



Konsek v/Eva Bekkavik

Oppfølging av kommunestyrets behandling av sak 4/2026 med vedtak om å gi skriftlig tilbakemelding til kontrollutvalget ang rutiner og praksis økonomi mv.

Viser til kommunestyrets behandling av sak 4/2026 i møte den 10.02.2026 hvor kommunestyret ber kommunedirektøren svare ut til kontrollutvalget om forhold rundt rutiner og praksis innenfor økonomi mv. Punktene som er listet opp i kommunestyrets vedtak danner grunnlaget for inndelingen av svaret som følger nedenfor.

Status og tiltak følger den politiske saken, kronologisk.

1. Årsbudsjetter og økonomiplaner som er fullstendige, oversiktlig og realistisk

Status:

Fullstendige, oversiktlige og realistiske årsbudsjetter og økonomiplaner er et gjennomgående fokus i alt av kommunens budsjett- og planleggingsarbeid. Arbeidet skjer i samsvar med kommunelovens krav om realistiske budsjetter, jf. Kommunelovens § 14-5, og skal legge til rette for forsvarlig økonomistyring og politisk kontroll.

Vurdering:

Kommunedirektøren vurderer at kommunens arbeid med årsbudsjett og økonomiplan er i samsvar med kravene i kommuneloven og økonomireglementet. Budsjettene er i økende grad blitt mer realistiske, og det arbeides kontinuerlig med å vurdere om gjeldende budsjetter gir et tilfredsstillende grunnlag for økonomistyringen i kommunen.

2. Alle nye eller utvidede tiltak må, som hovedregel, ikke settes i gang før økonomien er på plass

Status:

Det er et grunnleggende styringsprinsipp at nye eller utvidede tiltak som hovedregel ikke iverksettes før økonomisk dekning er avklart i formannskap og kommunestyre. Dette er et sentralt krav i kommunens økonomistyring og skal legges konsekvent til grunn i budsjettarbeidet.

Vurdering:



Kommunen følger disse prinsippene i økonomistyringen, ved at nye eller utvidede tiltak som hovedregel ikke iverksettes før økonomisk dekning er avklart med formannskap og kommunestyre, og innarbeidet i budsjett og økonomiplan.

3. Tertialrapporter skal inneholde konkrete forslag til budsjettreguleringer og innsparingstiltak hvis den økonomiske utviklingen viser vesentlige avvik i forhold til budsjett

Status:

Melhus kommune har i økonomireglement og i praksis lagt til grunn at tertialrapportene skal være et aktivt styringsverktøy for politisk nivå. Dette innebærer ikke bare rapportering av avvik, men også forslag til tiltak dersom den økonomiske utviklingen avviker vesentlig og er varig i forhold til budsjettforutsetningene.

Budsjettet er styringsverktøyet for rammestyringen. Prognosene er en «framoverskuende vurdering» av forventet resultat per 31.12 og skal kun understøtte rammestyringen, aldri erstatte den.

Vurdering:

Kommunen følger det prinsippet at tertialrapportene skal inneholde konkrete forslag til budsjettreguleringer og med nødvendige og korrigerende tiltak når den økonomiske utviklingen viser vesentlige og varige avvik fra vedtatt budsjett.

Vi skiller i så måte mellom kommunedirektørens informasjons- og saksplikt:

- Informasjonsplikten oppstår i de tilfellene prognosene viser vesentlige avvik fra opprinnelig budsjett, men der det er antatt at avviket ikke vil være varig gjennom at den eller de sektorene avviket oppstår i, har mulighet til å håndtere avviket innenfor vedtatt budsjetttramme
- Saksplikten oppstår i de tilfeller prognosene viser vesentlige og varige avvik, og der man ser at sektorene ikke klarer å håndtere avvikene innenfor vedtatte budsjetttrammer. Kommunedirektøren skal minst to ganger i året rapportere til kommunestyret om utviklingen i inntekter og utgifter, sammenholdt med årsbudsjettet. Hvis utviklingen tilsier vesentlige avvik, skal kommunedirektøren foreslå endringer i årsbudsjettet. (kommunelovens § 14-5, 2. ledd)

4. Fortsette arbeidet med å styrke rutiner og praksis for likviditetsstyring

Status:

Kommunen arbeider systematisk med å styrke rutiner og praksis for likviditetsstyring. Per i dag rapporteres det på likviditetsstatus på gitte tidspunkt. Arbeidet med å etablere et likviditetsbudsjett for vurdering av sannsynlige framtidig likviditetsstrømmer (prognoser), er igangsatt for bedre å kunne forutse og styre utviklingen i likviditeten framover.

Vurdering:

Administrasjonen arbeider med å utvikle en modell for likviditetsstyring, herunder utarbeidelse av prognoser på løpende 12 måneders basis.

5. Alle former for likviditetslån eller midlertidig finansiering skal forankres i finansreglementet og rapporteres formannskapet umiddelbart

Status:

Det vises til kommunens finansreglement, vedtatt i K-sak 135/2024 10. desember 2024. Alle former for låneopptak, herunder likviditetslån og midlertidig finansiering, skjer i samsvar med vedtatt finansreglement. Ethvert opptak av lån er forankret i finansreglementet, og forhold som gjelder likviditet og midlertidig finansiering rapporteres til formannskapet i tråd med gjeldende reglement og rutiner.

Vurdering:

Vi har hatt en rutinesvikt i 2025, mht. låneopptak. Vi etablerer nå kontrollrutiner for at dette ikke skal gjenta seg.

- 6. Dokumentere endringer som gjøres i forhold til innrapportert årsprognose fra enhetene. Dersom kommunedirektørens prognose til politisk nivå avviker fra fagenhetenes prognose, skal avviket begrunnes skriftlig og dokumenteres med faglige vurdering i hele saken*

Status:

Endringer i prognoser og årsprognose rapporteres løpende i Framsikt, fra avdelings- og enhetsledernivå og videre opp til kommunalsjef. Dersom kommunalsjefens vurderinger avviker fra de vurderingene avdelings- og enhetsledere har gjort, vil dette beskrives og dermed dokumenteres i Framsikt. Rapporteringen behandles deretter i strategisk ledergruppe (SLG). Kommunedirektøren gir sine samlede kommentarer og vurderinger i et oppsummerende avsnitt i Framsikt. Dersom kommunedirektørens samlede prognose avviker fra kommunalsjefenes prognoser for sine respektive sektorer, blir avvikene begrunnet og vurdert i lys av de økonomiske konsekvensene.

Vurdering:

Denne praksisen sikrer god dokumentasjon av endringer i innrapporterte prognoser og tydeliggjør ansvar, roller og handlingsrom på de ulike ledernivåene. Dette gir et solid grunnlag for styring, prioriteringer og politisk oppfølging.

- 7. Etablere lederavtaler med avdelingsledere som tydeliggjør økonomisk ansvar, handlingsrom og konsekvenser ved avvik*

Status:

Forslag til lederavtaler er utarbeidet og presentert for SLG. Vedlagt følger lederavtalen behandlet i SLG.

Vurdering:

Arbeidet med å iverksette avtalene i organisasjonen er startet.

- 8. Gi alle ledere med økonomiansvar med god og nødvendig opplæring*

Status:

Kommunen legger til rette for at ledere med økonomiansvar får nødvendig opplæring i økonomistyring. Opplæringsbehovet varierer over tid og mellom lederroller, og det gjennomføres derfor både grunnleggende og repeterende opplæring på sentrale tema. Økonomienheten tilbyr opplæringsløp knyttet til praktisk bruk av Framsikt som styrings- og rapporteringsverktøy, samt opplæring i økonomistyring i kommunal sektor, basert på konkrete og praksisnære eksempler. I tillegg er økonomirådgivere tett involvert i oppfølgingen av avdelings- og enhetsledere i forbindelse med måneds- og tertialrapportering.

Vurdering:

Denne praksisen bidrar til å styrke ledernes økonomiforståelse og ansvarlighet, og gir bedre kvalitet i prognoser, rapportering og økonomisk styring. Samtidig vurderes det som nødvendig med regelmessige repetisjoner og videreutvikling av opplæringen for å sikre en felles forståelse av roller, handlingsrom og krav, særlig når endringer i rammebetingelser og regelverk er aktuelt. Økonomienheten har både kompetanse og kapasitet til å støtte dette arbeidet videre.

Nytt tiltak som vil bli innført er periodevise webinarer for ulike temaer innenfor økonomifaget, tilpasset avdelings- og enhetsleder. Ved nyansettelser av ledere og økonomiansvarlige etableres onboardingpakke for innføring/gjennomgang av sentrale tema innenfor kommuneøkonomien.

9. Utarbeide skriftlige rutiner på kontroll av lønnsdata

Status:

Utkast til rutiner for kontroll av lønnsdata er utarbeidet (skriftlig). Utkast til rutiner skal endelig godkjennes av strategisk ledergruppe innen 1. tertial 2026.

Det inngår også som en del av internkontrollen ved at dette punktet inngår som eget kontrollpunkt i Framsikt, under temaet «Sjekkliste».

I forbindelse med den månedlige lønnskjøringen, vil systemet automatisk starte en telling på hvem det er som godkjenner lønnsdataene før lønn blir utbetalt. Ansvarlige blir varslet i systemet om når lønnsdataene er klare for kontroll. Det er mulig å lage en liste over hvem som har godkjent og hvem som ikke har godkjent før lønnskjøringen skjer.

Vurdering:

Per i dag er purringer på de som ikke har godkjent lønnsdata før lønnsutbetalingen, ikke iverksatt. En kompensierende rutine og tiltak for dette, er nettopp innføringen av kontrollpunktet i «Sjekklisten» - se ovenfor.

10. Utarbeide felles rutiner og system for bruk av vikarer og overtid

Status:

Helse- og velferdsområdet har etablert tydeligere praksis for bruk av vikarer og overtid. Hovedregelen er at ansvarlig leder alltid skal vurdere behovet konkret opp mot kravet om forsvarlige tjenester. Vikarer og overtid skal bare brukes når det er nødvendig for å sikre forsvarlig drift, nødvendig bemanning og trygg tjenesteutøvelse.

Bruk av vikarer og overtid er regulert gjennom flere ordninger og rutiner. Dette omfatter blant annet arbeidsreglement for fleksibel arbeidstid og rutine for kapasitetsutnyttelse i perioder med stor etterspørsel etter tjenester. Disse rutineene gir rammer for hvordan ledere skal vurdere bemanningsbehov, tilgjengelig kapasitet og mulige interne løsninger før det settes inn ekstra bemanning.

Det er også etablert en generell regel om at helse- og velferdsområdet ikke bruker vikarbyrå. Unntak kan bare gjøres dersom kommunalsjefen har gitt eksplisitt tillatelse. Dette skal sikre bedre kostnadskontroll, mer forutsigbar bemanning og sterkere bruk av egne ansatte og interne ressurser.

Arbeidet framover handler om å samle, tydeliggjøre og forankre praksisen ytterligere, slik at ledere bruker samme vurderingsgrunnlag på tvers av enheter. Det skal bidra til mer lik praksis ved fravær, ferieavvikling, økt tjenestebehov og andre situasjoner som gir press på bemanningen.

Vurdering:

Felles rutiner og tydeligere system for bruk av vikarer og overtid forventes å gi bedre kontroll med bemanningskostnader og mer lik praksis på tvers av enhetene. Vikarer og overtid skal bare brukes når det er nødvendig for å sikre forsvarlige tjenester, og ansvarlig leder skal alltid vurdere behovet konkret.

Tiltaket styrker ledernes ansvar for å vurdere alternative løsninger før ekstra bemanning settes inn, for eksempel omdisponering av personell, bedre kapasitetsutnyttelse eller justering av oppgaver. Dette kan redusere risikoen for at vikarbruk og overtid blir en fast del av ordinær drift.

Begrensningen på bruk av vikarbyrå forventes også å gi bedre økonomisk styring og større kontinuitet i tjenestene. Samtidig må det fortsatt være rom for unntak når det er nødvendig for å sikre forsvarlig drift.

Samlet vurderes tiltaket som viktig for bedre økonomistyring, tydeligere lederansvar og bedre kontroll med bemanningsressursene i helse- og velferdsområdet.

11. Etablere systematisk lederoppfølging og støtte i helse og velferdssektoren

Status:

Helse- og velferdsområdet etablerer mer systematisk lederoppfølging for ledere med personal- og økonomiansvar. Ny mal for lederavtale ble godkjent i kvalitetssystemet 8. mai, og området starter nå arbeidet med å implementere lederavtaler for alle aktuelle ledere.

Lederavtalene skal tydeliggjøre ansvar, myndighet og forventninger til lederrollen. De skal blant annet omfatte økonomistyring, personalledelse, arbeidsmiljø, kvalitet, drift innenfor vedtatte rammer og gjennomføring av politiske og administrative vedtak.

Alle ledere med personal- og økonomiansvar som tidligere var i kapittel 4, er nylig flyttet til kapittel 3 etter forhandlinger med fagforeningene. Dette gir tydeligere rammer for lederrollen og understreker ledernes helhetlige ansvar for drift, økonomi, personell og utvikling.

Kommunalsjef har månedlig styringsdialog med enhetslederne for å følge opp drift, økonomi, sykefravær, kvalitet, HMS og omstillingstiltak. Enhetslederne følger opp tilsvarende med sine avdelingsledere.

I tillegg har både økonomirådgiver i økonomienheten og controller i kommunalsjefens stab økt aktiviteten knyttet til opplæring, veiledning, rådgivning og støtte til ledere. Dette skal styrke ledernes forutsetninger for å følge opp økonomi, analysere avvik, utarbeide prognoser og sette inn nødvendige tiltak.

Vurdering:

Systematisk lederoppfølging forventes å gi bedre styring, tydeligere ansvar og større gjennomføringskraft i helse- og velferdsområdet. Lederavtaler og faste styringsdialoger gir bedre sammenheng mellom kommunens mål, vedtatte rammer og daglig drift.

Tiltaket styrker økonomioppfølgingen ved at budsjett, prognoser, avvik og tiltak følges opp jevnlig. Økt støtte fra økonomirådgiver og controller gir lederne bedre grunnlag for å forstå økonomibildet, identifisere risiko tidlig og iverksette korrigerende tiltak.

Tydeligere lederoppfølging gir også mer forutsigbarhet i personal- og arbeidsmiljøarbeidet. Ledere får klarere forventninger, bedre støtte og et tydeligere grunnlag for å håndtere krevende drifts-, personal- og omstillingssaker.

Samlet vurderes tiltaket som viktig for å styrke ledelse, økonomistyring, kvalitet og gjennomføringsevne i helse- og velferdsområdet.

12. Vurdere å innføre referat for strategisk ledergruppe i saker som omhandler økonomi, budsjett og tertialrapportering

Status:

Strategisk ledergruppe (SLG) fører per i dag referat fra alle møter, inkludert saker som omhandler økonomi, budsjett og tertialrapportering. Referatene dokumenterer behandling og oppfølging av sakene og inngår som en del av den administrative styringsdialogen.

Vurdering:

Dagens praksis med referatføring fra alle møter i SLG bidrar til å sikre etterprøvnbarhet og tydeliggjøring av ansvar i saker av økonomisk betydning. Dette vurderes som hensiktsmessig og i tråd med behovet for god intern styring og kontroll. Det anses derfor ikke nødvendig å innføre særskilte referatrutiner for økonomisaker, da dette allerede ivaretas gjennom

Med hilsen

Oddvar Aardahl
økonomisjef

Dette dokumentet er godkjent med elektronisk signatur.

Lars Dyr Dahl
kommunedirektør

Vedlegg

