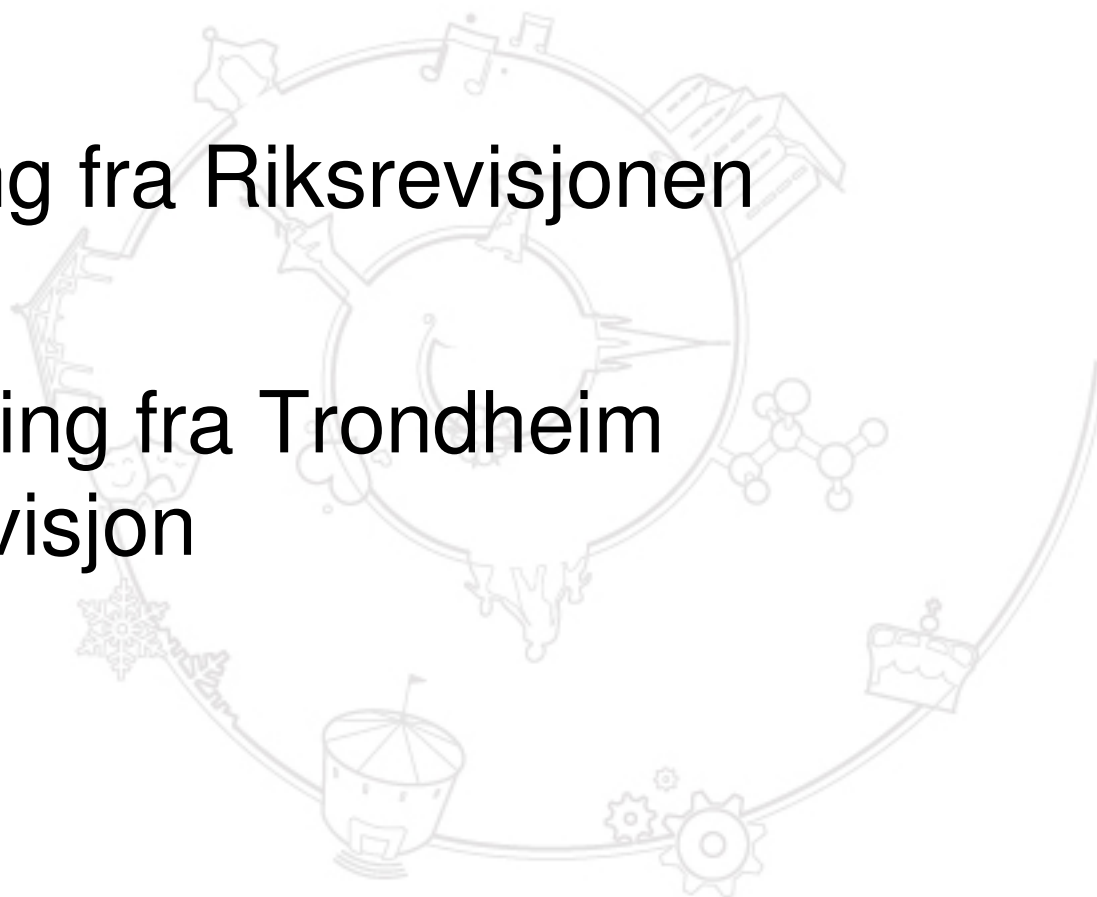






# Erfaringsbasert tilnærming

- Ti års erfaring fra Riksrevisjonen
- Tre års erfaring fra Trondheim kommunerevisjon





# Riksrevisjonen 1997-2007

- To FR-avdelinger fra 2002
- Ca 90 årsverk (2010)
- Egen metodeseksjon
- ”Språkvasker”
- Kvalitetssikring: metoderådgiver – seksjonsleder – avdelingsleder – revisjonsråd
- Mitt hovedområde: forvaltningspolitikk (FAD/MOD/AAD)



# Riksrevisjonen

- MS-project: prosjektplanlegging og – rapportering
- Samarbeid med regnskapsrevisjonen om overordna analyse
- Gjennomføringstid: halvannet-to år
- Prosjektgruppene: tre deltagere
- 8 forvaltningsrevisjonsrapporter



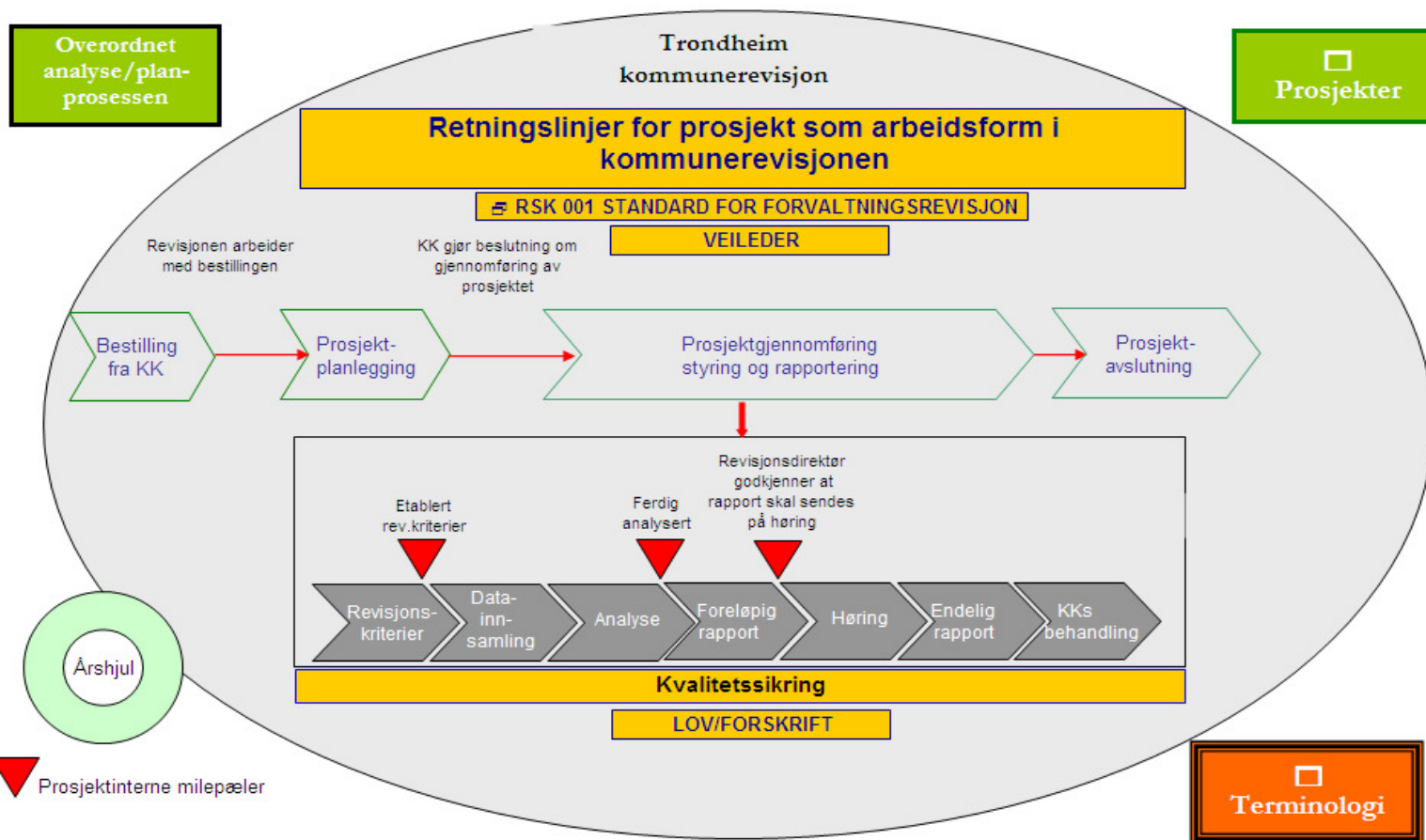
# Trondheim kommunerevisjon

- 18 ansatte
- Fem forvaltningsrevisorer:
  - statsviter, sosiolog, sosialøkonom, jurist og historiker
- Kvalitetssikring: kvalitetssikrer og revisjonsdirektør



# Trondheim kommunerevisjon

- 8 forvaltningsrevisjonsrapporter
- Prosjektgruppene:
  - Som oftest to deltagere
  - Bytter på roller og sammensetning
  - Regnskapsrevisorer deltar i prosjektene
- Prosjektmodell: mal for planlegging og gjennomføring, RSK 001.





# Kvalitet – hvem avgjør?

- Kvalitetskontrollkomiteen: kontroll av overholdelse av RSK 001
- Mottakerne av rapportene?
  - Politikere?
  - Rådmannen/forvaltningen?
  - Media?
  - Befolkningen?
- Vi?



**TRONDHEIM KOMMUNE**  
Trondheim kommunerevisjon



Olavsfestdagene



**TRONDHEIM**  
**KOMMUNE**

Finansforvaltningen i  
Trondheim kommune



## Olavsfestdagene 2008

- 6,9 millioner i underskudd
- ”Avtalt kontrollhandling” (oktober -08):
  - Hvilke arrangementsmessige faktorer bidro til underskuddet?
  - Hva sviktet i økonomistyringen ?
  - Hva sviktet i ledelsen av festivalen ?
- Prosjektgruppe: tre forvaltningsrevisorer, bistand fra to regnskapsrevisorer
- Rapport avlevert desember -08



# Reaksjoner på rapporten

**"Grundig,  
redelig og  
skikkelig"**

- admin. leder

**"Nøktern og  
nådeløs"**

- Adressa

**Rapporten  
"feiler"**

- kunstnerisk  
leder

**God  
beskrivelse**

- styreleder

**Dekkende  
beskrivelse av  
festival-  
skandalen**

-staben



# Revisjonens konklusjoner:

- Hovedårsaken til underskuddet at det todelte ledelsen manglet oversikt over økonomien, både før og under festivalen
- Festivalen ble mye større enn det styret i første omgang hadde forutsatt
- Arrangementer ble også mer teknisk komplisert på grunn av egenproduksjoner i og rundt Nidarosdomen. Disse kostnadene ble undervurdert og til dels glemt i budsjettarbeidet. Det var heller ikke etablert rutiner for å kvalitetssikre disse kostnadene.



# Forts konklusjoner

- Budsjettet viser en rekke feil og mangler, noe som innebar at inntekter ble budsjettert for høyt, samtidig som kostnader knyttet til ulike prosjekter falt utenfor. Budsjettet ble derfor ufullstendig.
- Styret har det formelle ansvaret for årets underskudd.
- Den todelte ledelse må også ta ansvar for underskuddet ved årets festival, først og fremst på grunn av manglende økonomisk oversikt og styring av virksomheten. Ufullstendige budsjetter og mangelfulle kontrollrutiner førte til at ledelsen ikke var i stand til å ivareta det ansvar som ligger i ledelsesfunksjonen.



# Hvorfor ble dette en bra rapport?

- Fokuserert datainnsamling (stram tidsfrist)
- Klart mandat
- Velvillige informanter
- Samarbeid mellom fr og rr
- Klar arbeidsdeling internt i prosjekt-gruppa



- Grundige verifiseringsprosesser
  - Flere runder
- God kvalitetssikringsprosess
  - Særlig på konklusjonene: "finformuleringer i fellesskap"





TRONDHEIM KOMMUNE  
Trondheim kommunerevisjon



## Finansforvaltningen i Trondheim kommune

- Rapport levert januar -10
- Notat levert mars -10
- Svært stor medieoppmerksomhet
- Stort oppmøte i Kontrollkomiteen
- Lang debatt i Bystyret



- Tett samarbeid mellom fr og rr
- Kvalitetssikring - enkelt språk!
- Adressa abonnerte på vårt datamateriale
- Adressa hadde fokus på andre sider:
  - Stor oppmerksomhet bla. på reiser
  - Ikke en del av f-revisjonen og dermed rapporten



# På luksusturer for Kraftfondet



Reiste verden rundt

Kraftfondtoppene i Trondheim kommune fikk oppleve mye av verden på reiser med meglerhus som skulle forvalte kraftfondmillionene. Fra venstre til høyre: First Hotel Reisen i Stockholm, The Portman Ritz-Carlton i Shanghai, Wall Street i New York, Operaen i København, Cafe Pushkin i Moskva, Vogue Cafe

## Luksus verden rundt

Femstjerners hoteller, de beste restauranter, Bolshoi og Broadway var scene da daværende finansdirektør Snorre Glørstad og en ansatt i Kraftfondet reiste jorden rundt for å plassere kommunens penger. Kraftfondet har også blitt påspandert av forretningsforbindelser.

te og selger seg etter hvert ned i to omganger.

Så dukker det opp en ny invitasjon fra Carnegie. I mai 2005 inviteres Kraftfondet på en noe spesiell tur til København. På denne reisen forhandles det

senere går Kraftfondet på nytt inn med 60 millioner kroner i Carnegies World Wide III. Dette blir gjort i srid med ekspertpanelets «ordre» – om ikke å øke aksjeinvesteringene.



# Om reisene i revisjonsnotatet

- Revisjonen har ikke hatt tilgang til de eksterne dokumentasjon av de faktiske utgifter i forbindelse med de reisene hvor kommunen er fakturert for en egenandel. Revisjonen kan derfor ikke fastslå i hvilken grad kommunens egenandel omfatter alle utgifter knyttet til reisene.
- Revisjonen mener at det er viktig at rådmannen oppsøker den kompetansen som er nødvendig for en god og betryggende forvaltning av Kraftfondet. Samtidig vil revisjonen understreke at studiereiser må gjennomføres på en slik måte at det ikke kan reises tvil om at gjeldende regelverk overholdes.



TRONDHEIM KOMMUNE  
Trondheim kommunerevisjon

# To rapporter – lite oppmerksomhet

# R.

**Riksrevisjonen**

**Dokument nr. 3:11**  
(2004–2005)

Riksrevisjonens undersøkelse  
av omorganiseringer som  
forvaltningspolitisk virkemiddel



Trondheim kommunerevisjon

Rapport 09/2008

Mål- og resultatstyring  
i  
Trondheim kommune



- Grundige rapporter
- Relativt høyt ressursbruk (tid)
- Ingen politisk debatt, verken i Stortinget eller Bystyret
- Forvaltningspolitiske tema
- Mange revisjonsobjekt
- Godt mottatt i administrasjonen!



# Eks: Omorganiseringer som forvaltningspolitisk virkemiddel

- Ble målene for omorganiseringer nådd?
  - Tilrettelegging, planlegging og gjennomføring
- Kartlegging 12 omorganiseringer
- Casestudie: 3 omorganiseringer  
Fiskeridirektoratets ytre etat, SLF og SHDir.



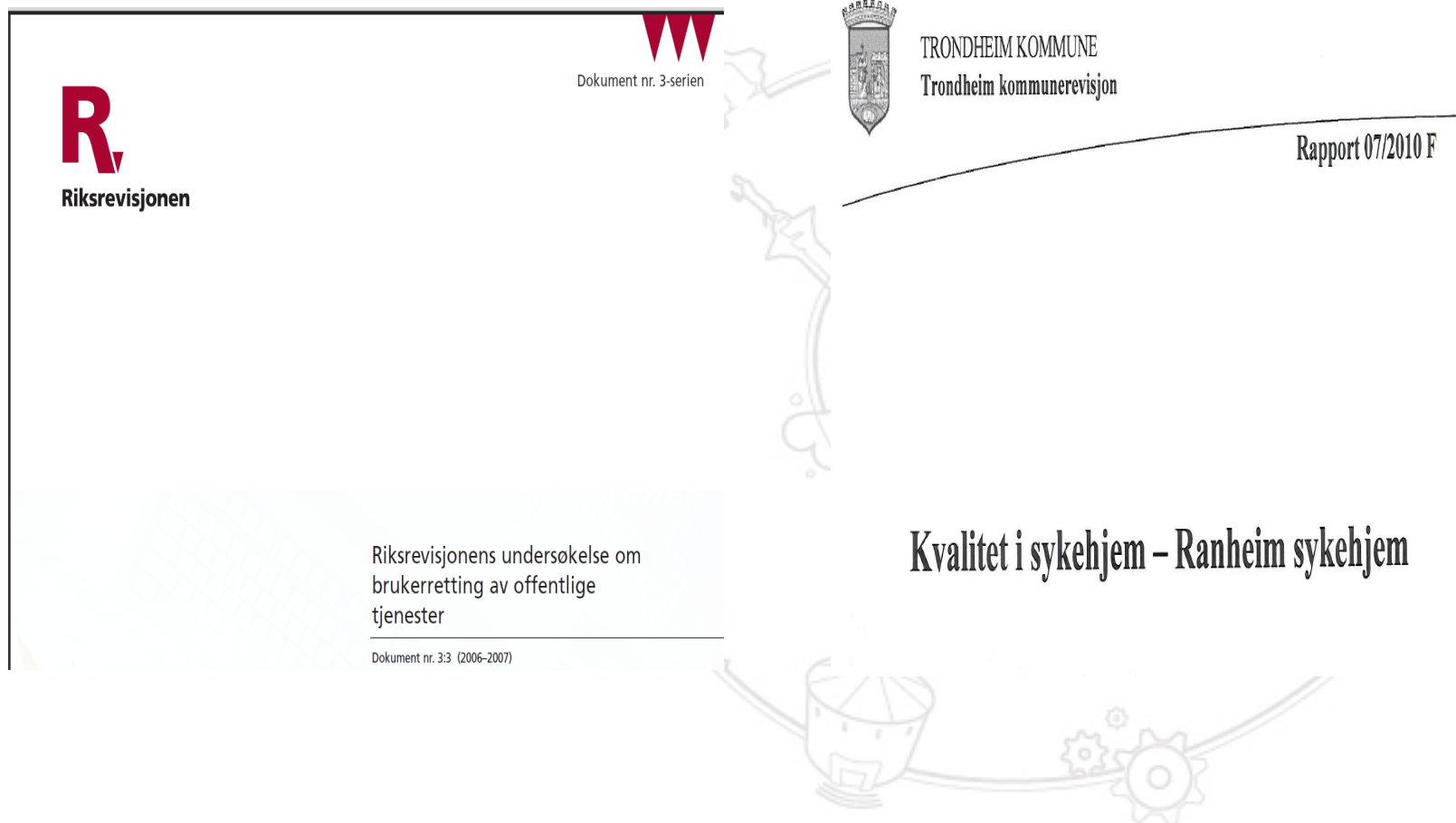
”denne må alle i  
departementet lese  
”

- **Konsekvenser:**
  - DIFI: styrke depts virkemiddelapparat
  - Veiledning, fagpanel om konsekvensanalyser, økt kompetanse på samfunnsøkonomiske analyser
  - Nettverk og støtte på det personalpolitiske området
  - Kunnskapsoppbygging og veiledning om gevinst og kostnader ved omorganiseringer



TRONDHEIM KOMMUNE  
Trondheim kommunerevisjon

# To rapporter med spennende metoder





# Dok nr 3:3 (2006-2007)

English | Kontakt oss | Postjournal | Nettstedskart

**difi** Direktoratet for forvaltning og IKT

Forside | Rådgjeving | Kurs og konferanser | Publikasjoner | Tilskuddsordninger | Om Difi

► Anskaffelser  
► IKT-samordning  
► Internasjonalt  
► Kommunikasjon  
► Ledelse og medarbeiderskap  
► **Organisering og effektivisering**  
    ► Brukerretting og -medvirkning  
    ► Innbyggerundersøkelsen  
    ► CAF - kvalitetsverktøy  
    ► Miljøledelse i staten  
    ► Norge og EU/EDS  
    ► Organisering  
    ► Samordning  
    ► Styring  
    ► Tilknyningsformer

## Brukerretting og -medvirkning

Brukerretting av offentlige virksomheter innebærer at brukerne gis indirekte eller direkte innflytelse på virksomhetens tjenesteyting eller myndighetsutøvelse. Å rette oppmerksomheten mot behovene til dem som mottar tjenester eller er gjenstand for myndighetsutøvelse, blir en forutsetning for å lykkes i å levere høy kvalitet sett med brukernes øyne.

På denne måten vil virksomhetens myndighetsutøvelse og tjenester avspeiles så langt som mulig brukernes samlede behov.

Difi utvikler mål- og undersøkelsesmetoder og gjennomfører større brukerundersøkelser på vegne av offentlige virksomheter. Difi har også utgitt flere publikasjoner som dekker ulike sider av brukerretting. I rådgivningsprosjekter bistår Difi statlige og andre virksomheter med hvordan de skal bli mer brukerrettet.

Områder som Difi arbeider med i dag og som på ulike måter bidrar til brukerretting:

- Tjenester rettet mot innbyggerne: [www.norge.no](http://www.norge.no), [www.minside.no](http://www.minside.no), svartjenesten
- Måle- og undersøkelsesmetoder: Innbyggerundersøkelsen; CAF-utvikling og rådgivning; Kvalitet på nett; brukerundersøkelser
- Publikasjoner (se boks i høyre margin)

(05.01.2010)

Kartlegging om brukerretting og brukermedvirkning i statlige virksomheter  
Difi har sendt ut et spørreskjema for å kartlegge omfanget av og erfaringer med ulike former for brukerretting og brukermedvirkning som benyttes i statlige virksomheter i dag.

(06.04.2010)

### Tjenestetilbud

- Evaluering

### Lenker

- Brukerretting og mekanismer. Statskonsult (2002) pdf
- European Primer on Customer Satisfaction Management. EUPAN (2008)
- Matnyttige malpaneller. Statskonsult (2009) pdf
- Undersøkelse om brukerretting av offentlige tjenester. Riksrevisjonen (2006-2007)
- Oppfattinger om statsforvaltningen. Statskontoret (2009)

### Dokument

- Europeisk veileder i brukerretting

### Kontakt

- Eivor Bremer Nebben  
Mobil: 99 42 04 43  
Telefon: 22 45 12 80

Nettredaktør: redaksjonen@difi.no - Postadresse: Postboks 8115 Dep, 0032 Oslo - Telefon: +47 22 45 10 00 - E-post: postmottak@difi.no - www.difi.no - Org.nr: 991 825 827



# Kvalitet i forvaltningsrevisjonen – forsøk på oppsummering

- Følg RSK 001
- Klart mandat
- Arbeidsdeling
- Utnytt enhetens kompetanse





- Kvalitetssikring
- Enkelt og klart språk
- Klare konklusjoner
- Kvalitet vs effektivitet?
- Prøv gjerne ny metode – det motiverer!