



TRONDHEIM KOMMUNE

# Bruk av GAT-turnus i Trondheim kommune kartleggingsprosjekt



**Trondheim kommunerevisjon**  
Mars 2007

**Forord**

I denne rapporten oppsummerer Trondheim kommunerevisjon kartleggingsprosjektet "Bruk av GAT-turnus i Trondheim kommune". Arbeidet med rapporten har foregått i perioden desember 2006 til februar 2007. Rådmannen har hatt rapporten på høring i perioden 21.02.2007-07.03.2007.

Arbeidet er utført av Elin Vassmo og Børge Sundli.

Trondheim, 08. mars 2007

Per Olav Nilsen  
revisjonsdirektør

Elin Vassmo  
revisor

Børge Sundli  
revisor

## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
Konklusjoner og anbefalinger .....	3
<b>1. Undersøkelsens innhold og tilnærming</b> .....	<b>5</b>
1.1 Innledning .....	5
1.2 Problemstillinger .....	5
<b>2. Metodisk tilnærming og gjennomføring</b> .....	<b>6</b>
2.1 Rammeverk for intern kontroll.....	6
2.2 Gjennomføring av undersøkelsen.....	6
2.3 Avgrensning av undersøkelsen.....	7
<b>3. Resultater og vurderinger</b> .....	<b>7</b>
3.1 Driftsorganisasjon .....	7
3.2 Drift av GAT-turnus .....	7
3.3 Endringshåndtering .....	9
3.4 Opplæring .....	10
3.5 Sårbarhet (Avhengighet av nøkkelperson) .....	11
3.6 Bruk av systemet .....	11
3.7 Vikarformidling.....	13
3.8 Kontrollaktiviteter .....	13
<b>4. Vurdering i forhold til rammeverk for intern kontroll</b> .....	<b>14</b>
<b>5. Konklusjon/ Anbefalinger</b> .....	<b>15</b>
<b>6. Rådmannens høringsuttalelse</b> .....	<b>17</b>
<b>7. Revisjonens kommentarer til rådmannens uttalelse</b> .....	<b>20</b>
<b>Vedlegg 1</b> .....	<b>21</b>
<b>Vedlegg 2</b> .....	<b>22</b>

## Sammendrag

Bakgrunnen for gjennomgangen av GAT-turnus var å kartlegge om systemet ivaretar en sikker og korrekt håndtering av variabel lønn i Trondheim kommune.

Problemstillingene i undersøkelsen er:

1. Er det utarbeidet gode nok rutiner og dokumentasjon i forbindelse med drift av og fortløpende endringer i GAT-turnus?
2. Er GAT-turnus tatt i bruk på en hensiktsmessig måte av enhetene slik at Trondheim kommune har tatt ut ønsket effektiviseringsgevinst?
3. Hvilke rutiner er etablert for å ivareta en betryggende intern kontroll ved bruk av GAT-turnus?

Revisjonens vurdering er basert på en internasjonalt rammeverk for intern kontroll. Problemstillingene er undersøkt gjennom intervju med systemadministrator i GAT-turnus, medarbeidere ved Lønnstjenesten og Personaltjenesten og seks enheter som bruker GAT-turnus. Ytterligere åtte enheter som bruker systemet har svart skriftlig på de samme spørsmålene. For å verifisere hvordan enhetene har tatt i bruk GAT-turnus har revisjonen foretatt et utplukk av variable lønnsdata for desember 2006. Dette utplukket gir oversikt over hvor mye variabel lønn den enkelte enhet (ansvarsområde) har kjørt via GAT-turnus og hvor mye variabel lønn som er manuelt lagt inn i NLP.

## Konklusjoner og anbefalinger

### Driftsorganisasjon

Revisjonen mener at det er ikke er lagt tilstrekkelig vekt på å etablere en driftsorganisering som skal sørge for at det føres tilsyn med driften og utviklingen av systemet.

Vi anbefaler å etablere en driftsorganisasjon i kommunen for GAT-turnus tilpasset dagens behov. Organiseringen av driften av et slikt system må eksempelvis ta hensyn til vurderinger omkring personellbehov, driftsplanlegging, beredskapsplaner, endringskontroll, prosedyrebeskrivelser og logging.

### Drift av GAT-turnus

Revisjonen har den oppfatning at Trondheim kommune som systemeier ikke i tilstrekkelig grad har ivaretatt sitt ansvar for å dokumentere drift og vedlikehold av systemet.

Revisjonen anbefaler å bedre intern skriftliggjøring av hendelser knyttet til driften og utviklingen av GAT-turnus.

### Endringshåndtering

Revisjonen mener at rutiner for endringer som skal gjøres i programvaren for GAT-turnus må bedres.

Ved endringer og videreutvikling av systemet bør ledelsen sikre kravene fra brukerne mot målsettingen om et velfungerende system. Det må i hvert tilfelle avklares med leverandør hva som krever nye tilpasninger og hva som vil ligge innenfor eksisterende avtale, samt dokumentere dette for senere oppfølging. I tillegg bør det sikres og dokumenteres at endringene fungerer slik de skal.

### Opplæring

Revisjonen er tilfreds med at opplæringen er av bra kvalitet, men er bekymret for at mange ikke har møtt for å gjennomføre nødvendige kurs. Det synes som om brukerdokumentasjonen som elektronisk hjelp i programmet oppfattes som vanskelig tilgjengelig for brukerne. Brukerstøtteordningen har et forbedringspotensiale med hensyn til tilgjengelighet.

Revisjonen mener at rådmannen må sikre tilstrekkelig og tilgjengelig brukerdokumentasjon. Revisjonen anbefaler at brukerstøtten tilpasses det eksisterende behovet. Revisjonen mener at bruk av interaktiv opplæring vil kunne sikre bedre utnyttelse av GAT-turnus.

### Sårbarhet

Revisjonen mener at systemadministrasjonen knyttet til GAT-turnus er for sårbar.

For å redusere sårbarheten anbefaler revisjonen at rådmannen sikrer nøkkelkompetanse om GAT-turnus og at det gjøres en fortløpende dokumentasjon av de avgjørelser og valg som tas i forbindelse med drift og utvikling av systemet.

### Bruk av systemet

Revisjonen mener det er uheldig at mulighetene som ligger i programvaren til kjøring av variabel lønn ikke utnyttes. Vår oversikt over variabel lønn for desember 2006 viser et stort omfang av variable lønnsutbetalinger som er kjørt utenom GAT-turnus. Revisjonen mener det er kritikkverdig at oppsamlet variabel lønn over flere måneder utbetales i desember, noe som vi vurderer å være i strid med skattebetalingsloven. Revisjonen ser alvorlig på indikasjoner på lovbrudd som har kommet frem gjennom undersøkelsen.

Revisjonen anbefaler at vaktboka i GAT-turnus skal være oppdatert med nødvendig informasjon og det må tas hensyn til alle indikasjoner på lovbrudd. Utbetaling av variabel lønn må følge reglene i Skattebetalingsloven.

### Vikarformidling

Vår undersøkelse viser at det fortsatt er mange enheter som ennå ikke bruker Vikartjenesten ved innleie av vikarer.

Revisjonen mener det bør klarlegges hvorfor målet med en effektiv og enkel vikarformidling ved hjelp av GAT-turnus ikke er oppnådd.

### Kontrollaktiviteter

Revisjonen mener det er behov for like rutiner for GAT-turnus i hele kommunen, slik at nødvendig styring og kontroll skal kunne utføres.

Revisjonen anbefaler at rådmannen utarbeider felles rutiner som skriftliggjøres og distribueres til enhetene f. eks at de legges ut på intranettet. Vi anbefaler at det føres tilsyn med at interne kontrollrutiner for bruk av GAT-turnus i Trondheim kommune blir etterlevd.

## 1. Undersøkelsens innhold og tilnærming

### 1.1 Innledning

Trondheim kommunerevisjon har foretatt en gjennomgang av GAT-turnus. Bakgrunnen for gjennomgangen var å kartlegge om systemet ivaretar en sikker og korrekt håndtering av variabel lønn i Trondheim kommune.

GAT-turnus er et IT-verktøy for personalplanlegging, vikaradministrasjon og økonomistyring i Trondheim kommune. Systemet genererer økonomiske data for videre behandling i lønnsystemet NLP<sup>1</sup>. Hvordan overføringer mellom systemene GAT-turnus og NLP fungerer er beskrevet i vedlegg 1. Ca 220 ansvarsområder er innmeldt som brukere av systemet. I desember 2006 ble det utbetalt 26,4 mill. kroner som hadde grunnlagsdata fra GAT-turnus.

Det ble inngått kontrakt mellom Trondheim kommune og GAT-Soft AS for kjøp av systemet i begynnelsen av 2003. Leverandøren ble valgt på grunn av at GAT-turnus skal være et system med stor grad av fleksibilitet og utviklingsmuligheter. Innføringen av systemet i Trondheim kommune ble prosjektorganisert ut 2005 med prosjektleder fra Rådmannens fagstab. Det ble i tillegg satt av en 100% stilling som systemadministrator med ansvar for å sikre en god innføring av systemet. Det ble valgt ut fire pilotenheter til å teste systemet før utrulling i kommunen. I 2005 ble det etablert en gruppe på 17 superbrukere som ble valgt ut blant personer som utmerket seg på kurs. Ordningen med superbrukere (supportgruppe) ble avvirket 31.12.2006.

I slutten av 2004 hadde de fleste soner og sykehjem tatt i bruk systemet. Det opplyses at kommunen i dag har tatt ut ca 80% av funksjonaliteten i GAT-turnus.

### 1.2 Problemstillinger

**1. Er det utarbeidet gode nok rutiner og dokumentasjon i forbindelse med drift av og fortløpende endringer i GAT-turnus?**

For å svare på problemstillingen har vi undersøkt fem viktige oppgaver som må være gjennomført for at drift og endringer i GAT-turnus er tilstrekkelig ivaretatt. Dette er driftsorganisering, ivaretagelse av den daglige drift, endringshåndtering, opplæring og å sikre nøkkelkompetanse.

**2. Er GAT-turnus tatt i bruk på en hensiktsmessig måte av enhetene slik at Trondheim kommune har tatt ut ønsket effektiviseringsgevinst?**

Vi har sett på og observert hvordan enhetene praktiserer GAT-turnus. Vi har også undersøkt hvor mye variabel lønn som kjøres via og utenom systemet.

**3. Hvilke rutiner er etablert for å ivareta en betryggende intern kontroll ved bruk av GAT-turnus?**

Vi har undersøkt om kontrollrutiner og tilsyn er etablert for å oppnå tilstrekkelig intern kontroll.

---

<sup>1</sup> NLP er kommunens datasystem for utbetaling av lønn.

## 2. Metodisk tilnærming og gjennomføring

### 2.1 Rammeverk for intern kontroll

I undersøkelsen har vi lagt til grunn en internasjonal anerkjent modell for intern kontroll<sup>2</sup>.

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

- ✓ *Målrettet og effektiv drift*
- ✓ *Pålitelig intern og ekstern rapportering*
- ✓ *Overholdelse av gjeldende lover, regler og vedtak”*

Det er fem sentrale komponenter i rammeverket som utgjør grunnlaget for å oppfylle de tre nevnte målsettingene. Komponentene er kontrollmiljøet/ internt miljø, risikovurderinger, kontrollaktiviteter, informasjon/kommunikasjon og tilsyn/ overvåking. Begrepene i rammeverket for intern kontroll er nærmere forklart i vedlegg 2.

I følge kommunelovens § 23.2 ledd skal administrasjonssjefen sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjoner, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.

### 2.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Problemstillingene er undersøkt gjennom flere intervju med systemadministrator i GAT-turnus med fokus på endringshåndtering, logging av feil og mangler, opplæring og oppfølging og tilsyn av enhetene som bruker systemet. Revisjonen har også intervjuet medarbeidere ved Lønnstjenesten for å kartlegge hvordan systemet fungerer sammen med lønssystemet NLP. Personaltjenesten har svart på spørsmål om lov- og avtaleverk som ligger til grunn i systemet. Vi har i tillegg gjennomført strukturerte intervju med seks enheter som bruker GAT-turnus. Ytterligere åtte enheter som bruker systemet har svart skriftlig på de samme spørsmålene. En av enhetene som svarte skriftlig er i ettertid blitt intervjuet med fokus på feil og mangler i forbindelse med kjøring av variabel lønn i systemet. Gjennom intervjuene har vi først og fremst søkt å få en oversikt over hvordan GAT-turnus er tatt i bruk i Trondheim kommune, både når det gjelder utnyttelse av muligheter i systemet, hvilke feil og mangler det eventuelt er i systemet og hvilke kontrollaktiviteter som er etablert.

Utgangspunktet er at de enhetene som har tatt i bruk GAT-turnus skal bruke systemet til all kjøring av variabel lønn. For å verifisere hvordan enhetene har tatt i bruk GAT-turnus har revisjonen foretatt et utplukk av variable lønnsdata for desember 2006. Dette utplukket gir oversikt over hvor mye variabel lønn den enkelte enhet (ansvarsområde) har kjørt via GAT-turnus og hvor mye variabel lønn som er manuelt lagt inn i NLP. Revisjonen har utarbeidet en oversikt som viser hvilke enheter og ansvarsområder som manuelt legger variabel lønn direkte inn i NLP uten å gå veien om GAT-turnus. Denne oversikten viser også hvilken type variabel lønn det gjelder fordelt på timelønn, overtid, kvelds- og nattillegg og helligdagstillegg.

---

<sup>2</sup> COSO 2004/2005 Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk.

### 2.3 Avgrensning av undersøkelsen

Vi har i denne undersøkelsen sett på rutinene for bruken av systemet og om den interne kontrollen er på plass. Vår undersøkelse gir ikke grunnlag for å uttale oss om at det er utbetalt for mye eller for lite lønn. Dette vil følges opp gjennom den ordinære revisjon.

## 3. Resultater og vurderinger

### 3.1 Driftsorganisasjon

#### Observasjoner

Vi har i vår gjennomgang gjort følgende observasjoner:

- Manglende løpende dokumentasjon på registrering og behandling av henvendelser fra brukerne vedrørende feilsituasjoner og avvik
- Mangel på systematisk tilsyn med bruk av GAT-turnus
- Det er ikke etablert rutiner for systematisk rapportering til rådmannen for å avdekke avvik på enhetsnivå ved bruk av systemet
- Avhengighet av nøkkelperson gir høy sårbarhet

#### Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at det er ikke er lagt vekt på å etablere en tilstrekkelig driftsorganisering som skal sørge for at det føres tilsyn med driften og utviklingen av systemet. Driftsorganiseringen bør ha et slikt omfang at den effektivt støtter opp om måloppnåelsen om et velfungerende system for personalplanlegging, vikaradministrasjon og lønnsbehandling. Her er det viktig at det er etablert gode informasjons- og kommunikasjonslinjer som synliggjør viktige hendelser vedrørende bruk og utnyttelse av systemet. Samtidig skal det være god dialog som muliggjør korrigering av rutinene for å oppnå det ønskede resultatet med å ta i bruk systemet.

Internasjonal standard for god IT-skikk<sup>3</sup> forutsetter at det er etablert rutiner for drift av IT-systemene, som sikrer en fullstendig, rettidig og nøyaktig behandling, samt bidrar til betryggende dataintegritet. I dette inngår betryggende registrering og overføring av data fra interne og eksterne systemer og at løpende driftsplaner sikrer en forsvarlig kontinuitet og systematisk gjennomføring av driften av GAT-turnus. Det bør foreligge dekkende rutiner for hvordan man skal forholde seg når systemet ikke fungerer etter forutsetningene. Dokumentasjon av disse feilsituasjonene må følges opp.

### 3.2 Drift av GAT-turnus

#### Observasjoner

Når det oppstår feil og mangler i GAT-turnus melder enhetene dette til systemadministrator, eventuelt til superbrukere<sup>4</sup>. De fleste henvendelsene som enhetene gjør vedrørende feil og mangler blir besvart på telefon/ e-post. Feil og mangler som ikke lar seg løse over telefon/ e-post blir rapportert av systemadministrator til GAT-Soft supportsentre via Internett. I

---

<sup>3</sup> GOD IT-skikk (GITS) er anbefalinger til god IT-skikk fra ISACA (internasjonal IT-revisorforening) og Den Norske Dataforening.

<sup>4</sup> Superbruker er en bruker med høy kompetanse på systemet og som yter support til ordinære brukere.



supportsentret til leverandøren kan man ta ut en statuslogg som viser hvilke saker som er innrapportert fra Trondheim kommune.

De fleste enhetene i undersøkelsen opplyser at de ikke stoler på at GAT-turnus overfører riktige data til NLP. Dette gjelder enheter som har vært med i pilotfasen og enheter som har tatt i bruk systemet senere. Dette skyldes ifølge systemadministrator og brukerne at systemet ikke var godt nok utviklet da det ble tatt i bruk. Viktig funksjonalitet i systemet var ikke på plass og det var feil og mangler ved programvaren. Underveis i prosessen er mange mangler utbedret og ikke alltid har brukerne blitt gjort kjent med utbedringene på en systematisk måte. Fortsatt er det mye som ikke er på plass for at systemet skal fungere etter målsettingene i prosjektet. På grunn av at systemet har hatt mange feil og mangler er det mange enheter som bruker mye ressurser på å kontrollere selve behandlingen av variable lønnsutbetalinger, ved at det føres manuelle registreringer ved siden av GAT-turnus.

Feil som er fremhevet overfor revisjonen:

- Enheter blir belastet for overtid som skal belastes andre enheter
- Lønn som er registrert i GAT-turnus kommer ikke med på overføring til NLP
- Lønn som ikke har vært med på lønnskjøring overføres til NLP
- Enkelte enheter mener at turnusprogrammet er tungvint og dårlig og bruker det av den grunn ikke til kostnadsberegning av turnus
- Feriefravær fungerer ikke ved alle enheter og legges derfor manuelt inn i NLP
- Endringer i tilleggslønn (kveld, og natt- og søndagstillegg) blir beregnet feil. Dette blir derfor registrert manuelt i NLP.
- På grunn av feil behandling i GAT-turnus kjøres høytidstillegg på faste ansatte utenom systemet
- I undersøkelsen kom det frem at implementeringen av GAT-turnus ikke har vært god nok

Sentrale personer på lønns- og personalområdet i Trondheim kommune mener det er lite feil i programvaren for GAT-turnus. Mange av de feilene som meldes fra enhetene skyldes at man ikke ser mulighetene i systemet eller at det brukes på en feil måte. Systemadministrator mener at noe av feilene skyldes at enhetene av ulike grunner ikke forholder seg til allment kjente kjøredataer. Siste dato for overføring av variabel lønn er 25. i måneden. Etter denne datoen kan det oppstå brudd på linja mellom NLP og GAT-turnus som kan føre til problemer med å få overført lønn.

Systemadministrator mener at det er en svakhet at noen enheter ikke melder fra om de problemene som oppstår ved bruk av GAT-turnus.

### Revisjonens vurdering

Revisjonen har den oppfatning at Trondheim kommune som systemeier ikke i tilstrekkelig grad har ivaretatt sitt ansvar for å dokumentere drift og vedlikehold av systemet. Dette er viktig blant annet for sporing av hendelser, leverandør oppfølging, eliminering av sårbarhet og nøkkelpersonavhengighet. Logging av feil i systemet bør ikke bare fremgå ensidig i leverandøren GAT-Soft sin logg. Trondheim kommune bør etablere en egen dokumentasjon på oppfølgingen av systemet. Feil og mangler som meldes fra sluttbrukere til systemadministrator/ superbrukere bør logges. En logg bør inneholde følgende elementer; beskrivelse av feil/ mangler, hva som er meldt til leverandør, hvem som har ansvaret fra kommunens side, når feilen er rettet og hva som ble resultatet. Denne erfaringsbasen bør være

tilgjengelig for brukerne. En systematisk oppfølging av feilene i GAT-turnus er viktig for å finne ut om feilene skyldes systemfeil eller om det skyldes feil bruk av systemet.

God IT-skikk forutsetter at det er etablert rutiner for drift av IT-systemene. I dette inngår at det foreligger dekkende rutiner for behandling av feilsituasjoner og behandling av disse. God IT-skikk forutsetter at arkivering i tilknytning til informasjonsbehandlingen organiseres slik at materiale som er nødvendig for innsyn, utvikling, drift og vedlikehold, samt historikk, er tilgjengelig og kan rekonstrueres, men samtidig er sikret mot uautorisert adgang.

### **3.3 Endringshåndtering**

#### Observasjoner

Det er manglende skriftlig dokumentasjon i Trondheim kommune på ønsker som meldes inn for den løpende utvikling av GAT-turnus. Systemadministrator opplyser at det ikke foreligger en slik fortløpende dokumentasjon og at det ikke er etablert noe skriftliggjort system ut over det som er i kontrakten med leverandøren.

Registrering i dag gjøres etter en muntlig dialog mellom brukerne av systemet og systemadministrator, ved at endringsbehov blir meldt inn i leverandørens supportsenter (GAT-Soft supportsenter). Det kan tas ut en logg fra supportsenteret over hvilke saker som er meldt inn og status for disse.

#### Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at rutiner for endringer som skal gjøres i programvaren for GAT-turnus må bedres. Det er viktig at både brukerne ut på enheten og kommunens administrative ledelse gis muligheter for innsyn og medvirkning når det gjelder ønsket utvikling av systemet. Det må i hvert tilfelle avklares med leverandør hva som krever nye tilpasninger og hva som vil ligge innenfor eksisterende avtale, samt dokumentere dette for senere oppfølging. Endringer bør godkjennes av systemeier i henhold til målsettingen om et velfungerende system om personalplanlegging, vikaradministrasjon og lønnsbehandling. I ettertid bør det sikres og dokumenteres at endringene fungerer slik de skal.

Felles prosjektmetodikk i Trondheim kommune skal bidra til å sikre kvaliteten på de enkelte it-prosjektene ved at de skal gjennomføres etter en felles mal. Den skal være til hjelp for prosjektlederne både i planleggingen, gjennomføringen og dokumentasjon av prosjektet. Rådmannen har derfor tatt initiativ til å etablere den virtuelle verktøykassen for it-prosjektledere. Den skal benyttes ved gjennomføring av it-prosjekter i kommunen. Den virtuelle verktøykassen består av ulike maler, prosjektmetodikk, metodebok for kost/ nytteanalyser osv. Revisjonen mener at dette kan være et godt hjelpemiddel ved drift og utvikling av GAT-turnus.

God IT-skikk sier følgende om endringsadministrasjon:” Ledelsen må påse at det utarbeides retningslinjer og skriftlige prosedyrer som sikrer nødvendig kontroll med alle endringstyper. Det bør foreligge retningslinjer, prosedyrer og instruksjoner som er godkjent av ledelsen. Retningslinjer bør beskrive hvilke endringstyper som kvalifiserer for en endringsprosess, hvordan endringer skal dokumenteres samt klassifiserings- og godkjenningsrutiner. Det bør etableres et system for innrapportering og registrering av alle typer endringer som skal utføres. Endringsbehov vurderes og endringens kritiske betydning for virksomheten kartlegges. Endringer gis en prioritet og status som sikrer en tilfredsstillende gjennomføring. Endringer må testes i et avgrenset testmiljø slik at eventuelle feil ikke skal ha innvirkning på

produksjonsmiljøet. Brukere/driftsansvarlige må ha anledning til å verifisere at endringer fungerer tilfredsstillende. ”

### 3.4 Opplæring

#### Observasjoner

De fleste enhetene som vi har intervjuet mener at opplæringen i GAT-turnus har vært av bra kvalitet, men problemet har vært å praktisere det som er lært på kurs. Mange enheter opplyser at de savner å få utdelt kursdokumentasjon. Det har vært pliktig oppmøte for enhetsledere å gjennomføre obligatoriske kurs. I ettertid har det blitt arrangert ”workshops” på spesielle tema for brukere av systemet. Det har vært frivillig oppmøte på disse. Systemadministrator opplyser at det har vært et generelt problem at brukerne ikke har møtt opp for å gjennomføre nødvendige kurs.

Leverandøren sto for opplæring av ressurspersonale/ superbrukere, som igjen har lært opp øvrig personell i kommunen. Det har i tillegg vært spesielle seminarer og rent IT-teknisk opplæring. Det ble etablert ei supportgruppe som skulle opptre som støttepersoner til enhetene i spørsmål om GAT-turnus (brukerstøtte). Det varierer hvor fornøyd enhetene har vært med denne ordningen. Merkantile eller enhetsledere som har supportpersoner i nær tilknytning til egen arbeidsplass har svært god nytte av deres kunnskap om systemet. Andre enheter mener at de som har vært med i supportgruppa har vært lite tilgjengelig. De har vært vanskelig å få tak i eller har ikke svart raskt nok på henvendelser fra enhetene. En enhet har bl.a. valgt å ta direkte kontakt med leverandøren for å få svar på problemer i GAT-turnus, noe som har medført fakturering av konsulenttjenester.

I avtale med leverandøren av GAT-turnus står det at dokumentasjon av programvaren skal oppdateres av leverandøren. Brukerdokumentasjonen medfølger som elektronisk hjelp direkte i programmet, dvs brukeren kan på hvert skjermbilde benytte en hjelpfunksjon i GAT-turnus. Flere enheter opplyser at de ikke bruker hjelpfunksjonen i systemet. Dette begrunnes ut fra flere forhold, men en fellesnevner er at informasjonen i hjelpfunksjonen oppfattes som vanskelig tilgjengelig.

Systemadministrator opplyser at det er laget åtte skriftlige brukerveiledninger på det som er mest etterspurt av brukerne. Disse er sendt til enhetenes e-postmottak og lagt ut på kommunens intranett.

Det er avtalefestet at det kommer nye versjoner av GAT-turnus to ganger i året. Dette gjelder ny funksjonalitet, forbedringer i programvaren og informasjon om nye muligheter i systemet. Trondheim kommune mottar en endringslogg i forbindelse med ny versjon. Systemadministrator summerer opp de endringer som påvirker enhetenes bruk av systemet og sender dette til enhetenes e-postmottak samtidig som det legges ut på intranettet. Det er også avtalefestet at det skal kjøres månedlige opprettinger av programvaren. Dette skal rette opp feil i support (hjelpfunksjonen) eller oppretting av tekniske feil. Enhetene blir informert om endringer i GAT-turnus (opprettinger, ny funksjonalitet) ved at systemadministrator sender ut informasjon til e-postmottakene. Likevel opplyser flere enheter at de ikke har kjennskap til de opprettingene og ny funksjonalitet i programvaren det er informert om.

#### Revisjonens vurdering

Revisjonen er tilfreds med at opplæringen er av bra kvalitet, men er bekymret for at mange ikke har møtt opp for å gjennomføre nødvendige kurs. Det synes som om brukerdokumentasjonen

som elektronisk hjelp i programmet oppfattes som vanskelig tilgjengelig for brukerne. Revisjonen mener at rådmannen må sikre tilstrekkelig og tilgjengelig brukerdokumentasjon.

Brukerstøtteordningen har et forbedringspotensiale med hensyn til tilgjengelighet. Revisjonen anbefaler at brukerstøtten tilpasses det eksisterende behovet.

En samlet dokumentasjon av IT-systemer bør bestå av: Systemdokumentasjon, Driftsdokumentasjon og Brukerdokumentasjon. Brukerdokumentasjonen er primært beregnet på brukerne av systemet. Dokumentasjonen skal på en oversiktlig og lettfattelig måte beskrive systemet med tilhørende manuelle rutiner slik det arter seg for brukeren. Hensikten med brukerdokumentasjonen er å sikre korrekt bruk av systemet og at den skal kunne benyttes som oppslagsbok for brukerne.

Et viktig spørsmål er hvordan man sikrer seg at enhetslederne og andre ansatte ved enheten får med seg de endringene som har kommet. For at Trondheim kommune skal utnytte GAT-turnus på en best mulig måte er det viktig at enhetene har kunnskap om hvilke muligheter som finnes i systemet. Med bakgrunn i at Trondheim kommune har en godt tilrettelagt IT-infrastruktur ligger det godt til rette for å ta i bruk en interaktiv elektronisk opplæring<sup>5</sup>. Dette kan eliminere den negative effekten av dårlig oppmøte på kurs og workshops. Med bruk av interaktiv opplæring kan man sikre en bedre utnyttelse av GAT-turnus. Læring kan foregå på arbeidsplassen i eget tempo og gir mulighet for repetisjon når det er ønsket.

### **3.5 Sårbarhet (Avhengighet av nøkkelperson)**

#### Observasjoner

Slik situasjonen er i dag har systemadministrator en nøkkelrolle i forhold til kompetanse, oversikt, prioriteringer og utvikling av systemet. Systemadministrator er bindeledd mellom kommunen og leverandøren og sitter med veldig god innsikt når det gjelder oversikt over de feil og mangler som er i systemet og behovet for utvikling og endringer av systemet. Ut over det som skrives inn av systemadministrator i GAT-softs eget supportsenters er det lite som er dokumentert.

#### Revisjonens vurdering

Revisjonen mener at systemadministrasjonen knyttet til GAT-turnus er for sårbar. GAT-turnus er et viktig system for mange enheter i Trondheim kommune som er avhengige av at systemet er oppe og går til enhver tid og fungerer etter forutsetningene. For å redusere sårbarheten på området er det viktig at rådmannen sikrer nøkkelkompetanse om GAT-turnus og at det gjøres en fortløpende dokumentasjon av de avgjørelser og valg som tas i forbindelse med drift og utvikling av systemet.

### **3.6 Bruk av systemet**

#### Observasjoner

Revisjonen har utarbeidet en rapport over forskjellige typer variabel lønn for desember 2006 på de enhetene som bruker GAT-turnus. Denne rapporten viser utbetaling av variabel lønn for GAT-brukere innenfor Helse og velferd og Oppvekst og utdanning på ca 33,7 mill kroner. Variabel lønn som er kjørt via GAT-turnus utgjør ca 26,4 mill kroner. Dette betyr at ca 7,3 mill kroner er lagt manuelt inn i NLP for desember 2006. Vi kjenner til at noen enheter har

---

<sup>5</sup> Interaktiv elektronisk opplæring med toveis kommunikasjon.

kommet sent i gang med innføringen av GAT-turnus og av den grunn har registrert all variabel lønn manuelt i NLP. Det blir også opplyst at variabel lønn blir lagt manuelt i NLP når en person begynner å jobbe før vedkommende er blitt aktiv arbeidstaker i NLP. Systemadministrator mener at en medvirkende årsak til at mye av variabel lønn går utenom GAT-turnus er at enhetene ikke utnytter tilgjengelig funksjonalitet i systemet som f. eks utarbeidelse av hjelpeturnus ved høytider.

I samarbeid med systemadministrator ble det tatt stikkprøver av personer med mange registrerte timer i desember 2006 og disse ble kontrollert opp mot vaktboka i GAT-turnus. I flere tilfeller viste systemet at det var brudd på arbeidstidsbestemmelsene. Disse enhetene hadde valgt å ikke kjøre lønn via systemet, men legge lønn manuelt i NLP. Enkelte enheter avventer utbetaling av variabel lønn fra tidligere i året til desember måned. Det er opplyst at en årsak til dette er å oppnå halv skatt på lønnsutbetalingene. Dette er lønn som hovedsakelig kjøres utenom GAT-turnus.

I undersøkelsen ble det fremhevet for revisjonen at GAT-turnus ikke alltid viser et riktig bilde av hvem som har vært på jobb. Noen enheter bruker systemet for å sette opp turnus og alt ser tilsynelatende bra ut i GAT-turnus. Ved bytte av vakter mellom to personer blir dette bare registrert i papirutgaven og ikke i den elektroniske vaktboka i systemet. Det blir da den manuelle vaktboka ved enheten og ikke vaktboka i systemet som er à jour med endringer til enhver tid. Eventuelle indikasjoner på lovbrudd vil ikke bli synliggjort og tatt hensyn til.

Systemadministrator opplyser at det er tatt ut kvartalsvise samlerapporter fra systemet for hele kommunen over brudd på arbeidsmiljøloven. Disse er distribuert til kommunaldirektørene for Organisasjon, Helse og velferd og Oppvekst og utdanning. Rapporten er også sendt til enhetslederne. Systemadministrator presiserer at denne rutinen er på forsøksstadiet og det har ikke vært stor respons på dette i 2006. For 2007 blir det tatt ut månedlige rapporter på enhetsnivå.

### Revisjonens vurdering

Revisjonen mener det er uheldig at mulighetene som ligger i programvaren til kjøring av variabel lønn ikke utnyttes. Vår oversikt over variabel lønn for desember 2006 viser at det er et stort omfang av variable lønnsutbetalinger som kjøres utenom GAT-turnus. Uavhengig om det er ulike forklaringer på at variabel lønn kjøres utenom systemet, mener revisjonen at det representerer et alt for høyt beløp. Vi registrerer at flere enheter som kjører mye lønn utenfor GAT-turnus har brukt systemet i flere år. Dette inkluderer også piloter av systemet.

Vår rapport viser at storparten av det som kjøres utenom GAT-turnus er timelønn og helligdagstillegg. Flere enheter utnytter ikke de mulighetene som ligger i programvaren til kjøring av all variabel lønn. Når mange enheter ikke greier å utnytte mulighetene i programvaren tyder det på et behov for klarere retningslinjer når det gjelder bruken av systemet. Trondheim kommune har delegert myndighet til enhetsledernivået når det gjelder implementering og bruk av GAT-turnus på egen enhet.

Revisjonen mener det er viktig at enhetene bruker GAT-turnus fullt ut med den funksjonaliteten som ligger i systemet. Vi mener det særlig bør være fokus på å ta i bruk funksjonaliteten for å effektivisere arbeidsoppgaver og oppfylle lov- og avtaleverk. Vi mener at bruk av manuell vaktbok i stedet for vaktboka i GAT-turnus er uheldig. Vaktboka i GAT-turnus skal alltid skal være oppdatert med nødvendig informasjon for å kunne gi lederne

oversikt og kontroll over personell og aktiviteter. For å oppnå at systemet tas i bruk etter intensjonene, må det føres et bedre tilsyn med bruken av systemet.

Revisjonen mener det er kritikkverdig at oppsamlet variabel lønn over flere måneder utbetales i desember. Praktisering av utbetaling av oppsamlet variabel lønn i desember er i strid med Skattebetalingsloven. Skattepliktige med uke-, dag- eller timebetaling kan fritas for trekk i 2 uker før jul. Skattedirektoratet har i sin tolkning av regelverket anbefalt fritak for forskuddstrekk i lønn for den siste kalender- eller lønnsuken som løper ut i november og for den første i desember måned. Fritaket omfatter også overtidsgodtgjørelse og lignende tilleggssytelser. Av dette følger at det ikke er opp til enhetene selv å bestemme hvilken lønn som skal være fritatt for forskuddstrekk.

Revisjonen ser alvorlig på indikasjoner på lovbrudd som har kommet frem gjennom undersøkelsen. En av målsettingene ved innføring av GAT-turnus i Trondheim kommune var å ta i bruk et system for arbeidstidplanlegging som sikrer de ansattes arbeidstid opp mot lov- og avtaleverk. Arbeidstidsbestemmelsene i lov og avtaleverk setter bl.a. begrensninger for at ansatte kan gå flere vakter etter hverandre (ettermiddagsvakt, hvilende nattvakt, dagvakt). GAT-turnus oppfylder lov og avtaleverk og legger opp til en strengere praksis enn det som har vært praktisert tidligere ved enkelte enheter. Revisjonen mener at rådmannen bør ha en tettere oppfølging av enheter som ikke bruker systemet som forutsatt. Dette kan f. eks. gjøres ved at alle lovbrudd som indikeres i systemet listes ut for oppfølging.

### **3.7 Vikarformidling**

#### Observasjoner

Leder ved Vikartjenesten opplyser at enheten var opprinnelig pilot i implementeringsfasen av GAT-turnus, men falt av underveis. Det arbeides sentralt med å utnytte mulighetene som er tilrettelagt i systemet i forhold til Vikartjenestens behov. Vikartjenesten har i dag ikke kapasitet til å dekke det fullstendige vikarbehovet som er tilstede på enhetene. Kravet til enhetene ved bruk av Vikartjenesten er at de er å jour med registrering av fravær i vaktboka i GAT-turnus. Mange enheter har fortsatt ikke inngått avtale med Vikartjenesten for innleie av vikar.

#### Revisjonens vurdering

Vår undersøkelse viser at det fortsatt er mange enheter som ennå ikke bruker Vikartjenesten ved innleie av vikarer. Revisjonen mener det bør klarlegges hvorfor målet med en effektiv og enkel vikarformidlingen ved hjelp av GAT-turnus ikke er oppnådd.

### **3.8 Kontrollaktiviteter**

#### Observasjoner

Undersøkelsen viser at det ikke har vært ført tilsyn fra rådmannen om at det er etablert nødvendige rutiner for en god intern kontroll. Enhetene i undersøkelsen opplyser at ansvaret for å ta i bruk GAT-turnus er delegert til den enkelte enhet. Det er ikke gitt skriftlige føringer om hvilke kontrollaktiviteter som bør være på plass for å ivareta en betryggende intern kontroll ved bruk av systemet. Enhetene har fått beskjed om å etablere egne rutiner og utarbeide interne rutinebeskrivelser for bruken av systemet selv etter behov. Undersøkelsen viser at det er varierende omfang og kvalitet på kontrollene som utføres ved enhetene. Det opplyses at det arbeides med å utarbeide skriftlige felles rutiner på områdene turnusplanlegging, kontroller i forbindelse med lønnskjøring, fraværshåndtering i GAT.

### Revisjonens vurdering

Revisjonen mener det er behov for like rutiner for GAT-turnus i hele kommunen, slik at nødvendig styring og kontroll skal kunne utføres. Dette sikrer en korrekt bruk av systemet og muliggjør en systematisk styring og kontroll. Felles rutiner bør skriftliggjøres og distribueres gjennom f. eks å legge de ut på intranettet.

Anbefalte retningslinjer presiserer at for IT-systemer som behandler regnskapsinformasjon, må det etableres sikkerhetstiltak som muliggjør en tilfredsstillende kontroll. Ledelsen skal overvåke effektiviteten i den interne kontrollen under normal drift gjennom tilsyn. Avvik bør analyseres og rettes opp.

Alle ansatte må motta et klart budskap fra ledelsen om at ansvaret for kontroll må tas alvorlig. De må forstå sin egen rolle i det interne kontrollsystemet, så vel som hvordan de enkelte aktivitetene relaterer seg til andres arbeid. Nødvendige kontrollaktiviteter for å ivareta en betryggende intern kontroll bør beskrives.

- Ledelseskontroller
- Arbeidsdeling
- Nødvendige kontroller av rapporter
- Dokumentasjon, Arkivering,

En av de grunnleggende forutsetningene i tonivåmodellen er at enhetsleder er delegert ansvar og myndighet innenfor gjeldende retningslinjer. Selv om tonivåmodellen gir enhetsledere en stor grad av selvstendige vurderinger og prioriteringer mener revisjonen at det bør gis føringer på viktige rutiner som skal sikre gevinster og forutsette utnyttelser av IT-investeringer, og særlig i de tilfeller det er fare for lovbrudd.

## 4. Vurdering i forhold til rammeverk for intern kontroll

COSO-modellen er et rammeverk for en systematisk tankegang omkring intern kontroll. Den beskriver hvilke elementer som bør være på plass for at en skal oppnå en betryggende intern kontroll. I vår undersøkelse om GAT-turnus er det observert svikt i flere av elementene som inngår i modellen.

Revisjonen mener det ikke har vært utført tilstrekkelige **risikovurderinger** av GAT-turnus. Risikovurderinger skal identifisere hvilke risikoer man har for at systemet ikke blir benyttet som forutsatt til personalplanlegging, vikaradministrasjon og lønnsbehandling. Ledelsen/systemeier bør innhente informasjon om enhetenes faktiske bruk av systemet.

Risikovurderingene er grunnlaget for hvilke **kontrolltiltak** som settes inn og de må etableres på flere nivå i organisasjonen. Revisjonen har observert at det for GAT-turnus er etablert forskjellige kontrolltiltak ved de enkelte enhetene, men at dette ikke er basert på en samlet risikovurdering. Det er stor effektiviseringsgevinst ved å gjennomføre felles rutiner og kontrolltiltak for sammenlignbare enheter. Enhetene må følges opp for å se at rutinene blir etterlevd.

Revisjonen mener at tilgjengeligheten for enhetene med å nå frem med sine henvendelser, ikke er god nok. Alle henvendelsene bør bli systematisk registrert som vil muliggjøre en bedre oppfølging. Slik kan også enheter som utarbeider og har forslag til gode rutiner få rapportert til systemeier.

Systemeier har ikke lyktes med å **informere og kommunisere** ut til alle enhetene om hvordan programvaren best kan utnyttes. Revisjonen mener det er viktig å nå alle brukerne med nødvendig informasjon til rett tid for å nå målsettingene med bruken av systemet. Opplæringen bør dekke enhetenes reelle behov fulgt av tilstrekkelig brukerstøtte slik at enhetene kan ivareta sitt ansvar.

Revisjonen mener det er mangel på systematisk **tilsyn** fra systemeier med bruk av GAT-turnus. Det er ikke etablert rutiner for systematisk rapportering til systemeier for å avdekke avvik ved bruk av systemet f. eks brudd på arbeidstidsbestemmelsene i lov- og avtaleverk eller om enhetene kjører variabel lønn utenom systemet.

**Kontrollmiljøet** gjenspeiler kvaliteten på den interne kontrollen. Mangel på rammer for intern kontroll kan føre til at enhetene lager sine egne rutiner som kan være i strid med målsettingene. Vår undersøkelse av GAT-turnus viser at dette har skjedd i Trondheim kommune. Vi har sett at det er enheter som ikke bruker GAT-turnus til variable lønnsutbetalinger eller at de bruker mye ressurser på å kontrollere lønnsbehandlingen i GAT-turnus fordi de ikke stoler på systemet.

## 5. Konklusjon/ Anbefalinger

Ut fra revisjonens vurderinger vil vi fremheve følgende punkter:

### Driftsorganisasjon

Revisjonen mener at det er ikke er lagt tilstrekkelig vekt på å etablere en driftsorganisering som skal sørge for at det føres tilsyn med driften og utviklingen av systemet.

Vi anbefaler å etablere en driftsorganisasjon i kommunen for GAT-turnus tilpasset dagens behov. Organiseringen av driften av et slikt system må eksempelvis ta hensyn til vurderinger omkring personellbehov, driftsplanlegging, beredskapsplaner, endringskontroll, prosedyrebeskrivelser og logging.

### Drift av GAT-turnus

Revisjonen har den oppfatning at Trondheim kommune som systemeier ikke i tilstrekkelig grad har ivaretatt sitt ansvar for å dokumentere drift og vedlikehold av systemet.

Revisjonen anbefaler å bedre intern skriftliggjøring av hendelser knyttet til driften og utviklingen av GAT-turnus.

### Endringshåndtering

Revisjonen mener at rutiner for endringer som skal gjøres i programvaren for GAT-turnus må bedres.

Ved endringer og videreutvikling av systemet bør ledelsen sikre kravene fra brukerne mot målsettingen om et velfungerende system. Det må i hvert tilfelle avklares med leverandør hva som krever nye tilpasninger og hva som vil ligge innenfor eksisterende avtale, samt dokumentere dette for senere oppfølging. I ettertid bør det sikres og dokumenteres at endringene fungerer slik de skal.



### Opplæring

Revisjonen er tilfreds med at opplæringen er av bra kvalitet, men er bekymret for at mange ikke har møtt for å gjennomføre nødvendige kurs. Det synes som om brukerdokumentasjonen som elektronisk hjelp i programmet oppfattes som vanskelig tilgjengelig for brukerne. Brukerstøtteordningen har et forbedringspotensiale med hensyn til tilgjengelighet.

Revisjonen mener at rådmannen må sikre tilstrekkelig og tilgjengelig brukerdokumentasjon. Revisjonen anbefaler at brukerstøtten tilpasses det eksisterende behovet. Revisjonen mener at bruk av interaktiv opplæring vil kunne sikre bedre utnyttelse av GAT-turnus.

### Sårbarhet

Revisjonen mener at systemadministrasjonen knyttet til GAT-turnus er for sårbar.

For å redusere sårbarheten anbefaler revisjonen at rådmannen sikrer nøkkelkompetanse om GAT-turnus og at det gjøres en fortløpende dokumentasjon av de avgjørelser og valg som tas i forbindelse med drift og utvikling av systemet.

### Bruk av systemet

Revisjonen mener det er uheldig at mulighetene som ligger i programvaren til kjøring av variabel lønn ikke utnyttes. Vår oversikt over variabel lønn for desember 2006 viser et stort omfang av variable lønnsutbetalinger som er kjørt utenom GAT-turnus. Revisjonen mener det er kritikkverdig at oppsamlet variabel lønn over flere måneder utbetales i desember, noe som vi vurderer å være i strid med skattebetalingsloven. Revisjonen ser alvorlig på indikasjoner på lovbrudd som har kommet frem gjennom undersøkelsen.

Revisjonen anbefaler at vaktboka i GAT-turnus skal være oppdatert med nødvendig informasjon og det må tas hensyn til alle indikasjoner på lovbrudd. Utbetaling av variabel lønn må følge reglene i Skattebetalingsloven.

### Vikarformidling

Vår undersøkelse viser at det fortsatt er mange enheter som ennå ikke bruker Vikartjenesten ved innleie av vikarer.

Revisjonen mener det bør klarlegges hvorfor målet med en effektiv og enkel vikarformidling ved hjelp av GAT-turnus ikke er oppnådd.

### Kontrollaktiviteter

Revisjonen mener det er behov for like rutiner for GAT-turnus i hele kommunen, slik at nødvendig styring og kontroll skal kunne utføres.

Revisjonen anbefaler at rådmannen utarbeider felles rutiner som skriftliggjøres og distribueres til enhetene f. eks at de legges ut på intranettet. Vi anbefaler at det føres tilsyn med at interne kontrollrutiner for bruk av GAT-turnus i Trondheim kommune blir etterlevd.

## 6. Rådmannens høringsuttalelse



**TRONDHEIM KOMMUNE**  
Rådmannen, kommunaldirektør for  
helse og velferd

Revisjon og resultatkontroll

-

Vår saksbehandler  
Gørild Brekke

Vår ref.  
07/9887/  
oppgis ved alle henv.

Deres ref.

Dato  
08.03.2007

### **HØRINGSUTKAST AV REVISJONSRAPPORT**

" Bruk av Gat-turnus i Trondheim kommune" kartleggingsprosjekt

Innledningsvis vil jeg understreke at resultatet av Revisjonens kartlegging av bruken av gat i Trondheim kommune oppleves som svært nyttig. Dette bidrar i det kontinuerlige forbedringsarbeidet som gjøres for å sikre gode arbeidsrutiner og effektiv intern kontroll slik at lov- og avtaleverk følges ved lønns- og fraværregistreringer.

#### **Kommentar til rapportens punkt 3.2 "Drift av Gat-turnus"**

Som Revisjonen påpeker er det ikke etablert et registreringsverktøy for registrering av feil/mangler i programvaren i Trondheim kommune. Saker som ikke kan løses i organisasjonen meldes videre til leverandørs supportverktøy, her kan det hentes ut oversikt over saker meldt fra Trondheim kommune. Systemadministratorer fra ulike fagprogram arbeider med å få på plass et verktøy hvor sluttbrukere i organisasjonen kan melde feil/mangler/spørsmål. Dette mener vi må være linket fra innloggingsbilde til de ulike fagprogram. Det vil da også tilstrebes at den enkelte bruker kan gå inn og se på status på egne saker.

"Feil som er fremhevet overfor Revisjonen"

Systemadministrator har sammen med Lønnstjenesten gjennomgått det som her pekes på som feil. Programvaren i seg selv behandler ikke disse oppgavene feil. Det vil innen 15.03.07 etableres prosedyre og rutiner på noen av disse punkter i samarbeid mellom Systemadministrator og Lønnstjenesten. I tillegg finnes det brukerveiledninger tilgjengelig på gat side, Internt nett. Disse vil bli presentert i møte mellom Lønnstjenesten, enhetenes merkantil personell og systemadministrator i medio mars 07.

**Kommentar til rapportens punkt 3.3 "Endringshåndtering"**

Det finnes i dag intet system for dette i Trondheim kommune. Endringsanmodninger meldt til leverandør fra alle kunder ligger tilgjengelig på gatsoft supportcenter. Systemadministrator er kommunenes representant i leverandørs brukergruppe. Her behandles endringsanmodninger i forkant av leverandørs arbeid med ny versjon av gat. Samtidig må dette punkt sees opp mot punkt 3.2, et eget verktøy for behandling av feil/mangler vil også ivareta endringsanmodninger fra organisasjonen.

**Kommentar til rapportens punkt 3.4 "Opplæring"**

Som Revisjonen påpeker har det ikke vært utarbeidet egen kursdokumentasjon i Trondheim kommune. Det vektlegges i kurs hvordan funksjonen inne i gat bør tas i bruk. Da gat fortsatt er en programvare under utvikling, vil det for organisasjonen være meget nyttig å kunne nyttegjøre seg denne funksjonen i programmet. Opplæring i form av "workshop", hvor det ikke er behov for påmelding har hatt positiv effekt.

Implementering av programvarer vil ha fokus i 2007. Helse og Velferd har fått bevilget kr. 500.000 i skjønnsmidler fra Fylkesmannen for å kartlegge implementeringen og ikke minst svakheter ved dagens strategier.

Systemadministratorene for flere fagprogram jobber nå med å få System-, Drift- og Brukerdokumentasjon inn i allerede eksisterende verktøy som administreres av IT-tjenesten. Dette skal være på plass innen 01.09.07.

**Kommentar til rapportens punkt 3.5 "Sårbarhet (Avhengighet av nøkkelperson)"**

Som Revisjonen påpeker er driften i dag for sårbar i forhold til størrelsen på brukermassen. Det vurderes for 2007 å frigi midler for 100% gat stilling i tillegg til systemadministrator. Tidligere kommentert pkt. i forhold til dokumentasjon vil redusere sårbarheten ved driften av gat i Trondheim kommune betraktelig. En av målsettingene med prosjekt "Systemadministratorer" er å redusere sårbarheten ved en evt. samlokalisering.

**Kommentar til rapportens punkt 3.6 "Bruk av systemet"**

Resultat av Revisjonens gjennomgang vedr. bruk av gat er gjennomgått i samarbeid mellom Lønnstjenesten og systemadministrator. Gjennomgangen viser en stor grad av ulikhet på enhetene i forhold til rutiner for variabellønns håndtering. Dette er selvsagt ikke tilfredstillende, men er ikke uventet sett i lys av hvor kort tid programvaren har vært tilgjengelig. Lønnstjenesten og systemadministrator vil i prosedyre (beskrevet under pkt. 3.2) ta dette til følge for å sikre at gjeldende retningslinjer blir fulgt.

**Kommentar til rapportens punkt 3.7 "Vikarformidling"**

Som beskrevet i rapporten, var Vikartjenesten, i daværende form, pilot enhet våren 2003. Restrukturering og utvidelse av den kommunale vikartjenesten f.o.m. 2006 førte til at pilotperioden knyttet til gat ikke kunne prioriteres som forutsatt. Rådmannen mener dette må sees i en større sammenheng, og ikke direkte knyttes opp mot gat i Trondheim kommune.

**Kommentar til rapportens punkt 3.8 "Kontrollaktiviteter"**

Rådmannen vil gjennomgå, og distribuere prosedyre for håndtering av variabel-/tilleggs lønn og fravær på enheter som bruker gat. Iverksettelse av denne prosedyren vil sikre at registreringer manuelt ikke vil være mulig. Dette vil sikre riktig utbetaling av variabel lønn til de fastsatte lønnsperioder i Trondheim kommune.

**Kommentar til rapportens punkt 5 "Konklusjon/Anbefalinger"**

Rådmannen opplever Revisjonens kommentarer vedr. driftsorganisasjon, endringshåndtering, opplæring, sårbarhet, bruk av systemet og kontrollaktiviteter som relevante, men samtidig generelle. Kommentarene kunne med stor sannsynlighet gjelde innføring av samtlige dataprogram som mange ansatte i organisasjonen skal bruke. Det er ikke tvil om at det er en stor utfordring å innføre nye dataprogram som samtidig stiller krav om å jobbe på nye måter. I praksis snakker vi altså om omstillingskompetanse i organisasjonen. Innføring av ny teknologi og dataprogramvare innenfor omsorgssektoren er spesielt utfordrende fordi vi har en svært stor andel deltidsansatte og mange med liten eller ingen formell utdanning utover grunnskole.

Ut fra dette blir selvsagt Revisjonens påpekninger mht. driftsorganisasjon, endringshåndtering, opplæring, sårbarhet, bruk av systemet og kontrollaktiviteter spesielt viktige. Rådmannen vil ta med disse påpekninger i videre implementering av gat, men også i innføring av andre dataprogram/ny teknologi/ny kunnskap.

Selv om vi hadde tatt bedre høyde for en større driftsorganisasjon, bedre endringshåndtering, bedre opplæring, mindre sårbarhet og bedre kontrollaktiviteter, mener jeg det ville være urealistisk å forvente optimale resultat etter så kort tid i en så stor organisasjon.

**Sluttkommentar**

Det er ikke tvil om at ting kunne vært gjort bedre mht innføringen av gat, jfr mine kommentarer til Revisjonens rapport. Samtidig vil jeg peke på nytten vi på tross av dette allerede har etter innføring av programvaren:

- oversikt over arbeids og betalingsbestemmelsene
- felles tolkning/forståelse av lov- og avtaleverk. Reduserte muligheter for individuelle avtaler
- økt kvalitet på rapportering
- økte muligheter for å fatte riktigere beslutninger
- kontroll på variabeløns budsjet
- effektiv vikaradministrasjon
- myndiggjøring av medarbeidere, web modul
- effektiv kostnadsberegning av fast- og tilleggs lønn
- gjennomskinnelig organisasjon
- effekt av korrigeringer blir synlig når korrigeringene er gjennomført

Nytten vi har hatt av gat og måten vi har tatt programvaren i bruk, har gjort Trondheim kommune til en foregangskommune på dette området. Kompetansen vi har utviklet på område er svært etterspurt i hele Norge og det er få andre kommuner som kan vise til en tilsvarende bruk og nytte av et slikt verktøy.

Med andre ord opplever Rådmannen at vi har fått svært mye ut av verktøyet, men at vi kan få mer ut av dette blant annet ved å følge opp Revisjonens påpekninger.

Med hilsen

TRONDHEIM KOMMUNE

Tor Åm  
kommunaldirektør

Gørild Brekke  
systemadministrator

Kopi med/uten vedlegg:

## **7. Revisjonens kommentarer til rådmannens uttalelse**

Revisjonen merker seg at rådmannen opplever kartleggingen som nyttig i det kontinuerlige forbedringsarbeidet som gjøres for å sikre gode arbeidsrutiner og effektiv intern kontroll slik at lov- og avtaleverk følges ved lønns- og fraværsregistrering.

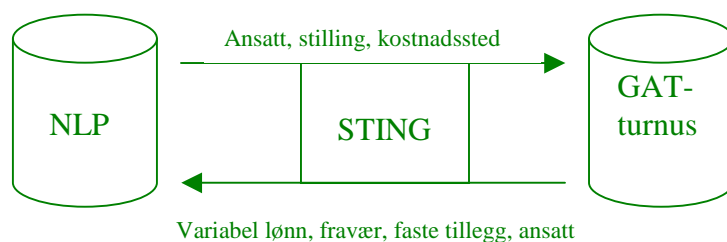
Revisjonen er tilfreds med at våre anbefalinger blir fulgt opp. Når det gjelder våre anbefalinger med hensyn til vikarformidling, er vi enig i rådmannens hørings svar om å se vikarformidlingen i en større sammenheng enn bare innenfor GAT-turnus.

## Vedlegg 1

### Hvordan fungerer overføringer mellom GAT-turnus og NLP?

For å overføre data mellom systemene GAT-turnus og NLP(lønnsystemet) benyttes en mellommodul, STING (STandard INteGrasjon).

NLP er mastersystemet for ansattopplysninger, stillinger, kostnadssteder og organisasjonsopplysninger. GAT-turnus er mastersystem for variabel lønn, fravær og faste tillegg. STING er grensesnittet mellom GAT-turnus og NLP og sørger for at kommunikasjonen mellom systemene går riktig.



Det foreligger egen systemdokumentasjon for STING-modulen som beskriver EDBs<sup>6</sup> oppgaver og kundens oppgaver for å sikre at STING fungerer etter forutsetningene. Det er viktig fra Trondheim kommunes side at det opprettes en avtale med EDB som spesifiserer leveransen. Ansvarsforhold vedrørende brukerkonto, kommunikasjon, installasjon og autorisasjon avklares.

XML<sup>7</sup> er et standard grensesnitt for kommunikasjon mellom datasystemer. Selve kommunikasjonen mellom GAT-turnus og NLP utføres gjennom krypterte XML-meldinger.

STING databasen er det stedet hvor all informasjon om endringer fra NLP mellomlagres. Det foregår på den måten at EDB kjører en jobb hver natt som sjekker for endringer som er gjort i NLP den siste dagen og overfører disse endringene til STING-databasen. I STING-databasen er det en slags køordning ved at alle endringer blir hentet ut i den rekkefølge de blir lagt inn. Hvis kunden ikke henter ut endringer daglig, vil disse bli lagt i kø og må i ettertid tas ut og behandles i riktig rekkefølge i henhold til "kønummer". Dette sikrer korrekt behandling i systemene.

Normalt skal de to transaksjonstypene som går på henting av endrede data fra NLP settes opp til å kjøre automatisk en gang pr dag. Det sikrer at dataene i GAT-turnus synkroniseres fra dag til dag. Dataene overføres til et forsystem til GAT-turnus for validering og kun godkjente data overføres inn til GAT-turnus.

Hver gang en overføring startes den ene eller andre veien logges dette i GAT-turnusbasen slik at det i ettertid kan spores hva som har skjedd, når det har skjedd og hvem som har kjørt den aktuelle jobben.

<sup>6</sup> EDB er kommunens driftsleverandør for IT-tjenester

<sup>7</sup> XML (eXtensible Markup Language) Standard utviklingsspråk for data på internett og andre steder.

## Vedlegg 2

COSO-modellen er et rammeverk for intern kontroll og består av fem innbyrdes sammenhengende komponenter;

**1. Kontrollmiljø/ Internt miljø:** Omfatter kulturen og holdningene i virksomheten og setter standard for ansattes holdning til kontroll. Andre momenter er ledelsesfilosofi og ledelsesstil, integritet og etiske verdier, risikoprofil, risikoapetitt og kultur, prinsipper for delegering av ansvar og myndighet, utvikling av medarbeidere, kompetanse (policy og praksis).

Kontrollmiljøet avspeiler hele organisasjonen, og danner grunnlaget for de øvrige kontrollkomponentene. Klarer organisasjonen å få medarbeidere som er faglig kompetent og motivert med gode verdier og holdninger, har virksomheten et godt utgangspunkt for god intern kontroll på området.

**2. Risikovurderinger:** Identifikasjon av hendelser, vurdering av sannsynlighet og konsekvens, respons til risiko. Virksomheter må forholde seg til en rekke risikoområder som påvirkes av både eksterne og interne forhold. For eksterne forhold kan risikoen være knyttet til lovendringer, endringer i skatteinntekter m.m., mens for interne forhold kan risikoen være knyttet til organisering, ansattes kompetanse, bedriftskultur m.m. Risikovurdering består i å identifisere disse.

**3. Kontrollhandlinger** (styrings- og kontrollaktiviteter): Tiltak som skal hjelpe ledelsen i deres respons på risiko. Type kontrollaktiviteter; Preventive kontroller (opplæring, attestasjon/ anvisning), Avdekkende kontroller (avstemming), Manuelle kontroller (telling av kontorkasse, Datastyrt kontroller (brannmur, viruskontroller) og Ledelseskontroller (budsjettoppfølging, medarbeidersamtaler). Valg av kontrollhandlinger bør vurderes i forhold til kostnad og nytte av redusert risiko. God og fornuftig risikohåndtering innebærer å prioritere kontroll av utviklingen på områder som kan få vesentlige konsekvenser for virksomheten.

**4. Informasjon og kommunikasjon:** Relevant informasjon må identifiseres og kommuniseres på en slik måte og innenfor en tidsramme som gir personalet mulighet til å ivareta sitt ansvar. Effektiv kommunikasjon må skje nedover i organisasjonen, mellom de ulike ledd og oppover i organisasjonen. Informasjon bør være oppdatert til enhver tid og skje så ofte at ansvarlig beslutningsinstans kan gjøre nødvendige prioriteringer og beslutte tiltak iverksatt.

**5. Tilsyn/ Overvåkning:** To typer tilsyn; Gjennomgående aktiviteter (f. eks. rapportering til ledelsen) og evalueringer (f. eks. eksterne eller interne vurderinger av tjenesten). Resultater bør overvåkes og følges opp mot de mål som er fastsatt. Forutsetningene som ligger til grunn for virksomhetens mål bør gjennomgås med jevne mellomrom. Det bør utarbeides og gjennomføres oppfølgingsrutiner for å sikre at nødvendige endringer eller handlinger blir utført.