



Prosjektplan

Internkontroll
Tynset kommune

April 2025

www.kpmg.no

Innhold

1. Innledning	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Forarbeid	3
2. Formål, problemstillinger og revisjonskriterier	4
2.1 Formål	4
2.2 Problemstillinger	4
2.3 Revisjonskriterier	5
3. Tilnærming	7
3.1 Metode	7
3.2 Aktivitets- og framdriftsplan	8
4. Prosjektteam og honorar	9
4.1 Prosjektteam	9
4.2 Honorar	9

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Kontrollutvalget i Tynset ønsker å bestille en forvaltningsrevisjon på temaet «Hvordan jobber kommunen med å sikre god internkontroll og etterlevelse av rutiner, regler og lovverk».

I sitt møte den 20 januar i sak 5/25 gjorde de dette vedtaket:

Kontrollutvalget bestiller en forvaltningsrevisjon med tema "Hvordan jobber kommunen med å sikre god internkontroll og etterlevelse av rutiner, regler og lovverk". Det bes om at prosjektet gjennomføres med inntil 250 timer.

1.2 Forarbeid

I forbindelse med utarbeidelse av prosjektplanen har KPMG gjennomgått sentralt planverk i kommunen, gjennomført møte med kontrollutvalget for å diskutere prosjektplanens innretning samt gjennomført et møte med kommuneadministrasjonen for å ytterligere spesifisere tilnærmingen. I tillegg ble det med administrasjonen diskutert hvordan forvaltningsrevisjonen kan innrettes for å minimere eventuell påvirkning fra prosjektet på pågående forbedringsarbeid i kommunen.

2. Formål, problemstillinger og revisjonskriterier

2.1 Formål

Kommunestyret har vedtatt plan for forvaltningsrevisjon, og det skal i løpet av 2025 gjennomføres en forvaltningsrevisjon. I planen er internkontroll vedtatt som det første området hvor det skal gjennomføres forvaltningsrevisjon. Overskriften er "Hvordan jobber kommunen med å sikre god internkontroll og etterlevelse av rutiner, regler og lovverk?".

Temaet er beskrevet slik:

Det er en høy risiko knyttet til hvordan jobber kommunen med å sikre god internkontroll og etterlevelse av rutiner, regler og lovverk. Kravet om helhetlig internkontrollsystem i kommuneloven gjelder hele virksomheten, og skal sikre etterlevelse av rutiner, regler og lovverk. Kommunens ledelse og tillitsvalgte uttrykker at det er mangler ved den systematiske oppbyggingen og tilnærmingen. Det fremkommer også at det er ulik forståelse av hvordan internkontrollsystemet brukes for evaluering og læring. Fra tillitsvalgte fremkommer det også at det er en risiko for at ledere ikke har god nok kunnskap, eventuelt prioriterer, arbeidet med HMS.

Videre trekkes det opp eksempler på hva slags innretning en forvaltningsrevisjon kan ta i planen:

- Har kommunen utarbeidet en hensiktsmessig og god systemoppbygging for internkontrollen?
- Hvordan jobber kommunen med å sikre en god internkontroll og etterlevelse av rutiner, regler og lovverk?
- Har kommunen innarbeidet rutiner for evaluering og korrigering av egen praksis?
- Jobber kommunen med å utvikle en kultur for avviksrapportering hvor læring av feil bidrar til tjenesteutvikling?

I de neste kapitlene beskriver vi KPMGs forslag til problemstillinger, revisjonskriterier og gjennomføring (metode og prosjektplan) for denne forvaltningsrevisjonen.

2.2 Problemstillinger

På bakgrunn av formålet, innledende samtaler og tidligere gjennomførte prosjekter innen samme tematikk foreslår KPMG følgende spesifisering av kontrollutvalgets oppstilte problemstillinger:

1. Har kommunen utarbeidet en hensiktsmessig og god systemoppbygging for internkontrollen?

For å besvare problemstillingen om kommunen har en hensiktsmessig og god systemoppbygging for internkontrollen, Vil KPMG se nærmere på følgende:

- I hvilken grad er det tilstrekkelig intern sammenheng mellom overordnet, styrende dokumentasjon og styrende dokumentasjon lengre ut i «næringskjeden» (slik som

- styrende dokumentasjon ved en institusjon/skole)? Er styrende dokumentasjon drevet av den overordnet risikovurdering og hvor det er konsistens i de underliggende dokumenter?
- Er internkontrollen godt integrert i kommunens organisasjonsstruktur? Finnes det klare ansvarsområder og rapporteringslinjer?
 - Er det utarbeidet skriftlige prosedyrer og retningslinjer som beskriver internkontrollens mål, metoder og prosesser? Er kravene til disse mht struktur enhetlig og konsistent, eller definert i de underliggende enheter?
 - Er internkontrollen støttet av relevant teknologi, enten det er et felles system eller i flere systemer? Har disse kapasiteter til å måle design, implementering, etterlevelse inkl avvikshåndtering?

2. Hvordan jobber kommunen med å sikre en god internkontroll og etterlevelse av rutiner, regler og lovverk?

KPMG vil i denne sammenheng særlig legge vekt på følgende, operasjonaliserte delproblemstillinger:

- I hvilken grad gjennomføres tilstrekkelig og regelmessig opplæring av ansatte for å sikre at de er oppdatert på gjeldende regler og rutiner, og at de er implementert i virksomheten?
- Hvordan er systemet for gjennomføring av regelmessige interne og eksterne revisjoner for å identifisere avvik og forbedringsområder innrettet?
- Hvordan kommuniseres viktige, sentrale føringer til kommunens ansatte? Har de tilgang til relevante dokumenter?

3. Har kommunen innarbeidet rutiner for evaluering og korrigering av egen praksis?

Her vil vi se på kommunens feedback-loop. Herunder er det særlig aktuelt å vurdere:

- I hvilken grad gjennomfører kommunen regelmessige evalueringer av internkontrollsystemet for å vurdere effektiviteten/etterlevelsen og identifisere forbedringsområder? Hvordan er dette innarbeidet i styrende dokumenter?
- Hvordan benyttes evalueringer til implementering av tiltak for å korrigere identifiserte avvik og forbedre praksis basert på evalueringene? Støttes evalueringen av teknologi?
- Hvilke systemer er tilgjengelig, og hvordan brukes disse, for å innhente tilbakemeldinger fra ansatte og brukere for å forbedre tjenestene? Sikrer systemene en god «feedback-loop»?
- Hvordan er kommuneledelsen, kontrollutvalget og kommunestyret involvert i periodiske evalueringer av internkontrollen?

4. Jobber kommunen med å utvikle en kultur for avviksrapportering hvor læring av feil bidrar til tjenesteutvikling?

For å vurdere hvordan kommunen jobber med å utvikle en kultur for avviksrapportering foreslår KPMG følgende underproblemstillinger:

- Hva gjør kommunen for å skape et miljø hvor ansatte føler seg trygge på å rapportere avvik uten frykt for negative konsekvenser?
- I hvilken grad benyttes innrapporterte avvik som grunnlag for læring og kontinuerlig forbedring av tjeneste?

2.3 Revisjonskriterier

Til problemstillingene stiller vi opp revisjonskriterier. Revisjonskriterier er de krav og normer som tilstand og/eller praksis i kommunen måles mot. Revisjonskriterier må være aktuelle, relevante og gyldige for kommunen. Det er viktig for KPMG å presisere at vi her vil vektlegge vurderinger av internkontrollsystemet opp mot andre kommuners systemer, og gi vurderinger og anbefalinger opp mot kommuneadministrasjonens ambisjoner på området fremover. Sentrale kilder til å utlede revisjonskriterier vil være:

- ✓ Kommuneloven
- ✓ Aktuelle standarder for internkontroll, slik som COSO
- ✓ «Benchmarking» mot andre, sammenlignbare kommuners systemer
- ✓ Annet relevant lovverk

3. Tilnærming

3.1 Metode

For å svare på problemstillingene vil vi samle inn data ved bruk av følgende teknikker:

- ✓ Dokumentanalyse
- ✓ Intervju
- ✓ «Dypdykk» i enkeltvirksomheter.

Vi vil innhente og gjennomgå dokumentasjon fra kommunen som kan gi informasjon om problemstillingen. Her vil vi blant annet innhente planverk, rutiner og retningslinjer.

Vi vil gjennomføre intervjuer med relevante informanter. Formålet med intervjuene er å få utfyllende informasjon og forklaringer til oversendt dokumentasjon. Relevante informanter vil av erfaring blant annet være rådmann, økonomisjef og sektorledere. Andre relevante informanter kan også bli intervjuet, særlig i forbindelse med dypdykkene. Ved gjennomføring av intervju utarbeides det intervjuguider. Fra hvert intervju skriver vi referat som vi sender til hver enkelt respondent til verifisering (gjennomlesing og eventuell korrigerings). Svar fra respondenter analyseres og sammenstilles deretter med øvrig dokumentasjon.

Vi vurderer det som aktuelt å gjennomføre to til tre dypdykk i enkeltsektorer som nærmere avgrenses i samråd med kommuneadministrasjonen. Det kan her være aktuelt å ta to-tre sektorer hvorav en sektor kjennetegnes av god avvikskultur og omfattende rapportering av avvik, og en annen sektor som i mindre grad kjennetegnes av det samme. En tredje sektor kan for eksempel være en særlig prioritert sektor der det pågår eller nylig er avsluttet forbedringsinitiativer i forbindelse med å styrke avvikskulturen. Det kan også være aktuelt å trekke kandidater for dypdykk basert på andre kriterier slik som f.eks. omfang tilgjengelig styrende dokumentasjon.

Det vil utarbeides en skriftlig sluttrapport som gjør rede for undersøkelsen, funn og anbefalinger. Utkast til rapport vil sendes på høring til relevante aktører før det utarbeides en endelig sluttrapport. Sluttrapportering til kontrollutvalget vil skje ved framstilling av en revisjonsrapport. Det vil være en rød tråd gjennom rapporten, og rapporten vil være kvalitetssikret og etterprøvbar. Vi vil legge sterk vekt på en forbedringsorientert tilnærming – gitt prosjektets innretning og siktemål er det ingen hensikt i å jobbe etter tilnærmingen «finn fem feil».

3.2 Aktivitets- og framdriftsplan

Merk at det har medgått om lag 25 timer på forberedende arbeid. Planen nedenfor fortsetter etter forberedelsesfasen som nå er ferdigstilt.

Vi vil bruke 250 timer på oppdraget, fordelt på hovedaktivitetene planlegging, gjennomføring og rapportering. Figuren under viser forslag til aktivitets- og framdriftsplan:

		Mai				Juni				Juli					August				September				September			
Faser + aktiviteter	Timer per fase	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	36	37	38	39	
Starte opp	20																									
Sende oppstartsbrev	1																									
Oppstartsmøte med kommuneadministrasjonen	3																									
Revisjonskriterier	5																									
Dokumentliste	5																									
Intervjuplan	5																									
Gjennomføre	150																									
Dokumentanalyse	30																									
Intervjuguide	5																									
Intervjuer	50																									
Analyse	70																									
Kvalitetssikring	5																									
Rapportutkast	10																									
Rapport	45																									
Ferdigstille rapportutkast	5																									
Høring	5																									
Oversending av rapport	5																									

Fremdriftsplanen er i tråd med hva kommuneadministrasjonen ser som realistisk og hensiktsmessig. Forvaltningsrevisjonen vil ha oppstart etter vedtak i kontrollutvalgets maimøte. Oppstartsmøte med kommuneadministrasjonen vil gjennomføres så snart som mulig etter vedtak i kontrollutvalget. Gjennomføring av forvaltningsrevisjonen vil foregå i juni-september. Vi vil ferdigstille rapporten til et passende kontrollutvalgsmøte, i tid fremstår møtet den 27. november som best egnet av de oppsatte.

4. Prosjektteam og honorar

4.1 Prosjektteam

KPMG sitt team i forvaltningsrevisjonen består av følgende:

- ✓ Oppdragsansvarlig partner Thore Kleppen
- ✓ Prosjektleder Mathias W. Johannessen
- ✓ Prosjektmedarbeider Sindre R. Dueland

Ved behov kan det bli benyttet ressurser fra andre deler av KPMG for å sikre den kompetanse som til enhver tid er nødvendig inn i prosjektet.

4.2 Honorar

Prosjektet berammes til 250 timer, inkludert forarbeid. Honorering i henhold til avtale.



Kontakt oss

Thore Kleppen

Partner

T +47 40 63 95 15

E thore.kleppen@kpmg.no

Mathias W. Johannessen

Senior Manager

T +47 91 84 74 43

E mathias.johannessen@kpmg.no

kpmg.no

© 2025 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.