



Velkommen til tilsynsseminar – Statlig tilsyn i lys av kommunesektorens endrede rammebetingelser

13. november 2025



Hovedtema for seminaret

- Hvorfor har vi «*statlig tilsyn i lys av kommunesektorens endrede rammebetingelser*» som hovedtema på årets tilsynsseminar?
- En rekke offentlige utredninger peker på et omstillingsbehov i kommunene blant annet som følge av:
 - mangel på arbeidskraft
 - dårligere økonomiske utsikter
 - utfordringer med regeletterlevelse på flere områder
 - en demografisk utvikling som forsterker problemene
- Hvordan kan statlige tilsynsmyndigheter møte kommunesektorens utfordringer mer effektivt?

Dagens program kl. 10.00-15.00

- 10.00** Velkommen og korte orienteringer fra departementet
- 10.15** Perspektivmeldingen 2024 – hovedutfordringer for kommunesektoren ved **Finansdepartementet**
- 10.45** Tilsynets rolle i lys av kommunesektorens endrede rammebetingelser ved **Bergen kommune**
- 11.30** Lunsj
- 12.15** Statsforvalternes risikovurderinger som grunnlag for statlig tilsyn ved **3 statsforvalterembeter**
- 13.00** Tilsyn og tillit – utviklingstrekk og muligheter ved **Arkivverket**
- 13:30** Pause
- 13.45** Innretning av tilsyn og balansen mellom tilsyn og veiledning ved **Arkivverket og IMDi**
- 15.00** Takk for i dag!

Et godt møte

Vi som er fysisk samlet

- Pass på at lydvolumet på PC-en og mobiltelefonen er slått av

Dere som deltar digitalt

- Send e-post til hbau@kdd.dep.no dersom dere har spørsmål eller kommentarer



Orienteringer fra Kommunal- og distriktsdepartementet



Kommuneproposisjonen for 2026



Prop. 142 S (2024–2025)

Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)

Kommuneproposisjonen 2026

Omtale av
statlig tilsyn
med kommune-
sektoren

Målene for statlig tilsyn med kommunene videreføres

- koordinerte og effektive tilsyn
- omfanget skal totalt sett ikke øke

Endre rammebetingelser i kommunene – betydning for innretning og gjennomføring av tilsyn?

Initiativene og strukturene som er iverksatt videreføres

- Evaluering av Arena for nasjonal samordning av statlig tilsyn med kommunene

Neste rapportering til Stortinget om utviklingstrekk i kommuneproposisjonen for 2031 (mai 2030)

Andre viktige saker

Oppfølging av generalistkommuneutvalget

- Særskilt oppfølgingsordning for kommuner med store og vedvarende styringsutfordringer
- Endringer i regelverket for interkommunalt samarbeid

Forsøk, bla:

- kommunalt oppgavefellesskap med vedtaksmyndighet
- vertskommunesamarbeid mellom fylkeskommuner og kommuner

Evalueringsav
kommuneloven



Kommune-
kommisjon





Finansdepartementet

Perspektivmeldingen 2024

Kamp om arbeidskraften

Frid Fjose Berg

Torsdag 13. november 2025

Agenda

- Perspektivmeldingen 2024
- Mulige løsninger
 - Øke tilbudet av arbeidskraft
 - Bruke arbeidskraften bedre



Agenda

- Perspektivmeldingen 2024
- Mulige løsninger
 - Øke tilbudet av arbeidskraft
 - Bruke arbeidskraften bedre



Hovedutfordringer belyst i Perspektivmeldingen

Kamp om arbeidskraft



Foto: Colourbox

Behov for omstilling



Foto: Thomas Haraldsen/Forsvaret

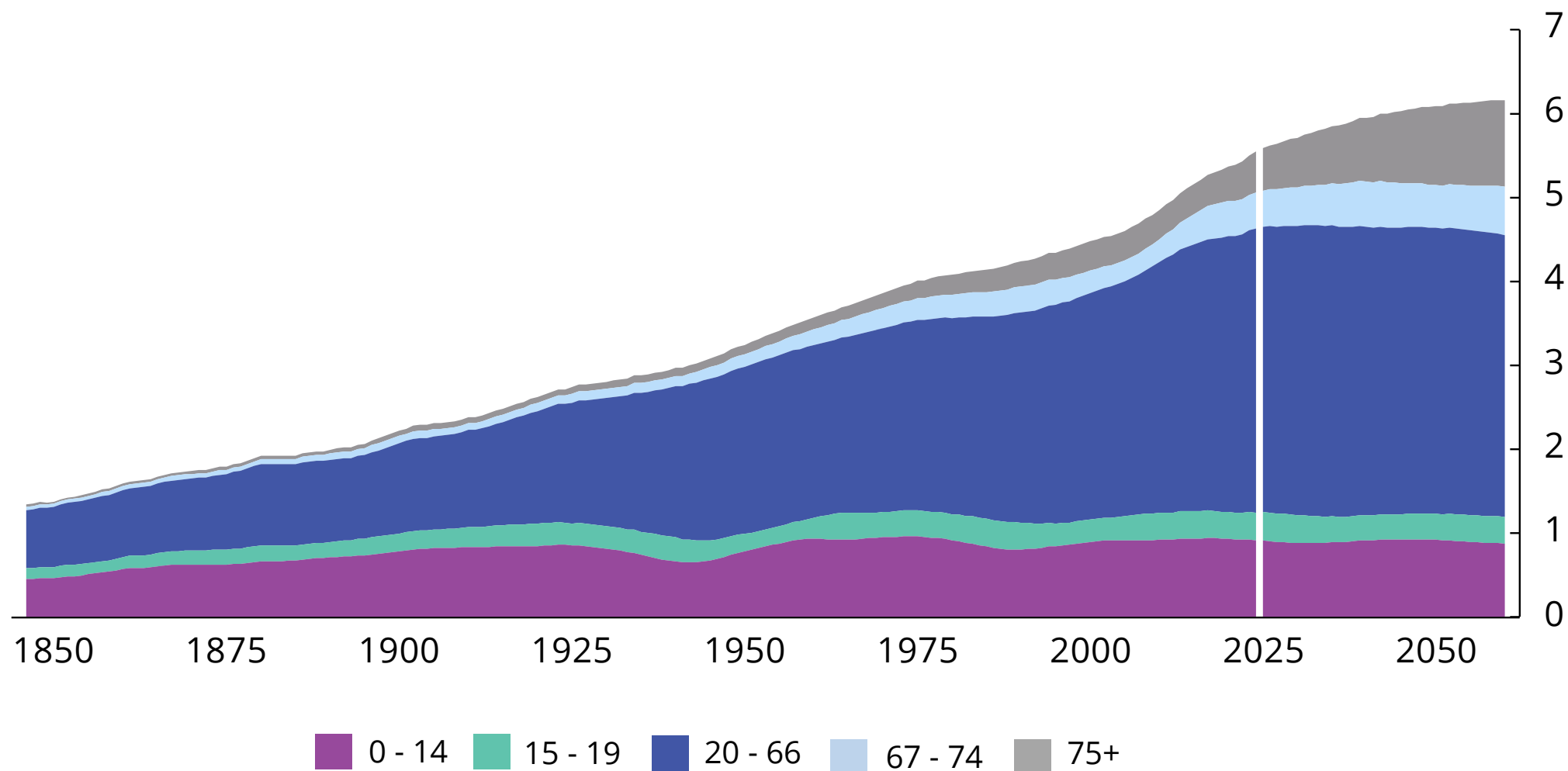
Fortsatt god fordeling



Foto: Getty Images

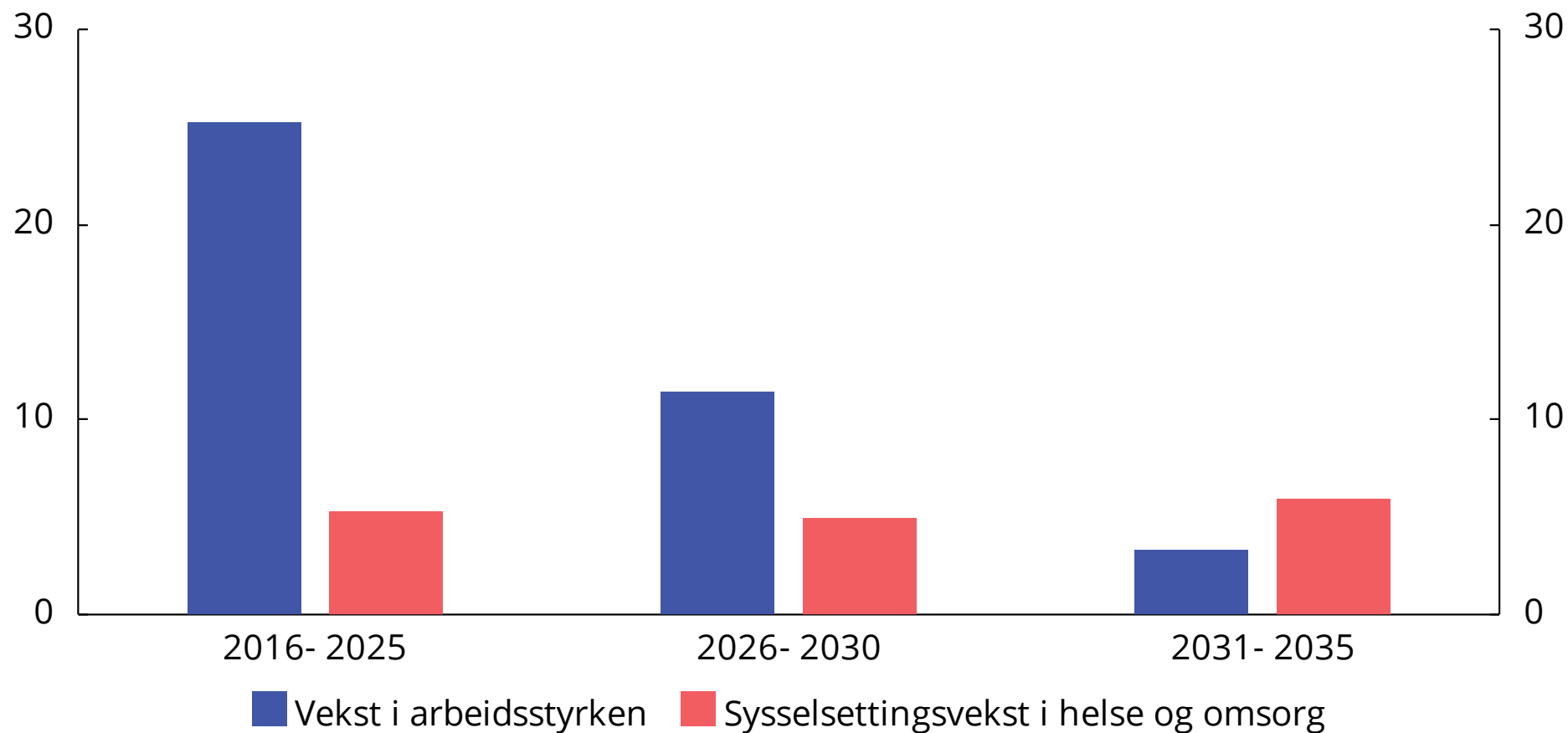
Vi blir flere eldre, men ikke flere i yrkesaktiv alder

Befolkningen fordelt etter aldersgrupper. Millioner personer. 1846-2060



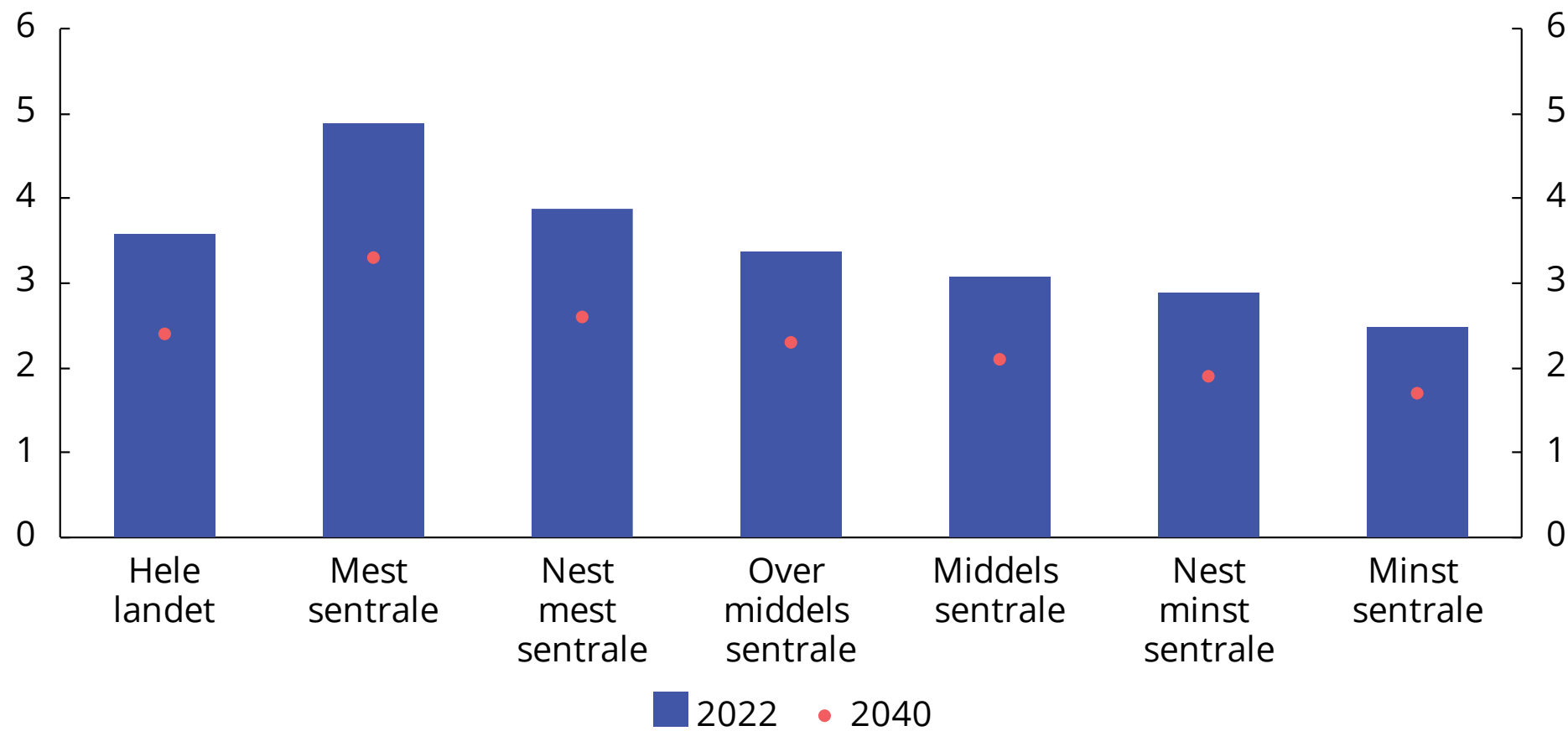
Vekst i arbeidsstyrken og i sysselsettingen i helse og omsorg

Årlig gjennomsnittlig, 1 000 personer



Antall sysselsatte per ikke-sysselsatte person over 67 år

Etter kommunesentralitet. 2022 og fremskrivninger for 2040



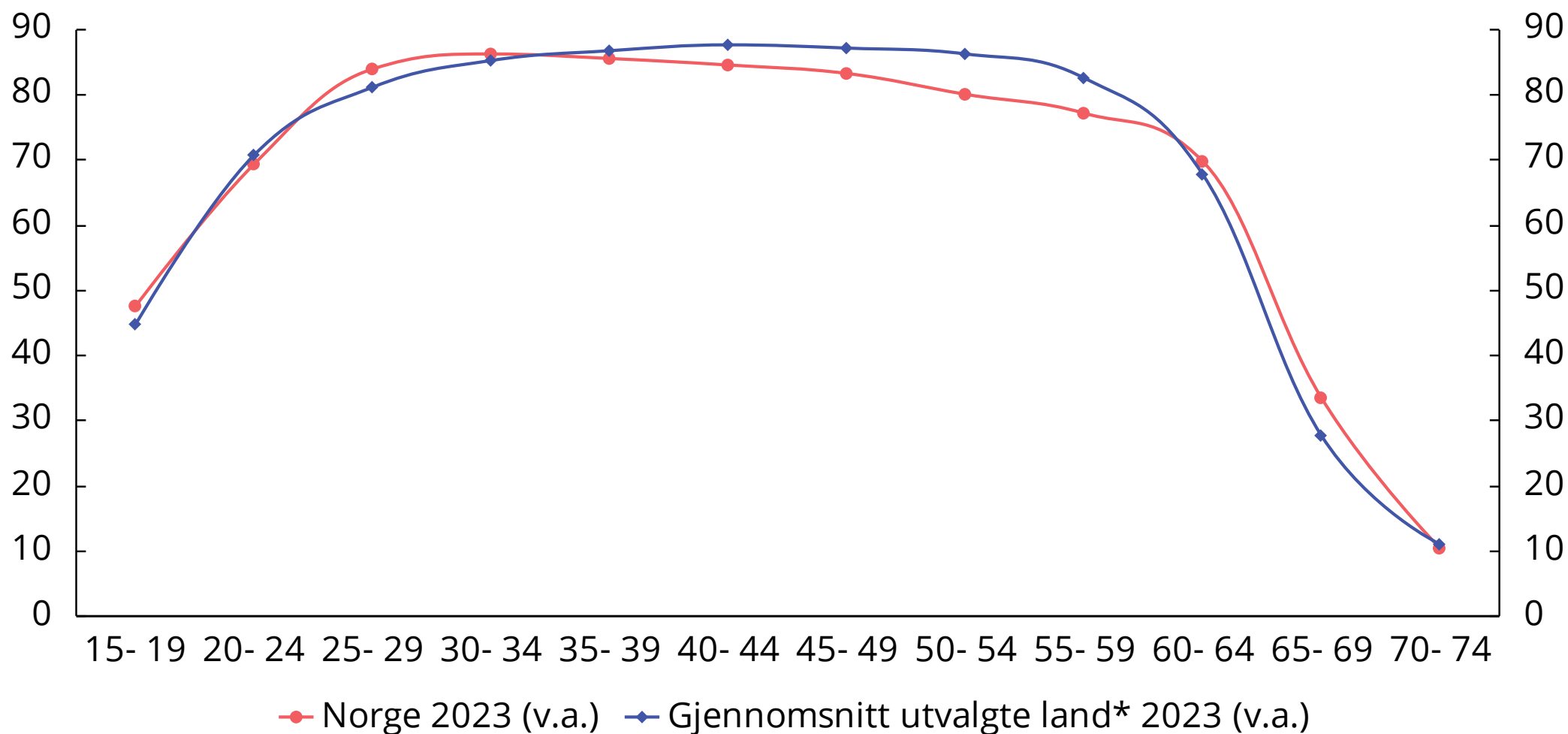
Agenda

- Perspektivmeldingen 2024
- Mulige løsninger
 - Øke tilbudet av arbeidskraft
 - Bruke arbeidskraften bedre



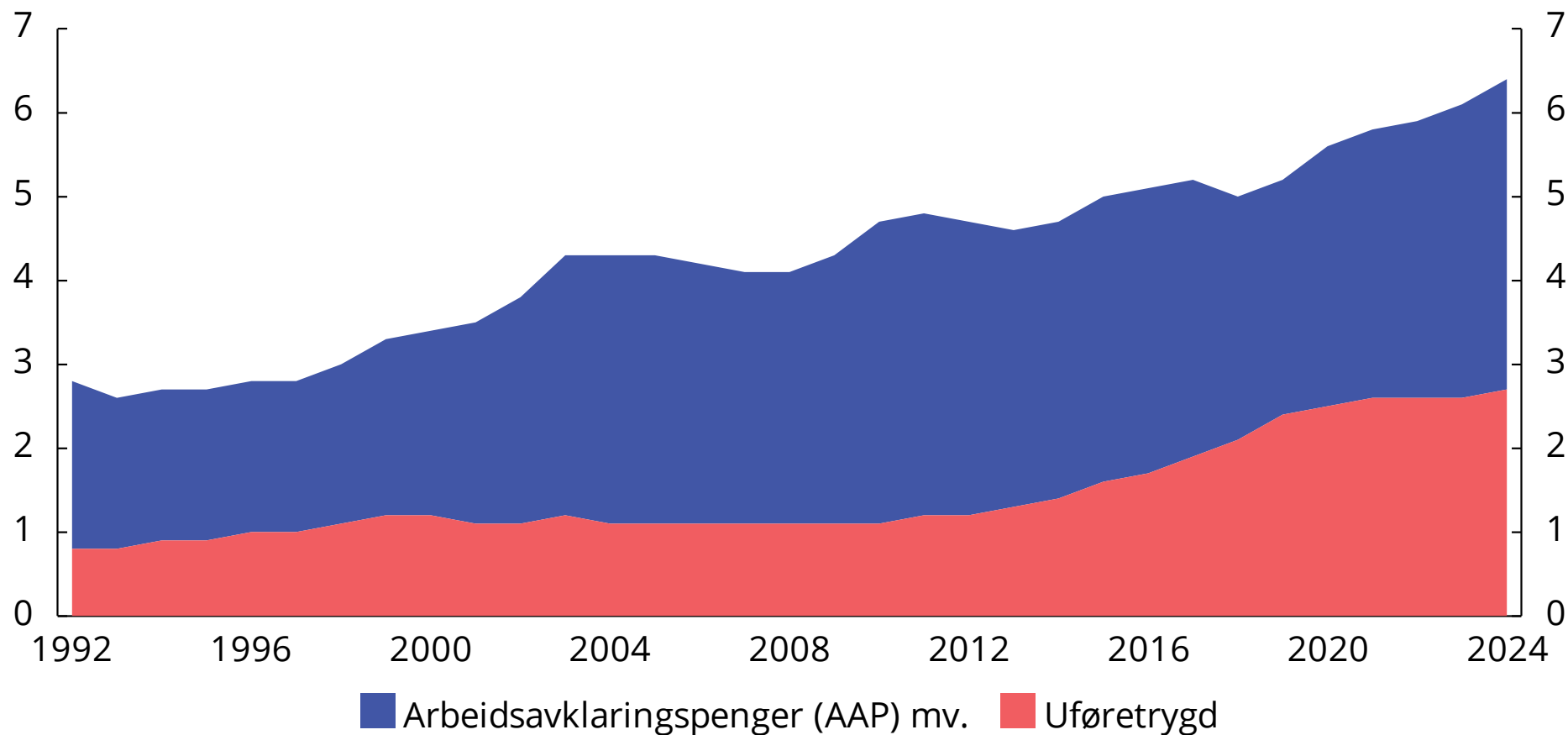
Sysseisatte i prosent av befolkningen

Fordelt på ulike aldersgrupper



Flere unge uføre og mottakere av AAP

I prosent av befolkningen i aldersgruppen 18–29 år

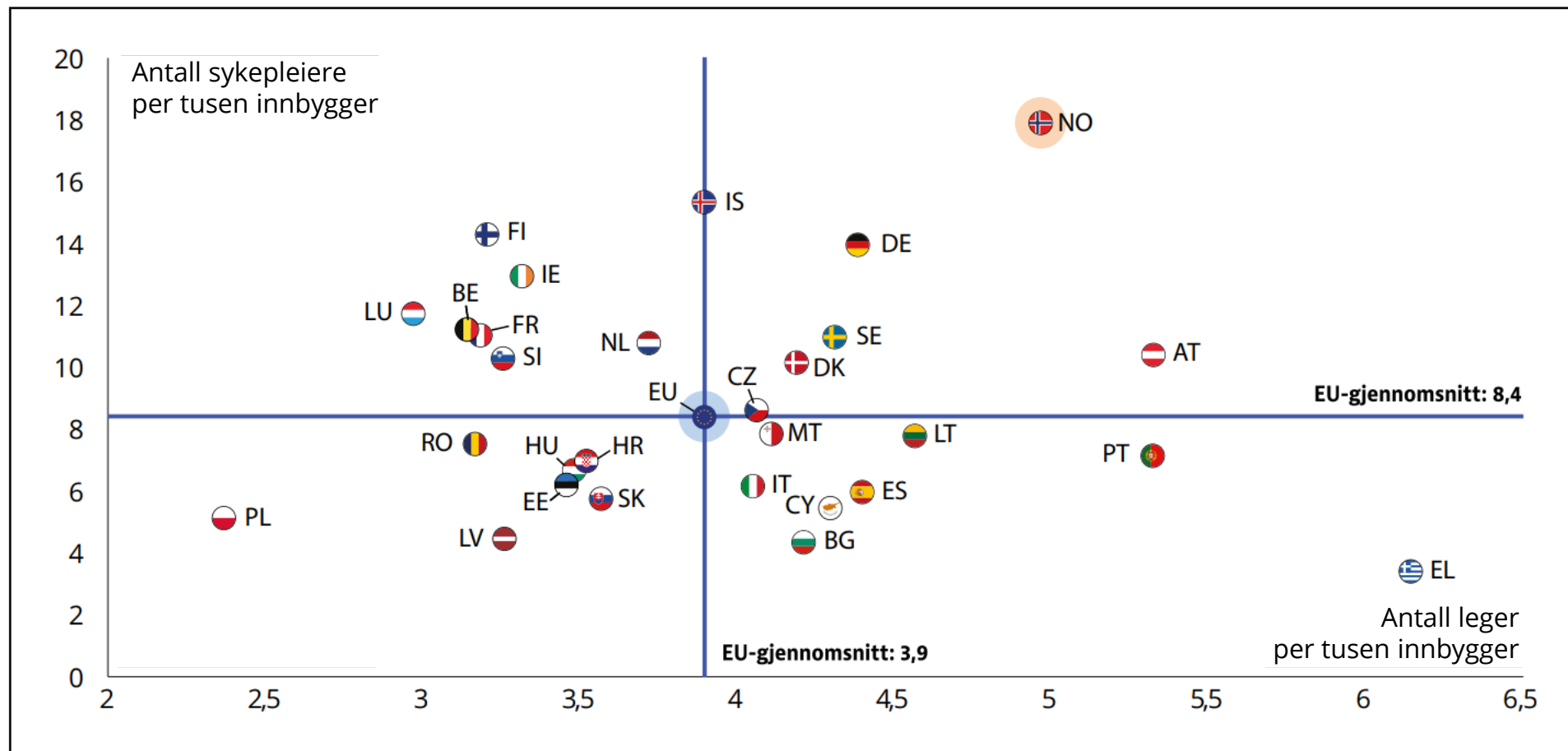


Agenda

- Perspektivmeldingen 2024
- Mulige løsninger
 - Øke tilbudet av arbeidskraft
 - Bruke arbeidskraften bedre



Antall leger og sykepleiere per 1000 innbyggere



Kommunekommisjonen er satt ned

Pressemelding | Dato: 09.05.2025

Kommunekommisjonen, som ble varslet tidligere i vår, skal foreslå endringer som gjør at kommunene kan bruke ressursene på en god og fleksibel måte, og løse oppgavene mer effektivt.



DFØ-rapport 2024:11
September 2024

Hvordan styrer staten kommunene?

En vurdering av normer og krav som binder personell i kommunene



KS budsjettundersøkelse 2025

Store rekrutteringsutfordringer

Hele 106 av 153 kommuner beskriver det som krevende eller svært krevende å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Dette skaper ytterligere press på kommunenes mulighet til å levere tjenester.

– Ikke bare må kommunene forholde seg til strammere budsjetter, men de merker også en akutt mangel på arbeidskraft. Dette forsterker behovet for omstilling og nye måter å organisere tjenestene på, sier Helgesen.

Oppsummering

- Perspektivmeldingen 2024
- Mulige løsninger
 - Øke tilbudet av arbeidskraft
 - Bruke arbeidskraften bedre





Finansdepartementet



BERGEN KOMMUNE

Tilsynsseminar KDD 13.11.25

Trine Samuelsberg, kommunaldirektør i Bergen kommune



Bergen kommune

Bergen i tall

- Norges nest største by ble grunnlagt i **1070** og hovedstad frem til **1299**. Har vokst jevnt og trutt siden. En av **tre** norske byer med parlamentarisme.
- I januar 2025 talte vi **293.709** innbyggere
- I 2050 vil det være **321.500** bergensere i følge fremskrivning fra SSB
- Over **20 000** av dem jobber i Bergen kommune, regionens klart største arbeidsgiver
- Multikulturell by hvor innvandring veier opp for innenlandsk flyttetap. Gruppen utgjør **20** prosent av befolkningen
- Over **40 000** studenter fra fjern og nær
- Ung, men aldrende: **25-29** år er den største gruppen, men andelen eldre vokser
- Vi har **syv** fjell og **åtte** bydeler, og vel 250.000 av kommunens innbyggere bor utenfor sentrum





Fem fine fakta

- Bergen har 47 prosent av de ansatte og står for 64 prosent av verdiskapingen i næringslivet i Vestland fylke
- Vestland er det største eksportfylket i Norge (235 milliarder i 2024, ekskludert olje og gass)
- Bergen havn har Europas største landstrømsanlegg for cruiseskip. Resultatet er mindre utslipp, mindre støy og bedre luftkvalitet.
- Solkraft vokser i regnbyen Bergen. Vestland produserte 20,3 GWh i 2024
- Bekkalokk, belite og månebedotten er ekte ord i daglig bruk på bergensk!

Myter om Bergen:



Det regner alltid i Bergen

FEIL Vi har opptil flere dager med opplett årlig. I fjor regnet det kun 213 dager. Riktignok fikk vi 473 mm i august.

Bergenserne er høylytte og kranglevorne

FEIL: Vi er bare veldig engasjerte og vant til å snakke i motvind!

Brann er et middelmådig fotballag

FEIL: Damene våre vant serien i år – Heia Brann!

Bergensere skryter og er ofte selvgode

DELVIS RETT: Vi har våre mangler. Men vi mener det godt





BERGEN
KOMMUNE

Med parlamentarisme som styringsform

Parlamentarismen i Bergen

- **Innført i år 2000**
- **Hovedmål:**
 - En sterkere politisk styring av byen.
 - Et tydeligere ansvarsforhold.
 - Økt grad av politiske initiativ fra byrådet til bystyret.

Byrådsledere i perioden:

- 2000 - 2003: Anne-Grete Strøm-Erichsen (Ap)
- 2003 - 2013: Monica Mæland (H)
- 2013 - 2014: Ragnhild Stolt-Nielsen (H)
- 2014 - 2015: Martin Smith-Sivertsen (H)
- 2015 - 2019: Harald Schjelderup (A)
- 2019 - 2022: Roger Valhammer (A)
- 2022 - 2023: Rune Bakervik (A)
- 2023 - : Christine Meyer (H)



BERGEN
KOMMUNE



Kommunedirektøren = Byrådet

- **§ 10-2. Kommuneråd og fylkesråd**
- Et kommuneråd eller fylkesråd leder henholdsvis den kommunale eller fylkeskommunale administrasjonen. **Bestemmelser om kommunedirektøren gjelder på tilsvarende måte for kommunerådet og fylkesrådet** hvis ikke noe annet er bestemt i lov.





Endrede rammebetingelser i kommunesektoren

Det kommunale utfordringsbildet



Mener at Bergen er underfinansiert med én milliard

Staten har undervurdert lønns- og prisvekst. Det er en viktig årsak til økonomisk krise i Kommune-Norge, mener Bergens finansbyråd Jacob Mæhle (H).

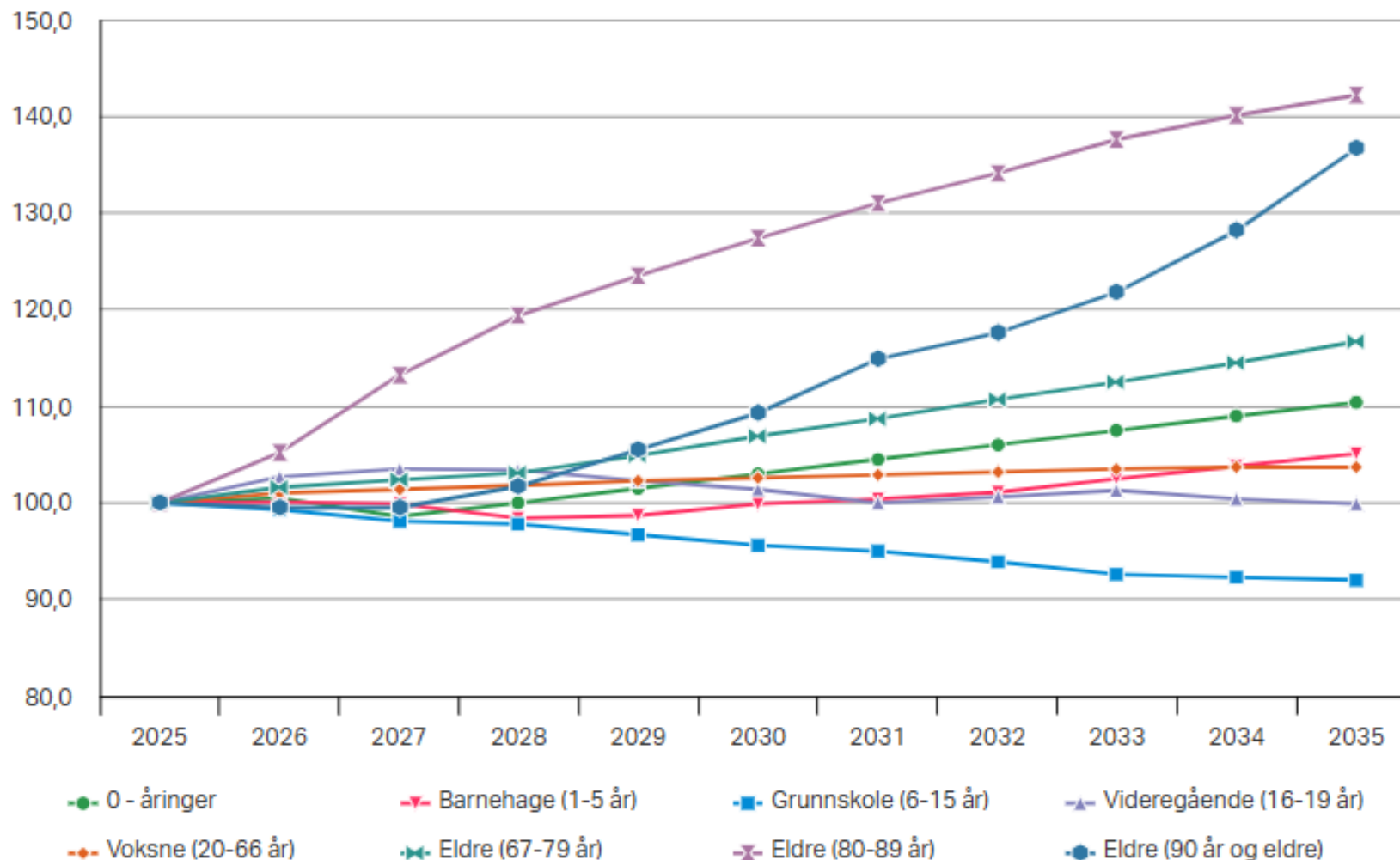


Regnestykket er grovmasket, men nøkternt, mener finansbyråd Jacob Mæhle.

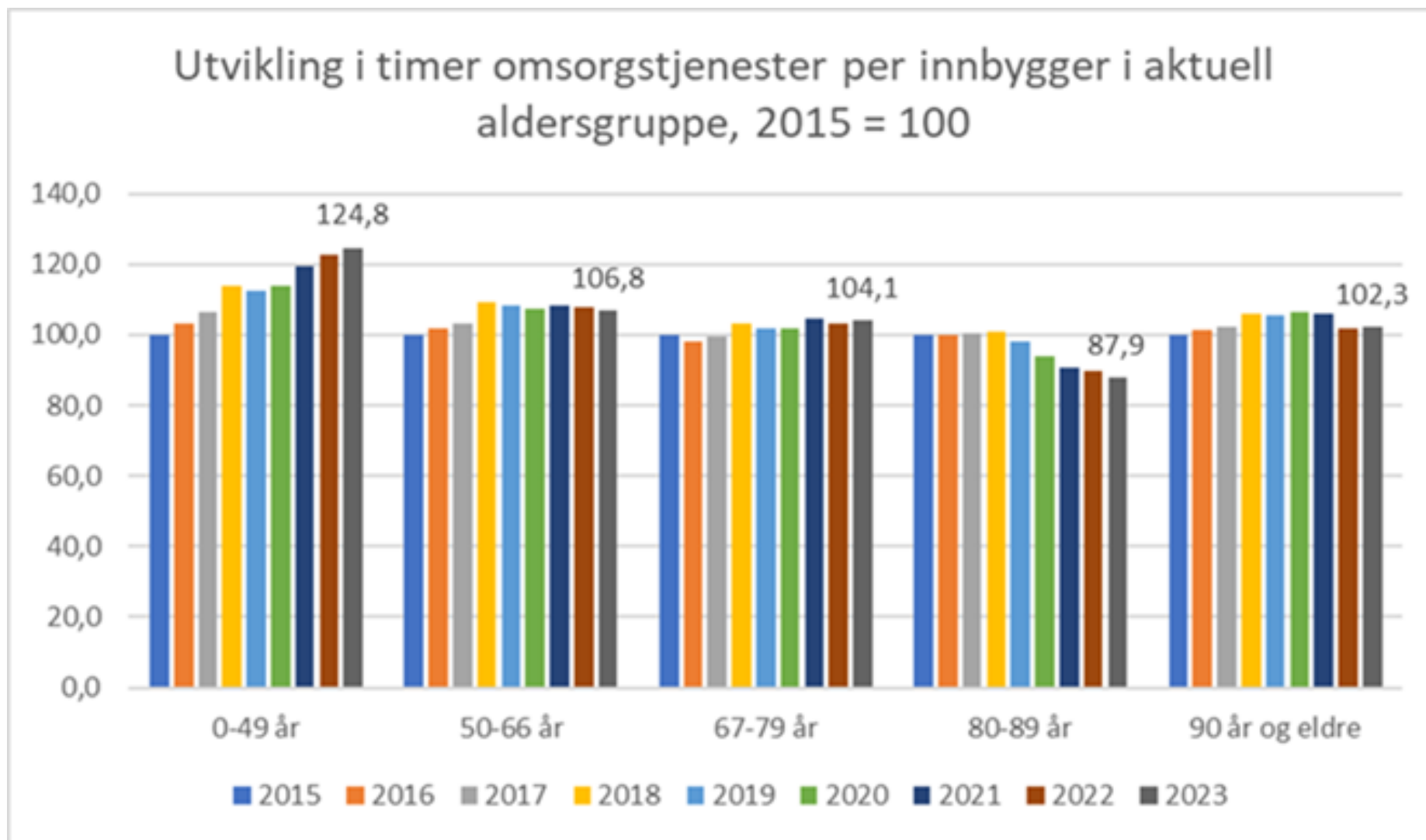


Prognose for befolkningsvekst i Bergen

Grafen er i prosent

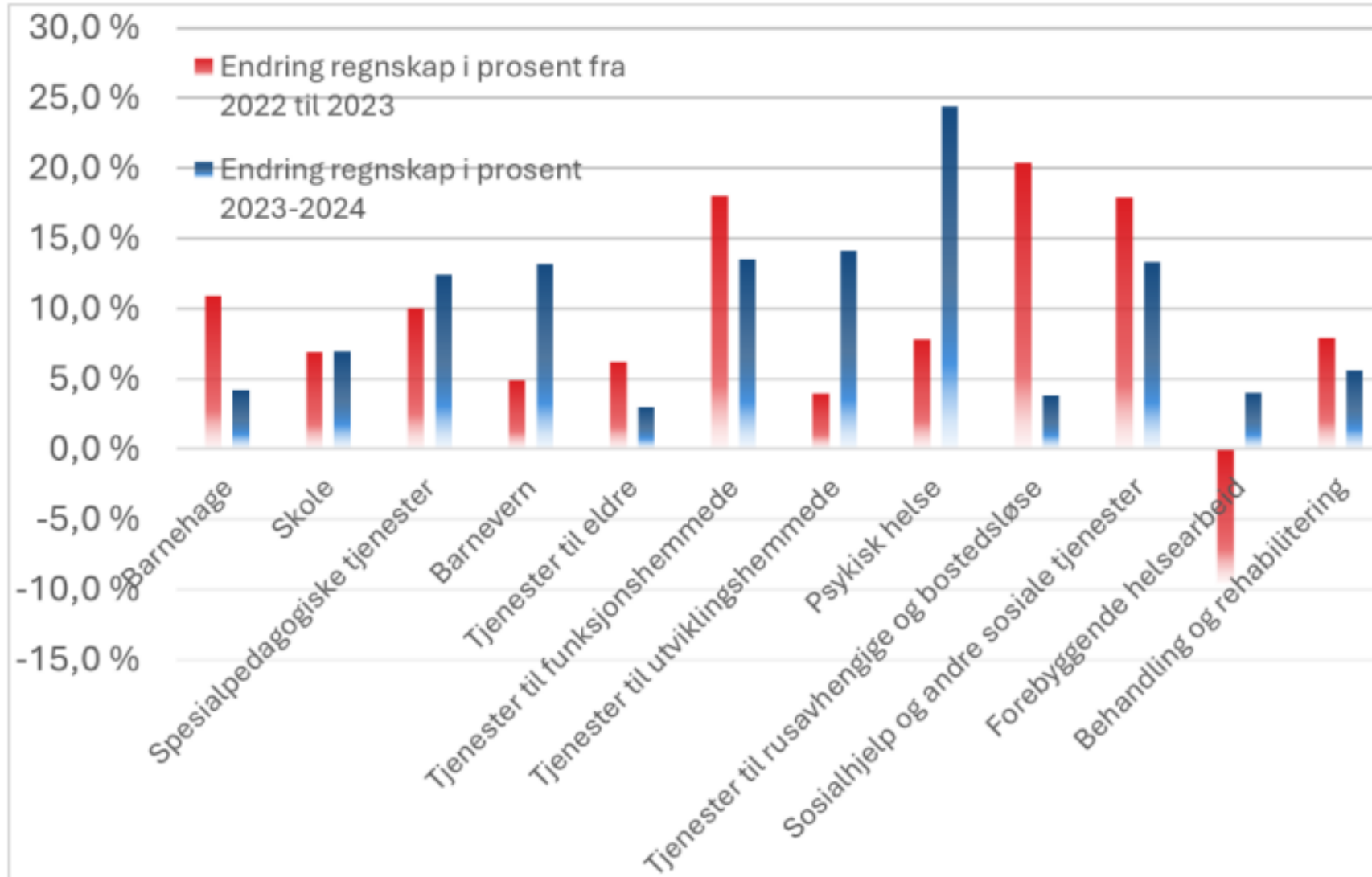


«Yngrebølgen» - nasjonale tall



Dramatisk vekst innen flere av tjenesteområdene. Stort press på psykisk helsetjenester.

(nominelle tall)





Tilsynets rolle med endrede rammebetingelser i kommunesektoren

Samordning av statlig tilsyn med kommunesektoren

- Formålet med samordningen er beskrevet slik i kommuneproposisjonen for 2018:
- Å sikre at tilsynsbelastningen for enkeltkommuner ikke blir for stor
- Unngå dobbeltarbeid
- Lære av arbeid som allerede er gjort
- Statsforvalterens samordningsoppdrag er videre beskrevet i styringsdokumentene gjennom Hovedinstruksen (HI) og Tildelingsbrevet (TB). I Tildelingsbrevet er det gitt en overordnet føring om samordning av tilsynet:
- *Tilsyn skal være samordnet, målrettet og medvirke til læring og forbedring.*



Tilsyn – viktig og nødvendig

Hjelper oss å
etterleve lovkrav

Gir støtte til å
identifisere mangler,
feil og svakheter

Underbygger
virksomhetsstyringen
og
internkontrollarbeidet

Bidrar til kontinuerlig
forbedringsarbeid



Noen erfaringsbaserte utfordringer

Manglende samsvar mellom krav som stilles fra ulike statlige organer:

- Arbeidstilsynets krav vs. lovpålagte helse- og omsorgstjenester til innbyggere

Gap mellom tilsynets vedtak og kommunens rammebetingelser

- Vedtak om å ansette flere personer på en skole der skolemiljøet var utfordrende

Omfanget av tilsyn øker i en tid der kommunene må kutte, effektivisere og omstille

- Skaper ubalanse mellom intensjon og faktisk nytte

Veiledere og faglig retningslinjer behandles som krav – skiller ikke mellom kan, bør og skal

- Utfordrer det kommunale skjønn

Manglende samordning gir uforholdsmessig press på noen området

- Statsforvalter må gis mulighet til reell samordning



Fra kommuneperspektivet





Til videre dialog

- Hvordan sikre en strategisk og helhetlig tilnærming?
 - Hva mener tilsynsmyndighetene at de samlet sett at de skal løse?
- Hvordan finne balansen mellom individets behov og fellesskapets beste i et stadig mer rettsliggjort samfunn?
- Hvordan definere «likeverdige tjenester»
 - Når noen får mer, får andre mindre
- Hvordan balansere lovens intensjon mot den juridiske lovteksten
 - Hva er et hensiktsmessig nivå
- Hvordan kan kommunen og tilsynet utvikle felles forståelse og praksis og samtidig ivareta sine definerte roller og oppgaver?
- Hvordan kan tilsynet lære av hverandre og av kommunene?

Ønskeliste

- Planlegge og iverksette tilsyn utfra et strategisk perspektiv
- Tilsyn er bra – veiledning er noen bedre.
- Bruk tiden på det som er viktigst: Hva er de vesentlige og relevante tilsynene?
- Fokuserer på ønsket resultat, ikke instrumentelle tiltak
- Gjøre reelle kost-nytte vurderinger
- Finne balansen mellom idealer og «godt nok».
- Ha en åpen kommunikasjon om dilemmaer og problemstillinger
- Gjennomføre forventningsavklaringer
- Møtes som et lærende tilsyn og en lærende kommune



Takk for oppmerksomheten!

Lunsj frem til kl. 12:15



Statsforvalternes risikovurderinger som grunnlag for statlig tilsyn med kommunesektoren

Innledning v/ Fakra Butt

Seniorrådgiver, Organisasjons- og samordningsstaben



Statsforvalteren

i Østfold, Buskerud, Oslo og Akershus





Gir oss verdifull innsikt og kunnskap om kommuner og fylkeskommuner.

Hjelp til rett valg av tilsynstema og virkemiddelbruk.

Effektiv og målrettet prioritering av tilsynsressurser.

Område- og temanalyser som grunnlag.

Risiko- og sårbarhetsvurdering (ROS)-
en vurdering av sannsynlighet for regelverksbrudd og konsekvenser for innbyggerne.

Variasjon i tilnærming, systematisering og kommunikasjon mellom embetene.

Metoden er ikke ny, men blir stadig viktigere og vil dominere fremover.

Nødvendig for å oppnå hensikten med tilsynsamordningen i kommuneloven og vårt oppdrag.

Aktiv deling av vurderinger til andre tilsynsmyndigheter, og kontrollutvalgssekretariater.



Statsforvalternes risikovurderinger som grunnlag for statlig tilsyn

Litt om verktøyet kommunebilde



Føringer i oppdragsbrev 2025

Statsforvalterne skal prioritere kommunedialogen for å ivareta nasjonale og viktige regionale interesser.

Kommunebildet er et viktig verktøy for statsforvalterne som **anbefales brukt** i dette arbeidet.

Verktøyet understøtter kommunedialogen og **bidrar til vurderinger av kommunenes risiko- og sårbarhetsfaktorer, slik at statsforvalternes virkemidler kan brukes og tilpasses til det beste for kommunene og deres innbyggere.**

Aktiv bruk og erfaringsdeling om bruken av verktøyet vil bidra til å styrke kommunedialogen på tvers av embetene.

Hva er «kommunebilder» ?

Kommunebildene er et verktøy:

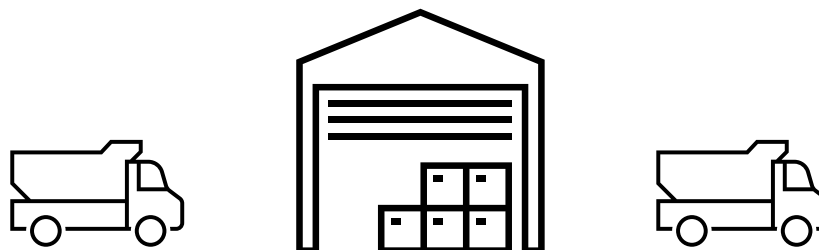
- for mer utviklingsrettet dialog med kommunene
- til å identifisere sårbare områder og sette inn risikoreduserende tiltak
- for å tilpasse virkemidler til beste for kommunene og deres innbyggere
- med interne moduler for løpende oppfølging og eksterne rapporter til bruk i kommunebesøk

The screenshot shows the 'Kommunebilde' web application. At the top, there is a header with the title 'Kommunebilde' and navigation links: 'Ofte stilte spørsmål', 'Min side', and 'Meny'. The main heading is 'Hva skal du jobbe med i dag?'. Below this, there is a grid of six cards, each with a title and a button:

Løpende status i kommunene Arbeidsverktøy	Pågående arbeid med hovedbilder og områdebilder Rapportverktøy
Les publiserte rapporter med ferdige kommunebilder Publiserte kommunebilder	Les mer om kommuner Fakta om kommuner
Søk etter og opprett hendelser Hendelseslogg	Administrer Kommunebilde Admin-verktøy

Vårt datavarehusets har rollen med å formidle korrekte og oppdaterte data til riktig tid

SSB Kostra
GSI, skoleporten Basil (UDIR)
Bufdir, barnevern
Iplos (Hdir)
Nestor (Helsetilsynet)
FHI KommuneHelsa
SYSAM
Folkehelseprofiler (FHI)
Imdi
DSB
KDD



Løpende status i kommunene Arbeidsverktøy	Pågående arbeid med hovedbilder og områdebilder Rapportverktøy
Les publiserte rapporter med ferdige kommunebilder Publiserte kommunebilder	Les mer om kommuner Fakta om kommuner
Søk etter og opprett hendelser Hendelseslogg	Administrer Kommunebilde Admin-verktøy

Datakilder

Oppfordring til alle departement
Dere bør anmod alle som utarbeider statistikk om å utarbeide API-løsninger (for automatisk overføring av tallgrunnlag).



Statsforvalteren i Trøndelag
Tröändelagen Staatehaaltoje

Kommunebilde - Hitra 2025 (pr. mars 2025)

Et grunnlag for dialog mellom Hitra kommune og Statsforvalteren i Trøndelag

Publisert 11.03.2025



Innhold

Innledning

Fakta om kommunen

Kort om kommunen

Befolkning

Bo- og arbeidsmarked

Kommunal organisasjon og ledelse

Statsforvalterens hovedbilde av kommunen

Statsforvalterens bilde av tjeneste- og forvaltningsområder

Barnehage

Barnevern

Folkehelse

Grunnskole

Integrering og bosetting

Kommunal planlegging

Kommunal økonomi

Kommunehelsetjenesten

Landbruk

Miljø og klima

Omsorgstjenestene

Samfunnssikkerhet og beredskap

Sosialtjenesten

Tverrsektoriell samhandling



Statsforvalterens kommunebesök i Hitra kommune

Tid: 22.04.2025, kl 14.00-18.30

Sted: Hitra rådhus, kommunestvresalen

3. Statsforvalterens hovedbilde av kommunen

3.1 Samlet vurdering av område



Svake områder

Barnehage	Grunnskole
Barnevern	

Middels områder

Folkehelse	Miljø og klima
Integrering og bosetting	Sosialtjenesten
Kommunal planlegging	Tverrsektoriell samhandling
Kommunehelsetjenesten	

Gode områder

Kommunal økonomi	Omsorgstjenestene
Landbruk	Samfunnssikkerhet og beredsk

15.00 Framtidsbildet - Kommunen som bærekraftig samfunnsutvikler og demokratisk aktør

Kommunen innleder (15 min):

- Kort orientering om planstatus og kommuneøkonomi
- Hvordan arbeider kommunen for å sikre en bærekraftig utvikling av lokalsamfunnet

Dialog omkring følgende tema (55 min):

- Bærekraft i den overordna planleggingen og dispensasjoner
- Ivareta klima, naturmangfold og miljø og samtidig trygge næringsgrunnlaget i kommunen, herunder klimatilpasning
- Gode oppvekst- og levevilkår, herunder et inkluderende samfunn og god folkehelse
- Samfunnsutfordringer som krever løsninger på tvers av kommunegrenser
- Involvering og medvirkning i demokratiske prosesser

16.10 Ettermiddagsmat

16.50 Kommunen som effektiv tjenesteyter og tillitsskapende myndighetsutøver

Kommunen innleder (15 min):

- Hvordan arbeider kommunen for å sikre likeverdige og effektive tjenester av riktig kvalitet?

Dialog omkring følgende tema (55 min):

- Kapasitet og kompetanse i tjenestene, herunder utnytte kompetanse og rekruttering
- Tjenestestruktur, dimensjonering og tjenestesamarbeid, herunder tjenester til barn og unge, bosetting og interkommunalt samarbeid
- Tverrsektoriell samhandling, herunder rutiner og strukturer
- Barnevernstjenesten, herunder risikoforhold og kvalitet og bredde i tiltakene
- Kommunen som barnehagemyndighet, herunder arbeid med det psykososiale miljøet og pedagognormen
- Kommunen som forurensningsmyndighet (avløp, avfall og grunnforurensningsdatabasen)
- Kommunens myndighetsutøvelse og oppfyllelse av innbyggernes rettigheter



Tysdag var det duka for dialogmøte mellom leiargruppa til Statsforvaltaren i Vestland og administrativ og politisk leing i Gloppen kommune.

- Statsforvaltar Liv Signe Navarsete: «Eg er opptatt av at SF ikkje berre skal drive kontroll og tilsyn, men at vi kan ha ein god dialog og vere med på å styrke kommunane i Vestland»
- Ordfører: «Denne sparringspartneren har vi ikkje hatt tidligare». «Her har vi dialog med SF som har sett oss i korta»

Har kika kommunen i korta

– Totalbiletet er at Gloppen kommune leverer gode tenester, og ein legg stor vekt på innbyggjarspektivet. Det skal vere godt å bu og leve i Gloppen, og måten ein jobbar på i sektorane gjenspeglar dette, seier statsforvaltar Liv Signe Navarsete.

INGER H. ASKE LOTHE
inger@fedatidend.no

Saman med leiargruppa hos Statsforvaltaren i Vestland møtte ho tysdag administrativ og politisk leing i Gloppen kommune til dialog.

– Gode på folkehelse

– På nokre område ligg Gloppen over gjennomsnittet i høve til andre kommunar. Det gjeld til dømes folkehelse som ein jobbar svært godt med her. På andre område ligg ein kanskje under snittet. Vi har laga eit trafikklys-system, og i nokre tilfelle det kan vere snakk om små justeringar for å kome over på grønt nivå. I dag går vi gjennom tenesteområde for tenesteområde og drøftar ulike spørsmål, fortel Navarsete.

Ho meiner berekraft er viktig, og har fått med seg at kommunen har eigen kommunalsjef for samfunn og berekraft.

– Her ligg Gloppen i forkant i høve til svært mange kommunar. Korleis vi skal klare å ta berekraftsmåla inn i planarbeidet og det daglege arbeidet i kommunane og fylkeskommunen, har vore gjenstand for drøftingar med fleire instansar, held ho fram.



– Eg er fornøgd med at Statsforvaltaren i det store og heile har eit godt inntrykk av Gloppen kommune, seier ordfører Leidulf Gloppestad. Tysdag var statsforvaltar Liv Signe Navarsete på besøk.

ansvaret for. Det gjeld mellom anna helse- og omsorgstenester, barnehage, skule, barnevern og planarbeid.

– Kommunebiletet er ingen fasit, men eit verkøy og eit hjelpemiddel til forbetring. Kanskje set vi søkjelyset på nokre område som kommunen bør løfte opp og jobbe meir med fordi ein ikkje ligg så godt

– Ingen overdommar

– Er det andre område enn folkehelse Gloppen scorar godt på?

– Gloppen tek imot mange flyktningar og er flinke på internering, seier ho.

– Vi har allereie vore i Alver og hatt dialogmøte. I dag besøker vi Gloppen, og så skal vi til Etne seinare. Planen er å halde fram med å lage statusrapportar for dei andre kommunane i fylket, fortel statsforvaltaren.

– Nyttig gjennomgang

kje er gode nok på i dag. Etter mitt syn er vi på god veg. Vi har dyktige leiarar og tilsette i tenestene våre som gjer ein solid innsats. Samtidig skal vi sjå nærare på dei områda som er gule, fortalde han.

Vil mangle folk

Ordføreren trur ikkje kom-



BLINKAR RAUDT LYS: Statsforvalterens folk besøkte formannskapet måndag for kommunesamtale. F.v. fagsjef samordning Mats Willumsen, fungerende statsforvaltar Fred-Ivar Syrstad, direktør oppvekst Kari Evensen og seniorrådgjevar samordning, Morten W. Lewin. Foto: Øystein Akselberg

Statsforvaltaren blinkar med raudt lys

Fungerande statsforvaltar Fred-Ivar Syrstad har i dag gjeve beskjed om at Midt-Telemark kommune er den i fylket som er nærast å bli kasta inn på Robek. Trafikklyset for kommunens økonomi blinkar dermed skikkeleg raudt.

Øystein Akselberg
oystein@boblad.no - tlf. 906 38 453

Statsforvaltaren var måndag i Bø for å ha kommunesamtale med administrasjon og politikarar i Midt-Telemark kommune. Fungerande statsforvaltar Fred-Ivar Syrstad møtte opp med eit kobbel av direktørar, fagsjefar og seniorrådgjevarar. Tolv ulike fagområde skulle diskuterast.

– Me er regjeringas lyttepost ute i kommunane, men er også statens budbringar, sa statsforvaltar Syrstad.

Kommunebilde

Statsforvaltaren er på ein runde med såkalla kommunesamtalar, som er førebudde samtalor.

– Me skal også snakke om felles utfordringar og vil gjerne høyre om kommunen opplever statleg politikk som heilt urime-

leg, sa Syrstad, og lova at tilbakemeldingar frå kommunen vil bli teke med inn til staten.

Som verktoy for samtalen har statsforvaltaren sendt over eit «kommunebilde», som er deira augneblinksbilete av situasjonen i kommunen. Heile tolv fagområder er vurdert og er gjeve eit karakter ut frå dei tre trafikklysane ein møter i trafikken; grønt, gult og raudt. Kommunen har fått dette på høyring og gjev sin tilbakemelding på situasjonen.

– Me vurderer tre fagområde som grøn, åtte som gul og eitt som raudt, forklarte Syrstad, og sa det handlar om vurdering av kvalitet, bærekraft og sårbarheit innan dei ulike fagområda.

Han forklarte at raudt lys betyr eit fagområde der det er dårleg kvalitet, fleire avvik og høg risiko.

– Gult er ein heilt grei farge, og grønt betyr at situasjonen er heilt fin, sa han.

Raudt på økonomi

Syrstad peika på at kommunens økonomi er eit tema i møtet.

– Me må bruke litt ekstra tid på kommuneøkonomi. Me har med oss eit krystallklart oppdrag her i dag. Det er å sørge for at kommunen held seg unna Robek, sa Syrstad.

– Me er bekymra for at kommunen går på underskot som gjer at ein hamnar på Robek, sa han, og la til at eit godt samarbeid mellom stat og kommune var viktig for eit godt resultat.

Syrstad innrømma frå si tid som kommunepolitikarar i Vestfold at svikt og dårleg samarbeid mellom administrasjon og politisk nivå hadde sørgd for at kommunens økonomi gjekk over styr.

– Mitt råd er: Hald orden på økonomien så held de styringa sjølv, sa han.

Kommunedirektør Per Dehli stadfesta etter møtet at det raudt lyset handlar om økonomi.



Ordfører Anita Ravlo Sand sitt inn



Ordfører Anita Ravlo Sand

17. april 2024 · 🌐

Statsforvalteren på kommunebesøk i Levanger; God dialog med formannskapet om temaene 'Kommunen som bærekraftig samfunnsutvikler og demokrati' og 'Kommunen som effektiv tjenesteyter og tillitsskapende myndighetsutøver'

Takk til statsforvalter [Frank Jenssen](#) og embetet hans for en interessant og

Statsforvalterens vurdering av Orkland



Representanter fra Statsforvalteren og Orkland kommune ved Gammelosen på Orkanger. Foto: Orkland kommune

Fire sterke sider, noen utviklingsmuligheter

01.04.2025

Kategori: [Orkland kommune](#)

Del på [f](#) [t](#) [g](#)

Statsforvalteren i Trøndelag gjennomførte nylig sitt kommunebesøk i Orkland kommune. Dette er møter som Statsforvalteren har med alle kommuner i fylket, i løpet av en valgperiode. I møtet ble kommunebildet gjennomgått, der både Statsforvalterens vurderinger og kommunens egne refleksjoner ble belyst. Kommunedirektørens evaluering av møtet peker på både nyttige tilbakemeldinger og viktige oppfølgingspunkter.

Vår kunnskap gir muligheter



Hva er riktig virkemiddel og hvordan bruke virkemidlene våre?



- Statsforvalterens kommunebesøk
- Sektordialog (én/flere)
- Tilsyn
- Tilskudd
- Initiativ til struktur/ samarbeid
- Rapporter



Arbeidsverktøy

Områder Kommuner Profiler

Velg en annen dato

Nullstill filter Last ned til Excel

Svak			Middels			God			Barnehage	Barnevern	Folkehelse	Grunnskole	Integrering og bosetting	Kommunal økonomi	Kommunal planlegging	Kommuneh...	Landbruk	Miljø og klima	Omsorgstje...	Reindrift	Samfunnsli... og beredskap	Sosialtjenes...	Tverrsektor... samhandling
4	9	1							Svak	God	Middels	Middels	Middels	Svak	Svak	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	Middels	Middels	Ikke nok info
4	7	3							Middels	Middels	Middels	Svak	God	Svak	Middels	Middels	Svak	Middels	Svak	Middels	God	God	Ikke nok info
4	8	2							God	Svak	Middels	Middels	Ikke nok info	Middels	Svak	Middels	Middels	Middels	Svak	God	Middels	Svak	Middels
3	8	4							Svak	God	Middels	Middels	God	Svak	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	God	God	Middels	Middels
3	6	5							Middels	God	Middels	God	God	Svak	God	Middels	Middels	Middels	Svak	Svak	God	Middels	Ikke nok info
3	8	2							Svak	Svak	Middels	Middels	Ikke nok info	God	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	Svak	Ikke nok info
3	7	4							Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Svak	Middels	Middels	Svak	God	Svak	God	Ikke nok info
3	8	3							Svak	Svak	Middels	Svak	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Uaktuell	God	Middels	Middels
2	9	3							God	Svak	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Ikke nok info
2	11	1							God	Middels	Svak	Middels	Ikke nok info	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	Middels	Middels	Middels
2	6	6							Svak	God	Middels	Svak	God	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	God	God	Ikke nok info
2	8	4							God	God	Middels	God	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	Svak	Middels	Ikke nok info
2	8	4							God	Svak	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	God	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Ikke nok info
2	11	0							Middels	Middels	Middels	Middels	Ikke nok info	Svak	Svak	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Ikke nok info
2	10	2							Middels	God	Middels	Middels	Middels	Svak	God	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	Middels	Middels	Ikke nok info

- Ser vi fellestrekk eller særlige utfordringer på tvers av f.eks. fagområder, kommuner, regioner eller utvalgte indikatorer?
- Hvilke utfordringstema bør vi jobbe sammen om, og hvilke og hvordan skal vi jobbe fram helhetlige tiltak på tvers av våre seksjoner og avdelinger?
- Hva er kjennetegn ved å lykkes og hva er rotårsakene til at en kommune blir vurdert rød

1	9	3	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	Svak	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Uaktuell	God	Middels	Ikke nok info
1	10	3	Middels	Svak	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	God	Middels	Ikke nok info
1	7	7	Middels	God	God	Middels	God	God	Middels	Middels	God	Middels	Svak	Middels	God	God	Middels	
1	10	3	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	God	Middels	Middels	Svak	Middels	God	Middels	Ikke nok info	
0	11	4	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	
0	11	3	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	God	God	Middels	Ikke nok info	
0	12	3	God	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	
0	11	3	God	Uaktuell	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	
0	11	4	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	God	Middels	
0	10	4	Middels	God	Middels	God	God	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Ikke nok info	
0	7	5	God	Middels	God	Middels	Ikke nok info	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Uaktuell	God	God	Ikke nok info	
0	8	6	Middels	God	Middels	Middels	Middels	God	Middels	God	God	Middels	Middels	Uaktuell	God	God	Middels	
0	11	3	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Ikke nok info	
0	12	1	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	God	Middels	Middels	Uaktuell	Middels	Middels	Ikke nok info	

Navn på kommune





Oppsummert

- Vi ønsker kunnskapsgrunnlag statistikk og analyse som kan gi grunnlag for kommunenes og fylkets strategier, planer og beslutninger
- Dialogen med kommunene skal være dialogbasert – stille spørsmål utfra bildet vi ser
- Kommunen oppfordres til å vurdere seg selv i forkant
- Gjennom dialog se på om vurderingene stemmer overens - tørre å diskutere ulikheter!
- Vi ønsker å bruke vår samlede kunnskap og være åpen om utfordringsbildene vi ser

1. Det skal gi en mer utviklingsrettet dialog med kommunene
2. Identifisere sårbare områder og sette inn risikoreduserende tiltak
3. Områdevurderingen gjøres ikke for å rangere kommuner, men for å for å prioritere innsats for å skape bedre tjenester

Tverrsektorielt kommunebilde

- Et spennende prosjekt det jobbes med

Mangler tverrsektoriell kunnskap og styring på alle nivåer

I dag mangler man tverrsektoriell kunnskap på alle nivåer, fra kommune til departement. Det måles og styres nesten utelukkende i sektorene, noe som medfører sterk sektorisering på alle nivåer. Statsforvalter følger opp kommunene sektorvis og rapporterer sektorvis til øvre forvaltningsnivåer.

Kommunebildene kan være knuten i tilbakemeldingssløyfen

Kommunebildet ivaretar i dag store deler av tilbakemeldingssløyfen, og kan potensielt bidra til å «knytte sløyfen».

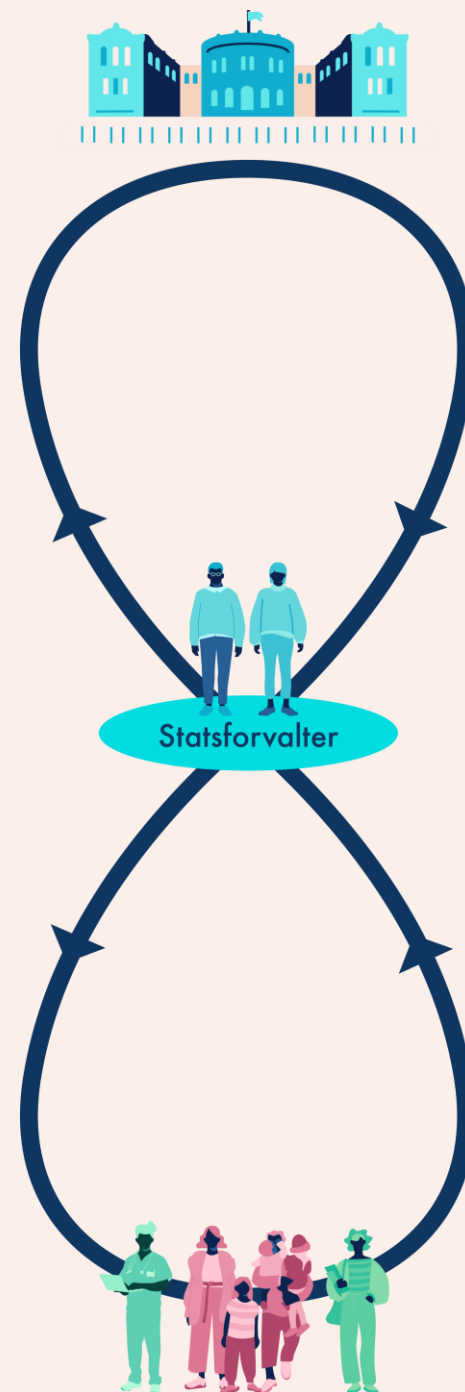
Verktøyet brukes i kommunedialog mellom statsforvalter og kommunene som et underlag i dialogen mellom kommunens ledelse og statsforvalterens ulike avdelinger. Enkelte statsforvaltere bruker også verktøyet som bakgrunn for rapportering til departement.

Rom for en tverrsektoriell dimensjon?

Det er interesse for en tverrsektoriell del, men det hvordan dette kan gjøres på en kvalitetsmessig god måte som dekker kommunenes, statsforvalternes og øvrige forvaltningsnivåers behov.

Aktuelt område er «Utsatte barn og unge» i kommunebildet

Utvikling av samarbeid med bl.a. Helsedirektoratet, Udir og Statsped





Publiserte målinger som ofte legges merke til er basert på historiske data



Kommunebildene peker i tillegg på fremtiden

Den samlede vurderingen gjengir SF sitt inntrykk av kommunen som helhet og kommunens enkelttjenester og forvaltningsområder opp mot gitte fokusområder:

- Relevant faktainformasjon
- Styrker og muligheter
- Svakheter og utfordringer
- **Framtidsbildet – sårbarhet og bærekraft**





Risikovurderinger som gir grunnlag for tilsyn

Thomas Wegner Thomassen
Statsforvalteren i Rogaland



Signaler fra oppdragsgiver

Dreining i tilsynsoppdrag

- IMDi: 3 konkrete tema
- Udir: Fra FNT med 3 års horisont, til årlige mindre omfattende som alle embetene skal gjennomføre



Læring i tilsyn- oppl

Deloitte: Evaluering av tilsynsarbeid

- Likere praksis
- Tillit
- Treffpunkt
- Lærende møter

Statsforvalteren i Rogalands hybrid:

- Dokumenttilsyn med treffpunkt
- Mindre lærende møter

https://www.udir.no/contentassets/4724c5e5896c4290a8ae2ce42805d16f/deloitte_2022_evaluering_tilsynsarbeid_barnehage-og_opplaring.pdf

1

Man bør sikre en felles standard for registrering av gjennomførte tilsyn

2

Man bør sikre at både sannsynlighet og vesentlighet vektlegges i risikovurderingene, og ved valg av tilsynstema, tilsynsobjekt og innretting av tilsyn

3

Man bør vurdere hvorvidt det er mulig og hensiktsmessig å etablere økt grad av felles systemer for risikovurderinger på tvers av statsforvalterembetene

4

Man bør vurdere alternativer til dagens praksis der man måler treffsikkerhet gjennom å beregne andel kontrollspørsmål med brudd på regelverket, tilsynelatende uten hensyn til vesentlighet

5

Man bør sikre en insentivstruktur som bidrar til at tilsynsmyndighetene benytter virkemidler som oppleves å ha effekt med tanke på læring, varige endringer av praksis og økt regeletterlevelse, også når dette innebærer en lavere andel kontrollspørsmål med brudd

6

Det er behov for å se nærmere på praksisen rundt bruk av ulike møter i tilsynsprosessen, og vurdere tiltak for å sikre økt grad av dialog mellom tilsynsmyndighet og tilsynsobjekt

7

Det bør legges til rette for økt erfaringsdeling på tvers av statsforvalterembetene når det gjelder gjennomføring av tilsyn, herunder bruk av ulike arenaer for dialog mellom tilsynsmyndighet og tilsynsobjekt

8

Man bør sikre at det som del av et kontinuerlig forbedringsarbeid etableres systemer for evaluering av tilsynsarbeidet og det enkelte gjennomførte tilsyn, blant annet ved systematisk å etterspørre og bruke tilbakemeldinger fra tilsynsobjektene

9

Man bør sikre en felles forståelse av Metodehåndbokens omtale av veiledning som del av tilsyn, slik at tilsynsmyndighetene i økt grad får en omforent oppfatning om i hvilken grad og hvordan tilsyn eventuelt kan kombineres med veiledning



Vurdering av om tilsyn er riktig virkemiddel

- Deltar kommunen i sentrale ordninger?
 - LMP/oppfølgingsordningen
- Har kommunen kapasitet til å nyttiggjøre seg et tilsyn
- Andre forhold ved kommunen?
- Mange andre planlagte tilsyn i kommunen?
 - Viker alltid for forvaltningsrevisjon på liknende tema
 - Mange statlige aktører har ikke sendt forventning eller tema innen fristen. Dette vanskeliggjør samordning

Alternativer til tilsyn:

- Oppfordre til deltakelse i LMP
- Analysekompetanse
- Veilede i søknad om kompetansemidler
- Veiledning



Kilder i risikovurderingen - grunnskole

GSI (Grunnskolenes informasjonssystem)

Brukerundersøkelser

Resultater

Klagesaker

Henvendelser og hendelser

8. Risikovurdering *

	Svært stor	Stor	Verken/eller	Liten	Svært liten
Sannsynlighet for lovbrudd	☐	☐	☐	☐	☐
Konsekvens av lovbrudd	☐	☐	☐	☐	☐

9. Hva bør SF gjøre? *

- ☐ Saken inngår i kunnskapsgrunnlag
- ☐ Gi veiledning
- ☐ Blir behandlet som klagesak
- ☐ Hendelsesbasert tilsyn
- ☐ Annet



Kilder i risikovurderingen

GSI (Grunnskolenes informasjonssystem)

Brukerundersøkelser

Resultater

Klagesaker

Henvendelser og hendelser

Utfordringer:

- ❖ ITO
- ❖ Lang planleggingshorisont (gamle tall)
- ❖ Se kommunen helhetlig
 - fragmentert kunnskap
- ❖ (Barnehage)
- ❖ (Introduksjonsordningen)



Valg av tilsynsmetode

Dokumenttilsyn

Brudd på lærernorm

ATO (Alternativ opplæringsarena)

Saksbehandlingstid PPT

Hjemmeopplæring

Særskilt språkopplæring

Gratisprinsippet

Stedlige tilsyn

ITO (individuell tilrettelagt opplæring)

Skolemiljø

Intensiv opplæring

Kvalitetsutvikling i skolen



Elevundersøkelsen - skolemiljøtilsyn

Vurderinger:

- Høye mobbetall over tid
- Høye mobbetall over tid- samme elever
- Håndhevingsordningen
- Henvendelser

Må sees i sammenheng med

- Opplæringsplikt (fravær/skolevegring)
- ITO



Elevundersøkelsen: Mobbet på skolen

	2022-23						2023-24						2024-25					
	Mobbet på skolen						Mobbet på skolen						Mobbet på skolen					
	5	6	7	8	9	10	5	6	7	8	9	10	5	6	7	8	9	10
Landet	12,5	10,8	9,8	8	7,8	7,4	15,6	13,4	12,8	11,7	12,3	11	15	13,5	12,1	10,3	11,9	10,7
Rogaland	10,9	9,6	8,4	6,7	6,5	6,5 *	12,6	11,4	11,5	9,8	9,8	9,8	13,6	11,3	11,6	8,1	10	7,9
Skole 1	*	*					23,1	28,6	21,9					35,3	29,6			
Skole 2				11,5	10,6	6,8				22,1	15,6	9,7				16,3	15,2	18,6



Resultater

Vurderinger:

Nasjonale prøver

Standpunkt vs skriftlig eksamen

Grunnskolepoeng

Kjønnsforskjeller

Mulige tilsyn:

- Fritak/gjennomføring Nasjonale prøver
- Intensiv opplæring 1-4 trinn
- Vurderingspraksis
- Kvalitetsutvikling (oppl. §17-12)



Nasjonale prøver – andel på laveste mestringsnivå

Kommune	EnhetNavn	2022-23 Nivå 1		2023-24 Nivå 1		2024-25 Lesing			2024-25 Regning		
		Les	Regn	Les	Regn	N1	N2	N3	N1	N2	N3
Kommune A	skole 1	48,3	44,8	40	46,7	61,5	38,5	0	61,5	34,6	3,8
Kommune B	skole 2	34,1	47,7	14,7	9,1	52,7	36,4	10,9	51,8	39,3	8,9
Kommune B	skole 3	40,4	43,5	40,7	29,6	50	35,7	14,3	53,6	39,3	7,1



Nasjonale prøver – manglende utvikling

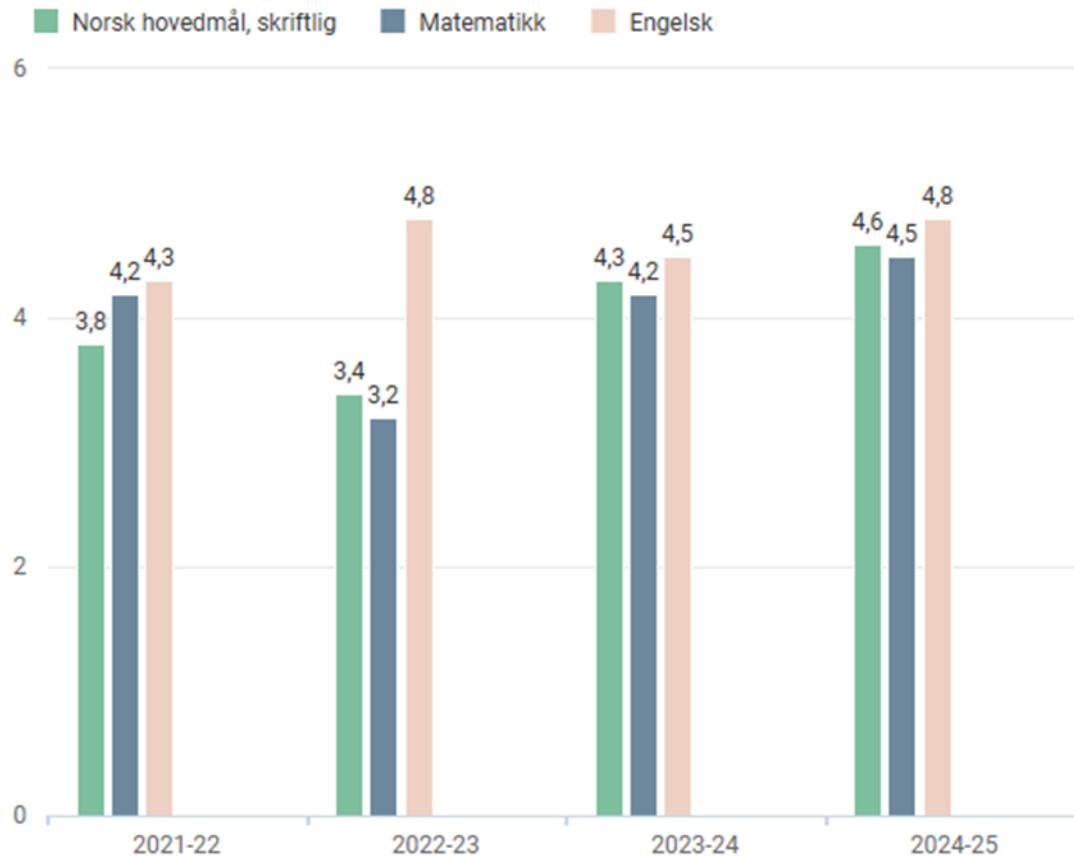
Nasjonale prøver Lesing					
	5. trinn 2021-22	8. trinn 2024-25		Fritatt 5. trinn	Fritatt 8. trinn
	N1	N1	N2		
Kommune	37,9	21,4	17,9	14,70 %	18,90 %
landssnitt	22,7	11,9	23	6,30 %	4,60 %



Vurderingspraksis

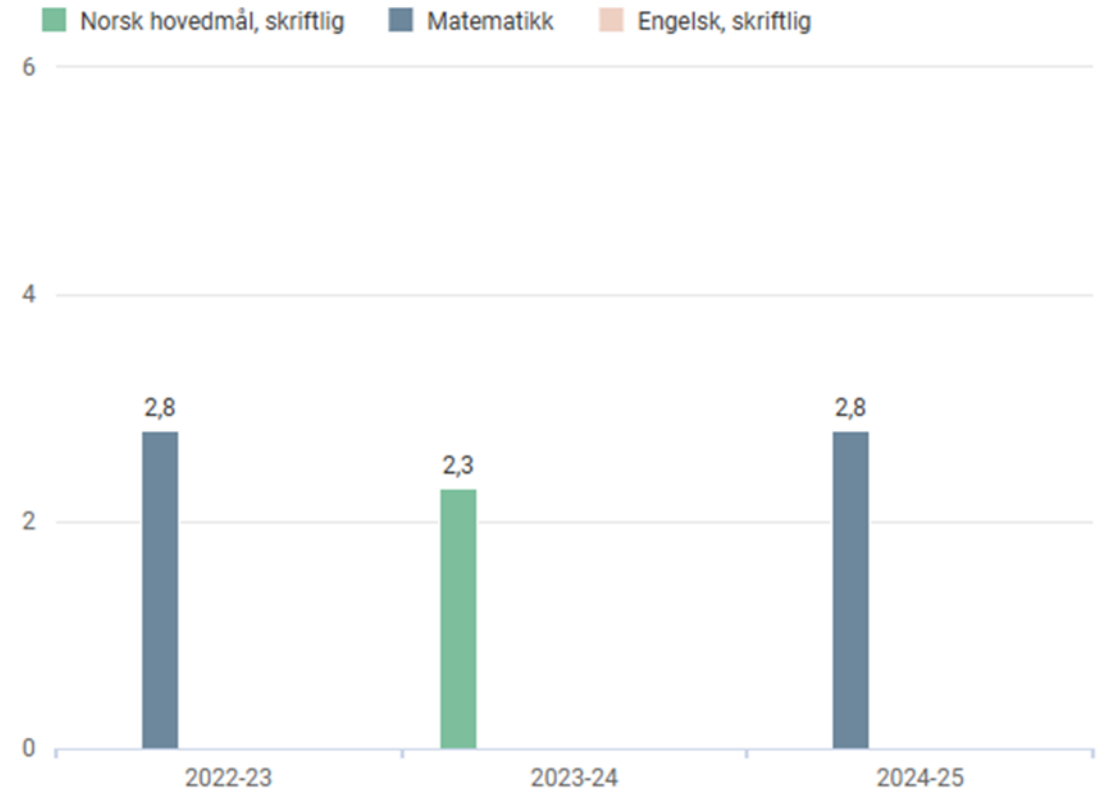
Standpunkt og eksamen 10. trinn

Standpunkt – snittkarakter



Skriftlig eksamen – snittkarakter

På grunn av koronapandemien ble alle eksamener for elever i grunnskolen avlyst våren 2020, våren 2021 og våren 2022.





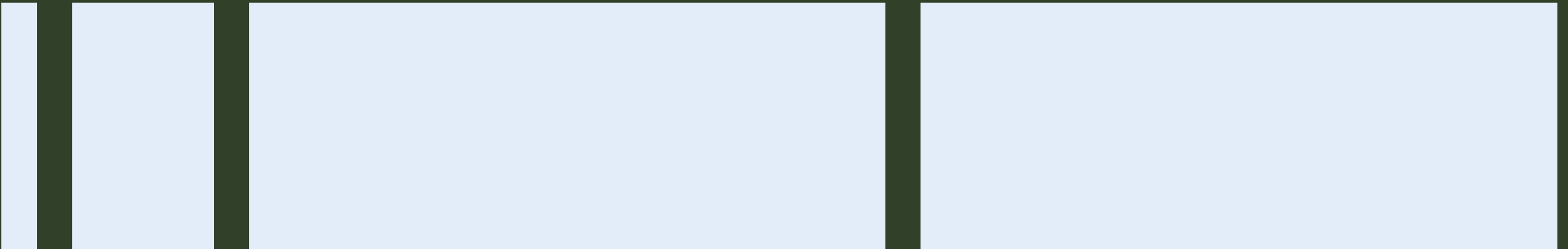
13.11.2025

Jon Sandven
Tilsynsseminar 2025

Arkivverket

Tilsyn og tillit

Utviklingstrekk og muligheter





Bergen Open Research Archive: Tilsyn og tillit – i tid og over tid

Tillitsreformen og statlig tilsyn med kommunene (lenke)

Arkivverket



UNIVERSITETET I BERGEN
Institutt for politikk og forvaltning

AORG650
Masteroppgave
Erfaringsbasert master i Organisering og reformer i
offentlig sektor

Tilsyn og tillit – i tid og over tid

Tillitsreformen og statlig tilsyn med kommunene

Jon Sandven

Våren 2024



- Forholdet mellom kontroll og tillit
- Også en spenning i styringsforholdet stat - kommune
- Utviklingen i statlig tilsyn med kommunene - og møtet mellom tilsyn og regjeringens tillitsreform
- Handlinger i tid, og den institusjonelle dynamikken – dvs. utvikling og institusjonalisering over tid
- Problemstilling: *Hvordan kan utviklingen i tilsynsfeltet og koblingen mellom en kontrollform som tilsyn og tillitsreformen forstås?*
- Periode: *Fra tilsynsmeldingen i 2003 til idag*



Kort om metode

- **Prosesssporing** - en samlebetegnelse på flere design som «sporar prosessar over tid og relaterer dei til teoretiske modellar og forklaringar på korleis prosessane utspelar seg» (Bukve)
- **Praksisorientert dokumentanalyse** – å studere dokumenter som en form for praksis i seg selv. Med denne tilnærmingen ser vi dokumenter som verktøy og tekst, men også som sak og bevegelse. Dette innebærer en kvalitativ og kritisk lesning, men er samtidig en bredere tilnærming enn tekstanalyse og diskursanalyse. Dokumenter er en del av sine omgivelser, men kan også forme disse.
- Passer godt til studie av utvikling over tid og historisk-institusjonelt perspektiv.
- Fordel/ulempe å studere eget felt. «Sosiale briller». Kontekstuell ekspertise.



Kilder

- Opprinnelig tenkt intervjuer med deltagere i Arenaen, men fire bakgrunnssamtaler (Datatilsynet, Helsetilsynet x2, Arkivverket) pekte i retning av at tillitsreformen hadde relativt lite påvirkning på tilsyn. Samtidig var datatilfanget/dokumentasjonen større enn antatt.
- **Politikkens teknologier** - «*alle slags dokumenter brukt innenfor politikk og forvaltning som et ledd i offentlig styring*» (Asdal/Reinertsen)
- NOUer, St.meldinger, proposisjoner, rapporter, dokumenter knyttet til Arena for nasjonal samordning av statlig tilsyn med kommunene - med mer
- Arkivkilder (departementet, DFØ, Arkivverket) – søke innsyn



Teoretisk rammeverk

- Et bredt historisk institusjonelt perspektiv
- Historisk-institusjonelle perspektiver ser reform som historisk forankrede prosesser over tid. Institusjonaliserte erfaringer.
- Det antas at balansen mellom tillit og kontroll er endret over tid, og at reformbaner og omgivelser preger tilsynsfeltet og tillitsreformen. Ser derfor på utvikling over tid og handlinger i tid, som kan belyse tilsynsfeltet og koblingen mellom tilsyn og tillit.
- Historiske kontekster og reformbaner er viktig og sentrale begreper er stivhengighet, logikken om det passende og *layering*.



Pluss inntak fra

- Et strukturelt-instrumentelt perspektiv
 - reformer som villet handling
 - formelle føringer
 - tett kobling mål/implementering/effekt
- Et institusjonelt omgivelsesperspektiv
 - myter og moter, press, isomorfi
 - oversettelse
 - begrenset oppmerksomhet



Tillitskonteksten

- Økt fokus på tillitsbasert styring og ledelse, særlig i Skandinavia.
- Tina Øllegaard Bentzen (DK), Sveriges *Tillitsdelegation* (L. Bringselius), forsøk i diverse kommuner, i Danmark og Norge
- *Tiillit har blitt kalt et «magisk begrep»* - et begrep som gir positive assosiasjoner, men som samtidig såpass ullent at ulike aktører kan fylle det med ulikt innhold.
- En grunnleggende **spenning** mellom tillit og kontroll.



Tillit og kontroll – en motsetning?

- *Substituerende* perspektiv: Motsetning mellom tillit og kontroll
- *Komplementært* perspektiv: Se tillit og kontroll som to størrelser som kan virke gjensidig forsterkende på hverandre: Tilliten trenger hjelpe- og støttefunksjoner i form av kontroll. Dokumentasjonskrav kan f.eks. fungere tillitsunderbyggende og støttende til kjerneoppgaven
- Bentzen: Tillit og kontroll kan under de rette forhold støtte hverandre. Det avgjørende er hvor *meningsfylt* kontrollen oppleves av den underordnede og om kontrollen *bygger opp om* de ansattes motivasjon. Hun mener at tillitsbasert styring handler om **å skape en tettere styringsrelasjon**, der den underordnede inndras i designet av styringsverktøyene.



Tilsynskonteksten

- Kjernen i begrepet tilsyn: **kontroll** og annen oppfølging av at regelverk etterleves som forutsatt (Statskonsult 2002). (OECD brukte det norske ordet *tilsyn*)
- Ulike fagområder, regelverk, begreper, roller/tilnærming, sanksjoner, organisering
- Ofte knyttet til reguleringsstat, revisjon og evaluering («audit explosion»)
- Flere forskere har pekt på at revisjon, evaluering og tilsyn er en sentral bestanddel av New Public Management (NPM). Fragmentering og markedslignende styringsmekanismer har gitt vekst i ulike kontrollformer (Hood et al. 1998, Pollitt et al. 1999, Power 2000, Greve 2012)
- Relativt lite forskning etter tilsynsreformen. Lite systematisk kunnskap om effekten av tilsyn, men også spørsmål om det lar seg måle:
- «Til forskjell fra vanlig tjenesteproduksjon, der resultater i større grad kan måles i form av «produserte enheter» levert til aktuelle målgrupper, vil en «tilsynsleveranse» i større grad være ledd i en **prosess og et samspill** med de virksomhetene som er underlagt regulering og tilsyn» (Kringen 2015)



Tilsyn de siste 25 år- tre faser

- Fase 1: **Markedsorientert reguleringsstat** knyttet til Victor Normans tid som statsråd i Bondevik II-regjeringen, OECD, tilsynsmeldingen og tilsynsreformen
- Fase 2: **Samarbeid og effektive kommuner** - særlig knyttet til siste del av Erna Solbergs regjeringstid, med kommunereform og kommuneproposisjonene for 2018 og 2022.
- Fase 3: «**Tillitsstat**» - knyttet til Jonas Gahr Støres regjering og lanseringen av en tillitsreform



Fase 1

- Bondevik II la frem stortingsmeldingen om tilsyn i 2003
- Marked, modernisering, effektivisering, spesialisering
- Sterkt påvirket av OECD - «*Regulatory Reform in Norway. Modernising Regulators and Supervisory Agencies*»
- Tilsyn - korrektiv og kvalitetsgarantist - styrke tilliten til myndighetene. Kontrollen skulle føre til tillit.
- Første – og foreløpig eneste - gang det ble utarbeidet en helhetlig tilsynspolitik. Meldingen satt et tydelig fokus på tilsyn som politikkområde og felt. Profesjonalitet, rolle og organisering ble tatt opp til vurdering. Omorganisering/utflytting. Meldingen avgrenset seg fra tilsyn med kommunene, men sannsynlig at ideene påvirket alle tilsyn



Et mellomspill

- ***NOU om tilsyn med kommunene***
- «Statlige myndigheter kan fortsatt veilede kommunene, men utvalget understreker at så lenge kommunen ikke bryter loven, står kommunen fritt til å følge eller ignorere veilederens råd»
- Ikke like tydelige *organisatoriske* konsekvenser som tilsynsmeldingen. Men bidro til endringer i kommuneloven: Sterkere plikt til **samordning**, også for tilsyn med **aktørplikter**. Lovlighetstilsyn ble også klarere understreket.
- Konsekvensene var mindre «dramatiske» enn utflytting av arbeidsplasser, men de påfølgende endringene i kommuneloven tok hensyn til den særegne **styringsrelasjonen** og **oppgavefordelingen** mellom stat og kommune.



Fase 2

- En av Solbergs store saker var kommunereformen. Kommuneprop. for 2018 og 2022 la vekt på å øke handlingsrom, samtidig som større kommuner skulle bli mer effektive. Omtalen av tilsyn i proposisjonene må forstås som en del av dette større bildet. Staten er på tilbudssiden, og veileder.
- Samtidig skulle man utnytte kommunal egenkontroll, både internkontroll og forvaltningsrevisjoner, slik at tilsynsbelastningen ikke ble for stor og ressursene ble bedre utnyttet. **Brukte erfaringer fra feltet.** Mer fokus på samarbeid og samordning.
- I praksis dreide dette tilsynspolitikken bort fra ensidig regelverkskontroll, til mer vekt på dialog, veiledning og læring. Men fokuset er likevel på performance og måloppnåelse, og man tar samtidig hensyn til det kommunale selvstyret.



Fase 3

- Støre: Tillitsreform kom på bakgrunn av forventninger fra viktige velgergrupper og alliansepartnere. 8 år med osthøvelkutt/ABM reduserte handlingsrommet i offentlig sektor. Kritikk mot mål- og resultatstyring ga god grobunn for en annen måte å styre og lede på - og tillitsverdier står i utgangspunktet sterkt i Norge.
- Tillitsreformen er ment å prege hele offentlig sektor, og bygger videre på den sterke tilliten – «det nordiske gullet». *Regjeringen koblet tillitsreformen med statlige tilsyn med kommunene*. De konkrete tiltakene regjeringen fremmer er i hovedsak basert på etablert praksis i flere tilsynsorganisasjoner, og som foregående regjering og andre har omtalt i sentrale dokumenter (kommuneproposisjonene, men også notater fra Difi/DFØ).
- **Det nye regjeringen gjorde, var å koble denne praksisen til tillit og tillitsreform.**
- Kommuneproposisjonene for 2018 og 2022 hadde ikke knyttet tilsyn og tillit sammen, men Støre bygde videre på de konkrete tiltakene og tilnærmingen og satte disse inn i en **tillitsramme**.



Skiftende prioriteringer og fokus

- **Utviklingen siste 25 år er preget av skiftende prioriteringer og fokus.** Tendensen er at nye elementer som kommer inn, tilpasses og komplementerer eksisterende praksis. Gradvis har likevel balansen mellom tillit og kontroll endret seg, og fokuset på dialog, læring og veiledning er i dag sterkere enn tidligere. Dette kan i større grad forklares i lys av institusjonaliserte og profesjonaliserte normer, enn av endringer i omgivelsene. Endringer i omgivelsene kan likevel ha styrket visse typer praksiser.
- **Selv om hovedtendensen er kontinuitet og hybrid tilpasning, kan fase 1 ses som et brudd.** Tilsynsmeldingen og -reformen representerte en annen tilnærming til tilsyn og til tillit og kontroll enn hovedtendensen. I tråd med NPM reflekterte tilsynsmeldingen et syn der organisert mistillit, representert ved tilsyn, skulle styrke tilliten til det offentlige (det vi kan kalle «tynn tillit»).



Forvaltningspolitisk utvikling og tilpasning

- Tilsynsmeldingen satte **tydelig søkelys på tilsyn** som fenomen og politikkområde, og problematiserte tilsynenes profesjonalitet og roller. Det satte spor. Også det eneste helhetlige dokument om norsk tilsynspolitik. Utviklingen i den praktiske og faktiske tilsynspolitikken kommer senere likevel frem i ulike offentlige dokumenter, og viser endringer i tilnærmingen til tilsyn - som også har implikasjoner for tillit. **Endringer i fokus og innretning må ses i sammenheng med generell forvaltningspolitisk utvikling.**
- Vektlegging av samarbeid, samordning, dialog og brukerorientering er en mer langvarig tendens, som kan knyttes til ulike post-NPM-tilnærminger. Det handler ikke kun om en «vennligere» stat, men også om å utnytte statens styringskapasitet i en tid med kriser og svekket økonomisk handlingsrom.
- **Et sentralt funn er at de konkrete forhold regjeringen fremhever om tilsyn knyttet til tillitsreformen i stor grad er en praksis som er etablert i tilsynsfeltet, og tiltak som er beskrevet i bl.a. kommuneproposisjonene og dokumenter fra Difi/DFØ.**
- ***Slik sett er dette mer historien om tillitsreformens tilpasning til tilsynsfeltets historiske erfaringer, enn tilsynsfeltets tilpasning til tillitsreformen.*** Tilsyn er foreløpig ikke like påvirket av tillitsreformen som omvendt. Det nye regjeringen gjør i sitt notat, er å knytte denne praksisen til tillit og tillitsreform. Regjeringen gjenbruker dermed ideer, og tilpasser dem til egne interesser.



Men *tillit* da?

- I den grad **tillit** er et tema i fase 1 er det, som nevnt, som «tynn tillit». I fase 2 er tillit lite eksplisitt, og da i form av tillit til myndighetene. Et unntak er likevel **statsforvalterne**, som i 2019 løfter fram både institusjonell tillit og relasjonell tillit. De knytter også dette til styringsrelasjonen mellom stat og kommune, slik den framkommer ved statlig tilsyn med kommunene.
- *At regjeringen setter i gang en tillitsreform, og kobler denne til tilsyn med kommunene, kan likevel legitimere, og styrke og utvide, den praksis som har utviklet seg i tilsynsfeltet.* Tillitsreformen gir en anerkjennelse av og en ryggdekning for en måte å drive tilsyn på, og som kanskje ikke har satt like dype spor i alle tilsynsorganer.
- Nordlandsforskning *Tillitsreformen i staten. Kontinuitet eller nyskaping* (november 2024):
«I 2024 lå Mattilsynet på femte plass i en omdømmeundersøkelse (...), noe som tydet på at tilsynet hadde endret seg siden tillitskrisen i 2019. Selv om tillitsarbeidet ikke var begrunnet i tillitsreformen, kom reformen beleilig, ble det sagt i intervju med tilsynet. Reformen ble blant annet sagt å gi en økt bekreftelse på at det de hadde satt i gang med av endringer, var riktig og viktig, noe som også ville bidra til en forbedret styringsdialog oppover i systemet.»
- **I fase 3 settes tillit på hovedscenen som tillitsreformen, og etablerte praksiser kobles til tillit.** Regjeringen følger i praksis opp innspillet fra statsforvalterne i sin kobling av tilsyn og tillit. I tilsynsfeltet blir tilsynsreformen tatt opp, men temaet tillit er likevel ikke eksplisitt og fremtredende i diskursen. Dette kan delvis forklares med at tillit er en del av institusjonaliserte profesjonspraksiser i feltet. *Tilliten kan ses som «innebygd» i praksiser som er utviklet over tid.*



Balanse mellom lovlighetskontroll og dialog

- Det er et visst større fokus på **dokumentasjon som problem** i tillitsreformen, men dette har også sine røtter i Kommuneproposisjonen 2022. Departementets egne undersøkelser viste likevel at dokumentasjon ikke er en stor utfordring, i hvert fall ut fra undersøkelsen av klager til statsforvalterne.
- På tross av at dokumentasjon i tilsyn har vært sett på som en belastning, viser DFØs kartlegginger at **kommunesektoren er ganske fornøyd med statlig tilsyn** med kommunene. Det kan i noen grad settes i sammenheng med dreiningen mot mer dialog, læring og kvalitet i tilsyn. *Det kan tyde på at tilsynsfeltet som helhet har funnet, eller nærmer seg, en **god balanse mellom lovlighetskontroll og dialog**.* Avveininger mot rettssikkerhet er også trukket fram av regjeringen i notatet om tillitsreform.
- Dette handler både om **tillit i tilsyn** og om **tillit til tilsyn**. Det første handler om tillitsrelasjoner i statens kontroll av kommunene. Det andre handler om tillit til tilsynsorganene, og til staten som myndighet.



Fragmentert felt, fragmentert kunnskap

- Tilsynene springer ut av fag eller sektor, og har særskilte regelverk, egne tradisjoner og begrepsapparater. Dette er i noen grad forsøkt løst gjennom gjennomgang av begreper, men det ser i snarere ut til at tilsynsorganene har lært seg å leve med at man er forskjellige. Samordning, faste møtepunkter og erfaringsdeling kan også over tid ha bidratt til at tilsynsorganene nærmer seg hverandre i tilnærming, selv om begreper, regelverk og fagområder er ulike. Kombinert med dialog, veiledning og læring er det ikke sikkert at forskjellene oppleves som et så stort problem for kommunene. Over tid kan samordning og samarbeid mellom tilsynsorganene bety at tilsynsorganene blir - eller oppleves som - likere.
- Fragmenteringen i tilsynsfeltet har bakgrunn i **de særskilte sektorenes og fagområdenes behov**. Tilsynene er tilpasset de fagområdene de skal dekke. Det kan også ses som en styrke. Fragmenteringen har noen utfordringer, men har samtidig vist seg robust og håndterbar over tid. Det er verdt å minne om at OECD ikke fant noen større utfordringer i sin gjennomgang av norske tilsyn, men fremmet endring for å tilpasse seg «framtiden».



Må vi bli helt like?

- Det kan være grunn til å ha mer samsvar i begrepsbruk, og at rammene blir likere. Det trenger ikke gå ut over de faglige behovene.
- Men for mye isomorfi vil kunne gå ut over det faglige grunnlaget for de enkelte tilsynene, og dermed den nytte de har for tilsynsobjektene og for samfunnet som helhet. *Å ta hensyn til historisk-institusjonelle reformbaner kan gi bedre og mer varige organisasjonsformer og praksiser.*
- **Tilsyn er både et forvaltningspolitisk, et juridisk og et faglig virkemiddel. En vellykket tilnærming til tilsyn vil ta hensyn til alle tre.**
- Tilsynsrollen vil da kunne være en profesjonsbasert eller fagbasert kombinasjon av kontrollør og brukerorientert veileder.



Er det noen lærdommer?

- Det kan ses som svakhet at Støre-regjeringen kommer med lite nytt i sin kobling av tillitsreform og tilsyn.
- Men det kan også ses som en styrke, at regjeringen baserer seg på **konkrete erfaringer**, en **praksis** i feltet som er utviklet over tid, og som også er kommunisert av Solberg-regjeringen.
- Dette føyer seg og inn i en norsk tradisjon for forvaltningsreformer, preget av **gradvis tilpasning**.
- Det at regjeringen peker på etablerte praksiser kan også ses i sammenheng med at **tillit kan være integrert i visse profesjonspraksiser** (i tråd med passende logikk og institusjonaliserte erfaringer).
- Det gir en «tykk tillit», som kan styrkes og legitimeres gjennom tillitsreformen.



Det fragmenterte feltet

- Anerkjenne ulikt utgangspunkt, men lære av hverandre
- Lite forskning
- Fortsatt vanskelig å «måle» effekt av tilsyn
- Men vi kan selv bidra med kunnskapsdeling i større grad
- Det kan bidra til forståelse av tilsyn som fag/håndverk
- Og tilsyn som faglig, juridisk og forvaltningspolitisk virkemiddel



Bygge videre på etablerte praksiser

- *Tillitsreform, og koblingen til tilsyn med kommunene, kan legitimere, og styrke og utvide, den praksis som har utviklet seg i tilsynsfeltet.* Tillitsreformen gir en anerkjennelse av og en ryggdekning for en måte å drive tilsyn på – dialog, læring, kvalitet, differensiering. I tilsynsfeltet blir tillitsreformen tatt opp, men temaet tillit er likevel ikke eksplisitt og fremtredende i diskursen.
- Dette kan delvis forklares med at tillit er en del av institusjonaliserte profesjonspraksiser i feltet. Tilliten kan ses som «innebygd» i praksiser som er utviklet over tid. «*Trust-based control systems rely on traditions, professions and standard operating procedures.*» (Halligan og Bouckaert 2009).
- Det er en spenning mellom kontroll og tillit, men vektlegging av tillit kan gi bedre resultater og at «ting glir lettere» også i en tilsynssammenheng. Relevant i en tid med endrede rammebetingelser for kommunene. Tilsyn trenger tillit, og tillit i tilsyn gir bedre læring og kvalitet.
- **Hvor meningsfylt oppleves tilsynet av kommunene? Og bygger tilsynet opp om motivasjonen i kommunen? Tilsynet må oppleves som nyttig.**

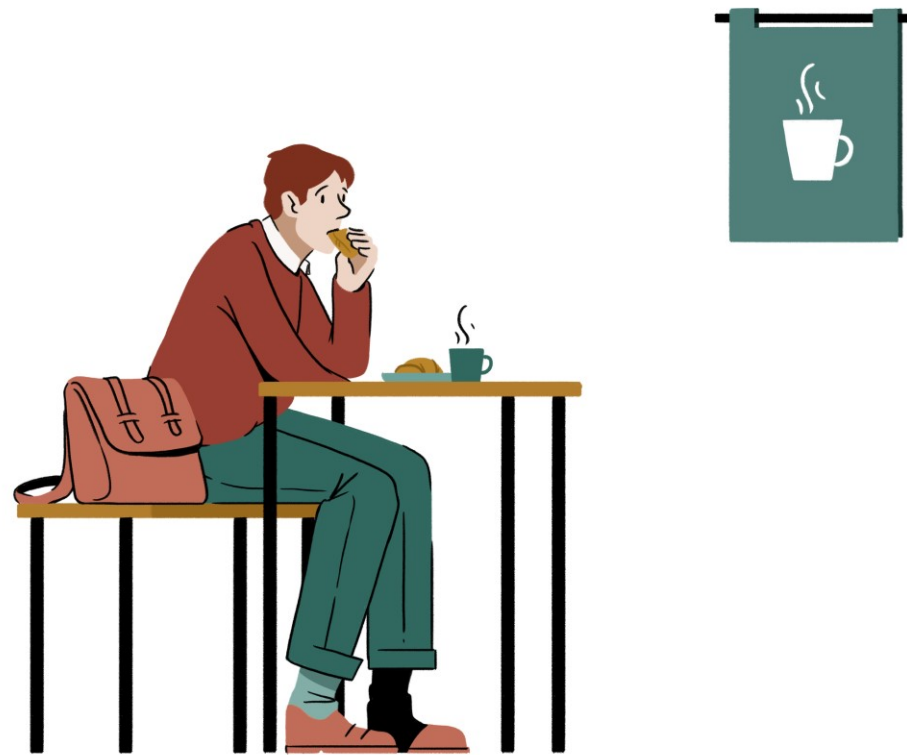


Takk for meg!

Jon Sandven

jonsan@arkivverket.no

Pause frem til kl. 13:45





IMDi
Integrerings- og
mangfoldsdirektoratet

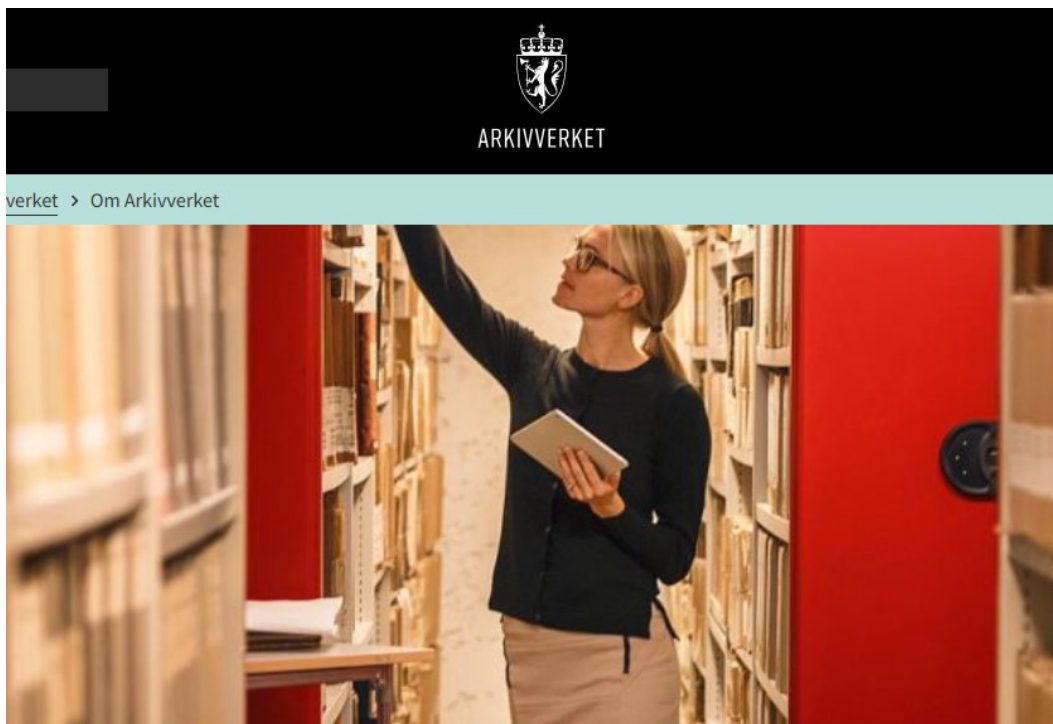


Arkivverket

Innretning av tilsyn og balansen mellom tilsyn og veiledning

Kine Renate Kolbjørnsen (Arkivverket) og
Anna Beskow (IMDi)

Oslo, 13. november 2025



Om Arkivverket

Arkivverkets samfunnsoppdrag er å bidra til effektiv dokumentasjonsforvaltning og å sikre, bevare og tilgjengeliggjøre et bredt og allsidig utvalg av samfunnets arkiver. Som øverste arkivmyndighet har Arkivverket ansvar for faglige standarder og retningslinjer, tilsyn og veiledning med offentlig arkivarbeid. Arkivverket skal iverksette overordnet nasjonal politikk på arkivfeltet, og bidra til utvikling og styrking av arkivsektoren. Som bevaringsinstitusjon har Arkivverket ansvar for langtidslagring, tilgjengeliggjøring og formidling av statlige arkiver og prioriterte private arkiv.



Om IMDi

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) skal gjennomføre regjeringens integreringspolitikk. Vi er underlagt Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Direktoratet ble opprettet 1. januar 2006 og har ca. 275 ansatte fordelt i Narvik og Oslo.

➔ [Gå til opprinnelig kunngjort versjon](#)

Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (introduksjonsloven)

Dato	LOV-2003-07-04-80
Departement	Arbeids- og inkluderingsdepartementet
Ikrafttredelse	01.09.2003, 01.09.2004
Sist endret	LOV-2020-11-06-127 fra 01.01.2021, LOV-2020-06-19-89 fra 01.01.2021
Korttittel	Introduksjonsloven
 Historiske versjoner  Endringer  Forskrifter  Forarbeider  Rundskriv  Avgjørelser  Litteratur  Opprett varslings  Del lenke  Skriv merknad	

Opphevet ved lov 6 nov 2020 nr. 127 (ikr. 1 jan 2021 iflg. [res. 6 nov 2020 nr. 2247](#)). For overgangsregler, se [lov 6 nov 2020 nr. 127 § 51](#). [Lovens tittel endret ved lov 11 mars 2005 nr. 13](#) (ikr. 1 sep 2005 iflg. [res. 11 mars 2005 nr. 228](#)). Ansvarlig departement endret ved res. [22 des 2021 nr. 3828](#) e loven ble opphevet.

Lov om integrering gjennom opplæring, utdanning og arbeid (integreringsloven)

Dato	LOV-2020-11-06-127
Departement	Arbeids- og inkluderingsdepartementet
Sist endret	LOV-2025-06-20-84 fra 01.09.2025
Ikrafttredelse	01.01.2021
Endrer	LOV-2003-07-04-80
Rettsområde	Pensjons- og trygderett Utlendingsrett
Kunngjort	06.11.2020 kl. 11.50
Rettet	10.03.2022 (tegnsetting i lister tilpasset universell utforming)
Korttittel	Integreringsloven
 Historiske versjoner  Endringer  Forskrifter  Forarbeider  Rundskriv  Avgjørelser  Litteratur  Lovkommentar Karnov  Varsling aktivert  Del lenke  Skriv merknad	

Lov om arkiv [arkivlova]

Dato	LOV-1992-12-04-126
Departement	Kultur- og likestillingsdepartementet
Sist endret	LOV-2022-12-20-115
Ikrafttredelse	01.01.1999
Rettsområde	Kultur, idrett og underholdning ► Arkiv
Rettet	27.08.2021 (faglige fotnoter fjernet)
Korttittel	Arkivlova – arkl
Historiske versjoner Endringer Forskrifter Forarbeider Rundskriv Avgjørelser Litteratur Lovkommentar Karnov Lovkommentar Juridika Opprett varslings Del lenke Skriv merknad	

Lova vert oppheva ved lov [20 juni 2025 nr. 96](#) (i kraft 1 jan 2026 iflg. [res. 20 juni 2025 nr. 1103](#)).

IKKE I KRAFT

➔ [Gå til opprinnelig kunngjort versjon](#)

Lov om dokumentasjon og arkiv (arkivlova)

Dato	LOV-2025-06-20-96
Departement	Kultur- og likestillingsdepartementet
Ikrafttredelse	01.01.2026
Endrer	LOV-1992-12-04-126 , LOV-1999-07-02-61 , LOV-1999-07-02-64 , LOV-2000-07-07-68 , LOV-2001-06-15-93 , LOV-2003-12-19-130 , LOV-2007-06-29-44 , LOV-2007-12-14-116 , LOV-2008-05-15-35 , LOV-2008-06-20-44 , LOV-2009-03-06-12 , LOV-2010-05-28-16 , LOV-2014-06-20-43 , LOV-2015-05-22-33 , LOV-2018-06-22-83 , LOV-2020-12-04-136 , LOV-2021-06-18-115 , LOV-2021-06-18-121 , LOV-2022-12-20-118 , LOV-2022-12-20-97 , LOV-2024-12-13-77 [+] Vis alle
Rettsområde	Kultur, idrett og underholdning ► Arkiv
Kunngjort	20.06.2025 kl. 12.45
Korttittel	Arkivlova
Forarbeider Rundskriv Avgjørelser Litteratur Opprett varslings Del lenke Skriv merknad	

[Prop. 52 L \(2024–2025\)](#), [Innst. 304 L \(2024–2025\)](#), [Lovvedtak 79 \(2024–2025\)](#). Stortingets første og andre gongs behandling hvv. 2. og 6. juni 2025. Fremja av Kultur- og likestillingsdepartementet.

Tilsynets omfang

1.1 Tilsynstemaet for perioden 2026-2028

Hovedtemaet for nasjonalt tilsyn på integreringsområdet 2026-2028 er

Deltakerens integreringsplan – veien til et tilpasset og målrettet introduksjonsprogram

Tilsynet har tre alternative deltemaer. Statsforvalterne må velge ett av deltemaene i hvert tilsyn. Dette gir et handlingsrom for å tilpasse tilsynet til risikoen i den enkelte kommune. De tre deltemaene er

- deltema 1: fastsettelse av sluttmaal
- deltema 2: opplæring i samfunnskunnskap
- deltema 3: omfanget av introduksjonsprogrammet

**Tilsynsinstruks for nasjonalt tilsyn med
integreringsloven 2026-2028**

**Deltakerens integreringsplan
- veien til et tilpasset og målrettet
introduksjonsprogram**

Tilsynets omfang

4 Del 1 - Oversendelse av dokumentasjon i forkant av stedlig tilsyn med arkivholdet 16.03.2022

Saksbehandler: Ingrid Hollekken Lyngmo (ARTI) Status: Journalført
Fra: Mottatt dato: 16.02.2022
Til: Arkivverket

Dokumenter (91) Merknader (3) Lenker

1-Oversendelse av dokumentasjon i forkan... 2-1.1.pdf 3-Organisasjonskart 2022.pdf 4-1.3.pdf
7-1.4.pdf 8-1.4.pdf 9-1.4.pdf 10-1.4.pdf 11-1.4.pdf 12-2.1.pdf 13-2.1.pdf
16-2.1.pdf 17-2.1.pdf 18-2.1.7 Arbeidsmiljøloven (Lov om arbeid... 19-2.1.pdf 20-2.1.pdf
23-2.1.12 Helsepersonelloven (Lov om hels... 24-2.1.pdf 25-2.1.pdf 26-2.1.pdf 27-2.1.pdf
30-2.1.pdf 31-2.1.20 Regnskapsloven (Lov om årsregn... 32-2.1.pdf 33-2.1.pdf 34-2.1.pdf
37-2.2.pdf 38-2.2.pdf 39-2.2.pdf 40-2.2.pdf 41-2.2.5 Veileder Metode for identifisering...
44-2.2.pdf 45-2.2.9 Veileder for handtering av dokum... 46-2.2.pdf 47-2.2.pdf 48-2.3.pdf
51-2.3.pdf 52-2.3.pdf 53-2.3.pdf 54-2.3.pdf 55-2.3.pdf
61-2.3.pdf 62-3.2.pdf 63-3.2.pdf 64-3.2.pdf
71-3.2.16 ESA - Dokumentasjon for fullelek...

6 Del 3 - Oversendelse av dokumentasjon i forkant av stedlig tilsyn med arkivholdet 16.03.2022

Saksbehandler: Ingrid Hollekken Lyngmo (ARTI) Status: Journalført
Fra: Mottatt dato: 16.02.2022
Til: Arkivverket

Dokumenter (98) Merknader (3) Lenker

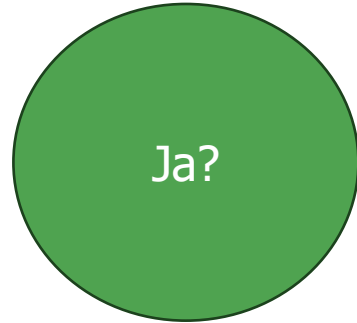
1-Del 3 Oversendelse av dokumentasjon i f... 2-Arkivdepot 5.pdf 3-5.1.pdf 4-Avlevert personalmapper.pdf
5-Logopedrapporter 2003 - 2020 sortert et... 6-Elevmapper skole 1965-2020, aktivitetss... 7-Elevmapper, avgangselev 2016 (født 200...
8-Elevmapper, ordnet etter fødselsdato, fe... 9-Elevmapper, ordnet etter fødselsdato, fe... 10-Vitnemåls-karakterprotokoll 2017-2018...
12-Avgangselever våren 2021, (født 2005)... 13-Lærerårsprotokoll 1970-1993, Skademe...
14-1965-1966, 1967-1968, 1969-1970, 1971-1972, 1973-1974, 1975-1976, 1977-1978, 1979-1980, 1981-1982, 1983-1984, 1985-1986, 1987-1988, 1989-1990, 1991-1992, 1993-1994, 1995-1996, 1997-1998, 1999-2000, 2001-2002, 2003-2004, 2005-2006, 2007-2008, 2009-2010, 2011-2012, 2013-2014, 2015-2016, 2017-2018, 2019-2020, 2021-2022, 2023-2024, 2025-2026, 2027-2028, 2029-2030, 2031-2032, 2033-2034, 2035-2036, 2037-2038, 2039-2040, 2041-2042, 2043-2044, 2045-2046, 2047-2048, 2049-2050, 2051-2052, 2053-2054, 2055-2056, 2057-2058, 2059-2060, 2061-2062, 2063-2064, 2065-2066, 2067-2068, 2069-2070, 2071-2072, 2073-2074, 2075-2076, 2077-2078, 2079-2080, 2081-2082, 2083-2084, 2085-2086, 2087-2088, 2089-2090, 2091-2092, 2093-2094, 2095-2096, 2097-2098, 2099-2100, 2101-2102, 2103-2104, 2105-2106, 2107-2108, 2109-2110, 2111-2112, 2113-2114, 2115-2116, 2117-2118, 2119-2120, 2121-2122, 2123-2124, 2125-2126, 2127-2128, 2129-2130, 2131-2132, 2133-2134, 2135-2136, 2137-2138, 2139-2140, 2141-2142, 2143-2144, 2145-2146, 2147-2148, 2149-2150, 2151-2152, 2153-2154, 2155-2156, 2157-2158, 2159-2160, 2161-2162, 2163-2164, 2165-2166, 2167-2168, 2169-2170, 2171-2172, 2173-2174, 2175-2176, 2177-2178, 2179-2180, 2181-2182, 2183-2184, 2185-2186, 2187-2188, 2189-2190, 2191-2192, 2193-2194, 2195-2196, 2197-2198, 2199-2200, 2201-2202, 2203-2204, 2205-2206, 2207-2208, 2209-2210, 2211-2212, 2213-2214, 2215-2216, 2217-2218, 2219-2220, 2221-2222, 2223-2224, 2225-2226, 2227-2228, 2229-2230, 2231-2232, 2233-2234, 2235-2236, 2237-2238, 2239-2240, 2241-2242, 2243-2244, 2245-2246, 2247-2248, 2249-2250, 2251-2252, 2253-2254, 2255-2256, 2257-2258, 2259-2260, 2261-2262, 2263-2264, 2265-2266, 2267-2268, 2269-2270, 2271-2272, 2273-2274, 2275-2276, 2277-2278, 2279-2280, 2281-2282, 2283-2284, 2285-2286, 2287-2288, 2289-2290, 2291-2292, 2293-2294, 2295-2296, 2297-2298, 2299-2300, 2301-2302, 2303-2304, 2305-2306, 2307-2308, 2309-2310, 2311-2312, 2313-2314, 2315-2316, 2317-2318, 2319-2320, 2321-2322, 2323-2324, 2325-2326, 2327-2328, 2329-2330, 2331-2332, 2333-2334, 2335-2336, 2337-2338, 2339-2340, 2341-2342, 2343-2344, 2345-2346, 2347-2348, 2349-2350, 2351-2352, 2353-2354, 2355-2356, 2357-2358, 2359-2360, 2361-2362, 2363-2364, 2365-2366, 2367-2368, 2369-2370, 2371-2372, 2373-2374, 2375-2376, 2377-2378, 2379-2380, 2381-2382, 2383-2384, 2385-2386, 2387-2388, 2389-2390, 2391-2392, 2393-2394, 2395-2396, 2397-2398, 2399-2400, 2401-2402, 2403-2404, 2405-2406, 2407-2408, 2409-2410, 2411-2412, 2413-2414, 2415-2416, 2417-2418, 2419-2420, 2421-2422, 2423-2424, 2425-2426, 2427-2428, 2429-2430, 2431-2432, 2433-2434, 2435-2436, 2437-2438, 2439-2440, 2441-2442, 2443-2444, 2445-2446, 2447-2448, 2449-2450, 2451-2452, 2453-2454, 2455-2456, 2457-2458, 2459-2460, 2461-2462, 2463-2464, 2465-2466, 2467-2468, 2469-2470, 2471-2472, 2473-2474, 2475-2476, 2477-2478, 2479-2480, 2481-2482, 2483-2484, 2485-2486, 2487-2488, 2489-2490, 2491-2492, 2493-2494, 2495-2496, 2497-2498, 2499-2500, 2501-2502, 2503-2504, 2505-2506, 2507-2508, 2509-2510, 2511-2512, 2513-2514, 2515-2516, 2517-2518, 2519-2520, 2521-2522, 2523-2524, 2525-2526, 2527-2528, 2529-2530, 2531-2532, 2533-2534, 2535-2536, 2537-2538, 2539-2540, 2541-2542, 2543-2544, 2545-2546, 2547-2548, 2549-2550, 2551-2552, 2553-2554, 2555-2556, 2557-2558, 2559-2560, 2561-2562, 2563-2564, 2565-2566, 2567-2568, 2569-2570, 2571-2572, 2573-2574, 2575-2576, 2577-2578, 2579-2580, 2581-2582, 2583-2584, 2585-2586, 2587-2588, 2589-2590, 2591-2592, 2593-2594, 2595-2596, 2597-2598, 2599-2600, 2601-2602, 2603-2604, 2605-2606, 2607-2608, 2609-2610, 2611-2612, 2613-2614, 2615-2616, 2617-2618, 2619-2620, 2621-2622, 2623-2624, 2625-2626, 2627-2628, 2629-2630, 2631-2632, 2633-2634, 2635-2636, 2637-2638, 2639-2640, 2641-2642, 2643-2644, 2645-2646, 2647-2648, 2649-2650, 2651-2652, 2653-2654, 2655-2656, 2657-2658, 2659-2660, 2661-2662, 2663-2664, 2665-2666, 2667-2668, 2669-2670, 2671-2672, 2673-2674, 2675-2676, 2677-2678, 2679-2680, 2681-2682, 2683-2684, 2685-2686, 2687-2688, 2689-2690, 2691-2692, 2693-2694, 2695-2696, 2697-2698, 2699-2700, 2701-2702, 2703-2704, 2705-2706, 2707-2708, 2709-2710, 2711-2712, 2713-2714, 2715-2716, 2717-2718, 2719-2720, 2721-2722, 2723-2724, 2725-2726, 2727-2728, 2729-2730, 2731-2732, 2733-2734, 2735-2736, 2737-2738, 2739-2740, 2741-2742, 2743-2744, 2745-2746, 2747-2748, 2749-2750, 2751-2752, 2753-2754, 2755-2756, 2757-2758, 2759-2760, 2761-2762, 2763-2764, 2765-2766, 2767-2768, 2769-2770, 2771-2772, 2773-2774, 2775-2776, 2777-2778, 2779-2780, 2781-2782, 2783-2784, 2785-2786, 2787-2788, 2789-2790, 2791-2792, 2793-2794, 2795-2796, 2797-2798, 2799-2800, 2801-2802, 2803-2804, 2805-2806, 2807-2808, 2809-2810, 2811-2812, 2813-2814, 2815-2816, 2817-2818, 2819-2820, 2821-2822, 2823-2824, 2825-2826, 2827-2828, 2829-2830, 2831-2832, 2833-2834, 2835-2836, 2837-2838, 2839-2840, 2841-2842, 2843-2844, 2845-2846, 2847-2848, 2849-2850, 2851-2852, 2853-2854, 2855-2856, 2857-2858, 2859-2860, 2861-2862, 2863-2864, 2865-2866, 2867-2868, 2869-2870, 2871-2872, 2873-2874, 2875-2876, 2877-2878, 2879-2880, 2881-2882, 2883-2884, 2885-2886, 2887-2888, 2889-2890, 2891-2892, 2893-2894, 2895-2896, 2897-2898, 2899-2900, 2901-2902, 2903-2904, 2905-2906, 2907-2908, 2909-2910, 2911-2912, 2913-2914, 2915-2916, 2917-2918, 2919-2920, 2921-2922, 2923-2924, 2925-2926, 2927-2928, 2929-2930, 2931-2932, 2933-2934, 2935-2936, 2937-2938, 2939-2940, 2941-2942, 2943-2944, 2945-2946, 2947-2948, 2949-2950, 2951-2952, 2953-2954, 2955-2956, 2957-2958, 2959-2960, 2961-2962, 2963-2964, 2965-2966, 2967-2968, 2969-2970, 2971-2972, 2973-2974, 2975-2976, 2977-2978, 2979-2980, 2981-2982, 2983-2984, 2985-2986, 2987-2988, 2989-2990, 2991-2992, 2993-2994, 2995-2996, 2997-2998, 2999-3000, 3001-3002, 3003-3004, 3005-3006, 3007-3008, 3009-3010, 3011-3012, 3013-3014, 3015-3016, 3017-3018, 3019-3020, 3021-3022, 3023-3024, 3025-3026, 3027-3028, 3029-3030, 3031-3032, 3033-3034, 3035-3036, 3037-3038, 3039-3040, 3041-3042, 3043-3044, 3045-3046, 3047-3048, 3049-3050, 3051-3052, 3053-3054, 3055-3056, 3057-3058, 3059-3060, 3061-3062, 3063-3064, 3065-3066, 3067-3068, 3069-3070, 3071-3072, 3073-3074, 3075-3076, 3077-3078, 3079-3080, 3081-3082, 3083-3084, 3085-3086, 3087-3088, 3089-3090, 3091-3092, 3093-3094, 3095-3096, 3097-3098, 3099-3100, 3101-3102, 3103-3104, 3105-3106, 3107-3108, 3109-3110, 3111-3112, 3113-3114, 3115-3116, 3117-3118, 3119-3120, 3121-3122, 3123-3124, 3125-3126, 3127-3128, 3129-3130, 3131-3132, 3133-3134, 3135-3136, 3137-3138, 3139-3140, 3141-3142, 3143-3144, 3145-3146, 3147-3148, 3149-3150, 3151-3152, 3153-3154, 3155-3156, 3157-3158, 3159-3160, 3161-3162, 3163-3164, 3165-3166, 3167-3168, 3169-3170, 3171-3172, 3173-3174, 3175-3176, 3177-3178, 3179-3180, 3181-3182, 3183-3184, 3185-3186, 3187-3188, 3189-3190, 3191-3192, 3193-3194, 3195-3196, 3197-3198, 3199-3200, 3201-3202, 3203-3204, 3205-3206, 3207-3208, 3209-3210, 3211-3212, 3213-3214, 3215-3216, 3217-3218, 3219-3220, 3221-3222, 3223-3224, 3225-3226, 3227-3228, 3229-3230, 3231-3232, 3233-3234, 3235-3236, 3237-3238, 3239-3240, 3241-3242, 3243-3244, 3245-3246, 3247-3248, 3249-3250, 3251-3252, 3253-3254, 3255-3256, 3257-3258, 3259-3260, 3261-3262, 3263-3264, 3265-3266, 3267-3268, 3269-3270, 3271-3272, 3273-3274, 3275-3276, 3277-3278, 3279-3280, 3281-3282, 3283-3284, 3285-3286, 3287-3288, 3289-3290, 3291-3292, 3293-3294, 3295-3296, 3297-3298, 3299-3300, 3301-3302, 3303-3304, 3305-3306, 3307-3308, 3309-3310, 3311-3312, 3313-3314, 3315-3316, 3317-3318, 3319-3320, 3321-3322, 3323-3324, 3325-3326, 3327-3328, 3329-3330, 3331-3332, 3333-3334, 3335-3336, 3337-3338, 3339-3340, 3341-3342, 3343-3344, 3345-3346, 3347-3348, 3349-3350, 3351-3352, 3353-3354, 3355-3356, 3357-3358, 3359-3360, 3361-3362, 3363-3364, 3365-3366, 3367-3368, 3369-3370, 3371-3372, 3373-3374, 3375-3376, 3377-3378, 3379-3380, 3381-3382, 3383-3384, 3385-3386, 3387-3388, 3389-3390, 3391-3392, 3393-3394, 3395-3396, 3397-3398, 3399-3400, 3401-3402, 3403-3404, 3405-3406, 3407-3408, 3409-3410, 3411-3412, 3413-3414, 3415-3416, 3417-3418, 3419-3420, 3421-3422, 3423-3424, 3425-3426, 3427-3428, 3429-3430, 3431-3432, 3433-3434, 3435-3436, 3437-3438, 3439-3440, 3441-3442, 3443-3444, 3445-3446, 3447-3448, 3449-3450, 3451-3452, 3453-3454, 3455-3456, 3457-3458, 3459-3460, 3461-3462, 3463-3464, 3465-3466, 3467-3468, 3469-3470, 3471-3472, 3473-3474, 3475-3476, 3477-3478, 3479-3480, 3481-3482, 3483-3484, 3485-3486, 3487-3488, 3489-3490, 3491-3492, 3493-3494, 3495-3496, 3497-3498, 3499-3500, 3501-3502, 3503-3504, 3505-3506, 3507-3508, 3509-3510, 3511-3512, 3513-3514, 3515-3516, 3517-3518, 3519-3520, 3521-3522, 3523-3524, 3525-3526, 3527-3528, 3529-3530, 3531-3532, 3533-3534, 3535-3536, 3537-3538, 3539-3540, 3541-3542, 3543-3544, 3545-3546, 3547-3548, 3549-3550, 3551-3552, 3553-3554, 3555-3556, 3557-3558, 3559-3560, 3561-3562, 3563-3564, 3565-3566, 3567-3568, 3569-3570, 3571-3572, 3573-3574, 3575-3576, 3577-3578, 3579-3580, 3581-3582, 3583-3584, 3585-3586, 3587-3588, 3589-3590, 3591-3592, 3593-3594, 3595-3596, 3597-3598, 3599-3600, 3601-3602, 3603-3604, 3605-3606, 3607-3608, 3609-3610, 3611-3612, 3613-3614, 3615-3616, 3617-3618, 3619-3620, 3621-3622, 3623-3624, 3625-3626, 3627-3628, 3629-3630, 3631-3632, 3633-3634, 3635-3636, 3637-3638, 3639-3640, 3641-3642, 3643-3644, 3645-3646, 3647-3648, 3649-3650, 3651-3652, 3653-3654, 3655-3656, 3657-3658, 3659-3660, 3661-3662, 3663-3664, 3665-3666, 3667-3668, 3669-3670, 3671-3672, 3673-3674, 3675-3676, 3677-3678, 3679-3680, 3681-3682, 3683-3684, 3685-3686, 3687-3688, 3689-3690, 3691-3692, 3693-3694, 3695-3696, 3697-3698, 3699-3700, 3701-3702, 3703-3704, 3705-3706, 3707-3708, 3709-3710, 3711-3712, 3713-3714, 3715-3716, 3717-3718, 3719-3720, 3721-3722, 3723-3724, 3725-3726, 3727-3728, 3729-3730, 3731-3732, 3733-3734, 3735-3736, 3737-3738, 3739-3740, 3741-3742, 3743-3744, 3745-3746, 3747-3748, 3749-3750, 3751-3752, 3753-3754, 3755-3756, 3757-3758, 3759-3760, 3761-3762, 3763-3764, 3765-3766, 3767-3768, 3769-3770, 3771-3772, 3773-3774, 3775-3776, 3777-3778, 3779-3780, 3781-3782, 3783-3784, 3785-3786, 3787-3788, 3789-3790, 3791-3792, 3793-3794, 3795-3796, 3797-3798, 3799-3800, 3801-3802, 3803-3804, 3805-3806, 3807-3808, 3809-3810, 3811-3812, 3813-3814, 3815-3816, 3817-3818, 3819-3820, 3821-3822, 3823-3824, 3825-3826, 3827-3828, 3829-3830, 3831-3832, 3833-3834, 3835-3836, 3837-3838, 3839-3840, 3841-3842, 3843-3844, 3845-3846, 3847-3848, 3849-3850, 3851-3852, 3853-3854, 3855-3856, 3857-3858, 3859-3860, 3861-3862, 3863-3864, 3865-3866, 3867-3868, 3869-3870, 3871-3872, 3873-3874, 3875-3876, 3877-3878, 3879-3880, 3881-3882, 3883-3884, 3885-3886, 3887-3888, 3889-3890, 3891-3892, 3893-3894, 3895-3896, 3897-3898, 3899-3900, 3901-3902, 3903-3904, 3905-3906, 3907-3908, 3909-3910, 3911-3912, 3913-3914, 3915-3916, 3917-3918, 3919-3920, 3921-3922, 3923-3924, 3925-3926, 3927-3928, 3929-3930, 3931-3932, 3933-3934, 3935-3936, 3937-3938, 3939-3940, 3941-3942, 3943-3944, 3945-3946, 3947-3948, 3949-3950, 3951-3952, 3953-3954, 3955-3956, 3957-3958, 3959-3960, 3961-3962, 3963-3964, 3965-3966, 3967-3968, 3969-3970, 3971-3972, 3973-3974, 3975-3976, 3977-3978, 3979-3980, 3981-3982, 3983-3984, 3985-3986, 3987-3988, 3989-3990, 3991-3992, 3993-3994, 3995-3996, 3997-3998, 3999-4000, 4001-4002, 4003-4004, 4005-4006, 4007-4008, 4009-4010, 4011-4012, 4013-4014, 4015-4016, 4017-4018, 4019-4020, 4021-4022, 4023-4024, 4025-4026, 4027-4028, 4029-4030, 4031-4032, 4033-4034, 4035-4036, 4037-

Oppgave 1

- ◆ Hvor stort bør et tilsynstema være?
 - ◆ Må det dekke en hel prosess, eller kan det dekke kun deler av en prosess?
 - ◆ Best practice?
 - ◆ Erfaringer?
 - Hva fungerte?
 - Hva fungerte ikke?
- ◆ For de som strømmmer, svar på e-post til hbau@kdd.dep.no



Veiledning vs. tilsyn



Kan veiledning bidra til at handlingsrommet blir begrenset?



Ansvar, kvalitet og kontroll

Veileder for dokumentasjon av arkivansvar



Offentlige virksomheter har plikt til å dokumentere hvordan de ivaretar arkivansvaret sitt. Denne veilederen gir oversikt over hva dokumentasjonen skal inneholde, og råd om hvordan dere kan gå fram.

Etablere internkontroll for arkiv



Internkontrollen i offentlige organer skal omfatte arkivarbeidet. Denne veilederen hjelper dere med å innrette arkivplanen som et redskap for internkontroll.

Metode for identifisering og sikring av dokumentasjon



Denne veilederen gjør det enklere å beslutte hvilken dokumentasjon din virksomhet må sikre over tid. Metoden er et første steg på veien mot moderne dokumentasjonsforvaltning og innebygd arkivering.

Forvaltning av dokumentasjon skapt i samhandlingsløsninger



Hvordan bruke samhandlingsløsninger i tråd med arkivregelverket?

Veileder for systemoversikt med beskrivelser



Denne veilederen forklarer hvordan et organ skal dokumentere sine elektroniske systemer som kan inneholde arkiv. Vi går igjennom punktene som skal være med, og gir forslag til oppsett.

Veileder for dokumentasjonskrav for fullelektroniske arkivsystemer



Bruk av arkivsystemer som behandler elektroniske arkivdokumenter forutsetter at ansvarsforhold, arbeidsrutiner og systemteknisk informasjon er dokumentert. Denne veilederen gir oversikt over de nødvendige...

Veileder for bevaring av nettsted



Denne veilederen er et samarbeid mellom Nasjonalbiblioteket og Arkivverket. Nettsteder er omfattet av både arkivloven og pliktavleveringsloven. For å hindre dobbeltbevaring har Arkivverket og Nasjonal...



Webinar: Hvordan dokumentere elektroniske arkivsystemer? >

Her kan du se webinaret med gjennomgang av veilederen for systemoversikt med beskrivelser og lese svar på spørsmålene som kom inn.

Flere virksomheter i felles saksbehandlingssystem



Arkivpliktig informasjon i felles saksbehandlingssystem >

Når offentlige virksomheter samarbeider om saksbehandlingen i et felles system, utfordrer det noen deler av arkivregelverket. Det er flere ting som er ekstra viktige å tenke på ved bruk og utvikling a...

Veileder for eier av felles saksbehandlingssystem



Denne veilederen tar for seg hvordan systemeieren av et felles saksbehandlingssystem kan ivareta dokumentasjonsbehovet og arkivansvaret til alle virksomhetene som deltar.

Veileder for statlig bruker av felles saksbehandlingssystem



Denne veilederen tar for seg hvordan statlige organer som bruker et felles saksbehandlingssystem, eid av en annen virksomhet, kan gjøre dette på en måte som ivaretar både virksomhetens eget do...

Veileder for kommunal bruker av felles saksbehandlingssystem



Denne veilederen tar for seg hvordan kommuner og fylkeskommuner som bruker et felles saksbehandlingssystem eid av en annen virksomhet kan gjøre dette på en måte som ivaretar både virksomhetens eget do...

Bevaring og kassasjon i informasjonssystemer



Denne veilederen forklarer hva offentlige virksomheter bør gjøre for å sikre at krav til bevaring og kassasjon ivaretas i informasjonssystemer.

Hvordan planlegge ordning og listeføring av papirarkiv



Denne veilederen forklarer hvordan en virksomhet kan utarbeide en plan for å ordne og listeføre sine papirarkiver.

Veileder om uttrekk for langtidsbevaring



Denne veilederen forklarer hovedtrekkene i avleveringsprosessen, forskjellen på ulike uttrekksformater og teknisk gjennomføring av uttrekk.

Hvordan planlegge langtidsbevaring av elektronisk arkivmateriale?



Denne veilederen forklarer hvordan en virksomhet kan utarbeide en plan for langtidsbevaring av elektronisk arkivmateriale.

Veiledning vs. tilsyn

[Forside](#) ▶ [Regelverk](#) ▶ [Integreringsloven](#) ▶ Veileder til integreringsloven

Veileder til integreringsloven

Publisert

April 2025

✎ Sist oppdatert: 10. oktober 2025

Veilederen til integreringsloven ble publisert på IMDi.no den 25. april 2025. Den erstatter tidligere veiledere til integreringsloven og integreringsforskriften. Veilederen vil bli oppdatert fortløpende ved endringer i integreringsloven og integreringsforskriften.

Siste endringer (10.10.2025)

Veilederen er oppdatert som følge av at Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) nylig har avklart hva som er å regne som en time etter integreringsloven. Følgende punkter er oppdatert:

- 4.2.4 Innholdet i opplæringen i mottak
- 6.3.2 Programmet må være på fulltid
- 7.7.2 Opplæringens varighet for deltakere med kun plikt

Fagressurs for
introduksjonsprogrammet

IMDi

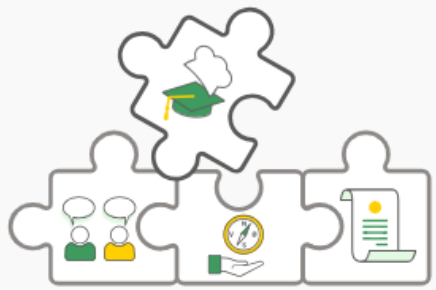
Søk

Meny

Fagressurs for introduksjonsprogrammet

[Juridisk veileder til integreringsloven →](#)

[Maler og informasjonsskriv etter integreringsloven og introduksjonsloven. →](#)



Forberedelse til introduksjonsprogrammet
Kvalifisering i mottak, kompetansekartlegging og karriereveiledning



Innhold i introduksjonsprogrammet
Obligatorisk og individuelt tilpasset innhold



Samarbeid om introduksjonsprogrammet
Samarbeid innad i kommunen, med arbeidsgivere, Nav, Fylkeskommunen og frivilligheten

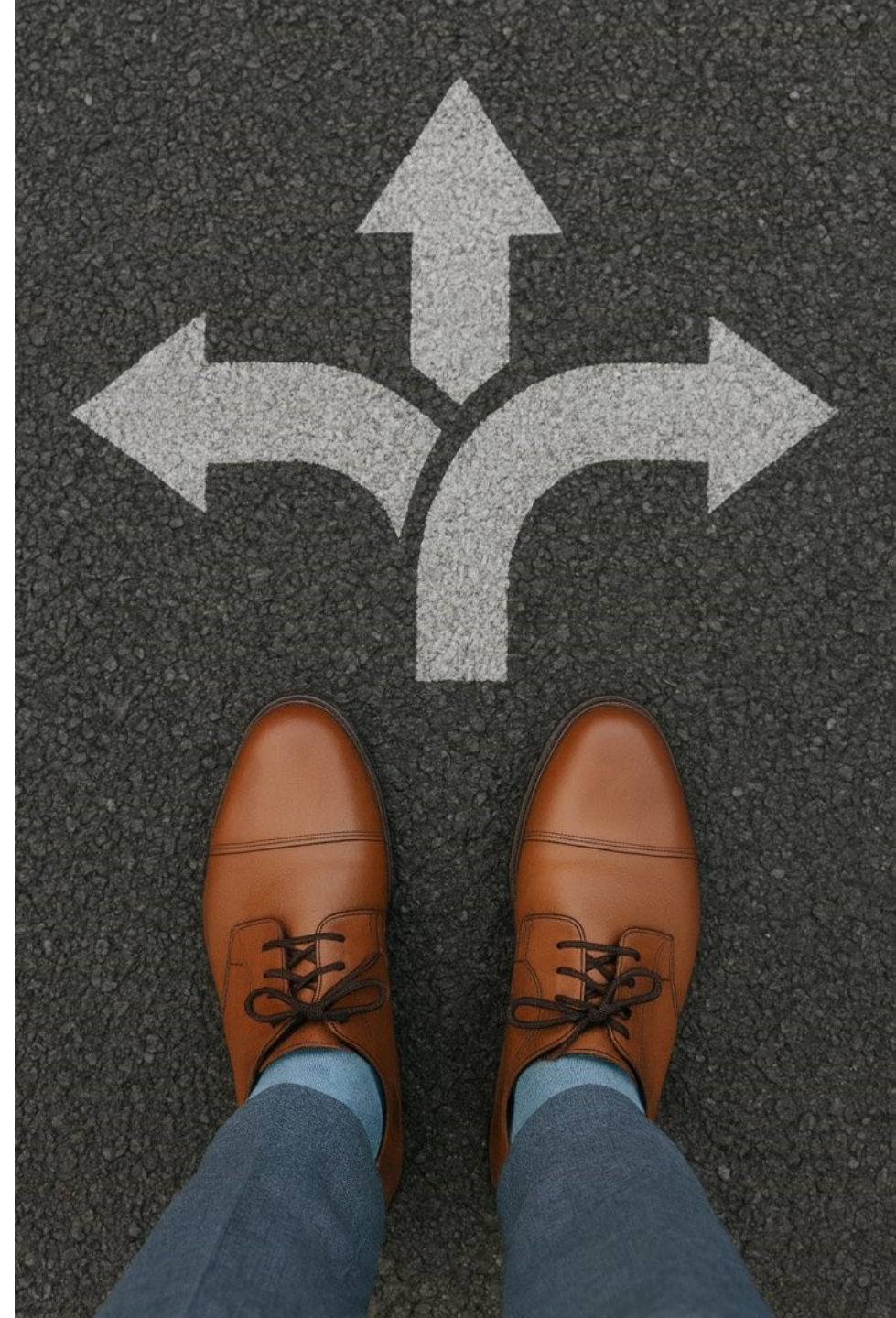


Kompetanseheving
Kompetansepakker, verktøy og ressurser



Oppgave 2

- ◆ Kan veiledning innskrenke det kommunale handlingsrommet?
 - Aldri?
 - I hvilke tilfeller?
 - Og gjør det noe?
- ◆ For de som strømmmer, svar på e-post til hbau@kdd.dep.no



Hvordan «påse at saken er så godt opplyst som mulig» enklest mulig?



Tilsyn – hva innebærer det?

Tidspunkt	Tema	Deltakarar
09:00-10:00	Oppstart	Kommunedirektør Arkivleiar IT-leiar
10:00-15:00	Intervju, stikkprøver og synfaring i lokale	Arkivleiar og eventuelt anna tilsette. I løpet av denne bolken ynskjer vi eit halvtime langt møte med to leiarar, og det same med to saksbehandlarar.
15:00-15:30	Avslutning og oppsummering	Kommunedirektør Arkivleiar IT-leiar

Hva er deres største utfordring?

Agendaen over er foreløpig. Tips oss gjerne hvis det er noe spesielt dere ønsker fokus på.

Tips for å få mer ut av tilsynet

Hvis det er noe dere allerede nå vet dere mangler, kan det være lurt å starte på dette arbeidet før dokumentasjonen sendes til oss. Hvis dere for eksempel vet at dere mangler arkivplan, får dere mer ut av at vi ser på førsteutkastet og gir pålegg om hva som mangler, enn å få pålegg om at hele arkivplanen mangler. Vi gjør oppmerksom på at også ufullstendige arkivplaner skal oversendes innen tidsfristen.

På Arkivverkets hjemmeside finner dere mer informasjon om gjennomføring av tilsyn. Vi publiserer også rapporter fra tidligere gjennomførte tilsyn. Du kan lese mer om dette her: arkivverket.no/forvaltning-og-utvikling/tilsyn.

Gjennomføring av tilsyn

Tilsyn innebærer mer enn et møte mellom Arkivverket og tilsynsobjektet. Tilsyn er en prosess som består av flere trinn og pågår over en periode.

PUBLISERT: 5.6.2017 SIST ENDRET: 14.1.2021

Del 

Hva er gangen i tilsynsprosessen?

- Arkivverket varsler tilsynet skriftlig senest fire uker før tilsynsmøtet. Ved tilsyn med kommuner eller fylkeskommuner blir kopi av varselet oversendt statsforvalteren.
- I varselet bes tilsynsobjektet om å oversende dokumentasjon og opplysninger som spesifisert, i god tid før tilsynsmøtet.
- Tilsynsobjektet får agenda for tilsynsmøtet senest én uke før møtet.
- Etter tilsynsmøtet utarbeider Arkivverket en foreløpig rapport med varsel om eventuelle pålegg som oversendes tilsynsobjektet. Den foreløpige tilsynsrapporten er offentlig.
- Arkivverket tar deretter kontakt for å gå gjennom den foreløpige tilsynsrapporten for å avklare eventuelle feil og misforståelser.

Oppgave 3

- ◆ Hvordan forberede de som skal motta tilsyn på tilsynet?
- ◆ Hvordan sikre at intervjuene bidrar til å opplyse saken på best mulig måte?
 - ◆ sluttbrukere
 - ◆ Ansatte
- ◆ For de som strømmmer, svar på e-post til hbau@kdd.dep.no





IMDi

Integrerings- og
mangfoldsdirektoratet

Takk for oss!

Takk for i dag!

