

Les mer om:

Tilfredse kontrollutvalg bør ikke være hvilepute

**Revisjon av store
investeringsprosjekter i Oslo**

Hvorfor er de så gode?

2 50 år siden ...

Torbjørn Olsen

3 Selskapskontrollen må styrkes

Styreleder Per Olav Nilsen

5 Tilfredse utvalg bør ikke være hvilepute

Direktør Birte Bjørkelo og senior konsulent Øyvind M. Berge, Deloitte AS

11 Revisjon av store investeringsprosjekter i Oslo kommune

Geir Lunde og Hilde Ludt, Oslo kommune, Kommunerevisjonen

15 10 regler for offentlig sektors bruk av sosiale medier

Alf Tore Meling, strategi- og kommunikasjonsrådgiver, I all offentlighet

16 Kronikk: Antikorrupsjon i kommunesektoren

Kjell-Torgeir Skjetne, direktør for lokaldemokrati og kommuneøkonomi i KS

18 Hvorfor er de så gode?

Bodhild Laastad, NKRF

22 Hva skjer?

Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap

23 Hva skjer?

KOMØK 2015

28-29 Mai Fornebu

23 Nytt om navn

Innlandet Revisjon IKS,
KomRev NORD IKS,
Romerike Revisjon IKS

50 år siden ...

Av **Torbjørn Olsen**

Ny lov om revisjon og revisorer trådte i kraft 1. januar 1965. I forarbeidene gikk det fram at loven var ment for revisjon av bedrifter. I følge forarbeidene skulle revisors oppgave være den tradisjonelt vedtatte, slik synet på revisjon var utviklet i Norge og i andre land med liknende økonomiske og institusjonelle forhold. Plikten til å ha revisjon var utvidet til ikke bare å gjelde aksjeselskaper, men også til annen næringsvirksomhet som betinget regnskapsplikt. Av næringer som fortsatt var utenom revisjonsordningen var bank og forsikring.

Loven ga bestemmelser om to kategorier revisorer, registrerte og statsautoriserte. Det forhold at det ble påbudt revisjon samtidig som det ble innført en begrensning for hvem som skulle kunne utføre revisjonen, ville gjøre det nødvendig å sikre tilgangen på kyndige revisorer. En organisert og solid undervisning på både høyere og lavere plan måtte komme i gang så snart som mulig.

Den nye loven ble drøftet i arbeidsutvalget i NKRF tidlig i januar. Der ble det besluttet at forbundsformannen Olav Bjørkaas og forbundsstyremedlem Annar Fængsrud skulle kontakte Handelsdepartementet for å prøve å trekke opp nærmere retningslinjer for registrering av revisorer i det offentlige.

Etter en kunngjøring fra Handelsdepartementet om registrering av revisorer og en rekke påtrykk fra kommunerevisorer besluttet arbeidsutvalget å gå til innhenting av opplysninger fra medlemmene om hvor mange som hadde søkt om registrering, hvilken bakgrunn for registreringen de hadde oppgitt og resultatet av departementets behandling.

Arbeidsutvalget kunne tenke seg at en fellesopptreden fra forbundet ville kunne bedre mulighetene for registrering.

På landsmøtet i Fredrikstad i avløste distriktsrevisor Oskar Eriksen, Ski, kommunerevisor Olav Bjørkaas, Hordaland fylkesrevisjon, som forbundets formann.



Styreleder **Per Olav Nilsen**

Selskapskontrollen må styrkes

Selskapskontroll blir et stadig viktigere redskap for demokratisk tilsyn og kontroll, det må være utgangspunktet både for debatten og det videre arbeidet med faget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har fått utarbeidet rapporten «Evaluerer kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat». Siktemålet med rapporten var å styrke kunnskapsgrunnlaget om sentrale deler av den kommunale egenkontrollen, og i tillegg danne grunnlag for en eventuell vurdering av regelverk og for utvikling av nye tiltak. Rapporten er for øvrig kommentert i en egen artikkel i dette nummeret av Kommunerevisoren.

Hovedinntrykket jeg sitter med etter å ha lest rapporten er at ordningen med kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat i all hovedsak fungerer godt. Den reiser imidlertid noen problemstillinger som bør vurderes nærmere. Ett av disse forholdene er knyttet til selskapskontroll. I rapporten pekes det både på omfang, kvalitet og hvem som kan gjøre hva. Jeg skal ikke forskuttere noen konklusjoner på disse spørsmålene, men vil si meg enig i at dette er et viktig tilsynsområde, og det er all grunn til å anta at betydningen av dette området vil øke i tida framover. Behovet for selskapskontroll kom som en følge av at kommunene i økende grad har lagt oppgaver til selskap, og derfor utenfor kommunens egen organisasjon. Kommunestyrets styring med virksomheten har blitt svekket, og for å gi kommunestyret bedre innsikt er selskapskontroll valgt som et hensiktsmessig instrument.

Selskapskontrollen kan rettes mot alle selskap der kommuner og fylkeskommuner er representert, dog med ulik innhold. Selskapskontroll rettet mot kommunalt heleide selskap gir en helt annen innsynsmulighet enn i selskap som også har andre eiere. Det skilles derfor mellom tilsyn med utøvelsen av eierskapet, som kan omfatte alle selskap og den kontrollen som kan utføres mot de kommunalt heleide selskapene. Begge kontrollene må bestilles av kontrollutvalget. For de kontrollene som defineres som forvaltningsrevisjon, er det stilt krav til at det er revisor som kan utføre oppgavene, mens det i forskriften ikke stilles tilsvarende krav til det som er definert som eierskapskontrollen. Disse oppgavene utføres i praksis av enten kontrollutvalgssekretariatene eller av revisor.

At antall selskapskontroller er sterkt varierende kommunene mellom er i seg selv ikke oppsiktsvek-

kende. Selv om selskapsfloraen der kommunesektoren er involvert er stor, er oppgaver og aktivitet til de ulike selskapene veldig forskjellig. Det kan dreie seg om selskap som ikke har ansatte og i realiteten har svært liten aktivitet, til store kraftselskap.

«Rapporten er ment å gi grunnlag for ev. endringer i dagens regelverk, og det må være grunn til å tro at kommunelovutvalget vil ta tak i spørsmålene.»

Av spørreundersøkelsen som ligger til grunn for rapporten framgår det at respondentene mener at kvaliteten på og nytten av selskapskontrollen ikke oppfattes å være på samme nivå som forvaltningsrevisjon. Årsakene til dette kan være mange og tiltakene for å rette på forholdet kan sikkert være flere. En mulig årsak kan være at revisjon av det som skjer i kommunen har kommunestyret og kontrollutvalget et nærere forhold til og sterkere styringsmuligheter med. Revisjon av kommunens egen virksomhet kan da oppleves som mere nyttig. Rapporten er ment å gi grunnlag for ev. endringer i dagens regelverk, og det må være grunn til å tro at kommunelovutvalget vil ta tak i spørsmålene.

NKRFs selskapskontroll- og kontrollutvalgskomite har tatt opp spørsmålet om hvilken komite i forbundet som skal ha ansvaret for faglig utvikling av selskapskontrollen. Jeg skal ikke forskuttere konklusjonen på den debatten, men bare understreke behovet for at vi får et velfungerende system som både sikrer kvalitativt godt tilsyn med selskapene og samtidig sikrer gode tilsynsordninger. På lang sikt vil dette være to sider av samme sak. Selskapskontroll blir et stadig viktigere redskap for demokratisk tilsyn og kontroll, det må være utgangspunktet både for debatten og det videre arbeidet med faget. ☉

Hold deg oppdatert – følg NKRF i alle kanaler



"Kommune- revisoren"

Fagtidsskrift hjem i post-
kassen 6 ganger i året
#kommunerevisoren



**Ledige stillinger
innen revisjon
og tilsyn** #jobb



Kurs!

Flere titalls store
og små tilbud
gjennom året
#kurs



Fagnyheter / presseklipp

Oppdateres daglig –
abonner på RSS-feed
#revisjon #regnskap
#kommune #tilsyn



Forvaltnings- revisjoner

Søkbart register fra hele
landet tilbake til 2005
#forvaltningsrevisjon

Kontroll- utvalg

Nyttig info samlet
på ett sted
#kontrollutvalg



**Følg oss på
Twitter**

Gå til våre nettsteder:

www.nkrf.no

www.kommunerevisoren.no

[www.twitter.com/nkrf](https://twitter.com/nkrf)

[www.twitter.com/kommunerevisor1](https://twitter.com/kommunerevisor1)



NKRF



Kommunerevisoren



Twitter > NKRF



Twitter > Kommunerevisoren



— på vakt for fellesskapets verdier



Av **Birte Bjørkelo**, direktør, Deloitte AS
og **Øyvind M. Berge**, senior konsulent, Deloitte AS

Evaluering av kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat

Tilfredse utvalg bør ikke være hvilepute

Evalueringen av kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat viser at kontrollutvalgslederne stort sett er fornøyd med arbeidet som utføres av kontrollutvalget og den bistand utvalget får av sekretariatet.

Kontrollutvalgsarbeidet oppleves som viktig for den kommunale egenkontrollen og for læring og forbedring i forvaltningen. Samtidig viser evalueringen, som Deloitte har utført på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD), at det er betydelig variasjon i det arbeidet som gjøres av kontrollutvalgene og hvilken bistand utvalgene får av sine sekretariat. Denne artikkelen vil belyse noen av disse variasjonene.

Fornøyd til tross for betydelige variasjoner

Hovedinntrykket fra evalueringen er at kontrollutvalgsledere i all hovedsak er fornøyd. Dette gjelder både i vurdering av eget arbeid, revisjonens rapporter, bistand fra sekretariatet, samhandling med kommunestyret og med administrasjonen. Samtidig viser undersøkelsen at det er betydelig variasjon knyttet til flere forhold:

- **Variasjon i budsjettene.** Et betydelig antall kontrollutvalg har under 100 000 i samlet årlig budsjett for forvaltningsrevisjon og selskapskontroll.
- **Variasjon i antall prosjekter.** Et betydelig antall kontrollutvalg gjennomfører ikke årlig forvaltningsrevisjon (og selskapskontroll).
- **Variasjon i gjennomføring og forankring av overordnet analyse.** Et betydelig antall kontrollutvalgsledere kjenner ikke til egen overordnet analyse.
- **Variasjon i kvalitet** på forvaltningsrevisjonsrapporter og selskapskontroller.
- **Variasjon i sekretariatsbistand.** Det er betydelige forskjeller i tidsbruk og oppgaver som utføres av kontrollutvalgssekretariatene.

Noen av disse variasjonene er naturlige og kan skyldes ulikheter mellom kommunene knyttet til størrelse og omfang av eierdeler, og dermed også budsjett og oppgaveomfang. Samtidig viser undersøkelsen at kommunistørrelse på mange områder ikke (alene) kan forklare de observerte variasjonene.

Vår oppfatning er at variasjonen mellom kontrollutvalgene er større enn det som er ønskelig for å sikre god kommunal egenkontroll.

God kontroll er utgift til inntekts ervervelse

Mange kommuner har under 100 000 i årlig budsjett til å gjennomføre både forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Det er derfor ikke overraskende at det ikke gjennomføres årlig forvaltningsrevisjon (og selskapskontroll) i alle kommuner. I evalueringen går det frem at så mange som en femtedel av kommunene ikke har gjennomført forvaltningsrevisjon ett av de tre første årene i inneværende valgperiode. To prosent av utvalgene i undersøkelsen har ikke gjennomført forvaltningsrevisjon i hele treårs perioden som er undersøkt.

Kontrollutvalget skal påse at kommunens eller fylkeskommunens virksomhet årlig blir gjenstand for forvaltningsrevisjon.¹ Kravet om årlig forvaltningsrevisjon har vært tatt opp av Kommunal- og moderniseringsdepartementet i et rundskriv (2006).² I rund-

¹ Kontrollutvalgsforskriften § 9

² Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2006): Kommuneloven og lov om interkommunale selskaper.

Tolkninger fra departementet i tidsrommet fra 1. juli 2005 til 1. juni 2006. Rundskriv H-02/06, datert 21. juli 2006. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/rundskriv/2006/rundskriv-h-0206.html?id=109621>

«Selv om et flertall av kommunene gjennomfører årlige forvaltningsrevisjoner, (...), er det etter vår oppfatning for mange kontrollutvalg som ikke gjennomfører årlige forvaltningsrevisjoner.»

skrivet uttrykker departementet at et sentralt mål med forvaltningsrevisjon er å bidra til bedre kostnadseffektivitet, noe som kan være særlig aktuelt for kommuner i en vanskelig økonomisk situasjon. På denne bakgrunn mente departementet at forvaltningsrevisjon bør gjennomføres hvert år.³ Departementet er her altså tydelig på at forvaltningsrevisjon kan være et viktig virkemiddel for kommuner som har en trang økonomi. I denne forbindelse mener vi det er aktuelt å peke på at forvaltningsrevisjon kan omfatte et bredt spekter av innfallsvinkler. Vi ser av forvaltningsrevisjonsregisteret⁴ at hovedformålet med de fleste forvaltningsrevisjoner som gjennomføres i dag er «regeletterlevelse». Det er overraskende få rapporter som har som hovedformål å belyse effektivitet, produktivitet, kvalitet og måloppnåelse, selv om dette inngår som en del av kjernen av hva forvaltningsrevisjon kan omfatte.

Vår evaluering viser at også rådmennene er tydelige i sin tilbakemelding på at forvaltningsrevisjoner i større grad bidrar til bedre regeletterlevelse og internkontroll, enn til bedre kvalitet og effektivitet i tjenestene. En bredere innfallsvinkel med fokus både på produktivitet og kvalitet, i tillegg til regeletterlevelse, kan etter vår vurdering både føre til at forvaltningsrevisjonene bidrar til økt kostnadseffektivitet og til at en får økt potensial for læring og forbedring i forvaltningen.

Selv om et flertall av kommunene gjennomfører årlige forvaltningsrevisjoner, og vi observerer en vekst i antall prosjekter som gjennomføres, er det etter vår oppfatning for mange kontrollutvalg som ikke gjennomfører årlige forvaltningsrevisjoner. Kravet til årlig forvaltningsrevisjon er tydelig i regelverket, og vi mener at eventuelle muligheter for unntak fra dette må tolkes svært restriktivt. For å hindre

³ Departementet skriver i rundskrivet at «Forskriften er likevel etter sin ordlyd ikke til hinder for at kommunestyret vedtar at det ikke skal gjennomføres forvaltningsrevisjon ett bestemt år, dersom dette finnes nødvendig ut fra hensynet til økonomiske ressurser og behovet for å prioritere andre formål. Derimot vil det ikke være i samsvar med regelverket dersom kommunestyret vedtar at det overhodet ikke skal foretas forvaltningsrevisjon i løpet av valgperioden.» (ibid: pkt14).

⁴ URL: <http://www.nkrf.no/forvaltningsrevisjonsregister/cms/144>

at kommunene ikke uthuler kravet til årlig forvaltningsrevisjon, mener vi at antall gjennomførte forvaltningsrevisjoner bør rapporteres og registreres i databasen for kommunal organisering slik at departementet jevnlig får informasjon om hvor stor andel av kommunene som ikke følger kravet til årlig forvaltningsrevisjon. Også antall gjennomførte selskapskontroller bør registreres. Vi mener det må være interessant både for departementet og andre som er opptatt av den kommunale egenkontrollen å følge utviklingen over tid knyttet til omfanget av både forvaltningsrevisjon og selskapskontroll.

Prioritering av utvalgets knappe ressurser

Omfanget i form av antall prosjekter sier likevel ikke alt. Det er (vel så) viktig at det arbeidet som gjøres, er av en kvalitet slik at det faktisk gir merverdi for kommunen.

Overordnet risiko- og vesentlighetsanalyse skal sikre at kontrollutvalgets ressurser utnyttes på best mulig måte. Analysen skal bidra til at kontrollutvalget velger prosjekter hvor det er vesentlig risiko for feil og mangler i den kommunale forvaltningen, og der behovet for læring og forbedring er størst. Evalueringen viser at selv om de aller fleste kontrollutvalg får utført en overordnet risiko- og vesentlighetsanalyse, er det hele 18 prosent av kontrollutvalgslederne som ikke kjenner til analysen for sin kommune. En kvalitativ gjennomgang av et utvalg av overordnede analyser viser også at analysene er av svært ulik karakter og kvalitet. Ressursene (timer/budsjett) som benyttes til dette arbeidet varierer også betydelig mellom utvalgene.

Flere aktører har stilt spørsmål ved hvor viktig det er å gjennomføre slike analyser for mindre kommuner der kontrollutvalget har et svært lite budsjett. Hvor mye ressurser skal et kontrollutvalg bruke på å utarbeide en analyse for å identifisere det ene prosjektet eller de få prosjektene som skal gjennomføres i fireårsperioden? Vi mener at analysen er viktig både for de utvalg som gjennomfører få prosjekt og de som gjennomfører mange. For det første har analysene en vesentlig betydning for hvilke forvaltningsrevisjoner og selskapskontroller som gjennomføres.

Analysene er derfor avgjørende for at kontrollutvalget retter søkelyset mot de viktigste områdene i kommunen. Dette er spesielt viktig dersom en skal gjennomføre få prosjekter. Evalueringen viser dessuten at analysene er viktig også utover det som gjelder valg av forvaltningsrevisjoner og selskapskontroller. De aller fleste overordnede analyser identifiserer flere risikoområder enn det utvalget har ressurser til å gjennomføre forvaltningsrevisjon eller selskapskontroll av. Flere utvalgsledere opplyser om at analysene dermed brukes til å gjennomføre *andre kontrollaktiviteter* enn kun forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Dette kan være å invitere rådmannen til å holde en orientering for kontrollutvalget og gjennomføre virksomhetsbesøk. I noen tilfeller har analysen også dannet grunnlaget for iverksetting av en høring. Vi mener at alt arbeidet til kontrollutvalgene, og dermed også ressursbruken, bør være basert på en vurdering av risiko og vesentlighet. De overordnede analysene kan således gi et godt grunnlag for å planlegge det samlede kontrollarbeidet, ikke bare forvaltningsrevisjoner og selskapskontroller. Gitt at analysene gjennomføres på en god måte, mener vi at de har et potensial for å bli et enda viktigere verktøy for kontrollutvalget. I den forbindelse er det også naturlig å argumentere for at de overordnede analysene ikke bare gjennomføres hvert fjerde år, men bør være en del av en kontinuerlig risikovurdering som kontrollutvalget gjør.

I tillegg til at de overordnede analysene er viktige som grunnlag for utvalgets kontrollaktiviteter, ser vi i evalueringen at analysene i flere tilfeller også er et viktig *kontrollverktøy i seg selv*. Analysene gir i flere tilfeller en god oversikt over de viktigste virksomhetsområdene til kommunene med identifikasjon av de største risikoene innenfor hvert område. Dette gir kontrollutvalget god innsikt i den kommunale forvaltningen og kommunens utfordringer. Videre viser evalueringen at administrasjonen i en drøy tredjedel av kommunene benytter kontrollutvalgets overordnede analyse i sitt eget internkontrollarbeid.

Kommuneadministrasjonene som benytter seg av overordnet analyse i sin internkontroll har det til felles at de i stor grad ble involvert i arbeidet med analysen(e). Ikke overraskende er det også i hovedsak rådmenn som mener at kontrollutvalgets overordnede analyse gir en *god* oversikt over risikoområdene som også benytter analysen(e) i sitt internkontrollarbeid.

Omfang og kvalitet

Det samlede omfanget av gjennomførte forvaltningsrevisjoner har økt over tid, og det gjennomføres i dag omtrent 750 forvaltningsrevisjoner årlig i norske kommuner. Evalueringen viser at disse revisjonene har en vesentlig innvirkning på forbedringsarbeidet

i kommunene. Dette mener både kontrollutvalgsledere, sekretariat og rådmenn. Ikke overraskende er rådmennene tydelige på at kvaliteten på rapportene er viktige for hvilken effekt de har på forbedring og læring i forvaltningen.

De aller fleste forvaltningsrevisjoner som gjennomføres utføres i samsvar med standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001. En gjennomgang av NKRF og DnR sine kvalitetskontroller viser at alle rapporter som er gjennomgått de siste fire år enten er godkjent eller godkjent med merknad. Ingen rapporter har frem til i dag ikke blitt godkjent. Samtidig vil vi hevde at etterlevelse av RSK 001 er nødvendig, men ikke alltid tilstrekkelig for å sikre god rapportkvalitet. Vi mener samtidig at ytterligere retningslinjer eller detaljregulering ikke nødvendigvis er veien å gå for å heve kvaliteten på forvaltningsrevisjoner. Forvaltningsrevisjoner favner om svært komplekse problemstillinger i kommunal sektor. Dette krever etter vår vurdering at forvaltningsrevisorene har både analytisk og metodisk kompetanse og faglig innsikt i de områder som skal undersøkes. Vi mener dette ikke er tilstrekkelig ivarettatt i dagens regelverk som kun krever at oppdragsansvarlig revisor har bachelor, mens det ikke stilles krav til de andre revisorene på forvaltningsrevisjonsteamet. Vi foreslår derfor at en gjør en vurdering av kompetansekravet til forvaltningsrevisorer.

«Evalueringen viser at disse revisjonene har en vesentlig innvirkning på forbedringsarbeidet i kommunene.»

Mens forvaltningsrevisjon har blitt en etablert kontrollaktivitet for kontrollutvalgene, er selskapskontrollen ikke en like etablert og utbredt kontrollaktivitet. NIBR viser at det har vært en betydelig økning i antall kommunale selskaper de siste 20 årene.⁵ Til tross for en økning i selskapsdannelser og kjøp av eierdeler i selskap, gjennomføres det relativt få selskapskontroller, og evalueringen viser at det for mange er uklart hvordan selskapskontroller skal gjennomføres.

Vi anslår at det gjennomføres omtrent 225 selskapskontroller i året. Disse kontrollene kan omfatte enkelte selskap eller en kontroll av hele kommunens eierskapsportefølje. Gjennomgående mener både

⁵ Hild Marte Bjørnsen mfl (2015): «Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap». NIBR-rapport 2015:1

«Evalueringen viser at det er en betydelig variasjon når det gjelder hvor mye tid sekretariatene i snitt bruker på et kontrollutvalg i måneden.»

kontrollutvalgsledere, sekretariatet og rådmenn at selskapskontrollene som gjennomføres er av dårligere kvalitet, og har mindre effekt på læring og forbedring i forvaltningen, enn forvaltningsrevisjon. En gjennomgang av utvalgte selskapskontroller viser også betydelige kvalitetsforskjeller og ulikheter i forståelsen av hva som inngår i de ulike former for selskapskontroll. Evalueringen viser at det er et behov for å tydeliggjøre hva som inngår i selskapskontrollen. Spesielt gjelder dette skillet mellom de to formene for selskapskontroll som er *eierskapskontroll* og *forvaltningsrevisjon av selskap*.

Eierskapskontroll er den obligatoriske selskapskontrollen. Denne er ikke definert som en forvaltningsrevisjon og kan derfor utføres av andre enn revisjonen og trenger ikke følge RSK 001. Forvaltningsrevisjon av selskap er en frivillig selskapskontroll. Denne skal gjennomføres som en forvaltningsrevisjon i samsvar med RSK 001 og utføres av revisor. Evalueringen viser at disse to formene for selskapskontroll blandes. Etter vår vurdering gjennomføres det forvaltningsrevisjon av selskap uten at

RSK 001 følges. Slike prosjekter gjennomføres også av sekretariat, selv om det ikke er adgang for å gjøre dette i henhold til regelverket.

Vi mener at selskapskontroll vil bli en stadig viktigere kontrollaktivitet for utvalgene, spesielt om kommunen fortsetter å organisere deler av virksomheten i egne selskap og fortsetter å kjøpe eierandeler i eksisterende selskaper. For at selskapskontroll skal bli en effektiv kontrollaktivitet som også kan bidra både til læring og utvikling i eierskapsforvaltningen og i selskapene, kreves det etter vår vurdering en tydeliggjøring av hvordan selskapskontroller skal gjennomføres. Vi foreslår to mulige løsninger på dette.

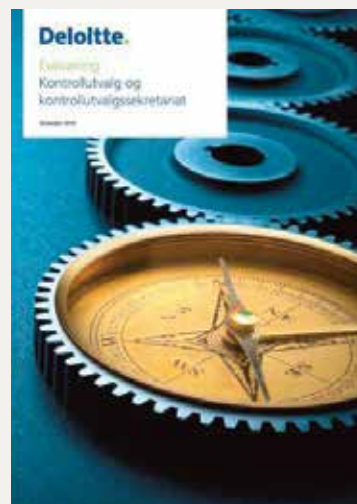
1. All selskapskontroll defineres som forvaltningsrevisjon og dermed også underlegges kravene for forvaltningsrevisjon i RSK 001.
2. Skiller enda tydeligere mellom hva som er eierskapskontroll og hva som er forvaltningsrevisjon av selskap, samtidig som en gir retningslinjer for hvordan eierskapskontroller skal gjennomføres.

Deloitte har gjennomført en evaluering av kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Evalueringen inngår som en del av kunnskapsgrunnlaget til Kommunelovutvalget som skal foreta en helhetlig gjennomgang av kommuneloven for å styrke det kommunale selvstyret. Lovutvalget har frist for å levere sin utredning 31. desember 2015.

Rapporten bygger bl. a. på spørreundersøkelse til rådmenn, kontrollutvalgsledere og kontrollutvalgssekretariat, samt intervjuer av ordførere, rådmenn, kontrollutvalgsledere og -sekretærer i et utvalg (fylkes-)kommuner.

Evalueringen omfatter tema som utvikling av kommunal egenkontroll, kontrollutvalgenes organisering, bruk av overordnet analyse, gjennomføring av forvaltningsrevisjon og selskapskontroll, oppfølging og effekt av kontrollarbeidet, høring som kontrollform og en kartlegging av sekretariatene.

Rapporten kan lastes ned på: www2.deloitte.com/forvaltningsrevisjon



«Vi mener derfor det bør utarbeides tydeligere nasjonale retningslinjer for hvilke oppgaver en kan forvente at sekretariatet utfører for kontrollutvalget.»

Retningslinjer for sekretariatsoppgaver

Kommunene står relativt fritt med hensyn til hvordan sekretariatsfunksjonen organiseres, men den skal være direkte underlagt kontrollutvalget. Den som utfører revisjonsoppgaver kan heller ikke utøve sekretariatsfunksjonen for samme utvalg.

Utover dette er det særlig to forhold som fremheves som viktige; sekretariatet må ha tilgang på en bredt sammensatt kompetanse, og en må sikre at kontrollutvalget har nødvendig utrednings- og saksforberedelseskapasitet. Evalueringen viser at det varierer i hvilken grad sekretariatene ivaretar disse to forholdene.

Det har blitt færre og større sekretariat. I 2009 var det 65 sekretariat og på slutten av 2014 var det 58. Den fleste sekretariat er organisert som *kommunale samarbeidsløsninger*, enten i form av et interkommunalt selskap (IKS) eller interkommunalt samarbeid.

Blant de 58 sekretariatene er det betydelig variasjon både i størrelse og i kompetansesammensetning. Litt over halvparten av sekretariatene har kun en ansatt, mens 28 prosent har to til fire ansatte. Ni prosent av sekretariatene har fem til sju ansatte.

Sekretariatene varierer også i forhold til hvor mange utvalg de har ansvar for. Det største sekretariatet har ansvar for 35 kontrollutvalg, mens de minste (16 kontrollutvalg) har ansvar for kun ett kontrollutvalg hver.

Blant sekretariatene som kun har ansvar for ett kontrollutvalg varierer det også om sekretariatsarbeid er «hovedbeskjeftigelsen» til sekretæren, eller om dette kun er en «bigeskjeft» i forhold til annet arbeid. «En-persons sekretariatene» varierer mellom ansvar for ett kontrollutvalg til tolv. Det er også forskjeller i hvilken kompetanse sekretariatene har, selv om de fleste av sekretariatene har ansatte med høyrere utdanning spesielt innen økonomi og revisjonsfag. Evalueringen viser at det er en betydelig variasjon når det gjelder hvor mye tid sekretariatene i snitt bruker på et kontrollutvalg i måneden. Sekretariatene benytter alt i fra under en dag i måneden til flere heltidsstillinger i snitt per kontrollutvalg. Når vi spør om hva som påvirker tidsbruken i sekretariatene er det mest overraskende at kommu-

nestørrelse og kontrollutvalgets budsjett er nummer fire og fem på listen, mens kontrollutvalgets engasjement er den mest avgjørende faktoren.

For å sortere litt i mangfoldet av oppgaver som utføres av kontrollutvalgssekretariat har vi delt disse inn i tre typer av oppgaver - *administrator*, *saksbehandler* og *utreder*. Omtrent alle sekretariat/sekretærer fyller *administrator* rollen. Dette handler i stor grad om å tilrettelegge for og følge opp møtene i form av utsendelse av innkalling og sakspapir, referatskriving, arkivering, videresending av saker til kommunestyret m.m. Det er likevel noen få sekretariat som opplyser at de ikke utfører disse oppgavene. For eksempel er det tre sekretariat som opplyser at de sjelden eller aldri tilrettelegger for møter, og to sekretariat som opplyser at de ikke sender ut innkalling, og ett sekretariat som sjelden eller aldri skriver referat eller tar ansvar for arkivering.

Svært mange av sekretærene utfører også det som kan beskrives som *saksbehandleroppgaver*, men her er variasjonen større enn det som var tilfelle for administratoroppgavene. I det ligger i hvilken grad det blir foretatt en saksbehandling og hvordan sekretariatene utformer saksfremleggene. Noen sekretariat legger frem saker uten særlige forberedelser. Sakene legges i slike tilfelle frem uten saksfremstilling eller forslag til vedtak. Sakspapirer blir sendt ut til medlemmene, og det er i stor grad opp til kontrollutvalget å finne ut hvordan sakene skal behandles i møtene og å komme med forslag til vedtak som sekretariatet refererer. Andre sekretariat skriver lengre saksdokument der det fremgår hvilke momenter kontrollutvalget bør vurdere i saken, hva som er sekretariatets vurdering og forslag til vedtak.

Vi mener at det kan være utfordrende for et «uerfarent» utvalg som får fremlagt saker uten saksfremlegg, kan dette være en utfordring med hensyn til å ivareta sitt kontrollansvar på en god måte, ikke minst til å gjennomføre sitt «påseansvar» overfor revisjonen. Inntrykket fra spørreundersøkelsen er likevel at det er et mindretall av sekretariatene som ikke utarbeider saksfremlegg. De aller fleste sekretariat lager en saksfremstilling, men fire prosent gjør dette noen ganger og 13 prosent gjør det ikke.

Sekretariatsrollen som *utreder* er den som er minst utbredt blant sekretariatene. 68 prosent av sekretariatene oppgir at de utfører egne undersøkelser på bestilling, 36 prosent gjennomfører overordnet analyse for utvalgene, mens 32 prosent utfører selskapskontroll.

I merknadene til forskriften heter det at hvilke oppgaver som skal ivaretas av sekretariatet må besluttet av kontrollutvalget i hver enkelt kommune. Når vi ser variasjonen i omfang og oppgaver er det rimelig å anta at det er en ulik forståelse av hvilke oppgaver sekretariatet har ansvar for og hvordan oppgavene skal utføres. Vi mener derfor det bør utarbeides tydeligere nasjonale retningslinjer for hvilke oppgaver en kan forvente at sekretariatet utfører for kontrollutvalget. Sekretariatsfunksjonen er avgjørende for et velfungerende kontrollutvalg. Betydelig ulikhet i tidsbruk, oppgaveutførelse m.m. vil påvirke kontrollutvalgenes mulighet til å ivareta kontrollansvaret sitt. Tydeligere nasjonale retningslinjer vil etter vår vurdering gjøre det lettere for sekretariatene å vite hva som forventes av dem. Videre vil slike retningslinjer gjøre kontrollutvalgene kjent med hvilke oppgave de kan forvente utført av sekretariatet og ikke minst, og det vil gjøre kommunen i stand til å skaffe til veie et sekretariat som er i stand til å oppfylle de oppgaver som sekretariatene bør utføre for utvalget.

Hvorfor er alle så fornøyde når variasjonene er så betydelige?

En problemstilling som kan reises etter evalueringen er hvorfor de aller fleste kontrollutvalgslederne er så fornøyde til tross for betydelige variasjoner knyttet til arbeidet som gjøres av kontrollutvalgene og hvilken bistand utvalgene får av sine sekretariat?

Dette er det selvfølgelig vanskelig å konkludere sikkert om. En hypotese kan være at kontrollutvalgslederne kun kjenner arbeidet i eget utvalg, og at det er vanskelig å vite hvordan det kunne vært gjort «bedre». En annen hypotese er at det er de mest engasjerte kontrollutvalgslederne som har svart på

«Samtidig ønsker vi å understreke at tilfredse utvalg ikke må være en hvilepute.»

undersøkelsen, og at det derfor er en positiv tilbøyelighet blant de som har svart.

En siste hypotese er at det i all hovedsak har skjedd en positiv utvikling både med hensyn til omfang og kvalitet i kontrollutvalgenes arbeid de siste årene, noe som også kan virke positivt inn på svarene som utvalgslederne gir. Det har vært betydelig mer fokus på kommunal egenkontroll de siste år, noe som også har bidratt til styrket posisjon for kontrollutvalgene i kommunene.

Evalueringen viser at kontrollutvalgene i snitt har økt antall medlemmer. Gjenvalgsprosenten er på 43 prosent og er omtrent på linje med gjenvalg til kommunestyret og formannskap. Omfanget av prosjekter har også økt sammenlignet med tidligere perioder. Mye fungerer altså godt, og utviklingen i den kommunale egenkontrollen er på rett vei. Vi mener at den positive utviklingen knyttet til den kommunale egenkontrollen er en sannsynlig forklaring på den tilsynelatende motsetningen mellom kontrollutvalgsledernes tilfredshet og de betydelige variasjonene i oppgaveutførelsen som fortsatt eksisterer. Samtidig ønsker vi å understreke at tilfredse utvalg ikke må være en hvilepute. Selv om det har vært en positiv utvikling i det kommunale kontrollutvalsarbeidet, er det etter vår vurdering et behov for fortsatt styrking av den kommunale egenkontrollen. Ikke minst mener vi det er behov for å sikre større grad av likhet knyttet til omfanget og kvaliteten av kontrollarbeidet, og en mer ensartet oppgaveutførelse fra sekretariatene. ©

Birte Bjørkelo er utdannet cand.polit med hovedfag i administrasjon og organisasjonsvitenskap fra Universitetet i Bergen. Birte har lang erfaring fra forvaltningsrevisjon og selskapskontroll i kommunal sektor. Hun har i tillegg vært prosjektleder for utarbeidelsen av Kontrollutvalgsboken og for evalueringen av kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Øyvind M. Berge er utdannet statsviter fra Universitetet i Oslo. Øyvind arbeider både med forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. I tillegg arbeider han med evalueringer i offentlig sektor og var en sentral medarbeider i evalueringen av kontrollutvalg og kontrollutvalgssekretariat. Øyvind har tidligere arbeidet i Fafo.



Av **Geir Lunde** og **Hilde Ludt**, Oslo kommune, Kommunerevisjonen

Revisjon av store investeringsprosjekter i Oslo kommune

Rehabiliteringen av Tøyenbadet og utbyggingene av skianleggene i Holmenkollen, nye sorterings- og forbrenningsanlegg for avfall og biobehandlingsanlegg gjennomgås og drøftes nærmere i denne artikkelen.

Oslo kommune er inne i en periode med sterk befolkningsvekst. Siden år 2000 har befolkningen økt med om lag 127 tusen personer. Veksten tilsvarer nesten antallet innbyggere som i dag bor i Stavanger. Veksten i antall barn og ungdom har vært særlig kraftig fra 2004/2005. Den betydelige befolkningsveksten innebærer behov for høy investeringsaktivitet knyttet til alle deler av Oslo kommunes infrastruktur. Sterk oppgang i antall barn og ungdom gir dessuten krav til høye investeringer i barnehager og skoler. For tiden skjer det omfattende investeringer i skoler.

En stor andel av investeringene i Oslo kommune ivaretas av foretak og etater som løpende har et stort investeringsvolum. Det gjelder for eksempel for eiendomsforetakene Undervisningsbygg og Omsorgsbygg, som har spesialkompetanse på gjennomføring av investeringsprosesser. Men også virksomheter, som normalt har relativt beskjedne investeringsbudsjetter, har hatt ansvar for

store og kompliserte prosjekter. Det gjelder den tidligere Idretts-etaten, som gjennomførte rehabilitering av Tøyenbadet og utbyggingen av skianleggene i Holmenkollen, og Energigjenvinnings-etaten som hadde ansvaret for utbygging av nye sorterings- og forbrenningsanlegg for avfall og utbygging av Oslo kommunes biobehandlingsanlegg. Disse tre prosjektene gjennomgås og drøftes nærmere i denne artikkelen. Det understrekes at disse tre prosjektene på flere måter skiller seg fra det store flertallet av kommunens investeringsprosjekter. De tre prosjektene ble valgt ut på bakgrunn av risiko- og vesentlighetsvurderinger og er ikke regnet å være representative for planlegging og gjennomføring av investeringsprosjekter i Oslo kommune.

Planlegging og gjennomføring av investeringsprosjekter

Tøyenbadet

Bystyret vedtok i desember 2004 å rehabilitere Tøyenbadet. Rehabiliteringen hadde opprinne-

lig en kostnadsramme på 60 millioner kroner. Etter en nærmere vurdering av badets rehabiliteringsbehov ble endelig kostnadsramme fastsatt til 104 millioner kroner. Denne ble vedtatt av bystyret i desember 2005. Selve rehabiliteringen startet i april 2007, og gjennom byggefasen ble kostnadsrammen betydelig overskredet. Bystyret vedtok i desember 2008 å øke rammen med 35 millioner kroner, fra 104 millioner kroner til 139 millioner kroner. Da bystyret fattet vedtak om en endelig kostnadsramme på 104 millioner kroner, vedtok bystyret også at prosjektet skulle ferdigstilles i 4. kvartal 2007. Tøyenbadet ble åpnet for publikum i oktober 2008, mens endelig ferdigstilling var februar 2009.

Kommunerevisjonen ble høsten 2008 bedt om å undersøke planlegging og gjennomføring av prosjektet. Det ble konkludert med at prosjektet ikke var underlagt tilstrekkelig økonomisk styring og oppfølging. Vi fant svakheter i prosjektledelse og internkontroll både

i planleggings- og gjennomføringsfasen.

Flere eksterne selskaper gjennomførte usikkerhetsanalyser knyttet til rehabilitering av Tøyenbadet, og identifiserte ulike rehabiliteringsbehov. To analyser gjennomført i 2005, identifiserte et behov på vel 200 millioner kroner. Opprinnelig vedtatt budsjett utgjorde om lag halvparten av dette. Det ble ikke utført usikkerhetsanalyse knyttet til denne rammen. Det ble ikke tydeliggjort i beslutningsdokumentene hvilke konsekvenser det kunne få at kostnadsrammen utgjorde halvparten av anbefalt rehabiliteringsnivå.

Rollebeskrivelsene i prosjektet var til dels utydelige, ved at viktige aktørers funksjon og plassering i organisasjonen var ulikt definert i ulike styringsdokumenter.

Prosjektorganisasjonen var underdimensjonert sett i forhold til



«Samlet sett ble det konkludert med at rehabiliteringen av Tøyenbadet ikke hadde vært underlagt tilstrekkelig økonomisk styring og oppfølging. »

prosjektets størrelse og kompleksitet. Blant annet ble det i startfasen besluttet at ekstern prosjektleder skulle fungere både som prosjektleder og som byggeleder, stikk i strid med anerkjent praksis i byggebransjen. Det viste seg at prosjektlederen ikke hadde kapasitet til å følge opp prosjektet på en tilfredsstillende måte. Konsekvensen var at verken prosjekt- og byggelederen eller byggherren hadde tilstrekkelig oversikt over prosjektets utvikling, knyttet til økonomi og fremdrift. Sviktende kontroll og oppfølging medførte at avvik i økonomi og fremdrift ikke ble fanget opp, og at nødvendige tiltak ikke ble iverksatt.

Det var dessuten for liten reell kommunikasjon mellom etaten og

ekstern prosjektleder, etaten fant blant annet prosjektleders rapporter lite forståelige. Av den grunn ble det ikke rapportert godt nok videre opp i linjen i ansvarlig etat.

Samlet sett ble det konkludert med at rehabiliteringen av Tøyenbadet ikke hadde vært underlagt tilstrekkelig økonomisk styring og oppfølging.

Holmenkollen

Bystyret i Oslo vedtok i 2005 å søke om VM i nordiske grener 2011. Før beslutningen ble tatt, ga Det internasjonale skiforbundet (FIS) uttrykk for at det var behov for til dels omfattende ombygging av Holmenkollbakken. Bystyret ved-

tok i 2006 å imøtekomme kravene fra FIS.

Utbyggingen av anleggene i Holmenkollen omfattet bygging av storbakken i Holmenkollen, ny normalbakken i Midtstua, ny langrennsarena, nye løyper og nye publikumsfasiliteter.

Budsjettet for utbyggingen av anleggene i Holmenkollen ble første gang vedtatt gjennom behandlingen av Oslo kommunes budsjett for 2007. Da hadde prosjektet en anslått kostnadsramme på 581 millioner kroner. Senere vedtok bystyret flere økninger i kostnadsrammen, senest i september 2009, da kostnadsrammen ble vedtatt økt til 1 820 millioner kroner.

Kommunerevisjonen undersøkte i 2009 enkelte sider ved Oslo kommunes styring av Holmenkollprosjektet. Planlegging og ombygging av nasjonalanlegget i Holmenkollen var svært krevende pga. omfang, tekniske løsninger og meget knappe tidsfrister. Samlet sett fremsto utbyggingen av Holmenkollen langt mer utfordrende enn rehabiliteringen av



Tøyenbadet. Dette satte sterkere krav til styringen av prosjektet og til kapasitet og kompetanse hos prosjekteier, byggherre og prosjektledelse enn tilfelle var for Tøyenbadet.

Kommunerevisjonen konkluderte med at verken den tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett eller Idrettsetaten hadde nødvendig kapasitet eller kompetanse til å ivareta sine roller i styringen av utbyggingen på en tilfredsstillende måte. Byrådsavdelingen og Idrettsetaten hadde gjentatte ganger i budsjettprosessene spilt inn behov for å styrke sine organisasjoner.

I likhet med Tøyenbad-prosjektet ble det heller ikke for Holmenkoll-prosjektet utarbeidet usikkerhetsanalyser før prosjektstart for vedtatt konsept og kostnadsramme.

Målene for prosjektet var ikke omforent mellom prosjekteier, byggherre og prosjektorganisasjonen før prosjektstart. Dette var især et problem knyttet til byggingen av normalbakken i Midtstua. I opp-

« ... mange av de svakhetene som ble påvist i planleggingen og gjennomføringen av rehabiliteringen av Tøyenbadet, ble gjentatt i utbyggingen av Holmenkollen. »

dragsbrevet fra ansvarlig byrådsavdeling, som var prosjekteier, ble det uttrykt at normalbakken kun skulle realiseres dersom det var mulig å realisere bakken innenfor prosjektet økonomiske ramme. Men prosjektorganisasjonen mente at dersom Midtstubakken ikke ble realisert, ville det være et kontraktsbrudd med Det internasjonale skiforbundet.

Det var også tvil i hvilken grad byggherren hadde nødvendige fullmakter i prosjektet. I tildelingsbrevet til etaten ble det gitt uttrykk for kutt i prosjektet måtte foretas i samarbeid med byrådsavdelingen, men at ansvaret for gjennomføringen av prosjektet likevel lå hos byggherren.

I Kommunerevisjonens rapport ble det konkludert med at mange av de svakhetene som ble påvist i planleggingen og gjennomføringen av rehabiliteringen av Tøyenbadet, ble gjentatt i utbyggingen av Holmenkollen.

Energigjenvinningsetatens investeringsprosjekter

Energigjenvinningsetaten i Oslo kommune opprettet prosjektet «EGE 2010» for å realisere Oslo kommunes målsetting om krets-løpsbasert avfallshåndtering gjennom nybyggingsprogram på Klemetsrud og Haraldrud i perioden 2007-2011. Nybyggingsprogrammet omfattet planlegging og etablering av utsorteringsanlegg for husholdningsavfall og ny forbrenningslinje for økt fjernvarmetilførsel. Dessuten skulle det bygges et bio-behandlingsanlegg, som skulle foredle matavfall til biogass og biogjødsel. Disse tre prosjektene hadde i 2007 en investerings-

ramme på 1,25 milliarder kroner. I 2010 var budsjettrammen økt til 2,56 milliarder kroner.

Av politikernes underlagsdokumentasjon fremkom det at det ikke var gjennomført prosjektering av de beskrevne tiltakene.

Kostnadsanslagene var grove og beheftet med stor usikkerhet. De opprinnelige kostnadene inkluderte heller ikke planlegging og prosjektering, prosjektadministrasjon og byggeledelse. Underveis i prosjektet ble det gjort flere endringer av betydning for kostnader og fremdrift.

Etaten hadde et bevisst forhold til behovet for en organisasjonsform tilpasset prosjektets behov. EGE 2010 ble prosjektorganisert og lagt utenfor etatens driftsorganisasjon, og bemannet med eksterne fagfolk for å sikre tilstrekkelig kompetanse. Kompetanse- og kapasitetsbehov ble vurdert før prosjektstart, og kapasitet og kompetanse ble bygget opp på de ulike investeringsområdene. For EGE 2010 var dette bedre håndtert enn for Tøyenbadet og Holmenkollen.

Viktige elementer for gode styringsrammer var på plass gjennom prosjektmandat, anskaffelsesstrategi, krav til kommunikasjon og rapportering og fremdriftsplaner. Realismen i budsjett ble testet gjennom usikkerhetsanalyse i 2007 og gjennom krav til egne fremdriftsplaner for leverandør. To deler av prosjektet ble senere underlagt ekstern kvalitetssikring. Prosjektledernes oppfølging av leverandør syntes også god sammenliknet for eksempel med det som var tilfellet på Tøyenbadet.

Kommunerevisjonen påpekte imidlertid i sin rapport at rolle- og ansvarsforholdene i prosjektorganisasjonen EGE 2010 ikke var entydig nedfelt i prosjektets styringsdokumenter. Dette gjaldt både oppdatering når roller ble endret og inkludering av nye roller ved endrede behov i prosjektorganisasjonen. I et stort og komplisert prosjekt kan uklarhet om rolle- og ansvarfordelingen innebære risiko for at eventuelle avvik ikke følges opp i tilstrekkelig grad.

Fullmaktsforholdene knyttet til bestilling og godkjenning av endringsmeldinger var heller ikke tilfredsstillende nedfelt i styringsdokumentene. Ulike dokumenter ga ulik informasjon. Fullmaktsmatrisen var ikke godkjent av etaten. Fullmaktene nedfelt i matrisen samsvarte ikke med det de personer i organisasjonen oppfattet å ha av fullmakter. De fire eksterne prosjektlederne mente de hadde økonomiske fullmakter opp til kr 50 000, men de var ikke formelt gitt slik myndighet. De kunne dermed påføre Oslo kommune økonomiske forpliktelser uten nødvendig fullmakt.

Det var vesentlige svakheter ved formidlingen av prosjektomfang og EGE 2010s økonomiske styringsrammer fra etaten som byggherre til EGE 2010s prosjektorganisasjon. Det fremkom ikke tydelig hva som til en hver tid var prosjektorganisasjonens økonomiske styringsramme og gjeldende budsjett for de tre investeringsprosjektene vedtatt av bystyret. Dette ga risiko for manglende styring i gjennomføringsfasen. Endringer i

styringsrammene ble ikke skriftlig nedfelt i styringsdokumentene, men ble dokumentert i månedsrapportene. Endringene var ikke godkjent av byggherren. Det var ikke samsvar mellom tall i månedsrapportene og tall i budsjettdokumentene. De månedlige økonomirapporter framsto som uoversiktlig og lite egnet til å gi en konsistent fremstilling av økonomiutvikling fra måned til måned. Kommunerevisjonen uttrykte i rapporten at det var uheldig at verken Energigjenvinningsetaten eller byrådsavdelingen stilte strengere krav til rapporter, der den faktiske økonomiske utviklingen ble vurdert i forhold til delprosjektenes styringsrammer og bevilgninger.

Kommunerevisjonen konkluderte med at Energigjenvinningsetaten hadde lagt ned mye arbeid for å planlegge, styre og følge opp investeringsvirksomheten, og at viktige elementer var på plass for å sikre god styring. Men Kommunerevisjonen uttrykte samtidig at det var vesentlige svakheter knyttet til at prosjektet hadde uklare rolle- og fullmaktsforhold, manglende skriftlighet ved endringer i prosjektomfang og økonomiske styringsrammer samt uoversiktlig månedlig økonomirapportering.

Læring og forbedring

I anerkjent teori påpekes det at planleggingsfasen, herunder å utarbeide realistiske styringsrammer, er helt avgjørende for å gjennomføre investeringsprosjekter på en god måte. Jo bedre planlegging, desto enklere er det å styre i gjennomføringsfasen. I tillegg er

hensiktsmessig prosjektorganisering med klare ansvarsforhold og tilstrekkelig kapasitet og kompetanse viktig for å lykkes. Å sikre hensiktsmessig, god og forståelig rapportering under prosjektgjennomføring er også en forutsetning for god styring. Kommune-revisjonens gjennomgang av de tre prosjektene viste at det var svakheter ved flere av disse elementene.

I Oslo kommune ble det i 2010 gitt instruks om at beslutningsgrunnlaget for alle investeringsprosjekter skulle kvalitetssikres. Større investeringsprosjekter (senere fastsatt til prosjekter med kostnadsramme over 200 millioner kroner) skulle kvalitetssikres av eksterne fagmiljøer. Kommunen utviklet et system for kvalitetssikring av investeringsprosjekter, som var basert på det statlige kvalitetssikringssystemet, men ikke identisk med statens system. Kommunens kvalitetssikringssystem er i likhet med statens delt inn i to deler, KS1 og KS2. KS1 innebærer at prosjektets konseptvalgutredning skal kvalitetssikres. I konseptvalgutredningen gjennomgås ulike alternativer med formål å avdekke behovsdekning og å sammenligne kostnadene. KS2 innebærer at styringsdokumentet skal kvalitetssikres. Blant annet skal kostnadsramme og forslag til organisering og styring av prosjektet i gjennomføringsfasen vurderes i denne fasen. Kravene til planlegging og kvalitetssikring av investeringer er også blitt stadig tydeligere i kommunens instruks for investeringer. ☺

Geir Lunde er samfunnsøkonom fra Universitetet i Oslo. Han har arbeidet i Kommunerevisjonen siden 2009 og har i denne perioden revidert flere av Oslos store investeringsprosjekter. Geir har tidligere erfaring fra Finansdepartementet, banksektoren og ECON Analyse AS.

Hilde Ludt er samfunnsøkonom fra Universitetet i Oslo og Université des Sciences Sociales de Toulouse. Hun har arbeidet i Kommunerevisjonen siden 2008 og har i denne perioden revidert flere av Oslos store investeringsprosjekter. Hilde har de siste årene hatt et særlig ansvar for Kommunerevisjonens arbeid på miljø- og samferdselsområdet og har fra januar 2014 fungert i stillingen som assisterende avdelingsdirektør for forvaltningsrevisjon. Hilde har tidligere erfaring fra offentlig og privat virksomhet i Skottland, England og Sveits.



Av **Alf Tore Meling**, strategi- og kommunikasjonsrådgiver, I all offentlighet

10 regler for offentlig sektors bruk av sosiale medier

Offentlig sektors bruk av sosiale medier er helt klart ingen enkel sak. Det dreier seg om komplisert balansegang der organisasjonens egne behov skal balanseres nøye i forhold til demokratiets lover og samfunnets spilleregler.

Tiden da det handlet om å «bare stupe uti for å lære underveis», er over. Her er I all offentlighets 10 regler for offentlig sektors bruk av sosiale medier – inspirert av Turistforeningens fjellvettregler.

1. Legg ikke ut på langtur uten trening

- Det er nødvendig med klare mål og gjennomtenkt strategi for bruk av – og tilstedeværelse i sosiale medier
- Det er ikke tilstrekkelig å kopiere andre

2. Meld fra hvor du går

- Strategi for sosiale medier har liten verdi uten at hele organisasjonen forstår hva det handler om. Den må tilpasses for og forankres i hele organisasjonen
- Det er avgjørende for varig suksess at strategien er vedtatt av både administrativ og politisk toppledelse
- At strategien for sosiale medier forankres i kommunikasjonsbehov, eksis-

terende mål, andre strategier, gjeldene lovverk – og demokratiets spilleregler – er en selvfølge

3. Vis respekt for været og værmeldingene

- Vær lyttende
- Følg med i det som skjer – både eksternt og internt
- Sørg for å være i forkant av begivenhetene
- Vis samfunnsansvar og respekter målgruppene

4. Vær rustet mot uvær og kulde

- Kriser og kommunikasjonskriser oppstår. Håndter dem; før, under og etter
- Ha klar planer, rutiner og ressurser for forebygging og håndtering v/informer. Involver. Øv!

5. Lytt til erfarne fjellfolk

- Trekk inn erfarne fagfolk – både til strategiutvikling, forankringsprosesser og ved potensielle eller akutte kriser
- Bruk kun fagfolk med kunnskap om offentlig sektor

6. Bruk kart og kompass

- Mål og strategier må følges og brukes
- Lag en veileder for bruk av sosiale medier
- Kurs nøkkelpersoner – og organisasjonen
- Rutiner for evaluering, rapportering og forbedring er en selvfølge

7. Gå ikke alene

- Bruk av og tilstedeværelse i sosiale medier må sees og håndteres som profesjonelle og målrettede kommunikasjonsverktøy
- Ildsjeler er fortsatt viktig, men det må jobbes profesjonelt i team for å holde organisasjonens «stemme» konsekvent over tid
- Tenk helhet og kombiner sosiale medier med øvrige kommunikasjonskanaler. Både nye og tradisjonelle

8. Vend i tide, det er ingen skam å snu

- Hensikten med mål og strategi er å holde retning over tid

- Det kan være hensiktsmessig å endre kurs, men vær alltid bevisst motivene for ønsket endring

9. Spar på kreftene

- Prioriter mellom de utallige sosiale kanalene
- Lanser målrettet og trinnvis
- Tilpass ambisjoner med mål og ressurser
- Spar tid med rutiner
- Lag en kommunikasjonskalender for hele året
- Kartlegg og benytt hensiktsmessige administrasjonsverktøy
- Evaluer, lær og bli bedre

10. Ta hensyn og vær gjestfri

- Husk at diskriminerings- og tilgjengelighetslovens kapittel 3, med tilhørende forskrift for universell utforming av IKT-løsninger, vil kunne gjelde for bruk av sosiale medier
- Forstå reglene og vær bevisst forskjeller mellom hoved- og støtteløsninger ©

Alf Tore Meling er analytiker, strategi- og kommunikasjonsrådgiver i det uavhengige kommunikasjonsbyrået I all offentlighet. Han er medforfatter av bøkene Sosiale medier i all offentlighet (2011) og Krisekommunikasjon 2.0 (2012) samt medforfatter av KS sitt Veikart for sosiale medier (2012). Meling er også fag- og prosjektansvarlig for utredningene Sosiale kommuner 2013/14 og Sosiale kommuner og universell utforming 2014/15.



Av **Kjell-Torgeir Skjetne**, direktør for lokaldemokrati og kommuneøkonomi i KS

Antikorrupsjon i kommunesektoren

«Skal ha utbetalt millioner i strid med loven», skrev nylig Kommunal Rapport. Om en kommune. Oppslag med mistanke om korrupsjon og mislighold preger jevnlig mediene og minner oss om at antikorrupsjonsarbeidet krever kontinuerlig innsats.

At kommunene er sårbare for korrupsjon viser en undersøkelse KS fikk gjennomført blant kommunale ledere og ordførere i 2013. 4 av 10 svarer at de kjenner til at noen i kommunen er *tilbudt* utilbørlige fordeler som bestikklser, smøring, omgåelse av regelverk eller favorisering i ulike situasjoner siste år. Dessverre er også kommunalt ansatte *dømt* for korrupsjon de senere år.

Korrupsjon dreier seg om mer enn bestikklser i form av pengeytelser. Det handler om et bredt spekter av handlinger der stilling og posisjon misbrukes til å skaffe seg og sine fordeler, ikke minst i gråsoner hvor grenser og regelverk er mindre tydelige. Mulighetene er mange; inneværende år har 11 500 folkevalgte ansvar for omtrent 435 milliarder kroner, mens ca. 500 000 ansatte sørger for kommunens daglige drift.

«Korrupsjon dreier seg om mer enn bestikklser i form av pengeytelser.»

Den viktige tilliten

Innsats mot korrupsjon handler bl.a. om å sikre det viktige tillitsforholdet mellom innbyggere, folkevalgte, kommunale ledere og ansatte. Heldigvis har innbyggerne høy tillit til lokale folkevalgte. Til påstanden om at «Her i kommunen misbruker ikke de folkevalgte sin makt til personlig fordel», gir nærmere 11 000 innbyggere en klart positiv vurdering i KS lokaldemokratiundersøkelse. Andre undersøkelser viser at velgerne mener lokale folkevalgte i hovedsak er dyktige folk som ikke misbruker sin makt. I stor grad gjelder det også de kommunalt ansatte.

«Tillit bygges opp i millimeter, men brytes ned i metervis» sies det treffende.

Denne tilliten er grunnleggende for et godt lokalt styre og lokaldemokratiet, og få saker er mer uheldige for tillit og omdømme enn korrupsjonssaker. «Tillit bygges opp i millimeter, men brytes ned i metervis» sies det treffende. Men kommunesektoren er i endring, og det samme gjelder for utfordringer rundt etikk og korrupsjon. Det betyr at kampen mot korrupsjon krever kontinuerlig oppmerksomhet fra kommunenes side.

Innsats gir resultater

Kommunene har høy bevissthet om hvilke utfordringer de står overfor og arbeider aktivt for å forebygge korrupsjon. Over 85 prosent av kommunene har etisk regelverk, og 8 av 10 kommuner har det siste året iverksatt tiltak for å forebygge og håndtere uønskede situasjoner. 350 kommuner er tilsluttet KS Styrevervregister med åpenhet og innsyn i roller og interesser hos folkevalgte og ansatte. Og til sammen 40 kommuner har de siste årene deltatt i antikorrupsjonsnettverk i regi av KS og Transparency.

Antikorrupsjon viktig for KS

KS jobber aktivt og bredt med å støtte kommunene i deres arbeid med å forebygge, avdekke og håndtere korrupsjon. Gjennom flere år har KS hatt et tett samarbeid med Transparency International rettet mot kommunene. Mange kommuner tar også del i KS' nettverk om rådmannens internkontroll. Gjennom KS Folkevalgtprogram som tilbys alle kommunestyrer og fylkesting understrekes kommunestyrets overordnede ansvar for tilsyn og kontroll. Og i KS'

«Anbefalinger for godt eierskap» i selskaper, IKS-er osv. søker vi å styrke kommunenes korrupsjonsforebygging.

KS prioriterer også samarbeidet med NKRF om Forvaltningsrevisjonsregisteret¹ som i dag gir offentlig forvaltning, innbyggere, forskning og media gratis tilgang til hele 2200 revisjonsrapporter fra landets kommuner. I 2014 ble det en gjennomsnittlig måned foretatt omtrent 460 nedlastninger, noe som tyder på at registeret brukes aktivt, ikke minst av de viktige kontrollutvalgene og kommunerevisjonene. Registeret gir viktig informasjon om kontrollutvalgenes aktivitet, om sektorer som underlegges kontroll, om hvilke forhold legges det vekt på, og om avvik og forbedringspotensial som avdekkes. Alternativet er å henvende seg til hver enkelt kommune/fylkeskommune – en nesten uoverkommelig jobb. Så oppfordringer her er klar: bruke Forvaltningsrevisjonsregisteret.



Lokale kontrollorganer – og egenkontroll i stedet for statskontroll

Kontrollutvalg og revisjon er viktige aktører i arbeidet mot korrupsjon. Til kommunerevisjonen ligger en mye videre rolle enn revisjon i tradisjonell forstand. Dens nære kobling til kontrollutvalget gjør revisjonen til et viktig ledd i kommunenes samlede egenkontroll.

Å få fram informasjon om hvordan de kommunale virksomhetene oppnår de mål som er satt er viktig for kommunestyret og dets styringsevne. Men revisjonen skal ikke bare drive ensidig etterkontroll og avdekke regelbrudd, den kan selv initiere diskusjoner ved å stille de riktige spørsmålene om etikk – det være seg til rådmannen, til selskapene eller ved å undersøke virksomhetsområder hvor man mener det kan være risiko for uetisk adferd eller til og med korrupsjon.

Den økende egenkontrollen er også kommunesektorens svar på økt statlig detaljstyring og tilsyn.

¹ <http://www.nkrf.no/forvaltningsrevisjonsregister/cms/144>

Jo bedre egenkontroll desto mindre behov for detaljerte og omfattende nasjonale tilsyn skåret over samme lest. Og – noen i – staten begynner å skjønne dette når vi fra enkelte tilsynshold nå hører at de tilstreber tilsyn *på basis av kommunenes egenkontroll*.



Beskytt kommunen!

Alle er mot korrupsjon. Da gjelder det å erkjenne risikoen for at den kan oppstå – overalt. Gode rutiner for kontroll og oppfølging er viktig for både å forebygge og avdekke. Og en antikorrupsjonskultur må gjennomsyre hele kommunen – både blant folkevalgte og ansatte. Bruk gjerne KS' tilbud – og start eller fortsett gjerne med veilederen² med det talende navnet: «Beskytt kommunen!» ⊙

² <http://www.ks.no/tema/Samfunn-og-demokrati/Etikportalen/Antikorrupsjon/Beskytt-kommunen-Handbok-i-antikorrupsjon1/>

ØVRIGE KRONIKØRER:



Nils Amund Røhne,
Ordfører i Stange og leder i
kommunesektorens etikkutvalg



Ole Petter Pedersen,
Nyhetsredaktør i
Kommunal Rapport



Tor Dølvik,
Transparency
International Norge

Foto: Agenda
Kaupang

Hvorfor er de så gode?

Flere av våre store interkommunale revisjonsenheter kunne i 2014 feire 10-årsjubileum, og det grepet de tok for ti år siden synes å ha vært meget vellykket.

Mange synes å ha lyktes godt med å bygge gode og effektive fagmiljøer, og de merker seg ut som flittige leverandører av rapporter til NKRFs forvaltningsrevisjonsregister. Vi ønsker å høre litt nærmere om hvordan de vil forklare suksessen, og hvilke tanker de har om kommunal revisjon i årene som kommer. I dette nummeret har vi intervjuet administrerende direktør, *Lars-André Hanssen* i *KomRev NORD IKS*.

1. KomRev NORD IKS ble etablert i 2004 som ett av de første, store interkommunale revisjonsselskapene. Selskapet har altså lagt bak seg 11 år. Hvordan vil du beskrive selskapet i dag?

Vi er et velfungerende og oppegående selskap som har innfridd målsettingen som lå til grunn for etableringen i 2004. Vi er der eierne ønsker at vi skal være, og vi opplever en økende etterspørsel etter våre tjenester. Vi mener selv at vi gir våre oppdragsgivere en effektiv revisjonstjeneste av god kvalitet.

2. Kan du fortelle oss litt om selskapets tilblivelse og utvikling gjennom disse årene?

Det hele begynte med et initiativ fra noen kontrollutvalgspolitikere i Troms fylke. De ønsket å undersøke muligheten for å slå sammen revisjonsenheter i Troms til én enhet. Revisjonssjefene fikk i oppdrag å utrede dette nærmere. KS Troms ble etter hvert involvert, og dette resulterte i at det ble utarbeidet et prospekt for etablering av et interkommunalt revisjonsselskap i Troms hvor kommun-

ene ble invitert til å slutte seg til det nye selskapet. Fra starten 1. januar 2004 var det 18 eiere i selskapet. I dag har selskapet 27 eiere, og jeg ser ikke bort fra ytterligere utvidelse på eiersiden.

3. KomRev NORD IKS har sammen med Telemark kommunerevisjon IKS og KomRev Trøndelag IKS inngått et formelt, faglig samarbeid. Kan du si noe om hensikten med dette, og hva de samarbeidende selskapene har oppnådd?

TNT-samarbeidet var spesielt viktig for oss i etableringsfasen. Vi har gjennomført benchmarking mellom våre tre selskaper på områder som produksjon, kompetanse, lønn, pris og kundetilfredshet. Ellers har samarbeidet vært mest aktivt på administrativt nivå. Vi har også samarbeidet om intern kvalitetskontroll innen forvaltningsrevisjon der vi har vurdert hverandres rapporter på det samme tjenesteområdet – for eksempel skole. Innen regnskapsrevisjon har samarbeidet vært mer ad hoc preget innen ulike områder.

4. Kan du fortelle litt om selskapets overordnede strategi?

Bakgrunnen for å etablere KomRev NORD IKS var et ønske om å gi våre oppdragsgivere en effektiv revisjonstjeneste av god kvalitet. Ifølge prospektet som lå til grunn for etableringen, skal selskapet sikre samfunnets tillit til den offentlige forvaltningen og bidra til mer effektiv tjenesteproduksjon i kommunene. En intern prosess i selskapet ledet fram til selskapets visjon: «Vi skaper trygghet» og de



fire verdiene som selskapet bygger på: åpenhet, tillit, kvalitet og fellesskap. Til grunn for etableringen lå også et effektiviseringskrav på 20 prosent, men vi reduserte faktisk kostandene med hele 25 prosent i 2004-2005. Dette skjedde både ved naturlig avgang og med oppsigelser ut fra kompetansevurderinger. Senere har vi redusert ytterligere for å være konkurransedyktige og har i dag 30 ansatte fordelt på seks kontorsteder. Den geografiske fordelingen er utgangspunkt for inndeling i fire team, tre team innen regnskapsrevisjon og ett team innen forvaltningsrevisjon. Teamene ledes av en oppdragsansvarlig revisor. Vi har i 2014 gjennomført et nytt, internt prosjekt som vi har kalt *Fremtidens kommunerevisjon* som sier noe om hvordan KomRev NORD skal møte fremtiden, blant annet de varslede endringene i kommunestrukturen. Prosjektet bestod av seks delprosjekter; organisering, kompetanse, ressursbruk og personal, samarbeid, marked og prising, økonomi og kostnadsstruktur. Styret var løpende involvert i arbeidet. Vi ønsker å være framtidsrettet og aktive overfor omgivelsene og søker samarbeidspartnere for å stå enda sterkere overfor de endringene som vil komme. Vi har presentert prosjektet for styret og eierne og fått deres tilslutning til hvordan selskapet skal møte fremtiden.

5. Hvordan har selskapet tenkt rundt rekruttering av medarbeidere? Greier dere å rekruttere og beholde ettertraktede medarbeidere?

Vi er en kompetansebedrift og er opptatt av å styrke kompetansen for å håndtere en mer

rettighets- og individfokustert offentlig sektor, voksende kommuner med et mer omfattende tjenestetilbud og mer avanserte virksomhetsstyringssystemer. Kommunene krever en kompetent revisjon. Vi ser også en økende kompleksitet i bestillingene, og vi trenger en bredt sammensatt stab. Over halvparten av arbeidsstokken vår er ansatt etter 2004, gjennomsnittsalderen er 46 år og vi har en relativ jevn fordeling mellom kvinner og menn. Vi mener det er sunt med en viss turnover. Vi er så heldige å ha Høgskolen i Harstad med en god revisorutdanning, som gir muligheter for rekruttering av regnskapsrevisorer. Det har imidlertid vist seg vanskelig å rekruttere regnskapsrevisorer til andre steder enn Harstad. Universitetet i Tromsø gir oss mange gode søkere til stillinger innen forvaltningsrevisjon. Vi passer på å være til stede på karrieredagene ved disse studiestedene. Vi bruker karrieredagene til å selge inn budskapet om at kommunal revisjon er kjempe spennende. Vi som arbeider i kommunal revisjon vet jo at det stemmer. Vi opplever en økende interesse for å arbeide hos oss, og vi greier å trekke til oss velutdannede og dynamiske arbeidstakere. En av våre ansatte er i ferd med å fullføre en doktorgrad. Vi kan tilby interessante oppgaver og prøver å være konkurransedyktige på lønn. Dette gjør at vi greier å beholde attraktive og dyktige medarbeidere. Det er en aksept blant de ansatte for lønnsdifferensiering etter blant annet prestasjon.

6. *Hvilke valg har dere gjort når det gjelder fordelingen av selskapets ressurser på regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll?*
Vi gjør ikke eierskapskontroll. Det tar sekretariatene seg av. Vi bruker fortsatt mest ressurser på regnskapsrevisjon. Det har nok sammenheng med at vi reviderer mange små kommuner. Ni av våre tretti revisorer arbeider med forvaltningsrevisjon. Vi synes vi er blitt flinkere til å dra ut synergieffekter fra de to revisjonstypene, for eksempel i prosjekter om offentlige anskaffelser, ressursbruk etc. KomRev NORD var tidlig ute med å rendyrke og satse på forvaltningsrevisjon ved å opprette et eget team for dette revisjonsfaget. Forvaltningsrevisjon er jo et eget fagområde der det også er viktig med interesse for offentlig forvaltning. Det er viktig å få nyansatte forvaltningsrevisorer fort i gang med prosjekter og la dem sette sitt stempel på arbeidet, men selvsagt innenfor revisjonsstandardens¹ rammer. På den måten får vi raskt omsatt og dratt nytte av de nye impulsene som folk bringer med seg. Vi merker en økende etterspørsel etter forvaltningsrevisjon, og de store kommunene bestiller gjerne mange prosjekter utenom planen.

7. *Selskapet merker seg ut med en høy produksjon av forvaltningsrevisjon. Kan du si noe om hvorfor dere har lyktes så godt?*
Jeg tror det har sammenheng med at vi har fokusert på forvaltningsrevisjon fra starten av med å opprette et eget team som er lokalisert i Tromsø og på Finnsnes. Teamet jobber tett sammen og trives godt. Dessuten har vi ivrige kontrollutvalg som sender bestillinger på løpende bånd, og da må vi ha fokus på å levere. Vi har en kultur som sier at dette skal vi få til, og det er artig og interessant. Det er litt ulik kompetanse i teamet, og vi fordeler prosjektene etter hvilken kompetanse forvaltningsrevisorene har. Vi kjører gjerne ide-dugnader ved oppstart. Vi arbeider hele tiden med å ta ned timetallet på de enkelte prosjektene, men komplekse kommuner med komplekse problemstillinger krever sine timer. Noen prosjekter går unna på 160 timer mens andre krever kanskje opp mot 1000 timer. Avgrensing er svært viktig for at ikke prosjektet skal gape over for mye og rapportene bli for omfattende. Det er viktig at kontrollutvalget og sekretariatet bidrar med å konkretisere hva man egentlig ønsker å undersøke.

8. *Forvaltningsrevisjon kan sies å ha et dobbelt siktemål. Det skal være kommunestyrets kontrollredskap, men det skal også føre til læring og forbedring i kommunene. Hvordan tenker dere rundt dette?*

¹ RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon

Vi betrakter dialogen med administrasjonen som det viktigste redskapet for å oppnå læring og forbedring i kommunene. Dersom vi i oppstartmøte og senere kontakt underveis i prosjektet – dvs. ved datainnsamling, verifisering og høring – får til en god kommunikasjon der administrasjonen opplever at vi respekterer deres erfaring og kompetanse og deres vilje og evne til å gjøre sitt beste, får vi ofte konsensus om hvordan praksisen bør være. Vi har opplevd at kommuner underveis i forvaltningsrevisjonsprosjektets gjennomføring har endret praksis i tråd med vår enighet om revisjonskriterier. I slike tilfeller omtaler vi gjerne i vår forvaltningsrevisjonsrapport de forbedringene kommunen har gjort etter at prosjektet ble igangsatt, noe vi tror gir ekstra fart til lærings- og forbedringsspiralen i administrasjonen. Etter samtlige prosjekter sender vi ut en spørreundersøkelse (via QuestBack) til vår kontaktperson på prosjektet og andre involverte der vi spør direkte om prosjektet har bidratt til læring, hvordan kommunikasjonen har vært, hvor ressurskrevende det har vært for administrasjonen osv. Vi får gjennomgående høy score og gode tilbakemeldinger, men der vi ikke oppnår de resultatene vi ønsker, er det viktig at vi lærer og forbedrer oss. Vi mener det er viktig å møte i kommunestyret for å presentere rapportene. Kontrollutvalget anmoder kommunestyret om dette, og vi får gjerne slippe til i 10-30 minutter. I de små kommunene får vi ofte lengst tid. Vi ser på kommunestyret som en svært viktig arena. Politikerne behøver også læring, men selvsagt er kontrollaspektet viktig for dem.

9. *Vet dere noe om kommunenes opplevde nytteeffekt av de gjennomførte forvaltningsrevisjonene?*
Som alt nevnt gjennomfører vi en spørreundersøkelse etter hvert prosjekt som gir oss god og viktig styringsinformasjon. Hvert fjerde år gjennomfører vi en omfattende kundeundersøkelse som går til ordfører, rådmann, økonomisjef, regnskapssjef og leder i kontrollutvalget i alle våre kommuner. Her har vi med en del åpne spørsmål slik at respondentene kan gi oss klare og tydelige tilbakemeldinger. Det er også viktig at sekretariatene og kontrollutvalget kommer med gode og relevante bestillinger. Hos oss er det sekretariatene som utfører overordnet analyse, men vi involveres underveis som en del av det brede grunnlaget som ligger til grunn for analysen og kontrollutvalgets plan for forvaltningsrevisjon.

10. *Hvordan er samarbeidet med kontrollutvalgene og sekretariatet?*
Samarbeidet er svært godt – både med kontrollutvalgene og sekretariatene. Vi opplever at

«Revisjonsenhetene må evaluere seg selv og iverksette prosesser der hele organisasjonen har samme forståelse for hvordan fremtiden vil være. .»

KomRev NORD har god standing i kontrollutvalgene. K-sekretariatet IKS som er sekretariat for 21 av våre kommuner har også rekruttert medarbeidere med høy kompetanse. Jeg mener vi har respekt for hverandres roller, og vi mener det er viktig med et godt samarbeid slik at kan gjøre hverandre gode. Kontrollutvalgene har fått et løft med mer ressurser til sekretariatene.

11. *Hvordan ser du på selskapets framtid?*

Jeg er optimist, men jeg vil ikke legge skjul på at vi står foran store utfordringer med kommunestrukturen og konkurransen fra de private aktørene i markedet. Hvor langt kommunesamenslåingen kan gå her nord med de store avstandene, er jeg imidlertid usikker på. Uansett er det helt nødvendig med samarbeid mellom de kommunale revisjonsenhetene. Også de ansatte må involveres og ansvarliggjøres. Vi skal jobbe målrettet med de seks punktene i prosjektet vårt «Fremtidens kommunerevisjon». Det er viktig at de områdene som prosjektet inneholder, ikke legges bort men er med oss i alt vi gjør. Det vil bidra til mer forutsigbarhet og større trygghet for de ansatte.

12. *Hvilke tanker har du om kommunal revisjons framtid generelt?*

Vi må alle løfte oss og stå på tærne. Kommunal revisjon er avhengig av at vi klarer å levere våre oppdragsgivere en effektiv revisjonstjeneste av god kvalitet. Skal vi klare det også i fremtiden, må vi være endringsdyktige slik at vi klarer å levere de tjenestene som kommunene etterspør og at vi klarer å bygge tilstrekkelig kompetanse.

13. *Dersom du skulle gi et råd til andre kommunale revisjonsenheter, hva ville du si?*

Jeg ville råde dem til å ta fram NKRFs rapport om konkurransekraft. Den ligger på medlemssidene. Det nytter ikke å sitte stille i båten og håpe at det går over. Det nytter ikke å stikke hodet i sanden, heller. Jeg tror endring vil være et nøkkelord her. Revisjonsenhetene må evaluere seg selv og iverksette prosesser der hele organisasjonen har samme forståelse for hvordan fremtiden vil være. I tillegg bør en se på mulighetene til å slå seg sammen i større enheter. ©

► Aktuelle kurs nå:

Faglig oppdatering og nettverksbygging!

► KOMØK - Kommuneøkonomikonferansen 2015	28. – 29. mai	Fomebu
► NKRFs fagkonferanse 2015	8. – 9. juni	Kristiansand
► Samling for kontrollutvalgssekretærer 2015	16. – 17. sept.	Stavanger



www.nkrf.no



For nærmere informasjon: Se NKRFs nettsider, eller kontakt Norges Kommunerevisorforbund, Postboks 1417 Vika, 0115 Oslo, Telefon 23 23 97 00, post@nkrf.no

Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap

På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) gjennomført prosjektet «Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap». Siktemålet med prosjektet har vært å undersøke hvordan norske kommuner ivaretar hensynet til god folkevalgt styring over den delen av kommunens virksomhet som er organisert som egne selskaper.

Rapporten fra prosjektet undersøker den folkevalgte styringen over selskaper organisert etter aksjeloven og IKS-loven. Både aksjeselskaper (AS) og interkommunale selskaper (IKS) er selvstendige rettssubjekter, og har dermed en spesielt selvstendig stilling sammenlignet med andre virksomheter som drives av kommunen. Dermed er det grunn til å tro at utfordringene knyttet til det å oppnå god folkevalgt styring er spesielt påtagelige i disse tilfellene. Kriteriet for

vurderingene av god folkevalgt styring er de fire dimensjonene pålitelig, ansvarlig, borgernært og effektivt styre.

Gjennomgangen viser at antall kommunaleide AS ble mer enn fordoblet fra 2000 til 2009, men at veksten så har stagnert. I dag er det 2418 slike selskaper med om lag 35600 sysselsatte. Et lignende mønster gjelder for IKS, som det i dag finnes 245 av, og disse sysselsetter 6333 personer.

Viktige betingelser for folkevalgt kontroll er knyttet til åpenhet, etikk og kontroll. Informantene i undersøkelsen mener jevnt over at kommunene får den informasjonen fra selskapene de trenger, men bare et mindretall mener at kommunestyret får nok informasjon og er godt orientert. Dette tyder på et demokratisk informasjonsunderskudd.

Når det gjelder kontroll, beskrives kontrollutvalgenes aktiviteter som planmessig og omfattende. Men den

samlede vurderingen av politisk kontroll er ganske negativ. Et mindretall mener at kontrollrutinene er tilstrekkelige. Nær halvparten mener at selskapsformen gir dårligere mulighet for innsyn og kontroll, og flertallet mener at selskapsformen gjør at de folkevalgte mister innflytelse.

Samlet sett hevder rapporten at den folkevalgte styringsrollen er konsentrert rundt ordfører, formannskap, eventuelle folkevalgte styremedlemmer og kontrollutvalget. Menige folkevalgte fremstår ofte som marginaliserte og uinformerte. Dette kan være en villet situasjon av ulike grunner, men en årsak kan også være at eierstyringen er til dels kompleks og at mange folkevalgte mangler forutsetningene for å sette seg inn i det.



NIBR-rapport 2015:1 kan lastes ned fra NIBRs nettsider.



– gildeskålværingen Elias Blix ga oss sangen, vi viser deg gjerne hva som inspirerte han. Du finner oss vel en times kjøring sør for Bodø.

Gildeskål kommune har ledig stilling som

Økonomisjef

100 % fast stilling.

Økonomisjefen har det overordnede ansvaret for Gildeskål kommunes økonomiforvaltning. Hovedoppgavene er knyttet til ansvar for helhetlig økonomistyring, herunder regnskaps-, budsjett- og økonomiplanarbeid, og videreutvikling av strategier og styringssystemer i samsvar med kommunens mål. Økonomisjefen bistår virksomhetene i det daglige økonomiarbeidet. Stillingen har personalansvar for kommunens økonomitjeneste som foruten økonomisjefen består av 3,3 årsverk. Stillingen er plassert i rådmannens stab og inngår i rådmannens ledergruppe.

Kvalifikasjonskrav

- Relevant utdanning på høyskole/universitetsnivå.
- Relevant yrkeserfaring fra offentlig og/eller privat sektor.
- Søker må beherske norsk muntlig og skriftlig.

Personlige egenskaper vil bli vektlagt. Vi søker en medarbeider som er utviklings- og løsningsorientert, analytisk, arbeidsom, med gode samarbeids- og kommunikasjonssevner, god skriftlig fremstillingsevne og som kan arbeide selvstendig og målrettet, med evne til å tenke helhetlig.

Gildeskål kommune tilbyr:

- Utfordrende og interessant stilling i et godt arbeidsmiljø med gode muligheter for å ta del i og skape en positiv utvikling i kommunen.
- Gunstig pensjonsordning i KLP.
- Lønn etter avtale.
- Fleksitidsordning.

Tilsetting skjer på de vilkår som fremgår av gjeldende lover, avtaler og reglement. Det tas forbehold om endring i ansvars- og arbeidsområde som følge av fremtidige omstillingsprosesser og Kommunereformen.

Gildeskål kommune har som målsetning å ha et tobakksfritt tjenestetilbud og et tobakksfritt arbeidsmiljø.

Nærmere opplysninger om stillingen kan fås hos rådmann Helge D. Akerhaugen, tlf. 911 92 121.

Vi ønsker ikke å bli kontaktet av annonseselgere.

Om en søker ønsker søknaden unntatt offentlighet må dette grunngis, og forespørselen vil bli vurdert i medhold av reglene i offentlighetsloven. Om kommunen ikke tar forespørselen til følge vil søkeren bli varslet om dette før offentliggjøring av søkerliste, for da eventuelt å kunne trekke søknaden.

Søknad med CV, kopi av vitnemål, attester og referanser leveres elektronisk via Gildeskål kommunes hjemmeside: www.gildeskal.kommune.no.

Søknadsfrist: 22. mai 2015.

INNLANDET REVISJON IKS



Silje Østby Jystad (32) er ansatt som forvaltningsrevisor fra 1. januar 2015. Hun har Master i rettsvitenskap fra Universitet i Oslo. Jystad har tidligere erfaring fra Forbrukerrådet i Hedmark, Oppland og Romerike samt klagenemda for pakkereiser.

ROMERIKE REVISJON IKS



Øyvind Nordbrønd Grøndahl er ansatt som prosjektleder på forvaltningsrevisjon fra 2. februar 2015. Han er utdannet historiker, og har åtte års erfaring med forvaltningsrevisjon fra Riksrevisjonen, hvor han ledet flere prosjekter blant annet på kunnskapsområdet. Før dette arbeidet han i mange år med forvaltningsforskning ved Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier i Bergen.

KOMREV NORD IKS



Astrid Indrebø (26) er ansatt som forvaltningsrevisor fra 5. januar 2015. Astrid har femårig integrert masterprogram i samfunnsøkonomi fra NTNU i Trondheim. Hun er opprinnelig fra Nordreisa kommune og er tilsatt ved selskapets kontor i Tromsø.



Ragnhild Grøndahl Faller er ansatt som forvaltningsrevisor fra 5. januar 2015. Hun er utdannet statsviter med fokus på offentlig politikk og administrasjon fra Universitetet i Oslo. Ragnhild har også en MSc i Europastudier fra London School of Economics. Hun har solid metodekunnskap for utforming og gjennomføring av kvantitative og kvalitative undersøkelser, og har tidligere jobbet som journalist.



Sammen med KS, Kommunalbanken og Norges kemner- og kommuneøkonomers forbund (NKK) inviterer NKRF til årets Kommuneøkonomikonferanse 28. – 29. mai på Quality Expo Hotel, Fornebu. Årets program er det mest omfattende for KOMØK noensinne. Det er plenumsforedrag med kjente innledere samt

hele 25 forskjellige seminarer å velge mellom. Konsekvensene av kommunereformen - både for kommuner som blir større og de som forblir små, høstens kommunevalg og finansiering av fremtidens velferdsordninger er sentrale temaer når mer enn 400 Landsstyredelegater i KS, ordførere, rådmenn, økonomisjefer

og økonomimedarbeidere i kommunene, fagfolk fra KS, høyskoler og universiteter, forskere, økonomiinteresserte ansatte i kommunesektoren og revisorer møtes til årets KOMØK-konferanse.

Du finner nærmere informasjon om KOMØK 2015 på bl.a. NKRFs nettsider.

Kommunerevisoren utgis av:

Norges Kommunerevisorforbund (NKRF)
Postboks 1417 Vika,
0115 Oslo
Tlf.: 23 23 97 00

E-post: post@nkrf.no

www.nkrf.no
www.twitter.com/nkrf
www.twitter.com/kommunerevisor1

Bankkontonr.: 1450.12.70424
Org.nr.: 975 450 694 MVA

Ansvarlig redaktør:

Styreleder Per Olav Nilsen

Kommunerevisoren kommer ut seks ganger i året: 2.1., 2.3., 4.5., 1.7., 1.9. og 2.11. Frist for innsending av stoff til NKRF er som hovedregel den 5. i måneden forut for utgivelse.

Abonnementspris:
Kr 400 pr. år

Forsidebilde:
Shutterstock.com

Annonsepriser:

1/1-side bakside kr 5 300
1/1-side andre sider kr 4 800
3/4-side kr 4 300
1/2-side kr 3 700
1/4-side kr 2 700
1/8-side kr 1 600
Prisene er ekskl. mva.
Rabatt vurderes ved flere innrykk.
Andre annonseformat etter forhandlinger.

Opplag: 2000
ISSN 0800-644X

Foto som ikke er merket med rettighetshavere eies av NKRF.

Skann QR-koden og få Kommunerevisoren direkte på smarttelefon eller nettbrett.



Grafisk design og trykk:
Merkur Grafisk AS



Returadresse:
Norges Kommunerevisorforbund
Postboks 1417 Vik
0115 Oslo



NKRF
fagkonferanse
2015

Velkommen på
fagkonferansen
2015

Følg konferansen
på Twitter:
#fk15nkrf



Clarion Hotel Ernst, Kristiansand, 8.-9. juni



Norges Kommunerevisorforbund
– på vakt for fellesskapets verdier

www.nkrf.no / post@nkrf.no / www.twitter.com/nkrf