som arbeider med barn og unge
- Voksne som jobber med barn og unge må fremme gruppens interesser, og veilede om hvor og hvordan de kan påvirke utviklingen.
- Bosatte flyktninger bør få økte muligheter til å delta i sosiale aktiviteter slik at de føler seg som en del av lokalsamfunnet, og velger å bli boende i Levanger.
- Må bedre samordningen av tjenester for barn, unge og familier. Temaplan for forebygging av omsorgssvikt og atferdsproblemer viser retning i forhold til innsatser.
- Samarbeid med frivillige om lavterskeltilbud kan bidra til sosial utjevning, at erfaringer deles og at nye sosiale relasjoner både for barn og voksne oppstår.
- Grenser og større tettsteder mangler arenaer og møteplasser på kunst- og kulturområdet. Dette begrenser muligheten til utvikling av arrangementer og for å skape utviklingsmiljøer
- Kommunen er på tilbudssiden med utlån av lokaler.
- Bestillingstransport og tilbringertjenester fungerer ikke godt over alt. Det utfordrer også skoler og barnehager som skal formidle gode holdninger rundt det å benytte kollektiv transport.

Hvor kan vi omstille og gjøre endringer for å oppnå et tjenestenivå innenfor de økonomiske rammene?

Hva er det som gjenstår?

- Prosesser med virksomhetsstyring i Levanger kommune er under utvikling.
 - Helhetlig resursforvaltning
 - Internkontroll
- Derfor vil denne prosedyren bli oppdatert i etterkant av videre utvikling
- Videre vil vi også måtte utarbeide underliggende prosedyrer som beskriver underliggende aktiviteter og verktøy som for eks.
 - Gjennomføring av styringsdialog
 - Gjennomføring av overordnede risikovurderinger knyttet til budsjett og økonomiplan
 - Beskrivelse av diverse verktøy som for eks. sjekklister i Framsikt og enhetsvise onepagere



Øvrige områder

Levanger kommune >

GDPR - INTERNKONTROLL ⁴⁰⁰⁰³

Ledelsesprosesser

- LOVER OG FORSKRIFTER - GDPR
- SIKKERHETSUTVALG
- ÅRSPLAN GDPR

Hovedprosesser

- STYRENDE - GDPR
- GJENNOMFØRENDE - GDPR
- KONTROLLERENDE - GDPR
- DAGLIGE - GDPR
- ADMINISTRATIVE - GDPR

Støtteprosesser

- DOKUMENTASJON - GDPR
- Sjekklistor, skjema og maler - GDPR
- GDPR HMS

[Vis/skjul liste med elementer](#)

Levanger kommune >

HELSE, MILJØ OG SIKKERHET ¹¹⁵⁸

Ledelsesprosesser

- AMU - ARBEIDSMILJØUTVALG
- HMS LOVER - FORSKRIFTER
- TILSYN
- HMS Internkontroll
- HMS ÅRSBUK - HMS MÅL

Hovedprosesser

- RUS- OG AVHENGIGHETSPROBLE
- VOLD OG TRUSLER
- ARBEIDSMILJØ
- Sykefravær, egenmelding og inkluderende arbeidsliv
- FORSIKRING OG SKADEMELDINGER
- AVVIK - VARSLING - ANMELDELSER
- VERNEOMBUD - VERNEOMRÅDER

Støtteprosesser

- HMS UKE - HMS KURS
- HMS ROLLER OG ANSVAR
- Vernerunde - Risikovurdering - HMS planer
- BEDRIFTSHELSETJENESTE
- COMPILO
- BRANN - FØRSTEHJELP

[Vis/skjul liste med elementer](#)

Levanger kommune >

HELSE OG VELFERD ¹²⁴²²⁸

Ledelsesprosesser

- PLANDOKUMENTER Helse og velferd
- BEREDSKAPSPLANER Helse og velferd
- ORGANISASJONSKART Helse og velferd
- LOVER OG FORSKRIFTER Helse og velferd

Hovedprosesser

- BOLIG OG MESTRING
- HELSEFREMNING
- HJEMME- OG INSTITUSJONSTJENESTER

Støtteprosesser

- FAG - Helse og velferd
- PERSONAL - Helse og velferd
- ØKONOMI - Helse og velferd
- HMS MAPPE - Helse og Velferd

[Vis/skjul liste med elementer](#)

Levanger kommune >

OPPVEKST ¹¹⁸³

Ledelsesprosesser

- PLANDOKUMENTER OPPVEKST
- LOVER OPPVEKST

Hovedprosesser

- BARNE- OG FAMILIETJENESTEN (BAFA)
- BARNEHAGER
- BARNEHAGE - MYNDIGHET
- GRUNNSKOLE
- SFO

Støtteprosesser

- FELLESdokumenter OPPVEKST

Andre dokumenter

[Vis/skjul liste med elementer](#)

Levanger kommune >

SAMFUNNSUTVIKLING ¹¹⁸³

Ledelsesprosesser

- Kommunestyret samfunnsutvikling

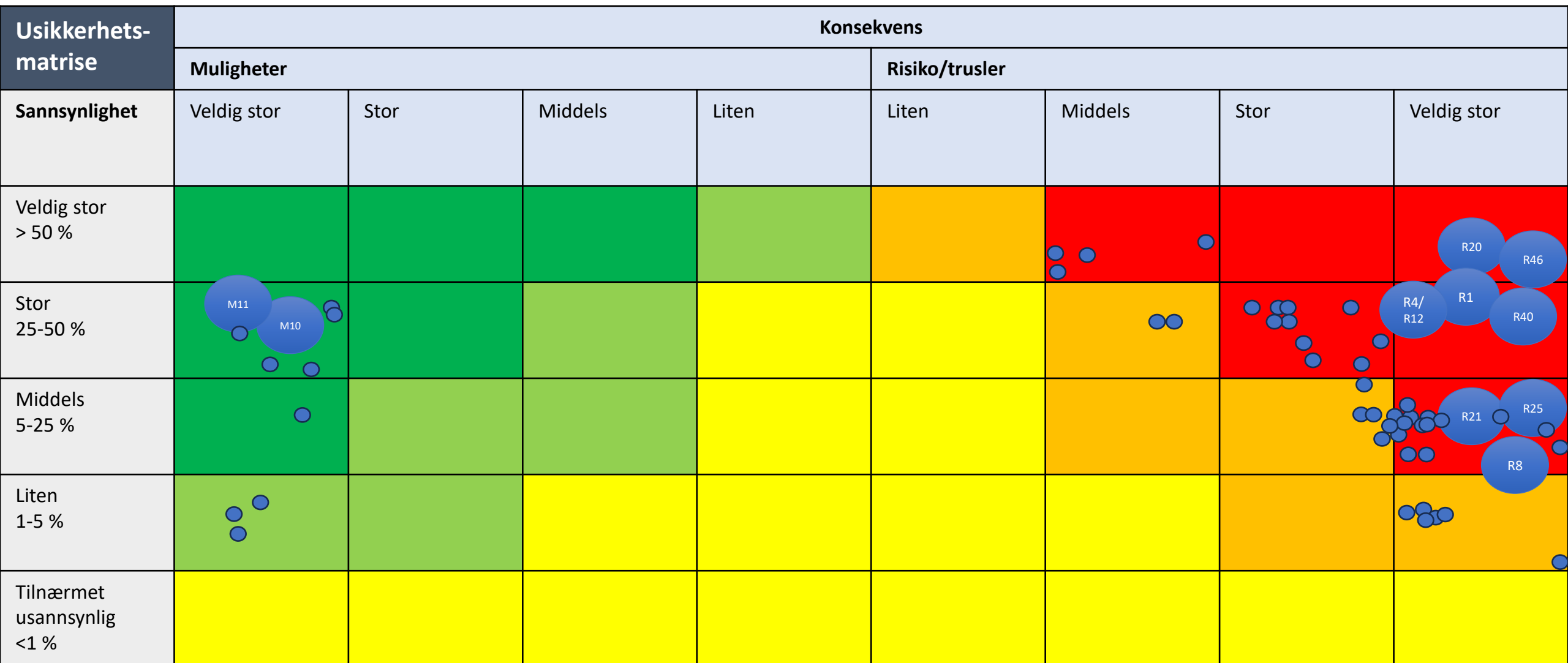
Tjenesteområder

- KULTUR
- INNVANDRER-TJENESTEN
- TEKNISK
- LANDBRUK, MILJØ OG AREALFORVALTNING
- DRIFT OG ANLEGG
- BRANN OG REDNING
- TRØNDERHALLEN - LEVANGER FRITIDSPARK

[Vis/skjul liste med elementer](#)

Usikkerhetsmatrise for vedtatt budsjett for 2025

«Kommunedirektøren fortsetter implementeringen av internkontrollsystemet. I dette ligger det at; Risikovurderinger av hovedprosessene skal utarbeides, og settes i system».



Nærmere om risikovurderinger

- Vi skal spesifisere tiltak på bakgrunn av denne overordnede sårbarhetsvurdering
- Etter dette foretas det en ny overordnet sårbarhetsvurdering
- Det blir for omfattende å foreta slike analyser for alle hovedprosesser
- Alle identifiserte tiltak i kommunedirektørens forslag til budsjett for 2025 er risikovurdert (dette har vi ikke dokumentert)



«Kommunalsjefenes myndighet tydeliggjøres, fortrinnsvis gjennom tydelig delegering fra kommunedirektøren».

Delegeringsreglement

Levanger kommune

Hei! Du har nå kommet til Levanger kommune sitt delegeringsreglement.

Her kan du se hvordan myndighet og oppgaver er fordelt i vår kommune. Start ved å åpne en lov eller ved å åpne organisasjonstreet. Hvis du åpner en lovbestemmelse vil du se hvor den myndigheten er blitt plassert. Hvis du åpner organisasjonstreet og velger en enhet, vil du se hvilken myndighet den har fått. Du kan også lese om de overordnede retningslinjene ved å åpne introduksjonen.

[< Se introduksjon](#)

| Lover | Organisasjonsenheter | Delegeringer | Viser 0 av 1339 delegeringer |
|----------------------------------|---|--------------|------------------------------|
| <input type="text" value="Søk"/> | <input type="text" value="Søk"/> | | |
| A | Politiske enheter | | |
| > Alkoholloven | ▼ Kommunestyret | | |
| > Arkivlova | Formannskap | | |
| > Barnehageloven | Plan- og utviklingsutvalg | | |
| > Barnelova | Driftsutvalg | | |
| > Barnevernsloven | Kontrollutvalg | | |
| > Brann- og eksplosjonsvernloven | Ordfører | | |
| > Egedomsskattelova | Eldreråd | | |
| > Film- og videogramlova | Råd for personer med funksjonsnedsettelse | | |
| > Folkebibliotekloven | Ungdomsråd | | |
| > Forpaktingslova | Administrasjonsutvalget | | |
| > Forurensningsloven | Klagenemnda i Levanger kommune | | |
| > Friluftsløven | | | |



Fra det administrative delegeringsreglementet

- Kommunalsjefer og økonomisjef utøver kommunedirektørens myndighet i kraft av sine stillinger og trenger ingen delegert myndighet.
- Kommunedirektøren kan når som helst trekke tilbake delegert myndighet
- Leder av resultatenheter kan videredelegere sin myndighet. Videredelegering av myndighet skal godkjennes av kommunedirektør/kommunalsjef. Videredelegering av myndighet innebærer ikke at den som delegerer gir fra seg ansvar for det aktuelle saksområdet.



Fra delegeringsreglement kap. 2.1 Økonomi

- Enhetsleder har delegert myndighet til å disponere midlene innenfor tildelt økonomisk ramme på sitt ansvarsområde. Disponeringen av midler skal skje i tråd med delegeringsreglementet, økonomireglementet, budsjettvedtak og øvrige føringer gitt gjennom vedtatte plan- og regelverk. Det forutsettes at det i disponeringen av midler tas hensyn til inntektssvikt og/eller uforventede utgiftsøkninger.
- I disponeringen av midler skal enhetslederne innenfor sitt ansvarsområde ha fokus på helhetlig ressursforvaltning i kommunen. Dette betyr at man har et medansvar for til enhver tid å søke økonomisk handlingsrom, også i tilfeller hvor man selv er innenfor ansvarsområdets økonomiske ramme.
- Enhetsleder skal ved økonomisk ubalanse, eller når det foreligger utsikter til dette, straks melde ifra til kommunedirektør via kommunalsjef. Kommunedirektør kan i slike tilfeller trekke tilbake den økonomiske delegeringen som enhetslederne er tildelt. Delegeringen kan også trekkes tilbake ved endrede økonomiske forutsetninger og/eller som følge av politiske vedtak. Videre har enhetsleder, ved økonomisk ubalanse, også plikt til i størst mulig grad å tilpasse driften etter de nye økonomiske rammebetingelser.
- Det vises forøvrig til kommunens økonomireglement.



Kommunalsjef org. og HR

- Etter kommuneloven § 13-1 sjuende ledd har kommunedirektøren det løpende personalansvaret for den enkelte, inkludert ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed og andre tjenstlige reaksjoner. Myndigheten er i stor grad delegert videre til kommunalsjef organisasjon og HR. Denne delegeringen er forankret i sentrale styringsdokument som blant annet kommunens lønnspolitiske plan, ansettelsesreglement og permisjonsreglement.
- Blant myndigheten som er delegert til kommunalsjef organisasjon og HR nevnes:
 - midlertidige ansettelser uten utlysninger
 - lønnsfastsettelse for alle ansatte i Hovedtariffavtalen (HTA) kap. 3 og 5, samt HTA kap. 4
 - alle særskilte forhandlinger (lønnsendringer og kodeendringer) etter HTA kap. 3.1, 3.4.1, 3.4.4, 4.2.2–4.2.4 og 5.2



Avslutningsvis

- Virksomhetsstyring som en dynamisk prosess
- Det er mange eksterne faktorer som påvirker oss
- Dette gir økt grad av uforutsigbarhet
- Vanskelig å gardere seg mot dette, gitt kommunens økonomiske situasjon

