

Bidrag til forbedring?

*- En evaluering av
Revisjon Midt-Norge IKS*

Av

Ailin Aastvedt

Bent Aslak Brandtzæg

Arbeidsrapport nr. 16 2008

TELEMARKSFORSKING-BØ

© Telemarksforsking-Bø 2008
Arbeidsrapport nr. 16
ISSN 0802-3662
Pris: kr 160,-

Telemarksforsking-Bø
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: 35 06 15 00
Fax: 35 06 15 01
www.telemarksforsking.no

FORORD

Telemarksforsking-Bø ble i januar 2008 engasjert av Revisjon Midt-Norge IKS for å gjennomføre en evaluering av selskapet. Revisjon Midt-Norge IKS er et interkommunalt selskap med deltagelse fra kommunene Agdenes, Frøya, Hemne, Hitra, Klæbu, Malvik, Meldal, Melhus, Midtre Gauldal, Orkdal, Selbu, Skaun, Snillfjord, Tydal og Sør-Trøndelag fylkeskommune. I rapporten benevnes alle partene i samarbeidet som ”kommune” hvis det ikke er behov for å trekke frem fylkeskommunen spesielt. Hovedformålet med evalueringen har vært å vurdere om selskapet har oppnådd de målsettinger som er nedfelt i styrende dokumenter for selskapet.

Evalueringen er gjennomført i mars og april 2008, og baserer seg på intervjuer, dokumentstudier og nettbasert spørreundersøkelse til brukerne. Ved Telemarksforsking-Bø har Ailin Aastvedt vært prosjektleder, og gjennomført evalueringsarbeidet sammen med Bent Aslak Brandtzæg. Audun Thorstensen har bidratt i arbeidet med den elektroniske brukerundersøkelsen.

Vi vil takke de ansatte og ledelsen i Revisjon Midt-Norge IKS som velvillig har stilt opp til intervju og har bidratt med annen relevant informasjon. Vi vil også takke alle de som har svart på brukerundersøkelsen. Vår hovedkontakt i Revisjon Midt-Norge AS har vært Inger Johanne Flønes, og vi vil takke for godt samarbeid i forbindelse med gjennomføringen av evalueringen.

Bø, 7. mai 2008

Ailin Aastvedt
prosjektleder

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	7
INNLEDNING.....	9
1.1 BAKGRUNN.....	9
1.2 PROBLEMSTILLINGER FOR EVALUERINGEN.....	11
2 METODE OG GJENNOMFØRING.....	14
3 ERFARINGER MED SAMARBEIDET.....	16
3.1 ORGANISERING.....	16
FORMELL ORGANISERING.....	16
INTERN ORGANISERING.....	18
REVISJONENS ROLLE OG FUNKSJON.....	19
3.2 STYRKING AV TJENESTENE.....	21
FORVALTNINGSREVISJON.....	21
FINANSIELL REVISJON.....	24
SELSKAPSKONTROLL.....	25
KOMPETANSE OG UAVHENGIGHET.....	26
ARBEIDSMILJØ OG REKRUTTERING.....	27
3.3 BETYDNING FOR BRUKERNE.....	30
3.4 ØKONOMI.....	34
INNSPARING.....	34
UTNYTTELSE AV RESSURSENE.....	35
3.5 SAMLET VURDERING.....	36
REFERANSER.....	38
VEDLEGG.....	39
FIGUROVERSIKT.....	39
RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	41
SPØRREUNDERSØKELSE VEDRØRENDE REVISJON MIDT-NORGE IKS.....	54
INTERVJUGUIDE ANSATTE OG LEDELSEN.....	63

SAMMENDRAG

Revisjon Midt-Norge IKS ble etablert 01.01.05, og er et interkommunalt selskap med deltagelse fra kommunene Agdenes, Frøya, Hemne, Hitra, Klæbu, Malvik, Meldal, Melhus, Midtre Gauldal, Orkdal, Selbu, Skaun, Snillfjord, Tydal samt Sør-Trøndelag fylkeskommune. De viktigste målsetningene med samarbeidet er å etablere et større fagmiljø, skape bedre grunnlag for spesialisering/kompetanseheving og bidra til mer kostnadseffektiv drift. Dette kan gjerne uttrykkes som ”bedre kvalitet på tjenestene til en lavere pris”.

Hovedformålet med evalueringen har vært å vurdere om selskapet har oppnådd de målsettinger som er nedfelt i styrende dokumenter for selskapet. Gjennom intervjuer av de ansatte og ledelsen samt spørreundersøkelse blant brukerne av tjenestene, har vi forsøkt å få dokumentert erfaringer og resultat fra samarbeidet. Videre har vi fått tilgang til planer, rapporter og andre skriftlige kilder som dokumenterer ulike sider ved samarbeidet.

Revisjon Midt-Norge IKS er et av de større interkommunale revisjonsdistriktene i landet. Selskapet har hovedkontor i Orkanger, men har besøkskontorer i alle kommunene som de reviderer. De ansatte er organisert i to grupper; en forvaltningsrevisjonsgruppe og en gruppe for finansiell revisjon. På denne måten har man klart å få til en organisering som utnytter fordelene av et stort fagmiljø, samtidig som man ivaretar nærhet til brukerne.

Det synes klart at samarbeidet har bidratt til et bedre fagmiljø, økt kompetanse og bedre tjenester. De ansatte har vært svært positive til å få et større miljø, og dette har bidratt til økt trivsel i en krevende jobb med stort ansvar. Vi oppfatter at satsingen på en flat struktur med stor grad av delegering av ansvar har vært en viktig suksessfaktor for revisjonen.

Tilbakemeldingene fra brukerne har også gjennomgående vært positive. Spesielt vil vi fremheve at brukerne oppfatter de ansatte i Revisjon Midt-Norge IKS som tilgjengelige og lett å komme i kontakt med. For revisjonen selv har det vært viktig å få undersøkt nærmere om de har klart å oppfylle visjonen sin; *bidra til forbedring*. Nesten alle brukerne mener at revisjonen bidrar til forbedring av kommunens tjenester. Brukerne opplever også at revisjonen tilfredsstiller de forventninger og krav som de stiller til denne type tjenester.

Brukerne er svært fornøyd med leveransene både innen finansiell revisjon og forvaltningsrevisjon. Likevel er det ca 32 % av brukerne som mener det er et klart forbedringspotensial ved forvaltningsrevisjonen. I kommentarene knyttet til forbedringspotensial fremheves behov for styrking av kompetansen for å dekke bredden av kommunal virksomhet, tettere oppfølging, tilstedeværelse og samarbeid. På spørsmål til brukerne om i hvilken grad selskapskontrollen bidrar til bedre forvaltning av eierinteressene i kommunalt eide selskaper, er vurderingene også stort sett positive, men ikke fullt så positive som vurderingene av forvaltningsrevisjon og finansiell revisjon. At vurderingene av selskapskontrollen synes å være noe mindre positiv enn for forvaltningsrevisjon og finansiell revisjon, kan ha sammenheng med at selskapskontroll er en relativt ny kontroll i Revisjon Midt-Norge.

En betydelig andel av brukerne (30 %) ønsker å øke omfanget av forvaltningsrevisjon i forhold til dagens nivå. Dette er noe som høyst sannsynlig vil kreve flere ansatte og utvidede økonomiske rammer til forvaltningsrevisjon. De ansatte gir uttrykk for at arbeidsbelastningen er for høy, og at det er vanskelig å holde seg faglig oppdatert når det er så stort arbeidspress. Dette ses på som en utfordring for selskapet fremover. Samtidig kan det være en fordel å bli enda noe større, for å få ytterligere utviklet og utnyttet spisskompetanse. Et kritisk suksessfaktor for selskapet fremover vil nok være å kunne rekruttere og beholde godt kvalifiserte ansatte.

Gjennom samtalene med ledelsen og de ansatte er vårt inntrykk at de viktigste suksessfaktorene for selskapet har vært god ledelse og en flat struktur, med stor grad av delegering. Dette gir motiverte ansatte som er stolte over jobben sin. Større fagmiljø og variasjon i oppdragene blir trukket frem som en av de viktigste fordelene med en større enhet.

INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Etter endring i kommuneloven i 2003 kan kommunene selv avgjøre om revisjonen helt eller delvis skal konkurranseutsettes.¹ Revisjon av kommunene er hjemlet i kommuneloven § 78 nr. 3. Her fremkommer det at:

Kommunestyret eller fylkestinget avgjør selv om kommunen eller fylkeskommunen skal ansette egne revisorer, delta i interkommunalt samarbeid om revisjon, eller inngå avtale med annen revisor.

Fra 1. juli 2004 ble kommuneloven endret slik at det ble gitt anledning til å konkurranseutsette kommunal og fylkeskommunal revisjon. Som følge av endringene, ble det i 2003 vedtatt å utrede organiseringen av kommunal revisjon i Sør-Trøndelag etter en fylkes- eller regionmodell. Resultatet av denne prosessen var at kommunene Agdenes, Frøya, Hemne, Hitra, Klæbu, Malvik, Meldal, Melhus, Midtre Gauldal, Orkdal, Selbu, Skaun, Snillfjord, Tydal og Sør-Trøndelag fylkeskommune (STFK) valgte å delta i et interkommunalt samarbeid om revisjon; Revisjon Midt-Norge IKS. Flere av kommunene hadde også tidligere deltatt i samarbeid om revisjon, men i mindre omfattende samarbeid. I dag er det 45 interkommunale revisjonsvirksomheter i hele landet. Bare fem av disse reviderer flere kommuner enn Revisjon Midt-Norge IKS.²

¹ Ot.prp. nr. 70 (2002-2003)

² Kilde: www.nkrf.no



Innbyggertall 2008	
Tydal	856
Snillfjord	1 022
Agdenes	1 758
Meldal	3 871
Selbu	4 006
Hitra	4 132
Frøya	4 144
Hemne	4 234
Klæbu	5 558
Midtre Gauldal	5 910
Skaun	6 326
Orkdal	11 018
Malvik	12 388
Melhus	14 457
STFK	282 993

Kommunene som deltar i Revisjon Midt-Norge IKS

Revisjon Midt-Norge IKS ivaretar følgende lovpålagte revisjonsoppgaver for kommunene³:

- Regnskapsrevisjon
- Forvaltningsrevisjon
- Selskapskontroll
- Særattestasjoner
- Revisjon av overformynderiets regnskap

Selskapet reviderer også en rekke andre selskaper, i hovedsak virksomheter som kommunene er engasjert i gjennom eierskap eller interkommunalt samarbeid.

De deltakende kommunene har inngått avtale om leveranse av revisjonstjenester med Revisjon Midt-Norge IKS. Avtalen løp i utgangspunktet til 1.1.2008, men er nå forlenget. Samarbeidskommunene forpliktet seg ved etablering av IKSet til å *delta i selskapet og kjøpe revisjonstjenester i minimum tre år, frem til 1.1.2008.* (Samarbeidsavtalen pkt 2).

³ Avtale om revisjonstjenester mellom Revisjon Midt-Norge IKS og NN kommune pkt 3

Det var flere formål med å etablere en større enhet i forhold til tidligere ordning. Utnyttelse av stordriftsfordeler er konkret uttrykt i samarbeidsavtalen, hvor det fremgår at kommunenes samlede honorar til revisjon skal reduseres med 10 % fra 2004-nivå. Det er også lagt vekt på at en større enhet gir mer samlet kompetanse, som alle kommunene får tilgang til. Samtidig vil en større enhet gi mulighet til større grad av faglig spesialisering og utvikling, noe som bør være et pluss både i forhold til tjenestekvalitet og rekruttering.

1.2 Problemstillinger for evalueringen

Hovedmålet med evalueringen er å vurdere om selskapet har oppnådd de målsettinger som er nedfelt i styrende dokumenter for selskapet. Evalueringen skal gi et bilde av hvordan samarbeidet fungerer, og vil forhåpentligvis være et bidrag til videre utvikling av selskapet.

Som grunnlag for en slik evaluering, vil det være naturlig å ta utgangspunkt i selskapets egne målsettinger. Revisjon Midt-Norge uttrykker målsettingen med evalueringen slik i utlysningsteksten til evalueringsarbeidet:

Formålet med evalueringen er å få en vurdering av om selskapet har nådd sine målsettinger som er nedfelt i stiftelsesdokumentene og selskapets styrende dokumenter forøvrig. En vurdering i forhold til føringer i sentrale eksterne styrende dokumenter er også sentralt.

I tillegg til å ta utgangspunkt i Revisjon Midt-Norge IKS sine egne målsettinger har vi, i tråd med dette, også funnet det naturlig å koble disse mot mer generelle målsettinger for interkommunalt samarbeid generelt, og kommunal revisjon spesielt.

Formålet med interkommunale samarbeid kan være flere. Ofte ønsker kommunene *både* billigere og bedre tjenester. Styringsdokumentene til selskapet gir inntrykk av at den grunnleggende tanken bak et interkommunalt samarbeid innen revisjon er å etablere et større miljø som gir muligheter for spesialisering og mer effektiv bruk av kompetanse, samtidig som ledelsesfunksjoner og administrative funksjoner samordnes. Målet er

kvalitativt bedre tjenester til en lavere pris. Det kan være konflikt mellom disse to målene, og det kan være vanskelig å oppnå bedre tjenester til en lavere pris, i hvert fall på kort sikt.

Hvor vellykket et samarbeid blir vurdert til å være, vil henge sammen med hvilke forventninger som ligger til grunn for samarbeidet, og hvorvidt disse er kommunisert på en tydelig måte. For Revisjon Midt-Norge har innsparingskravene vært konkrete og kommet tydelig frem. Disse vil derfor være forholdsvis lette å måle. Det kan være vanskeligere å vurdere om tjenestene faktisk er blitt bedre. Vi har derfor lagt mest arbeid i å vurdere om det har vært endring i kvaliteten på tjenestene i vår evaluering.

Det fremkommer av grunnlagsdokumentene for konkurranseutsetting av kommunal revisjon⁴ at hensikten med endringen først og fremst var å åpne for en større kommunal frihet til å organisere den kommunale revisjonen på en slik måte som kommunestyret finner mest hensiktsmessig. Det er også lagt vekt på at kommunal revisjon vil stå overfor betydelige utfordringer i fremtiden. Dette henger sammen med kompleksiteten i kommunenes oppgaver og organisasjon, men har også sammenheng med de krav til kostnadseffektivitet og måleffektivitet som kommunene står overfor.

I tråd med dette har evalueringen lagt vekt på følgende problemstillinger:

1. Styrking av tjenestene

- Har samarbeidet bidratt til å styrke fagmiljøet?
- Har samarbeidet gitt mulighet for spesialisering og styrking av kompetansen?
- Har det blitt lettere å ta opp ”vanskelige” eller kontroversielle forhold?
- Har organiseringen medført endringer i opplevd arbeidsbelastning blant de ansatte?
- Har samarbeidet hatt betydning for mulighetene for å rekruttere kvalifiserte medarbeidere?

2. Betydning for brukerne

- Hvilken betydning har samarbeidet hatt for brukernes tilgjengelighet til tjenesten?
- Har det blitt vanskeligere eller lettere for brukerne å ta kontakt med revisjonen?

⁴ Ot.prp. nr 70 (2002-2003)

- Har samarbeidet bidratt til større forståelse for hvilke tjenester revisjonen leverer?
- Har tjenesten blitt mer synlig og profilert som følge av samarbeidet?

3. Økonomi

- Har samarbeidet gitt grunnlag for økonomiske innsparinger?
- Har samarbeidet bidratt til at man får mer igjen for de økonomiske ressursene som stilles til rådighet?
- Medfører det interkommunale samarbeidet økt ressursbruk til administrasjon/byråkrati?
- Er fordelingen av kostnader mellom kommunene hensiktsmessig?

I tillegg til disse spørsmålene, har det gjennomgående vært en målsetning å avdekke sider ved samarbeid som fungerer bra eller mindre bra, og hva som eventuelt kan forbedres.

2 METODE OG GJENNOMFØRING

Evalueringen er basert på flere ulike metodiske innfallsvinkler: dokumentstudier, intervjuer og spørreundersøkelse rettet mot brukerne av tjenestene.

Det er foretatt personlig intervju med daglig leder og styreleder i selskapet, mens de ansatte er intervjuet gjennom to gruppeintervjuer. De ansatte ble delt inn i en gruppe knyttet til forvaltningsrevisjon og en for ansatte som arbeider med finansiell revisjon (regnskapsrevisjon).

Betydning for brukerne er både forsøkt belyst i intervjuer med de ansatte og ledelsen, og gjennom nettbasert spørreundersøkelse til brukerne. Undersøkelsen bestod av en spørreundersøkelse som ble gjennomført ved hjelp av det elektroniske spørreskjemaverktøyet Questback.⁵ Spørreundersøkelsen omfatter sentrale brukere, både politisk og administrativt. Politisk er brukerne avgrenset til kontrollutvalget og (fylkes) ordfører. I mange kommuner sitter også ordfører i representantskapet for Revisjon Midt-Norge IKS, og er dermed både eierrepresentanter og brukere av tjenestene. Ordførerne fikk imidlertid beskjed om å svare på spørreundersøkelsen som brukere, og ikke som eiere. På grunn av at det var kommunevalg i 2007 har mange av kontrollutvalgsmedlemmene kort erfaring. Vi har derfor valgt å sende ut spørreskjema både til kontrollutvalgsmedlemmer i inneværende periode og i foregående periode. Flere av de nye kontrollutvalgsmedlemmene har i forbindelse med spørreundersøkelsen også gitt tilbakemelding om at de foreløpig har begrenset grunnlag til å gi gode svar på spørreundersøkelsen.

Administrativt er brukerne avgrenset til (fylkes) rådmann, økonomisjef og fagansvarlig regnskap. Formålet med spørreundersøkelsen var først og fremst å få et dekkende bilde av hvordan brukerne vurderer tjenestene ut fra de mål som er satt, og i hvilken grad de ser forbedringsmuligheter for samarbeidet. Spørsmål knyttet til tilgjengelighet og informasjon er bare stilt til administrative brukere (spørsmål 3 til 9).

Samlet sett har vi sendt ut spørreskjema til 136 adressater. Av disse kom 12 skjema i retur pga. ukjent adresse. Det vil si at det totale utvalget har vært på 124 personer. Det var 71

⁵ Questback er et verktøy til å utforme og distribuere webbaserte undersøkelser

personer som svarte på undersøkelsen. Dette innebærer en svarprosent på litt over 57, noe som må karakteriseres som relativt bra. For å vurdere eventuelle skjevheter i utvalget, har vi sett på hvordan svarprosenten fordeler seg på de ulike målgruppene for undersøkelsen:

- Medlem av kontrollutvalg i foregående periode. Svarprosent: 34
- Medlem av kontrollutvalg i inneværende periode. Svarprosent: 72
- Ordførere. Svarprosent: 60
- Rådmenn. Svarprosent: 62
- Økonomisk ansvarlige og fagansvarlig regnskap. Svarprosent: 69

Vi ser at medlemmene av kontrollutvalget i forrige periode skiller seg ut med betydelig lavere svarprosent enn de andre gruppene. Årsakene til dette er mest sannsynlig det faktum at de som ikke lenger er medlem av kontrollutvalget ikke føler at de har grunnlag for svare. Svarprosenten er meget bra blant de som er medlemmer av kontrollutvalget i inneværende periode og blant de som har administrativt ansvar for økonomi og regnskap i kommunene. Det er disse gruppene som også utgjør hovedtyngden (ca. 65 %) av respondentene i undersøkelsen. Alle kommunene er representert blant de som har svart på undersøkelsen, men svarprosenten varierer i stor grad mellom kommunene fra en svarprosent på 18 til 91. I de fleste kommunene ligger svarprosenten på mellom 60 og 90, mens 4 kommuner skiller seg ut med lav svarprosent.

3 ERFARINGER MED SAMARBEIDET

3.1 Organisering

Formell organisering

Revisjon Midt-Norge IKS ble etablert 01.01.05. Representantskapet er selskapets øverste organ, og består av 15 personer valgt av deltakerkommunene. Oppnevning av representantskap følger kommunevalgperioden. Representantskapets leder og nestleder er valgkomité til styret. Daglig leder og styreleder har møteplikt i representantskapet, og alle styremedlemmene og daglig leder har møte og talerett.

Selskapets styre består av fem personer, fire valgte representanter og en representant fra de ansatte. Det velges også personlige varamedlemmer for hvert styremedlem. Også styret følger kommunevalgperioden. Styret fatter vedtak med alminnelig flertall. Styret har ca 4 møter i året, men behandler få saker i året. Styreleder påpeker at styret har stor tillit til daglig leder og involverer seg i liten grad i driften av selskapet.

Daglig leder organiserer virksomheten og har ansvaret for at enhver arbeidsoppgave utføres i overensstemmelse med gjeldende bestemmelser og i henhold til de vedtak som er fattet av styret og representantskapet. Daglig leder er også representantskapets og styrets sekretær og saksbehandler.

Selskapsavtalen angir nærmere regler om den formelle organiseringen av selskapet. I tillegg til selskapsavtalen er det inngått avtale om revisjonstjenester med den enkelte kommune. Kommunene forplikter seg her til å delta i samarbeidet frem til 01.01.08, deretter gjelder avtalen med ett års oppsigelsesfrist.

Erfaringene med samarbeidet er at den formelle organiseringen som interkommunalt selskap fungerer bra. Interkommunalt selskap fremstod som det naturlige valg ved etablering i 2005. Arbeidsgruppen konkluderte med at på grunn av forutsetningen om kommunalt eierskap, er interkommunalt selskap (IKS) den aktuelle selskapsform. Dette er også den vanligste organisasjonsformen for interkommunalt samarbeid om revisjon.

Organisasjonsformen blir i praksis oppfattet som noe tungrodd. Selv om samarbeidsavtalen mellom deltakerkommunene åpner for at nye kommuner kan slutte seg til selskapet, er dette en omfattende prosess å gjennomføre i praksis, med vedtak i alle 15 kommunestyre. Kommunene utøver ikke myndighet over selskapet direkte, men gjennom representantskapet. Organisasjonsformen kan dermed ses på som en begrensning for selskapet til å vokse og ta opp nye kunder/kommuner i sin portefølje. På den annen side oppfattes organisasjonsformen som forutsigbar og trygg. Andre mulige organisasjonsformer som vertskommunemodell og AS vil også ha sine ulemper. Erfaringer fra andre undersøkelser (Brandtzæg 2006) tilsier at det kan være lettere for alle kommunene å ha et eierforhold til samarbeidet når man har en organisering som innebærer at samarbeidet ikke er en integrert del av den ene samarbeidskommunen. IKS-formen er mest benyttet for samarbeid som omfatter større tekniske driftsformer, dvs. områder som er mindre politisk følsomme, og hvor lokalisering og organisering har liten betydning for innbyggerne (Brandtzæg & Sanda 2003). Revisjon er en oppgave som i stor grad er styrt av lovverket, og som politikerne har liten mulighet for å påvirke. Hva slags organisasjonsform som er best egnet i ulike tilfeller, synes imidlertid å være en smakssak, og er også betinget av hva som er vanlig organisasjonsform for lignende virksomheter. Det blir uttrykt i intervjuene at organisasjonsformen er av mindre betydning, i hvert fall så lenge ting fungerer som de skal.

Både de ansatte og ledelsen uttrykker at sammenslåing til en større enhet var det eneste naturlige på det daværende tidspunktet. Flere av de deltakende kommunene hadde også tidligere deltatt i revisjonssamarbeid, og vært gjennom sammenslåinger av revisjonsdistrikt. I 2003 fusjonerte Vestre Revisjonsdistrikt Sør-Trøndelag og Nedre Gauldal kommunerevisjonsdistrikt til Vestre Revisjonsdistrikt Sør-Trøndelag IKS. Omorganisering og sammenslåinger var derfor ikke noen ny problemstilling, verken for de fleste kommunene eller for de ansatte, ved etablering av Revisjon Midt-Norge IKS. Dette kan ha bidratt til at det var så få motforestillinger ved etableringen. Flere av de ansatte sier også at det var mer usikkert å være for liten, og at de hadde forventninger til at arbeidsplassen ville bli mer spennende i et større miljø. Denne holdningen oppsummeres av en av de ansatte; ”*vi var aldri i tvil om at dette var positivt*”.

Intern organisering

Revisjon Midt-Norge har i dag 15 ansatte. Disse er inndelt i to grupper; forvaltningsrevisjon og finansiell revisjon. 8 av de ansatte arbeider med finansiell revisjon, mens 4 er forvaltningsrevisorer. I administrative funksjoner har selskapet en sekretær, daglig leder og assisterende daglig leder. Daglig leder og ass. daglig leder utfører også revisjonsoppgaver. Før sammenslåingen var det 21 ansatte totalt i de ulike revisjonsdistriktene. Disse fikk tilbud om ansettelse i to nye firma; revisjon og kontrollutvalgssekretariat. Alle de ansatte måtte søke jobbene på nytt ved etableringen av de to IKSene. 16 av de ansatte fikk jobb i Revisjon Midt-Norge, mens de øvrige ble ansatt i Kontrollutvalgssekretariat Midt-Norge IKS (KonSek).

Revisjon Midt-Norge har hovedkontor i Orkanger i Orkdal kommune. Kontorene i Melhus og Malvik ble ved etableringen av selskapet slått sammen og samlokalisert med Trondheimskontoret. Kontorene i Selbu og Hemne ble beholdt. I dag er fordelingen av ansatte mellom Orkanger og Trondheim omtrent lik. Syv av de ansatte har oppmøte i Orkanger, seks i Trondheim, mens Selbu og Hemne er oppmøtested for en person på hvert sted.

I alle kommunene hvor Revisjon Midt-Norge ikke har egne kontor, har de besøkskontor. Revisjon Midt-Norge legger vekt på å være hyppig ute i kommunene, og sentraliseringen av kontorer har dermed ført til økt reisevirksomhet. Samtidig medfører dagens teknologi at det er mulig å være tilgjengelig for kundene uten fysisk tilstedeværelse. Også samarbeid internt kan i stor grad løses ved gode teknologiske løsninger, selv om teknologiske løsninger ikke kan erstatte den personlige kontakten. Det optimale hadde sannsynligvis vært ett kontor for en såpass liten organisasjon. Hvordan kontorstrukturen blir i fremtiden er ikke gitt, da kontorene i Selbu og Hemne bare er oppmøtested for en person på hvert sted. Daglig leder uttrykker at det var naturlig at disse fikk beholde sitt tidligere oppmøtested ved sammenslåingen. Det er forvaltningsrevisorer og finansielle revisorer både i Trondheim og i Orkdal. Dette begrunner daglig leder med at selskapet ønsker å være tverrfaglige der hvor de er representert.

I det store og hele virker det som om man har funnet frem til en måte å organisere arbeidet på som fungerer bra. Det synes som man har funnet frem til løsninger som selskapet er

tilfreds med. Noen av de ansatte uttrykker også at de neppe hadde vært ansatt i Revisjon Midt-Norge hvis ikke enheten var såpass stor som den er i dag.

Revisjonens rolle og funksjon

Det er kommunestyret eller fylkestinget som velger revisor. Kontrollutvalget er imidlertid det organet som forestår det løpende tilsyn med den kommunale og fylkeskommunale forvaltning, på vegne av kommunestyret/fylkestinget (kommuneloven § 77 nr 1). Det er kontrollutvalget som avgir innstilling til kommunestyret eller fylkestinget om valg av revisor. Det er også kontrollutvalget som fører kontroll med at revisjonen utfører sitt lovpålagte arbeid.

Kontrollutvalget skal påse at:

- regnskapene blir revidert på en betryggende måte
- det føres kontroll med at den økonomiske forvaltningen foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak
- det blir gjennomført forvaltningsrevisjon
- det føres kontroll med forvaltning av kommunens eller fylkeskommunens eierinteresser

For at kontrollutvalget skal kunne ivareta disse oppgavene er revisjonen pålagt å rapportere resultatene av sin revisjon og kontroll til kontrollutvalget. Kontrollutvalgssekretariat Midt-Norge IKS (KonSek) bistår kontrollutvalget både med praktisk gjennomføring av sine oppgaver, men også med faglig kompetanse. Det er KonSek som utarbeider plan for gjennomføring av forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Det er også KonSek som bestiller revisjonstjenestene og følger opp disse. Et godt samarbeid mellom KonSek som bestiller og Revisjon Midt-Norge som utfører vil være viktig for å kunne levere brukerne best mulig tjenester. En forutsetning for et godt samarbeid vil være at man etablerer en klar rolledeling mellom de to selskapene. Dette er forsøkt sikret gjennom at det skrives avtaler på alle forvaltningsrevisjonsprosjekt revisjonen utfører. Også for finansielle revisjonstjenester skrives det avtale med KonSek. Vårt inntrykk er at selskapene i stor grad har funnet sine roller og samarbeider godt. Det blir fra forvaltningsrevisorenes side påpekt at de i noen tilfeller opplever at KonSek ”går langt inn i det som vi oppfatter som vårt felt”, men at dette har blitt bedre siden samarbeidet startet. Revisjonen har jevnlig møter

med sekretariatet bl.a. for å avklare roller og forventninger. Også brukerne oppfatter samarbeidet mellom kontrollutvalgssekretariatet og revisjonen som bra.

Det kan også være viktig for Revisjon Midt-Norge at brukerne er i stand til å skille mellom revisjonen og kontrollutvalgssekretariatet. Revisorene har inntrykk av at det fremdeles er noen som ikke klarer å skille selskapene fra hverandre. Dette gjelder særlig i de kommunene hvor den som tidligere var kommunens revisor, nå er ansatt i KonSek. Noen brukere (11 %) gir uttrykk for at rollefordelingen mellom revisjonen og kontrollutvalgssekretariatet ikke er tydelig.⁶ Det er også 14 % sier de ikke vet om rollene er tydelige eller ikke. Det er først og fremst nye kontrollutvalgsmedlemmer som er usikre på rollefordelingen. På spørsmål om hva som kan gjøres for å tydeliggjøre revisjonen og kontrollutvalgssekretariatets roller, er det enkelte som peker på at de er nyvalgte, og at en gjennomgang og klargjøring av rollene på et av de første møtene ville vært nyttig.

⁶ Se Figur 22 i vedlegg.

3.2 Styrking av tjenestene

Sentrale målsettinger med samarbeidet har vært å styrke og utvikle de aktuelle tjenestene, og være bedre i stand til å rekruttere og holde på fagutdannet personale. Revisjon Midt-Norge legger i sin visjon vekt på at de skal ha høy kompetanse og være best kvalifisert til å utføre kommunal revisjon. For å oppnå dette er det viktig å legge vekt på arbeidsmiljø og trivsel blant de ansatte. I forhold til kompetanse er det en generell erfaring fra interkommunale samarbeid at det å jobbe i et større fagmiljø er kompetansegivende og utviklende i seg selv. I intervjuene med de ansatte går det klart frem at de selv, før etableringen, hadde et stort ønske om etablering av et større og mer robust fagmiljø.

Et større fagmiljø gir mulighet for spesialisering. Revisjon Midt-Norge har noen ansatte som arbeider med forvaltningsrevisjon og noen som arbeider med regnskapsrevisjon. Innenfor disse fagområdene har de ansatte spesialiserte seg på ulike områder, eksempelvis selvkost for kommunale betalingstjenester eller offentlige anskaffelser. Et sentralt spørsmål i vår evaluering er om denne spesialiseringen har ført til bedre kvalitet på tjenestene.

Forvaltningsrevisjon

I 1993 ble det innført krav om obligatorisk forvaltningsrevisjon. Ved forvaltningsrevisjon undersøker revisor utvalgte områder i kommunen. Formålet med forvaltningsrevisjon er å bidra til:

- Økt produktivitet, effektivitet og måloppnåelse
- At kommunal virksomhet drives i samsvar med regelverket
- Å skaffe frem informasjon som gir grunnlag for tilsyn med forvaltningen

Forvaltningsrevisorene påpeker at forvaltningsrevisjonen er blitt løftet mer opp som følge av samarbeidet, både internt og utad. De uttaler at: *”forvaltningsrevisjon hos oss er en egen profesjon, ikke en attåtning for regnskapsrevisorene”*. De hevder likevel at mange ute i kommunene ikke helt vet hva forvaltningsrevisjon er, men at dette klart har forbedret seg de siste årene. Et av de viktigste målene ved etableringen av Revisjon Midt-Norge var å bygge opp kompetansen på forvaltningsrevisjon og gjøre dette til et markant produkt i seg selv.

Av en rapport fra NIBR (2000) fremgår det at flere revisjonsenheter slet med forvaltningsrevisjon. Det fremgår bla på side 93 at *”Forvaltningsrevisjon har ikke blitt det potente og effektive virkemidlet en håpet”*. Samtidig viser NIBRs rapport at de revisjonsenheter som har skilt ut egne avdelinger eller seksjoner for forvaltningsrevisjon – gjerne med samfunnsfaglig og juridisk kompetanse – lykkes bedre enn andre. Dersom det skal være mulig å ha en egen avdeling/seksjon som driver forvaltningsrevisjon, må revisjonsenheten være av en viss størrelse.

Av Revisjon Midt- Norge sin virksomhetsplan fremgår det at selskapet har som mål å ha et høyt aktivitetsnivå innenfor forvaltningsrevisjon, og prioritere forvaltningsrevisjon slik at ressursfordelingen mellom regnskapsrevisjon og forvaltningsrevisjon er tilnærmet lik. Her er vårt inntrykk at både omfang og kvalitet på forvaltningsrevisjonen har blitt bedre siden oppstarten av IKSet. Dette gjelder generelt, men merkes kanskje aller mest for de små kommunene, som tidligere i praksis ikke hadde forvaltningsrevisjon. I fylkeskommunene var det tidligere et miljø på forvaltningsrevisjon, men dette var lite, og de ansatte utrykte at de ønsket et større miljø å spille på. For å oppnå tilstrekkelig spesialisering kunne nok revisjonsselskapet vært enda større enn i dag. Spesielt gjelder dette innen forvaltningsrevisjon, hvor det er umulig for en enhet å ha spisskompetanse innenfor alle virksomhetsområdene til en kommune. Dette gjenspeiler seg også i kommentarene til brukerne i hva forvaltningsrevisjonen kan bli bedre på.

Revisjon Midt-Norge har flest ansatte på regnskapsrevisjon, men ved registrering av forbrukte timer kommer de to områdene relativt likt ut. Det kommer av at alle regnskapsrevisorene deltar på ett forvaltningsrevisjonsprosjekt i året. Alle kommunene har en oppdragsansvarlig revisor innen finansiell revisjon. Forvaltningsrevisorene uttrykker at de synes det kan være en fordel å arbeide sammen med oppdragsansvarlig revisor, som har inngående kjennskap til den aktuelle kommunen. Forvaltningsrevisjonsprosjektene kan også bidra til at de ansatte blir bedre kjent, også på tvers av fagområdene. Sammenlignet med andre revisjonsenheter, mener selskapet selv at de kommer veldig bra ut på ressursbruk på forvaltningsrevisjon. En av de ansatte uttrykker dette slik: *”Tilbudet på forvaltningsrevisjon er i en helt annen verden enn tidligere”*.

Brukernes vurdering av forvaltningsrevisjonen er gjennomgående positive.⁷ Hele 86 % uttrykker klare positive vurderinger i forhold til forvaltningsrevisjonens nytte i forhold til å bidra til forbedringer i kommunen. På vurderingsskala fra 1-6, der 6 er best, ligger den gjennomsnittlige vurderingen av nytteverdien på 4,5. Når det gjelder mer konkrete forbedringsområder, er det forvaltningsrevisjonens bidrag til bedre organisering og rutiner som i størst grad trekkes fram.⁸ Dernest følger bedre kvalitet på tjenestene og mer effektive tjenester. Dette er imidlertid forbedringsområder som ikke kan betraktes uavhengig av hverandre. God organisering og gode rutiner vil også være en viktig forutsetning for å utvikle både gode og kostnadseffektive tjenester.

Selv om det er stor tilfredshet med forvaltningsrevisjonen, er det ca 32 % av brukerne som mener det er et klart forbedringspotensial ved sider av forvaltningsrevisjonen innenfor de økonomiske rammer som stilles til rådighet i dag. Disse ble også stilt et åpent spørsmål om hva som kan forbedres. En del av svarene er vage og av generell karakter, f.eks. at enhver bedrift har forbedringspotensial. Det er enkelte som peker på at det er behov for styrking av kompetansen for å dekke bredden av kommunal virksomhet, tettere oppfølging, tilstedeværelse og samarbeid. Noen nevner at det viktig at prosjektene formidles på en enkel og forståelig måte, spesielt i forhold til besluttsende organer. Det blir også pekt på behov for flere forvaltningsrevisjonsprosjekter. Det er verdt å merke seg at flere av de forslagene til forbedringer som nevnes, krever bruk av mer tid og ressurser. Inntrykket fra intervjuene er at arbeidspresset allerede er stort, og at mange medarbeidere har vanskelig for å avspasere opparbeidede plusstimer. I forhold til å øke omfanget av forvaltningsrevisjonen, hadde vi også et eget spørsmål om dette i spørreundersøkelsen til brukerne.⁹ Flesteparten (52,1 %) ønsker å videreføre forvaltningsrevisjonen med det omfanget den har i dag. Nærmere 30 % ønsker å øke omfanget, mens 5,6 % ønsker et noe mindre omfang. En betydelig andel ønsker med andre ord å øke omfanget av forvaltningsrevisjon i forhold til dagens nivå. Dette er noe som høyst sannsynlig vil kreve flere ansatte og utvidede økonomiske rammer fra kommunene.

⁷ Se Figur 8 i vedlegg.

⁸ Se Figur 9 i vedlegg.

⁹ Se Figur 12 i vedlegg.

Finansiell revisjon

Revisjonen skal bekrefte at kommunens regnskap ikke inneholder vesentlige feil eller mangler. De skal også påse at kommunen har etablert en god internkontroll, og at denne virker som forutsatt. Det er disse lovpålagte oppgavene som omtales som finansiell revisjon. Revisorene fremhever spesielt at jo flere personer; desto mer kompetanse og jo flere kommuner; desto større erfaringsbase. På denne måten arbeider man systematisk med å utnytte kompetansen i selskapet og samkjøre de holdninger og prinsipper som formidles overfor kommunene.

Revisjonsmetodikken har vært i stor endring de siste årene, fra mange detaljkontroller til mer fokus på risikoområder. Effektiviseringen har vært stor på dette området, og det brukes nå langt færre timer på finansiell revisjon enn tidligere. Å effektivisere den finansielle revisjonen var et viktig mål for ledelsen ved etablering av Revisjon Midt-Norge IKS. Revisorene gir uttrykk for at det neppe er mulig å bruke mindre tid på finansiell revisjon enn det de gjør i dag.

Brukernes vurdering av finansiell revisjon er, på samme måte som forvaltningsrevisjonen, jevnt over positive.¹⁰ I forbindelse med en vurdering på en skala fra 1-6, hvor 6 er best, er det 82 % som plasserer sine vurderinger på den positive siden av skalaen. Den gjennomsnittlige vurderingen av nytteverdien er på 4,6. Brukerne ble også bedt om å vurdere den finansielle revisjonens utøvelse av bestemte oppgaver:¹¹

- Presentasjon av regnskapsbekreftelsen
- Tilbakemeldinger og dialog
- Veiledning i regnskapsfaglige spørsmål
- Valg av innsatsområder (risikoområder)
- Gjennomgang av kommunes regnskaper

Brukernes vurdering av revisjonens utøvelse av disse oppgavene er overveiende positive. De oppgavene som synes å få de beste vurderingene, er gjennomgang av kommunes regnskaper og veiledning i regnskapsfaglige spørsmål.

¹⁰ Se Figur 14 i vedlegg.

Gitt de økonomiske rammer som stilles til rådighet i dag, er det kun 13 % som gir uttrykk for at det er sider ved finansiell revisjon som har et klart forbedringspotensial.¹² Det er bare 6 brukere som har pekt på konkrete ting som kan forbedres. Det som trekkes fram er i hovedsak mer informasjon om regnskapsfaglige spørsmål.

På spørsmål om det er behov for å øke omfanget av finansiell revisjon, er det 59 % som ønsker å videreføre denne på dagens nivå.¹³ Videre er det 23 % som ser behov for å øke omfanget, mens kun 3 % mener at omfanget kan reduseres.

Selskapskontroll

De senere årene har det skjedd en betydelig økning når det gjelder selskapsorganisering av kommunalvirksomhet. Fra 1997-2007 har det faktisk skjedd en tredobling i antall kommunale selskaper (Brandtzæg m.fl. 2008). Dette innebærer utfordringer når det gjelder styring av virksomheten, og reiser også spørsmål knyttet til kontroll og tilsyn. Gjennom selskapskontrollen kontrollerer revisor om den som utøver kommunens eller fylkeskommunens eierinteresser i selskaper, gjør dette i samsvar med kommunestyrets/fylkestingets vedtak og forutsetninger (eierskapskontroll). Selskapskontrollen er organisert inn under forvaltningsrevisjonsgruppen.

På spørsmål til brukerne om i hvilken grad selskapskontrollen bidrar til bedre forvaltning av eierinteressene i kommunalt eide selskaper, er vurderingene også stort sett positive, men ikke fullt så positive som vurderingene av forvaltningsrevisjon og finansiell revisjon.¹⁴ På en skala fra 1 til 6 er det 70 prosent av vurderingene som ligger på den positive siden av skalaen. I gjennom snitt ligger vurderingene på 4,3. At vurderingene av selskapskontrollen synes å være noe mindre positiv enn for forvaltningsrevisjon og finansiell revisjon, kan ha sammenheng med at selskapskontroll er en relativt ny ordning. Det er også en større andel (17 %) som gir uttrykk for at de ikke har noen formening om hvorvidt selskapskontrollen bidrar til bedre forvaltning av de kommunale eierinteressene.

¹¹ Se Figur 14 i vedlegg.

¹² Se Figur 15 i vedlegg.

¹³ Se Figur 16 i vedlegg.

¹⁴ Se Figur 17 i vedlegg.

På spørsmål om det er sider ved selskapskontrollen hvor det er et klart forbedringspotensial innenfor dagens økonomiske rammer, er det 14 % som svarer ja og 17 % som svare nei.¹⁵ Resten har ingen formening. Blant dem som har synspunkter på forbedringsmuligheter, blir det bl.a. pekt på at det kan være bedre med en grundigere selskapskontroll i noen få selskaper enn begrenset selskapskontroll i mange. Det blir også pekt på at selskapskontroll og eierstyring er noe det jobbes med å utvikle seg på, at man foreløpig ikke har kommet skikkelig i gang og at det er behov for oppfølging og kommunikasjon i forhold til dette.

Når det gjelder spørsmål om behov for å øke omfanget av selskapskontroll, er det 51 % som mener at dagens nivå bør videreføres.¹⁶ En relativt stor andel (27 %) mener at omfanget bør økes, mens kun 1 % mener at omfanget bør reduseres. De resterende (21 %) gir uttrykk for at de er usikre i forhold til dette. At det synes å være et visst behov for å øke omfanget av selskapskontroll er naturlig, siden kommunalt eierskap er et tema som det er satt økt fokus på i kommunene den senere tid, bl.a. i regi av KS Eierforum.

Kompetanse og uavhengighet

Revisjon Midt-Norge har som mål å *”være en uavhengig revisjonsenhet med høy kompetanse som bidrar aktivt til en bedre forvaltning”*.

I dag har de fleste ansatte i Revisjon Midt-Norge høy formell kompetanse. 13 av de 15 ansatte oppfyller kravet til å være oppdragsansvarlig revisor. Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor må ha minst tre års utdanning fra universitet/høyskole, mens oppdragsansvarlig revisor for finansrevisjon må minst ha bachelor i revisjon. Forvaltningsrevisorene har flere ulike typer utdanning, som sosiologi, sosialantropologi, statsvitenskap, sosialøkonomi, juss og administrasjon og ledelse. Selv om tiden er en knapphetsfaktor, legges det til rette for kompetanseutvikling hos de ansatte. En av de ansatte uttrykker dette på denne måten: *”Vi jobber i en kompetansebedrift, hvor det er lagt til rette for at det er dette vi er”*.

¹⁵ Se Figur 18 i vedlegg.

¹⁶ Se Figur 19 i vedlegg.

Brukerne vurderer også Revisjon Midt-Norges kompetanse som høy.¹⁷ På en skala fra 1-6 ligger samtlige vurderinger på den positive delen av skalaen, dvs. fra 4-6. Gjennomsnittlig vurdering ligger på 5,1, noe som må karakteriseres som svært bra.

I forhold til revisors uavhengighet kan det stilles spørsmål ved om revisor i mindre enheter blir for ”husvarm”. Dette kan påvirke evnen til å ta opp ”vanskelige” og kontroversielle forhold. Til dette er kommentaren fra revisorene som arbeider med finansiell revisjon at dette er mye lettere nå når en har blitt enig om felles prinsipper og holdning innad i revisjonsenheten. Revisorene vet da at de har støtte for sine synspunkter i sin organisasjon, og de vet også noe om hvordan det aktuelle forholdet fungerer i andre kommuner. Dette kan gi større trygghet i situasjoner som kan oppleves som vanskelige eller kontroversielle. Nettopp å sikre ens praksis ovenfor kommunene har vært et viktig mål for samarbeidet. De årlige kundemøtene har også bidratt til at kommunene på forhånd vet hvilken holdning revisjonen har, eksempelvis ved innføring av nye regler. Dette gjør kommunikasjonen mellom kommunene og revisjonen lettere. Det blir også påpekt at revisorene oppfatter at gjennom å levere gode tjenester har de fått større autoritet, og blir dermed lyttet til og tatt på alvor. Brukerne ble bedt om å vurdere revisjonens uavhengighet på en skala fra 1-6. Resultatet ble en gjennomsnittlig vurdering på 5,3.¹⁸ Dette indikerer at brukerne har stor tillit til revisjonen som en uavhengig organisasjon.

Arbeidsmiljø og rekruttering

For at selskapet skal lykkes med sine målsettinger om rekruttering er det viktig at revisjonsenheten oppfattes som en offensiv og omstillingsdyktig arbeidsplass. For å kunne konkurrere om arbeidstakere med høy kompetanse i dagens arbeidsmarked er det viktig å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass. Revisjon Midt-Norge har som uttrykt mål for arbeidsmiljøet å være en utviklende arbeidsplass med høy trivselsfaktor, hvor medarbeiderne skal ha en offensiv og positiv holdning til service og samarbeid.

Revisjon Midt-Norge må betegnes som en liten organisasjon også etter sammenslåingen, med sine 15 ansatte. Det kan være vanskelig å få til et godt arbeidsmiljø når disse 15

¹⁷ Se Figur 20 i vedlegg.

¹⁸ Se Figur 21 i vedlegg.

personene har fire ulike oppmøtesteder. Dette blir ikke oppfattet som noe problem av de ansatte selv. Arbeidet er i stor grad prosjektbasert, særlig innen forvaltningsrevisjon. Dette medfører at en får god kontakt med den eller de en arbeider med innen prosjektet. Det blir også nevnt at det kan være fordeler med å sitte på ulike steder, eksempelvis ved at en får ulike impulser.

Flere av de ansatte fremhever at arbeidsmiljøet er veldig bra og at de har "åleite" kollegaer. De ansatte betegner arbeidsplassen som åpen og morsom. Det trekkes også frem at arbeidet er spennende og variert, men at arbeidsbelastningen er for høy. Organisasjonen er flat, med stor grad av delegering av oppgaver. Revisorene er oppdragsansvarlige og presenterer selv arbeidet sitt i kontrollutvalg, kommunestyret eller andre aktuelle organer. Dette blir trekt frem som en viktig faktor til at de ansatte trives så godt på jobb og er villige til å stå på ekstra når det trengs.

Revisjonsbransjen er kjent for å ha høy arbeidsbelastning i perioder. Tradisjonelt har arbeidspresset vært regnet for å være større i privat revisjon enn i kommunal revisjon. Eksempelvis markedsfører Rogaland Revisjon IKS seg på følgende måte i stillingsannonse: *"Vi kan tilby en spennende jobb i et stimulerende nytt miljø. Kanskje kan det også friste med den jevnere arbeidsbelastning i året vi har sammenlignet med våre konkurrenter."*

Dette kan ses på som et konkurransefortrinn for kommunal revisjon, og kan ha betydning for rekrutteringsmulighetene. Evalueringen viser at sammenslåingen har ført til økt arbeidsbelastning blant de ansatte. De ansatte gir uttrykk for at "smertegrensen" er nådd på dette området. Effektivisering har ført til økt arbeidspres. Selskapet har færre ansatte, samtidig som produksjonen har økt. Økning i produksjon skyldes i stor grad økt satsing på forvaltningsrevisjon. For eksempel er alle regnskapsrevisorene pålagt å delta i ett forvaltningsrevisjonsprosjekt pr år. Dette medfører at regnskapsrevisorene får en mer jevnt høy arbeidsbelastning gjennom året, mens den travle perioden tidligere var avgrenset til årsoppgjøret. Flere ansatte uttrykker også at den økte arbeidsbelastningen både har sammenheng med økt omfang av forvaltningsrevisjon, samtidig som kravet til å levere innen tidsfristene er blitt mye strengere enn tidligere.

Større distrikt betyr også store reiseavstander: De ansatte trekker frem som en ulempe at sammenslåingen har medført større reiseaktivitet for mange av de ansatte. På den annen side har flere ansatte ført til at organisasjonen er mindre sårbar ved fravær og turnover. Også muligheten til å overføre erfaringer fra en kommune til en annen øker når flere kommuner er med i samarbeidet. Det blir gitt uttrykk for at Revisjon Midt-Norge er en attraktiv arbeidsplass fordi selskapet har mange kunder/kommuner i sin portefølje, og dermed variasjon i arbeidsoppgavene. I mindre revisjonsenheter vil det være mindre variasjon i kundeporteføljen. Her sammenligner flere av de ansatte seg med Trondheim kommunerevisjon, som i hovedsak bare har en kunde. De ansatte betegner arbeidsoppgavene som spennende og varierte. En av de ansatte uttrykker dette slik: *”det skal mye til for å få en så interessant jobb som vi har”*. Nettopp det å jobbe i offentlig sektor med spennende og samfunnsnyttige oppgaver blir trukket frem som et forhold som gjør arbeidsplassen attraktiv. Dette konkurransefortrinnet benyttes aktivt i rekrutteringen, og i stillingsannonse våren 2008 er dette fremhevet på følgende måte: *”Ditt samfunnsengasjement er viktig for oss”*.

Daglig leder fremhever at Revisjon Midt-Norge i stor grad kan rekruttere fra Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), og at dette gir revisjonen god tilgang på kompetanse innen forvaltningsrevisjon. Det er vanskeligere å få tak i regnskapsrevisorer, men foreløpig har Revisjon Midt-Norge også lyktes i å rekruttere regnskapsrevisorer når det har vært behov for det. Vårt inntrykk er at arbeidsmiljøet er godt, og at selskapet har lyktes i sin rekrutteringsstrategi.

Samlet sett er inntrykket at tjenestene er blitt styrket etter etableringen av Revisjon Midt-Norge IKS. Dette gjelder spesielt innen forvaltningsrevisjon, og tilbudet til de minste kommunene.

3.3 Betydning for brukerne

Revisjon Midt-Norge har nedfelt en overordnet visjon: *Bidra til forbedring*. I dette ligger at revisjonen skal bidra aktivt til en bedre forvaltning, og oppleves som et synlig kontrollorgan med høy integritet. Videre skal Revisjon Midt-Norge oppfattes som den til enhver tid best kvalifiserte til å utføre revisjon av kommunal virksomhet i sitt distrikt.

Evaluering har også lagt vekt på hvordan brukerne oppfatter revisjonen i forhold til disse uttalte målsetningene. Brukernes oppfatning er kartlagt både direkte gjennom spørreskjema til brukerne, og indirekte gjennom samtaler med de ansatte i Revisjon Midt-Norge.

Både administrasjonen og politikerne er brukere av kommunal revisjon. Revisor har en to-sidig rolle overfor administrasjonen. Revisor kontrollerer administrasjonen samtidig som revisor også har veiledningsoppgaver overfor de samme personene. Revisor vil ha kontakt med mange ulike nivå i organisasjonen, men økonomisjef, fagansvarlig for regnskap og rådmann vil ofte være de viktigste kontaktpersonene for revisor i kommunen. Hver kommune har sin oppdragsansvarlige regnskapsrevisor i Revisjon Midt-Norge. Dette er den primære kontaktpersonen mellom kommunen og revisjonen. Også innen forvaltningsrevisjon har hver kommune sin egen kontaktperson, men regnskapsrevisorene gir uttrykk for at det først og fremst er oppdragsansvarlig regnskapsrevisor som blir oppfattet som kontaktperson ute i kommunene. Dette har den fordelen at alle kommunene har sin ”egen” revisor. Når problemstillingen knytter seg til spesielle problemstillinger som andre i selskapet er ekspert på, kan oppdragsansvarlig formidle kontakt eller selv ta kontakt med fageksperten. Denne strategien har sannsynligvis vært viktig for at brukerne fremdeles opplever at revisjonen er tilgjengelig. En fare ved økt spesialisering er at kunden ikke vet hvor de skal henvende seg fordi ”hvert spørsmål har sin egen saksbehandler”. Brukerundersøkelsen viser at Revisjon Midt-Norge har unngått denne fellen. På spørsmål om brukernes oppfatning av revisjonens tilgjengelighet samlet sett, ligger 96,1 % av vurderingene på den positive delen av skalaen, dvs. fra 4-6 (på en skala fra 1-6). Gjennomsnittlig vurdering ligger på 5,1, noe som må karakteriseres som svært bra.¹⁹

¹⁹ Se Figur 6 i vedlegg.

Hver vår har revisjonen kundemøter med kommunene. Her deltar vanligvis rådmann og økonomisjef/fagansvarlig for regnskap fra administrasjonen, mens oppdragsansvarlig revisor og daglig leder møter fra revisjonen. I 2007 deltok også kontaktperson for forvaltningsrevisjon på dette møtet. I kundemøtet diskuteres erfaringer fra fjoråret, rutiner som kan forbedres, utbytte av forvaltningsrevisjon og lignende forhold. Møtet er viktig for å få avklart forventninger fra begge parter. Revisjonen oppfatter at disse møtene er blitt veldig godt mottatt av kommunene og et initiativ som er blitt lagt merke til. Spørreundersøkelsen blant brukerne bekrefter at kommunene i stor grad er fornøyd med kundemøtene.²⁰

Det er kommunestyret som velger revisor, og revisor kontrollerer administrasjonen på vegne av kommunestyret. Kommunestyret, ev. formannskapet kan derfor inkluderes i brukergruppen. Vi har likevel valgt å avgrense de politiske brukerne til ordfører og kontrollutvalg i spørreundersøkelsen. Det er kontrollutvalget som forestår det løpende tilsynet med forvaltningen, på vegne av kommunestyret/fylkestinget. Det er også kontrollutvalget som fører kontroll med revisjonen. Disse burde derfor ha god kjennskap til det arbeidet revisor utfører. Revisor vil naturlig nok ha mindre kontakt med de politiske enn de administrative brukerne. Kundemøtene er kun med administrasjonen. Oppdragsansvarlig regnskapsrevisor legger frem regnskapsbekreftelsen for kontrollutvalget, og i noen kommuner i kommunestyret. Når det gjelder forvaltningsrevisjonsrapporter, vil alltid oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor presentere rapporten i kontrollutvalget. I kommunestyret/fylkestinget er det gjerne kontrollutvalgsleder selv som presenterer rapporten.

Opprettelsen av Revisjon Midt-Norge IKS medførte at flere revisjonsdistrikter, samt fylkesrevisjonen i Sør-Trøndelag ble slått sammen til en enhet. Generelt sett kan det i forbindelse med etablering av interkommunale samarbeid være en utfordring at tilgjengeligheten til tjenestene blir redusert, gjennom at den fysiske avstanden øker. God tilgjengelighet og brukernærhet er en side ved kvalitetsbegrepet som har betydning for brukerne. I styringsdokumentene er det lagt spesiell vekt på nærhet til brukerne. Det er lagt vekt på at det nye selskapet må organiseres på en slik måte at nærheten til kommunene blir bevart. Tilgjengelighet behøver ikke nødvendigvis innebære fysisk tilstedeværelse i

²⁰ Se Figur 7 i vedlegg

kommunen. Større enheter kan føre til at det alltid er noen å snakke med, selv om de bare er tilgjengelig pr e-post eller telefon. Eksempelvis har Revisjon Midt-Norge en intern regel på at alle henvendelser skal besvares innen 8 timer. Brukerne opplyser at både telefon og e-post er hyppige brukte kommunikasjonsformer med revisjonen i tillegg til møter med revisjonen i egen kommune.²¹ Selskapet skårer også svært høyt på tilgjengelighet i brukerundersøkelsen.²² Samtidig gir 89 % av brukerne uttrykk for at hyppigheten av revisjonsbesøkene i kommunen er akkurat passe. Revisorene gir selv uttrykk for at de kunne ha jobbet mer rasjonelt ved større bruk av telefonintervju og telefonmøter, men at de tror det er en fordel å møtes fysisk. Revisorene som arbeider med finansiell revisjon har faste dager i kommunene, og besøksdager ligger tilgjengelig for kommunene på selskapets nettsider. Tidligere hadde alle kommunene besøk av revisor en gang pr. uke, men dette er blitt noe redusert for de minste kommunene.

I forhold til bruk av ressurser, både tid og penger, er det viktig å foreta en vurdering av om tilgjengelighet kan ivaretas med mindre bruk av reisevirksomhet. Daglig leder understreker at dette er et forhold som hele tiden er under vurdering. Noen av de ansatte uttrykker at de kan bli lei av å reise så mye. Etter vår oppfatning viser brukerundersøkelsen at selskapet har oppfylt målet om å bevare nærheten til brukerne.

Revisjon Midt-Norge ønsker å være et synlig kontrollorgan med høy integritet. Det er også vektlagt i selskapets målsetninger at brukerne skal oppfatte Revisjon Midt-Norge som den til enhver tid best kvalifiserte til å utføre revisjon av kommunal virksomhet. Gjennom profilering og kvalitet på tjenestene ønsker Revisjon Midt-Norge å være det naturlige valget for kommunene, både når det gjelder lovpålagt revisjon og mer rådgivningsrelaterte tjenester.

Revisjonen har forsøkt å profilere seg ovenfor kundene på flere ulike måter. Nettsider, kundebrev, kurs og kundemøter nevnes som viktige tiltak for å gjøre revisjonen mer synlig og øke brukernes forståelse av hvilke tjenester revisjonen leverer. Revisjonen sender ut fem til ti kundebrev i året om aktuelle tema for kommunesektoren. Disse skal både profilere revisjonen og gi nyttig kunnskap til kundene. Samtidig er dette en måte å få

²¹ Se Figur 2 i vedlegg.

²² Se Figur 4 og Figur 5 i vedlegg.

revisorene selv til å oppdatere seg på nye tema. På spørsmål om brukernes oppfatning av kundebrevene, ligger 80 % av vurderingene på den positive delen av skalaen, dvs. fra 4-6 (på en skala fra 1-6).²³ Under spørsmål om forbedringspotensial trekker noen brukere frem mer informasjon om regnskapsfaglige spørsmål. Dette kan ses på som en etterlysning av enda flere kundebrev.

Kurs eller fagdager blir fremhevet som veldig viktig for profilering av revisjonen. I 2008 har revisjonen allerede arrangert to fagdager med nasjonale ressurspersoner som bidragsyttere. En av fagdagene hadde temaet merverdiavgift, mens den andre fagdagen var om offentlige anskaffelser. De ansatte sier at de har fått positive tilbakemeldinger på fagdagene. Fagdagene og kundemøtene er også de profileringstiltakene brukerne uttrykker å være mest fornøyd med i spørreundersøkelsen. Nettsidene er de av profileringstiltakene som får dårligst skår.²⁴ Dette samsvarer med vårt inntrykk under intervjuene, hvor særlig daglig leder uttrykker behov for å forbedre nettsidene. Nettsidene har i dag et moderne uttrykk, men noe begrenset innhold. Det er egen innlogging for selskapets kunder. Daglig leder nevner at det kan være aktuelt å gjøre større deler av informasjonen tilgjengelig for alle, eksempelvis mulighet for nedlasting av forvaltningsrevisjonsrapportene.

I intervjuene blir det fremhevet at revisjonen nå fremstår som mer profesjonell utad. Dette gjenspeiles eksempelvis i mer ensartede holdninger ovenfor kundene og bruk av profesjonelle foredragsholdere. Daglig leder mener at når revisjonen fremstår som mer profesjonell og uavhengig, blir de også lyttet til i større grad enn før.

Hovedinntrykket er at det interkommunale samarbeidet har bidratt til et bedre og mer helhetlig tjenestetilbud til brukerne. Gjennom den organisatoriske løsningen som er valgt, har man også klart å opprettholde tilgjengeligheten overfor brukerne. Brukerne er i større grad sikret å få alle de lovpålagte tjenestene, dette gjelder da særlig forvaltningsrevisjon.

²³ Se Figur 7 i vedlegg

²⁴ Se Figur 7 i vedlegg

3.4 Økonomi

Større grad av fristilling i kommunenes valg av revisor gir økt priskonkurranse. Det er lagt til grunn i styringsdokumentene at prissettingen for den enkelte kommune skal videreføres. Kostnadene fordeles i dag mellom kommunene etter omsetning (sum driftsinntekter). Dette innebærer at kommunene betaler et fast og forutsigbart honorar for revisjonstjenestene. Endring av kostnadsfordelingsnøkkel, eksempelvis etter timeforbruk, har ikke vært et aktuelt tema. Innenfor den fastsatte rammen må revisjonen selv prioritere sine ressurser. Det sendes ingen ekstraregning selv om revisjonen yter ekstra bistand til en kommune. Daglig leder opplever at kommunene stort sett er fornøyd med denne måten å fordele honoraret på.

Innsparing

Det er uttrykkelig uttrykt i selskapets styrende dokumenter at kostnadene skal reduseres. Det følger av samarbeidsavtalen mellom deltakerkommunene pkt 3 at *"selskapene²⁵ skal innen 3 år ha redusert kommunenes samlede honorar med 10 % fra budsjett 2004 nivå"*.

Innsparingen er i sin helhet tatt i revisjonsselskapet. Innsparingen har først skjedd i 2008, da selskapet har ønsket å prioritere å vise at de kan levere før de konsentrerte seg om innsparinger. Tabellen nedenfor viser utvikling i honorar fra kommunene:

	2005	2006	2007	2008
Honorar fra kommunene	9 053 700	9 343 000	9 630 000	9 343 000
Lønns- og prisvekst	3,5 %	3,1 %	3,0 %	5,0 %
Innsparing	0,0 %	0,0 %	0,0 %	10,0 %

Kilde: Økonomiplan 2005-2010, årsbudsjett 2008

Innsparingen har hovedsakelig skjedd ved å redusere bemanningen med en person. Lønnskostnadene utgjør 80 % av driftskostnadene, slik at dette i realiteten var den eneste realistiske måten å oppnå innsparingskravet på. Styreleder opplyser at økonomistyringen i selskapet er god og at selskapet har en sunn økonomi.

²⁵ Revisjon Midt-Norge IKS og Kontrollutvalgssekretariatet Midt-Norge IKS

Utnyttelse av ressursene

Vårt inntrykk fra styringsdokumentene er at det både er stilt krav til innsparing og mer effektiv utnyttelse av de økonomiske ressursene som er stilt til rådighet. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan IKSet prioriterer sine ressurser, og om ressursene utnyttes mer effektivt enn tidligere. Større enheter kan føre til mer administrasjon og mer reise- og møtevirksomhet. Kostnadseffektivitet og fleksibel organisasjon ble også sett på som et av de kritiske punktene for å møte konkurransesituasjonen. Både de ansatte og ledelsen avviser at det brukes mer tid på administrasjon enn tidligere. Møtevirksomheten er heller gått ned som følge av at alle må utnytte tiden sin mer effektivt. Reiseaktiviteten har nok økt en del med større sentralisering av revisjonens egne kontorer.

De samme forvaltningsrevisjonsprosjektene utføres gjerne i flere kommuner, eksempelvis har revisjonen gjennomført forvaltningsrevisjon innenfor offentlige anskaffelser i seks kommuner i 2007/2008.²⁶ Revisjonen hadde selv forventet stordriftsfordeler av å foreta samme prosjekter på flere kommuner. Dette har ikke slått til i så stor grad som forventet. Dette skyldes flere forhold, som at alle kommuner er ulike og at arbeidet uansett må koordineres og tilpasses den enkelte kommune. Samkjøring av forvaltningsrevisjonsprosjekter har imidlertid bidratt til en betraktelig økning i produksjonen. Dette er noe spesielt de mindre kommunene merker. Det er først og fremst innen finansielle revisjon at effektiviseringen har skjedd, og da i hovedsak ved å utvikle revisjonsmetodikken med større fokus på risikoområder i kommunen.

Totalt sett mener Revisjon Midt-Norge at de i dag leverer bedre tjenester, i større omgang og til en bedre pris enn før. Daglig leder opplyser at de sammenligner seg med private tilbydere når kommunal revisjon blir lyst på anbud, og mener selv at selskapet er konkurransedyktig både på pris og kvalitet. Vi spurte også brukerne om revisjonen drives på en kostnadseffektiv måte.²⁷ Dette var det mange som ikke hadde noen formening om, men kun to respondenter svarte negativt på spørsmålet.

²⁶ Publiserte rapporter pr 10.04.08

²⁷ Se Figur 25 i vedlegg

3.5 Samlet vurdering

Revisjon Midt-Norge synes i stor grad å ha nådd de målsetninger som er satt. Evalueringen viser at man gjennom Revisjon Midt-Norge har klart å skape et godt fagmiljø med høy kompetanse, gode tjenester og kostnadseffektiv drift. Selskapet har lyktes med få et godt fagmiljø med høy kompetanse og bedre tjenester. Både de ansatte, ledelsen og brukerne uttrykker stor tilfredshet med samarbeidet.

Gjennom samtalene med ledelsen og de ansatte er vårt inntrykk at en av de sentrale suksessfaktorene er en god ledelse og flat struktur med delegering av betydelig ansvar til den enkelte. Dette gir motiverte og engasjerte ansatte som er stolte over jobben sin. Større fagmiljø og variasjon i oppdrag og oppdragsgivere blir også trukket frem som en av de viktigste fordelene med en større enhet.

Selv om det er stor tilfredshet med arbeidet som utføres av Revisjon Midt-Norge, er det likevel viktig å være oppmerksom på at det er enkelte som peker på områder der det er et forbedringspotensial. Av de relativt få innspill til konkrete forbedringsområder som trekkes fram av brukerne, er det et flertall av innspillene som innebærer mer bruk av tid, f.eks. til informasjon, dialog, tilstedeværelse og oppfølging. Selv om et flertall ønsker at omfanget av forvaltningsrevisjon, finansiell revisjon og selskapskontroll skal opprettholdes på dagens nivå, er det en relativt stor andel som ønsker at innsatsen på alle disse tre områdene skal økes. Dette kan representere en utfordring framover i og med at tilføring av nye oppgaver vil kreve bruk av mer ressurser, både faglig og økonomisk. Tatt i betraktning at de ansatte gir uttrykk for at arbeidsbelastningen allerede er for høy, vil det neppe være aktuelt å øke omfanget av aktiviteter og oppgaver innenfor dagens rammer.

Det er vanskelig å finne noen systematiske forskjeller mellom kommuner eller ulike brukergrupper i resultatene fra brukerundersøkelsen. Dersom vi likevel skal si noe om dette kan det synes som om ordførere og rådmenn i størst grad ønsker å holde omfanget av tjenestene på dagens nivå, samtidig som det er disse som ser størst forbedringspotensial ved tjenestene fra revisjonen. Det er først og fremst kontrollutvalgsmedlemmene som ønsker å øke omfanget på tjenestene, da i hovedsak forvaltningsrevisjon.

Når det etableres en tjeneste som løser oppgavene på en god måte overfor sine brukere, så har behovet for å bruke tjenestene en tendens til øke. Dette er en erfaring vi også har gjort ved evaluering av andre interkommunale samarbeid (Brandtzæg 2006). Hvorvidt det er aktuelt er aktuelt å styrke bemanningen ved Revisjon Midt-Norge, er en sak som ledelse, styre og eiere bør vurdere i tiden framover med utgangspunkt i de behov kommunene har. En styrking av bemanningen vil bidra til økte kostnader, men disse må også vurderes i forhold til de gevinster kommunene får som følge av bedre organisering, bedre styring og kontroll, bedre kvalitet på tjenestene og mer kostnadseffektiv drift.

REFERANSER

- Brandtzæg, B.A., Kili, T. og Aastvedt, A. (2008): *Eierskap. Behov for politisk styring av selskaper og samarbeid i kommunene*, Arbeidsrapport nr 7/2008, Telemarksforskning-Bø
- Brandtzæg, B.A (2006): *Evaluering av forsøk med interkommunalt samarbeid om barnevern i Vest- Telemark*, Arbeidsrapport nr 29/2006, Telemarksforskning-Bø
- Brandtzæg, B.A. og Sanda, K.G. (2003): *Vellykkede interkommunale tjenestesamarbeid. Resultater fra en kartlegging høsten 2002*, Rapport nr 204/2003, Telemarksforskning-Bø
- Opedal, S. og Strand Ø. H. (2000): "*Full kontroll?*" *En studie av kontroll- og tilsynsordningane i kommuner og fylkeskommuner*, Prosjektrapport 2000:10, Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR)
- Ot.prp. nr. 70 (2002-2003): *Om lov om endringer i lov 25.september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner m.m. (kommunal revisjon)*

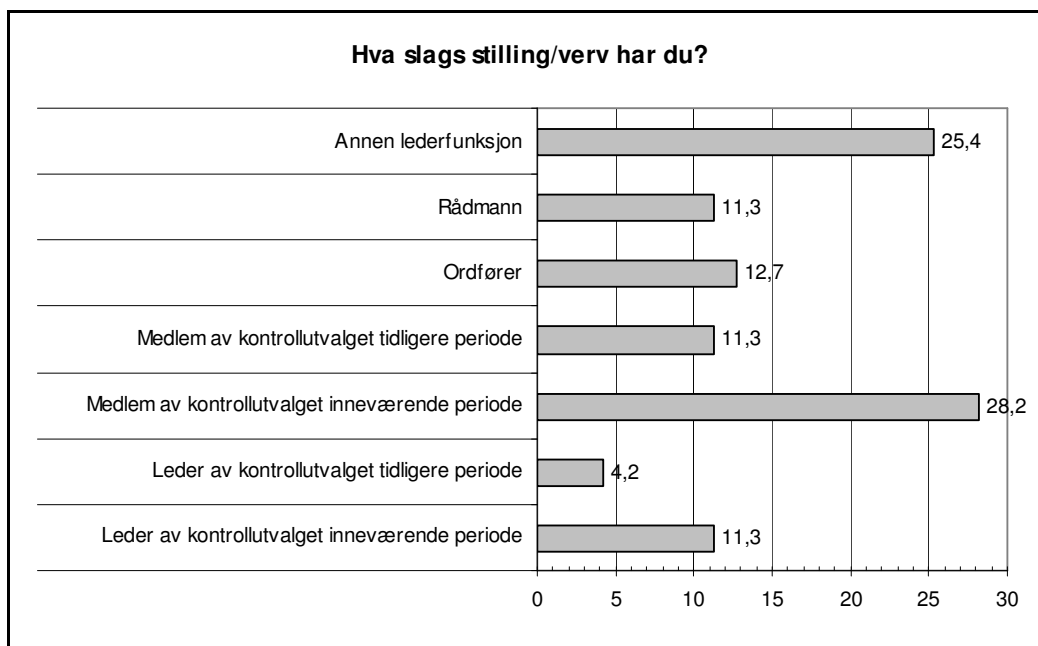
VEDLEGG

Figuroversikt

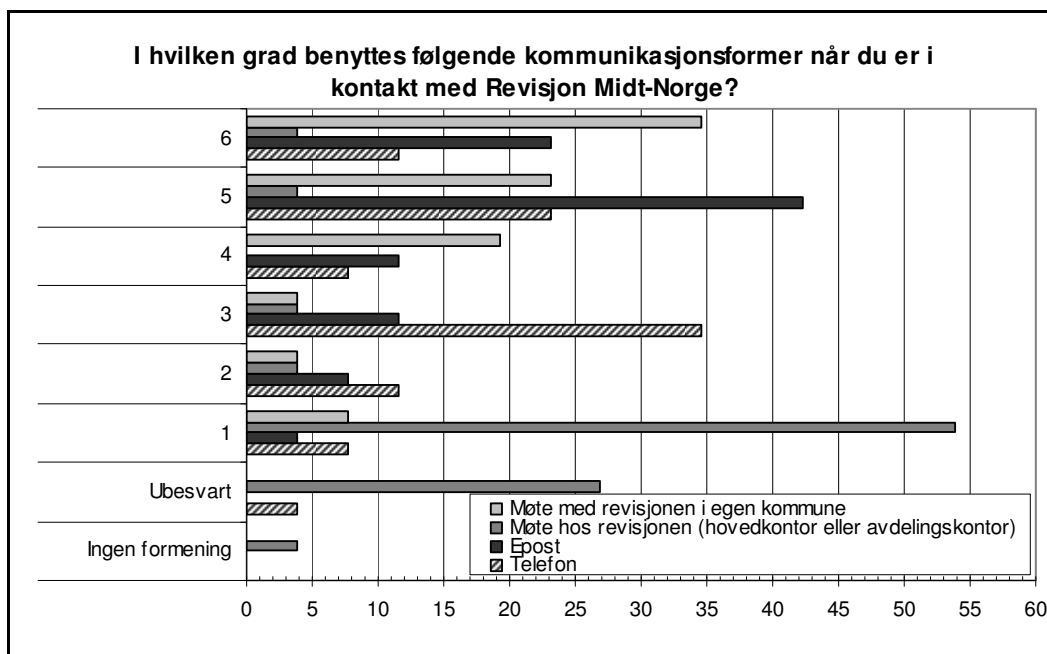
<i>Figur 1 Respondentenes stilling/verv. Prosent. N 71.</i>	<i>41</i>
<i>Figur 2 I hvilken grad ulike kommunikasjonsformer benyttes i kontakt med Revisjon Midt-Norge. 6 = svært stor grad og 1 = svært liten grad. Prosent. N 26.</i>	<i>41</i>
<i>Figur 3 Kontakt med Revisjon Midt-Norge pr. måned. Prosent. N 26.</i>	<i>42</i>
<i>Figur 4 Synspunkter på hvorvidt det er lett å komme i kontakt med Revisjon Midt-Norge og få svar på henvendelser. Prosent. N 26.</i>	<i>42</i>
<i>Figur 5 Behov for besøke fra Revisjon Midt-Norge. Prosent. N 26.</i>	<i>43</i>
<i>Figur 6 Samlet vurdering av tilgjengeligheten til Revisjon Midt-Norge. 6 = svært fornøyd og 1 = svært lite fornøyd. Prosent. N 26.</i>	<i>43</i>
<i>Figur 7 Vurdering av ulike tilbud og tiltak fra Revisjon Midt-Norge. 6 = svært fornøyd og 1 = svært lite fornøyd. Prosent. N 26.</i>	<i>44</i>
<i>Figur 8 Vurderinger av forvaltningsrevisjonens nytteverdi i forhold til å bidra til forbedringer i kommunene. 6 = svært nyttig og 1 = svært lite nyttig. Prosent. N 71.</i>	<i>44</i>
<i>Figur 9 Vurderinger av i hvilken grad i hvilken grad forvaltningsrevisjonen gir grunnlag for ulike forbedringer. 6 = svært nyttig og 1 = svært lite nyttig. Prosent. N 71.</i>	<i>45</i>
<i>Figur 10 Vurdering av forbedringspotensial knyttet forvaltningsrevisjonen. Prosent. N 71.</i>	<i>45</i>
<i>Figur 11 Faktorer som kan forbedres. Klassifisering av fritekst. Prosent. N 22.</i>	<i>46</i>
<i>Figur 12 Vurdering av behov for å øke omfanget av forvaltningsrevisjon. Prosent. N 71.</i>	<i>46</i>
<i>Figur 13 Vurdering av den finansielle revisjonens bidrag til forbedring av kommunen. 6 = svært nyttig og 1 = svært lite nyttig. Prosent. N 71.</i>	<i>47</i>
<i>Figur 14 Vurdering av den finansielle revisjonens bidrag til forbedring i forhold ulike oppgaver. 6 = svært fornøyd og 1 = svært lite fornøyd. Prosent. N 71.</i>	<i>47</i>
<i>Figur 15 Vurdering av hvorvidt det er et forbedringspotensial innenfor dagens økonomiske rammer. Prosent. N 71.</i>	<i>48</i>
<i>Figur 16 Vurdering av behovet for å øke omfanget av finansiell revisjon? Prosent. N 71.</i>	<i>48</i>
<i>Figur 17 Vurdering av i hvilken grad selskapskontrollen bidrar til bedre forvaltning med eierinteressene i kommunalt eide selskaper. 6 = i svært stor grad og 1 = i svært liten grad. Prosent. N 71.</i>	<i>49</i>
<i>Figur 18 Vurdering av hvorvidt det er et forbedringspotensial innenfor dagens økonomiske rammer. Prosent. N 71.</i>	<i>49</i>
<i>Figur 19 Vurdering av behovet for å øke omfanget av selskapskontroll? Prosent. N 71.</i>	<i>50</i>

<i>Figur 20 Vurdering av Revisjons Midt-Norges kompetanse. 6 = svært god og 1 = svært dårlig. Prosent. N 71.</i>	50
<i>Figur 21 I hvilken grad Revisjon Midt-Norge vurderes som uavhengig. 6 = svært stor grad og 1 = svært liten grad. Prosent. N 71.</i>	51
<i>Figur 22 Vurdering av rolleklarhet mellom kontrollutvalgets sekretariat og revisjonen. Prosent. N 71.</i>	51
<i>Figur 23 Vurderinger av samarbeidet mellom revisjonen og kontrollutvalg sekretariatet. 6 = svært bra og 1 = svært dårlig. Prosent. N 71.</i>	52
<i>Figur 24 Vurderinger av i hvor stor grad utsagn om Revisjon Midt-Norge samsvarer med egne opplevelser. 6 = svært stor grad og 1 = svært liten grad. Prosent. N 71.</i>	52
<i>Figur 25 Vurdering av om Revisjon Midt-Norge drives kostnadseffektivt eller ikke. Prosent. N 71.</i>	53

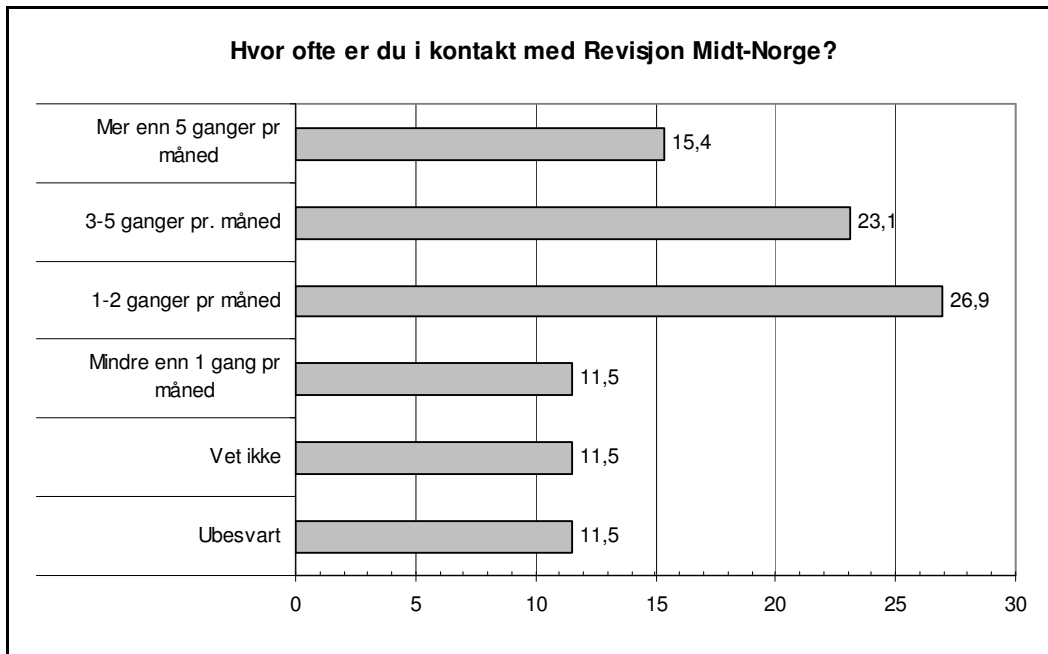
Resultater fra spørreundersøkelsen



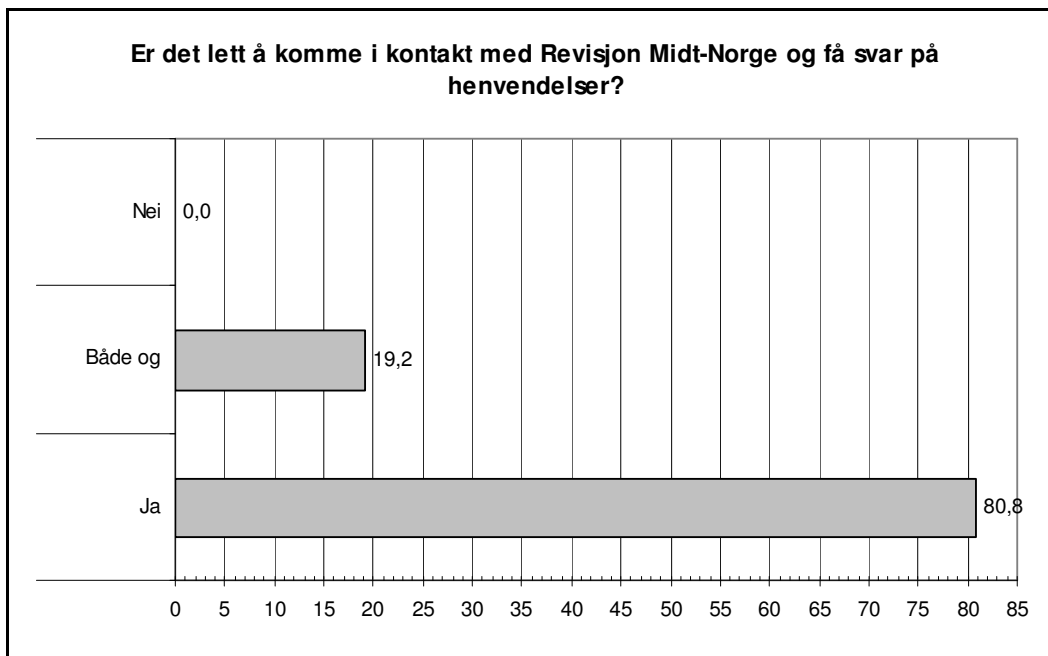
Figur 1 Respondentenes stilling/verv. Prosent. N 71.



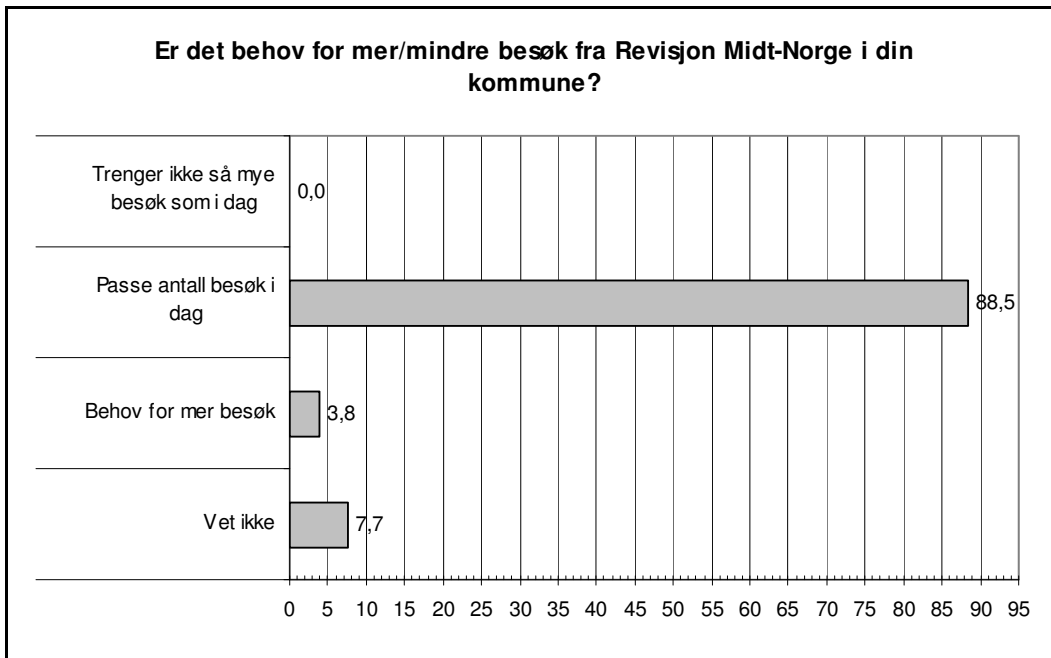
Figur 2 I hvilken grad ulike kommunikasjonsformer benyttes i kontakt med Revisjon Midt-Norge. 6 = svært stor grad og 1 = svært liten grad. Prosent. N 26.



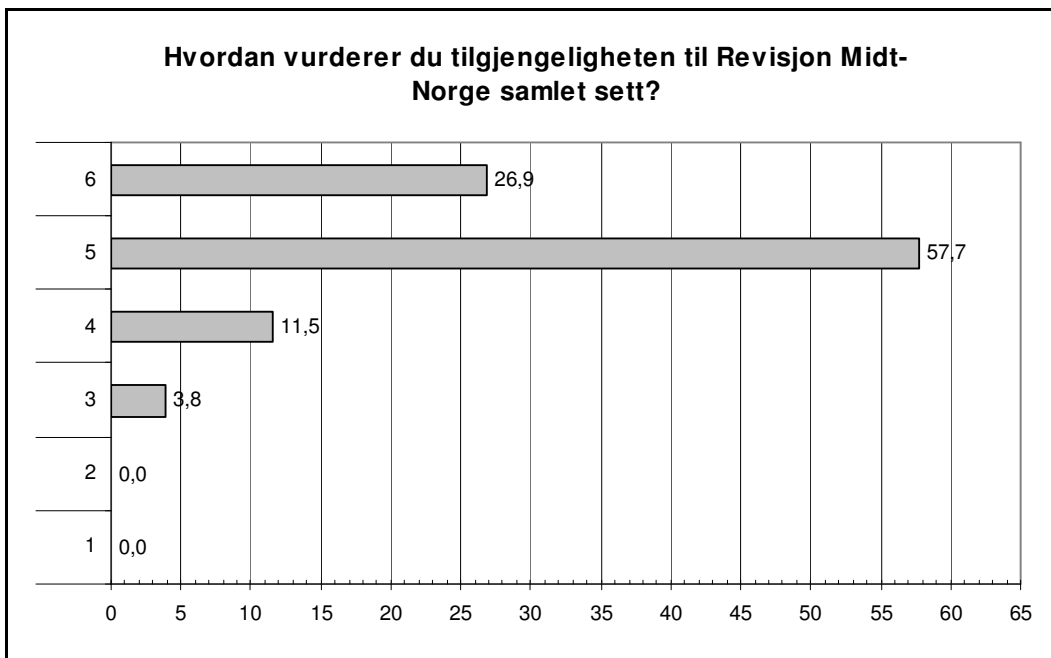
Figur 3 Kontakt med Revisjon Midt-Norge pr. måned. Prosent. N 26.



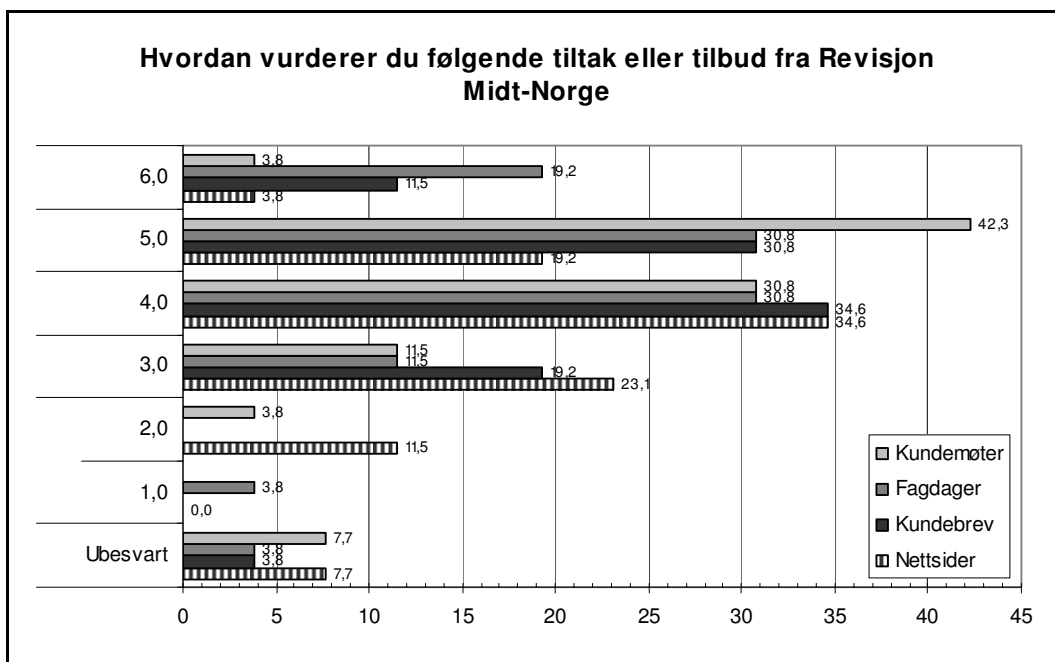
Figur 4 Synspunkter på hvorvidt det er lett å komme i kontakt med Revisjon Midt-Norge og få svar på henvendelser. Prosent. N 26.



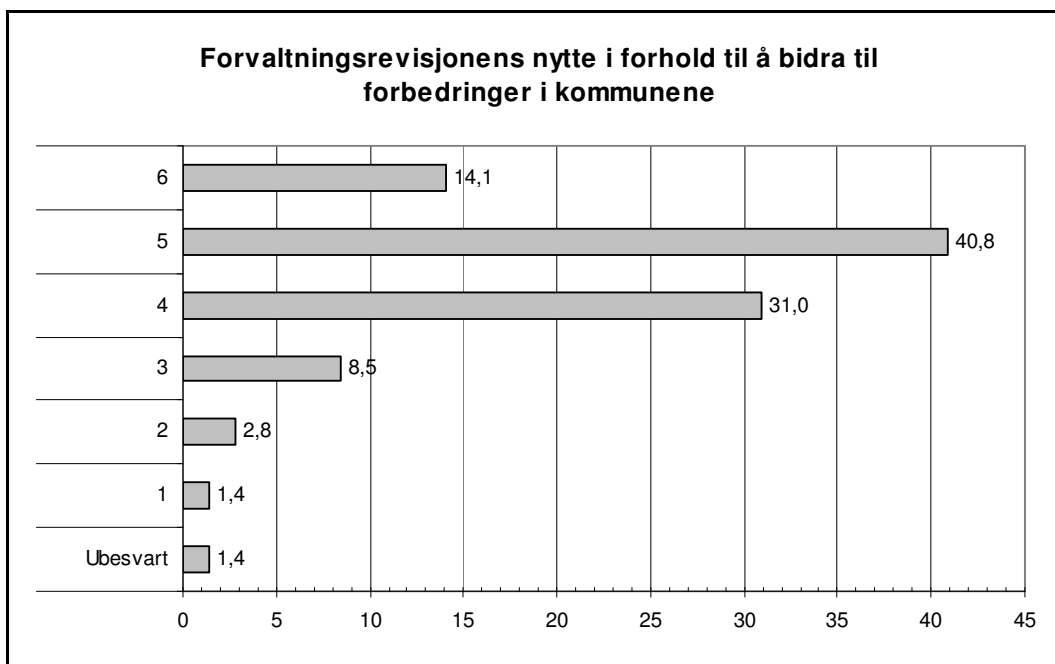
Figur 5 Behov for besøke fra Revisjon Midt-Norge. Prosent. N 26.



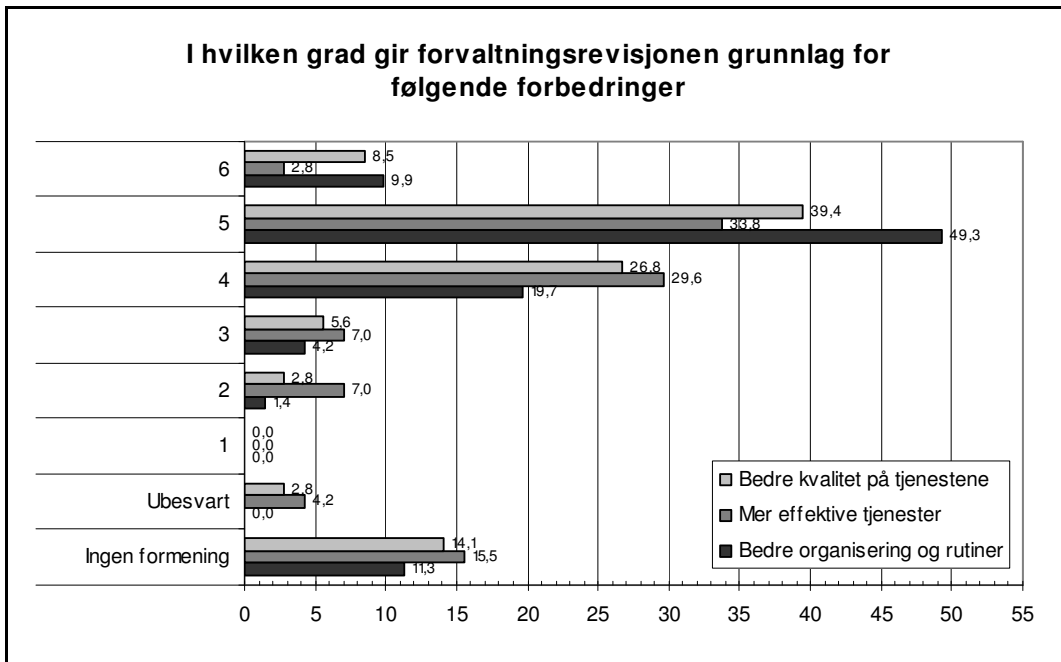
Figur 6 Samlet vurdering av tilgjengeligheten til Revisjon Midt-Norge. 6 = svært fornøyd og 1 = svært lite fornøyd. Prosent. N 26.



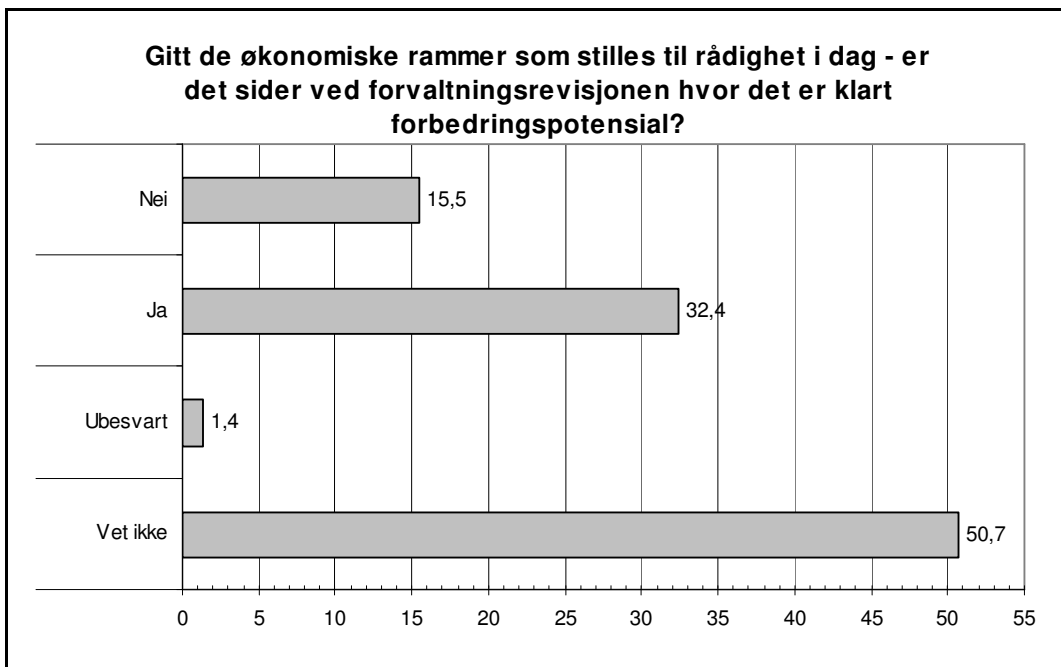
Figur 7 Vurdering av ulike tilbud og tiltak fra Revisjon Midt-Norge. 6 = svært fornøyd og 1 = svært lite fornøyd. Prosent. N 26.



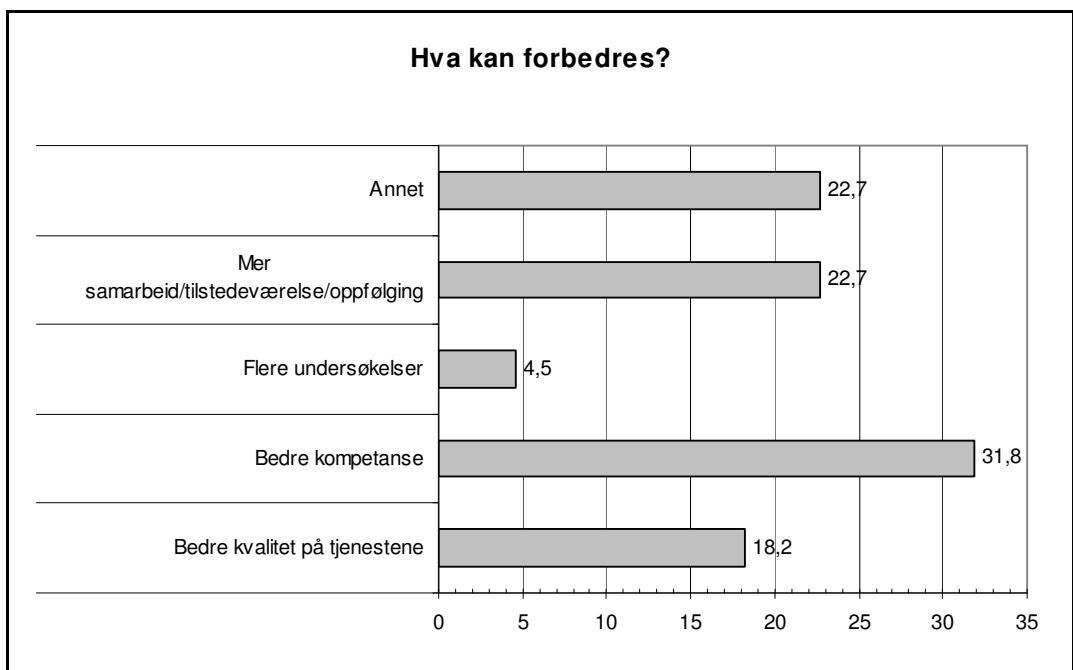
Figur 8 Vurderinger av forvaltningsrevisjonens nytteverdi i forhold til å bidra til forbedringer i kommunene. 6 = svært nyttig og 1 = svært lite nyttig. Prosent. N 71.



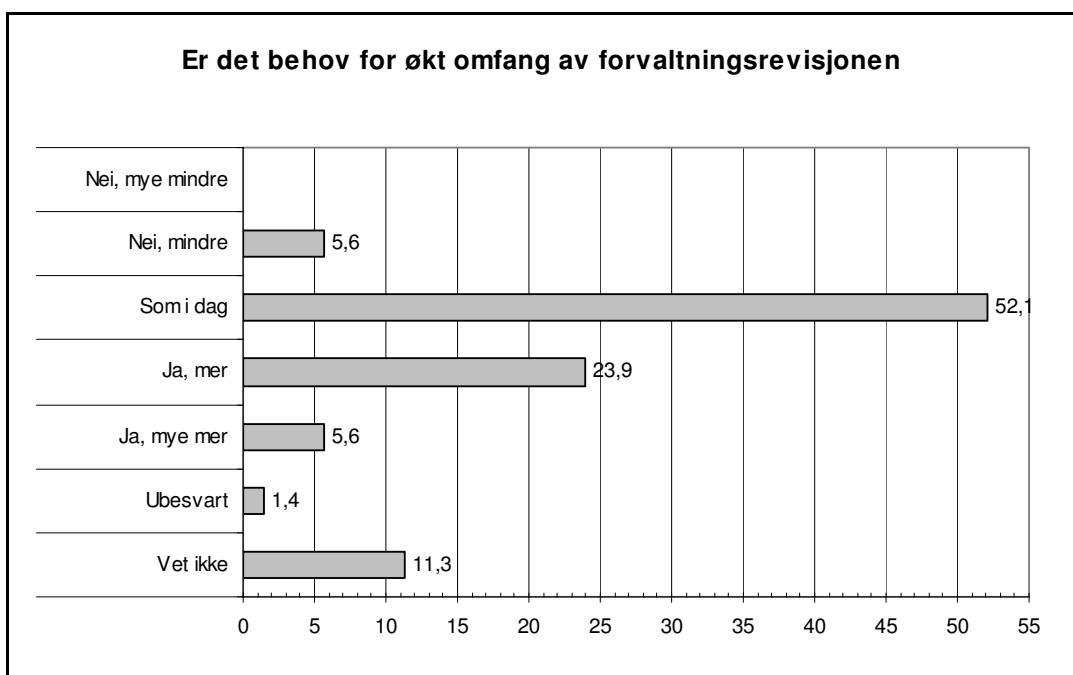
Figur 9 Vurderinger av i hvilken grad i hvilken grad forvaltningsrevisjonen gir grunnlag for ulike forbedringer. 6 = svært nyttig og 1 = svært lite nyttig. Prosent. N 71.



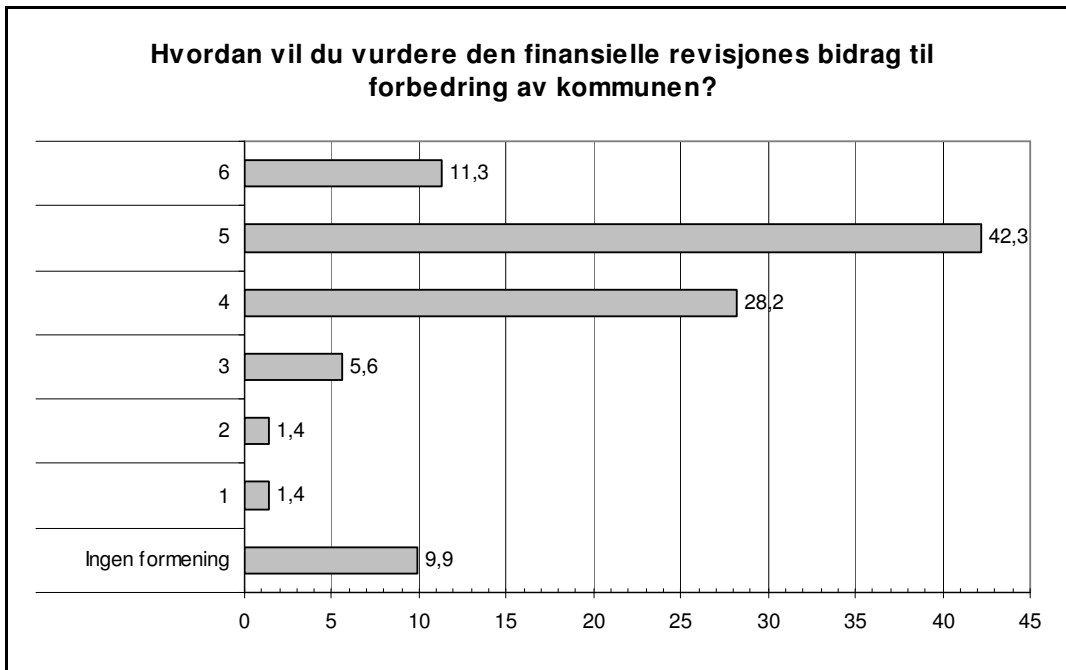
Figur 10 Vurdering av forbedringspotensial knyttet forvaltningsrevisjonen. Prosent. N 71.



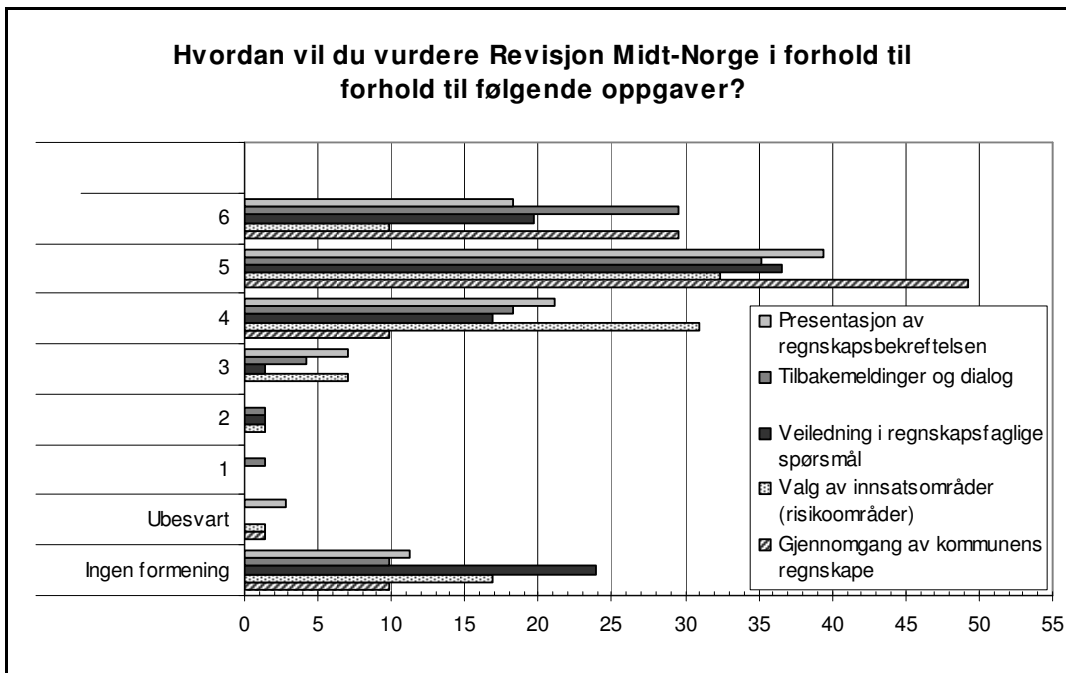
Figur 11 Faktorer som kan forbedres. Klassifisering av fritekst. Prosent. N 22.



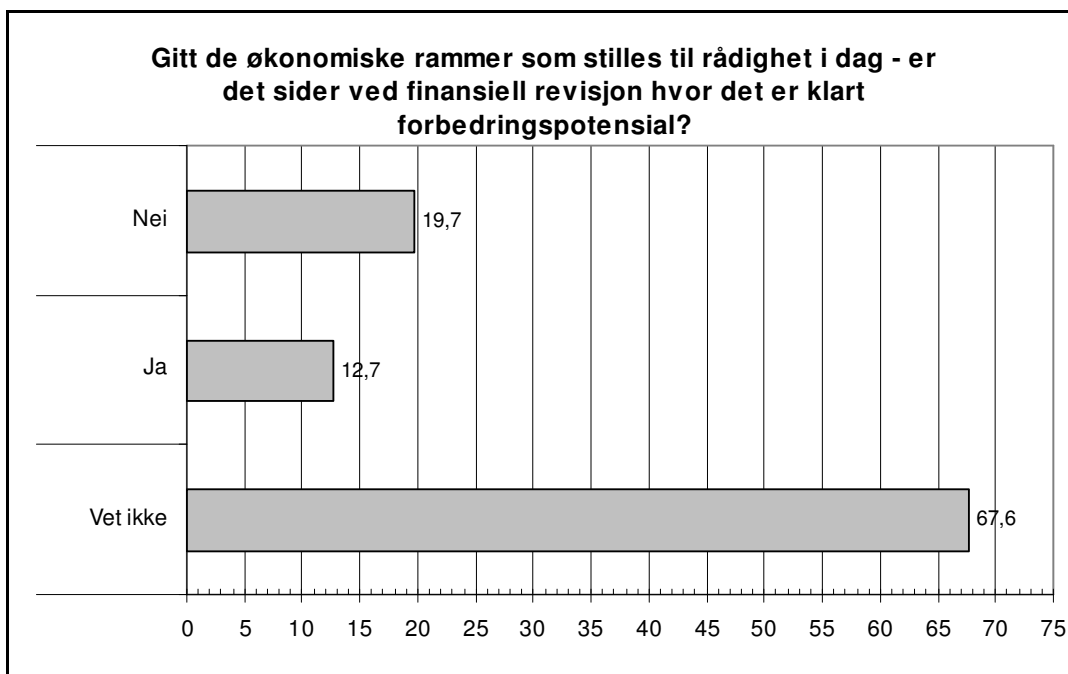
Figur 12 Vurdering av behov for å øke omfanget av forvaltningsrevisjon. Prosent. N 71.



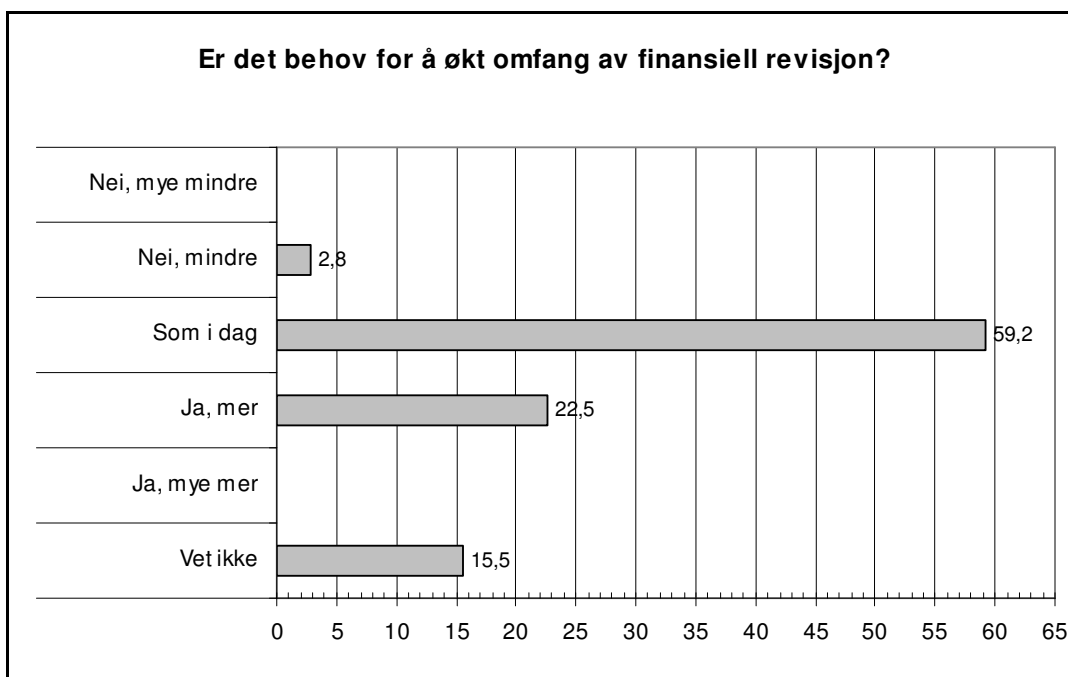
Figur 13 Vurdering av den finansielle revisjonens bidrag til forbedring av kommunen. 6 = svært nyttig og 1 = svært lite nyttig. Prosent. N 71.



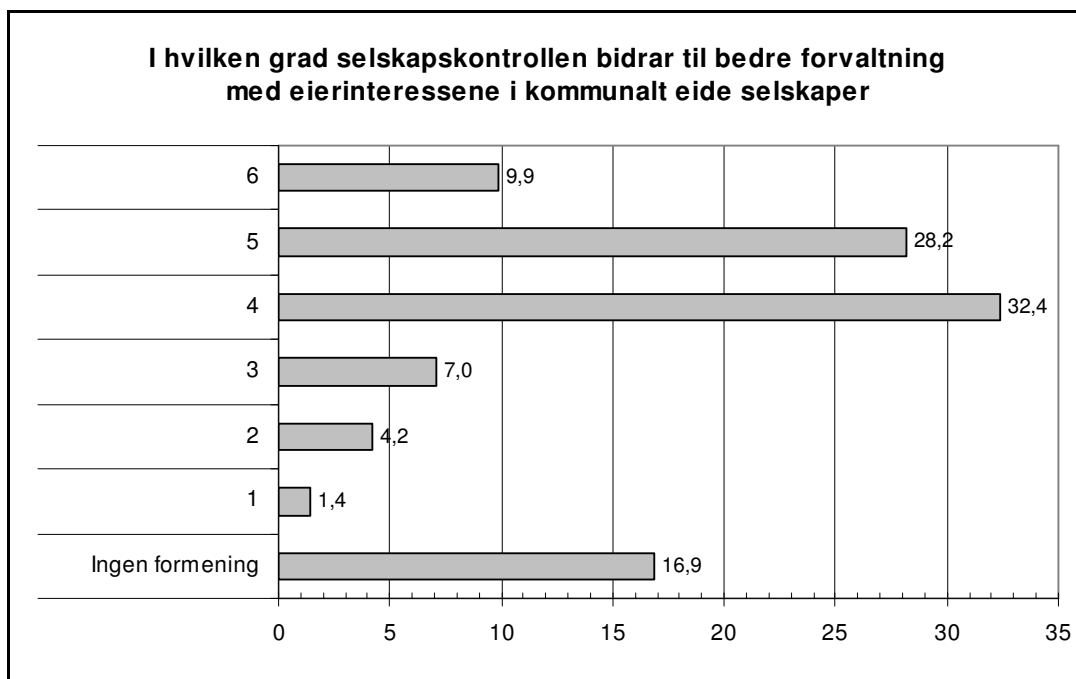
Figur 14 Vurdering av den finansielle revisjonens bidrag til forbedring i forhold ulike oppgaver. 6 = svært fornøyd og 1 = svært lite fornøyd. Prosent. N 71.



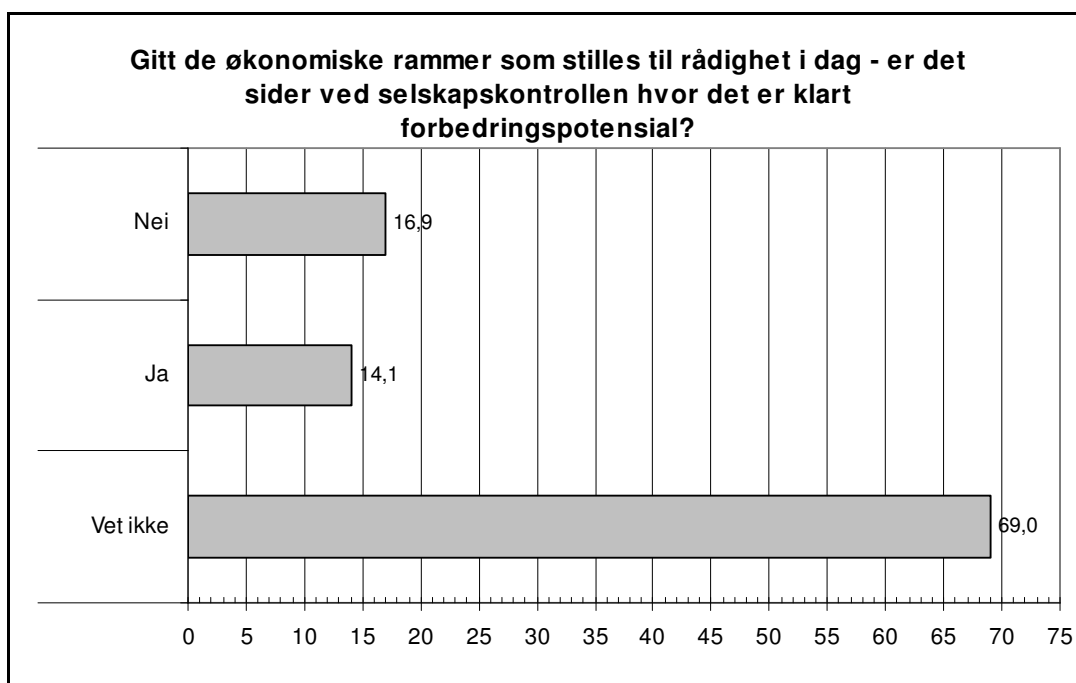
Figur 15 Vurdering av hvorvidt det er et forbedringspotensial innenfor dagens økonomiske rammer. Prosent. N 71.



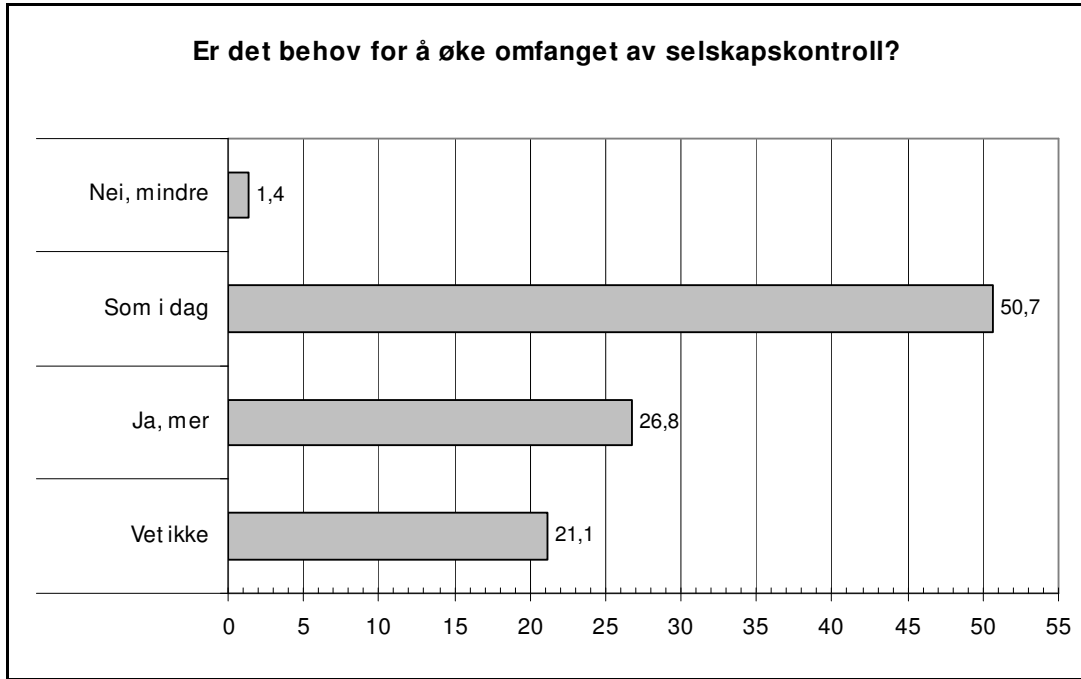
Figur 16 Vurdering av behovet for å øke omfanget av finansiell revisjon? Prosent. N 71.



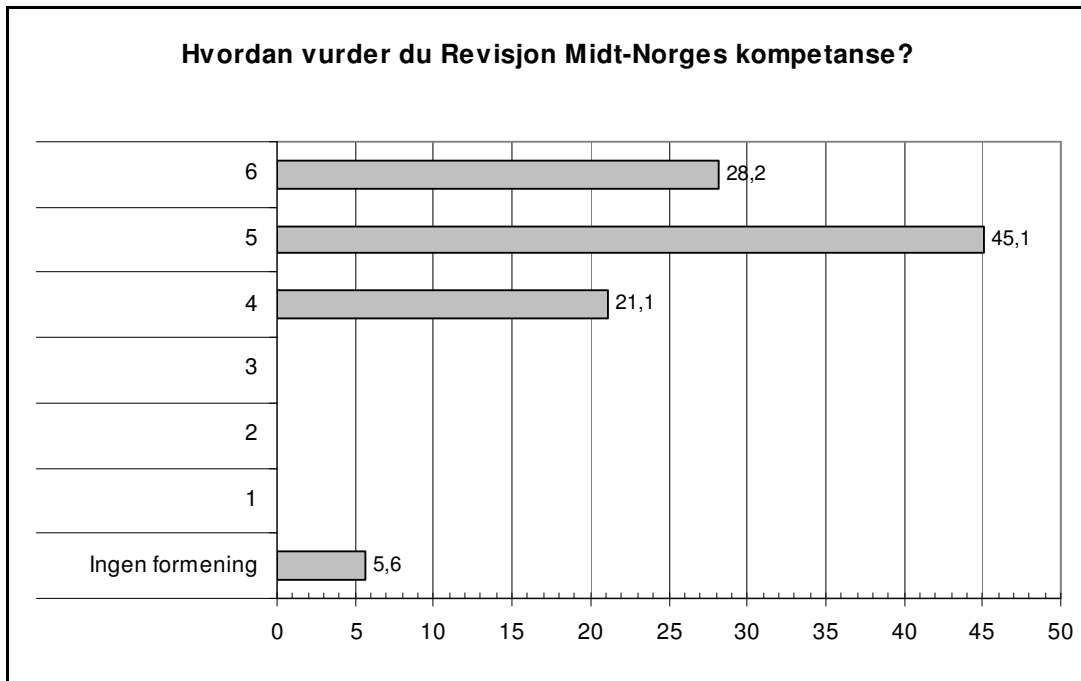
Figur 17 Vurdering av i hvilken grad selskapskontrollen bidrar til bedre forvaltning med eierinteressene i kommunalt eide selskaper. 6 = i svært stor grad og 1 = i svært liten grad. Prosent. N 71.



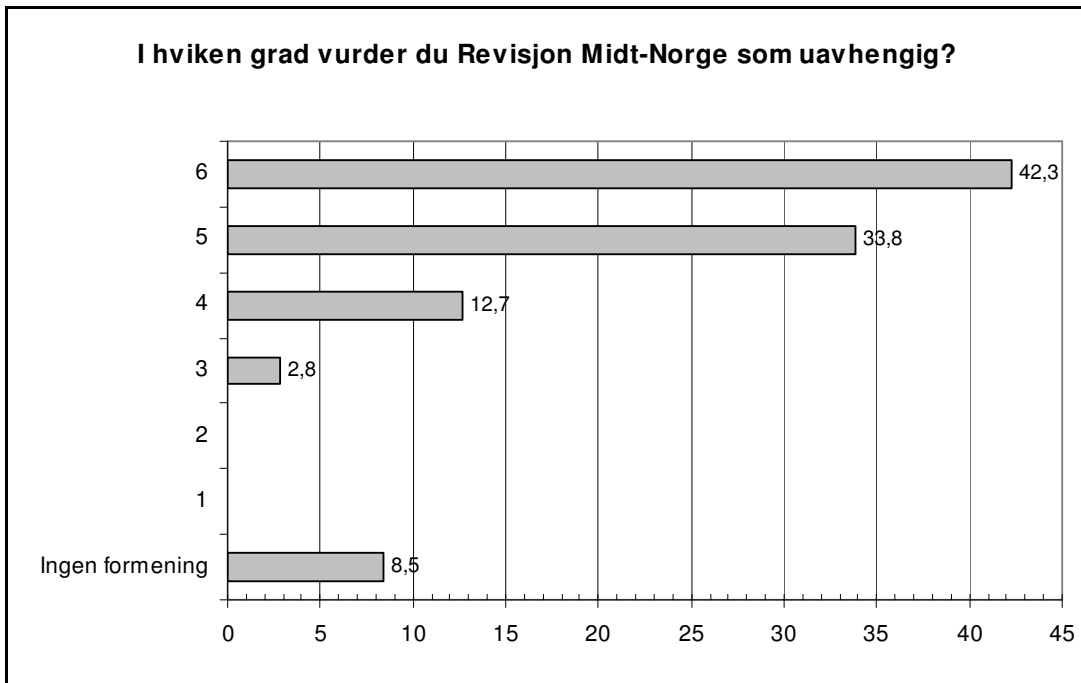
Figur 18 Vurdering av hvorvidt det er et forbedringspotensial innenfor dagens økonomiske rammer. Prosent. N 71.



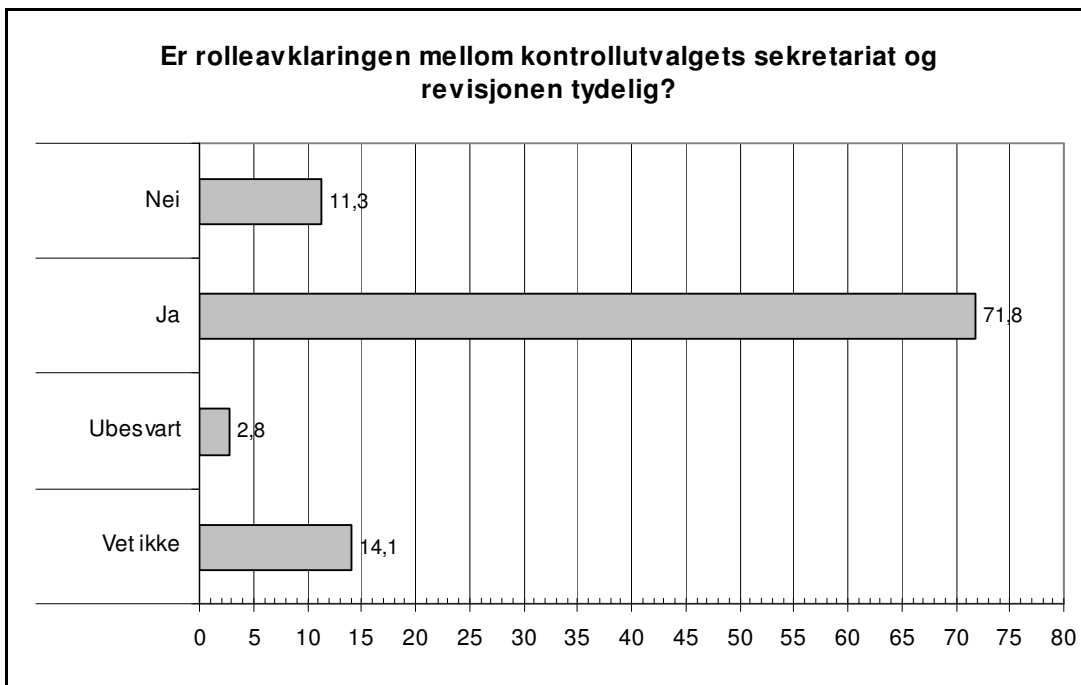
Figur 19 Vurdering av behovet for å øke omfanget av selskapskontroll? Prosent. N 71.



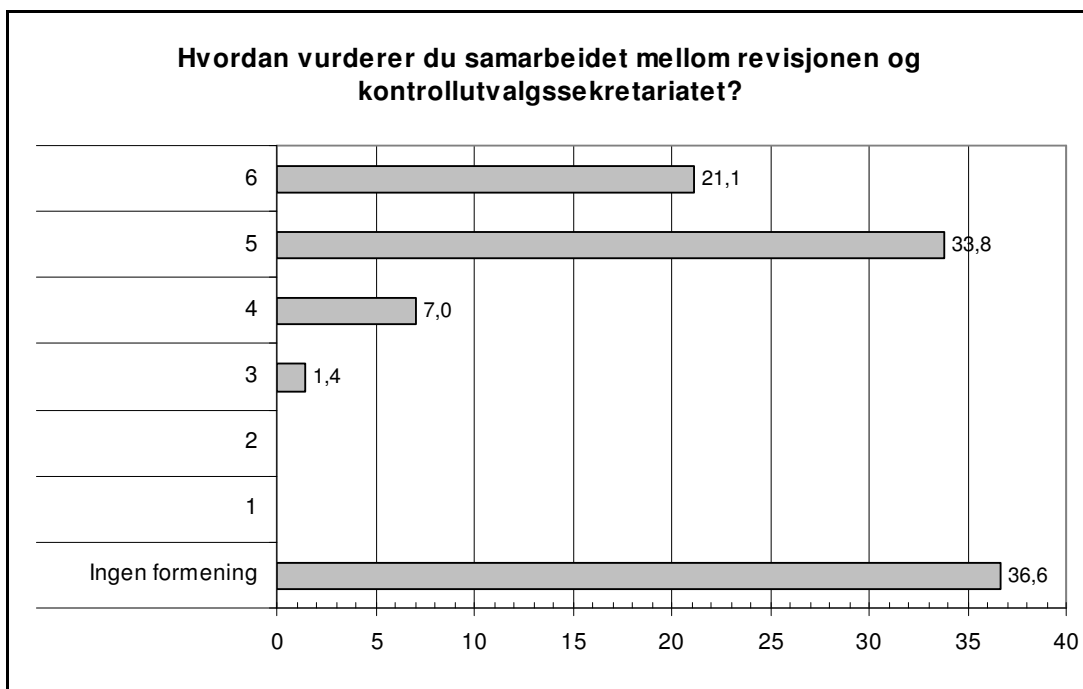
Figur 20 Vurdering av Revisjons Midt-Norges kompetanse. 6 = svært god og 1 = svært dårlig. Prosent. N 71.



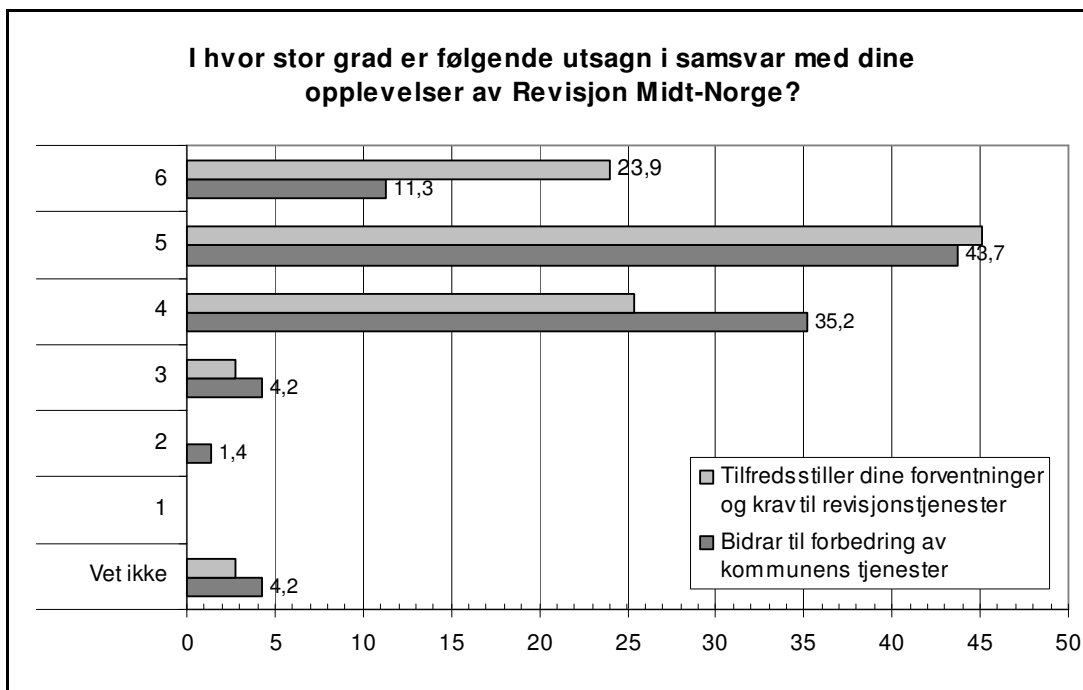
Figur 21 I hvilken grad Revisjon Midt-Norge vurderes som uavhengig. 6 = svært stor grad og 1 = svært liten grad. Prosent. N 71.



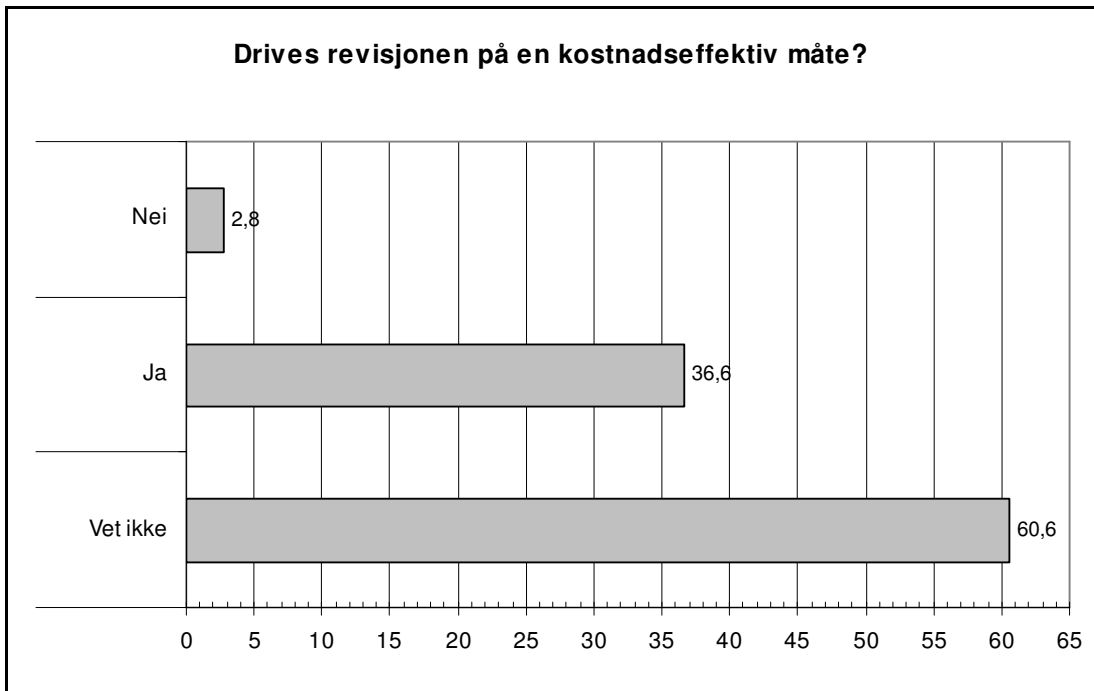
Figur 22 Vurdering av rolleklarhet mellom kontrollutvalgets sekretariat og revisjonen. Prosent. N 71.



Figur 23 Vurderinger av samarbeidet mellom revisjonen og kontrollutvalg sekretariatet. 6 = svært bra og 1 = svært dårlig. Prosent. N 71.



Figur 24 Vurderinger av i hvor stor grad utsagn om Revisjon Midt-Norge samsvarer med egne opplevelser. 6 = svært stor grad og 1 = svært liten grad. Prosent. N 71.



Figur 25 Vurdering av om Revisjon Midt-Norge drives kostnadseffektivt eller ikke. Prosent. N 71.

Spørreundersøkelse vedrørende Revisjon Midt-Norge IKS



Spørreundersøkelse vedr Revisjon Midt-Norge IKS

Hei og takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen.

Telemarksforskning-Bø er engasjert av Revisjon Midt-Norge IKS for å evaluere om selskapet har nådd sine målsetninger. Hensikten med denne undersøkelsen er å få tilbakemelding på hvilke oppfatninger og erfaringer dere som brukere har med tjenestene fra Revisjon Midt-Norge IKS.

Bakgrunnsinformasjon

Hvilken kommune representerer du?

- Agdenes
 - Frøya
 - Hemne
 - Hitra
 - Klæbu
 - Malvik
 - Meldal
 - Melhus
 - Midtre Gauldal
 - Orkdal
 - Selbu
 - Skaun
 - Snillfjord
 - Sør-Trøndelag fylkeskommune
 - Tydal
-

Hva slags stilling/verv har du?

- Leder av kontrollutvalget inneværende periode
- Leder av kontrollutvalget tidligere periode
- Medlem av kontrollutvalget inneværende periode
- Medlem av kontrollutvalget tidligere periode
- Ordfører
- Rådmann
- Annen lederfunksjon, spesifiser her:

Hvis Rådmann eller Annen lederfunksjon (spm 3-9)

Tilgjengelighet og informasjon

På en skala fra 1-6, der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad.

3. I hvilken grad benyttes følgende kommunikasjonsformer når du er i kontakt med Revisjon Midt-Norge?

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Møte hos revisjonen (hovedkontor eller avdelingskontor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Møte med revisjonen i egen kommune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anslå antall ganger pr. måned.

4. Hvor ofte er du i kontakt med Revisjon Midt-Norge?

5. Er det lett å komme i kontakt med Revisjon Midt-Norge og få svar på henvendelser?

- Ja
- Både og
- Nei
- Vet ikke

6. Er det behov for mer/mindre besøk fra Revisjon Midt-Norge i din kommune?

- Behov for mer besøk
- Passe antall besøk i dag
- Trenger ikke så mye besøk som i dag
- Vet ikke

På en skala fra 1-6, der 1 er svært lite fornøyd og 6 er svært fornøyd.

7. Hvordan vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Tilgjengeligheten til Revisjon Midt-Norge samlet sett?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis 1, 2 eller 3 (spm 8)

8. Hva kan eventuelt forbedres?

På en skala fra 1-6, der 1 er svært lite fornøyd og 6 er svært fornøyd.

9. Hvordan vil du vurdere følgende tiltak eller tilbud fra Revisjon Midt-Norge?

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Revisjonens nettsider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundebrev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fagdager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundemøter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Forvaltningsrevisjon

På en skala fra 1-6, der 1 er svært lite nyttig og 6 er svært nyttig.

10. Hvordan vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Forvaltningsrevisjonens bidrag til forbedring i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På en skala fra 1-6, der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad.

11. I hvilken grad gir forvaltningsrevisjonen grunnlag for følgende forbedringer?

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Betre organisering og rutiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meir effektive tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedre kvalitet på tjenestene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Gitt de økonomiske rammer som stilles til rådighet i dag - er det sider ved forvaltningsrevisjonen hvor det er klart forbedringspotensial?

- Ja
 - Nei
 - Vet ikke
-

Hvis ja (spm 13)

13. Hva kan eventuelt forbedres?

14. Er det behov for økt omfang av forvaltningsrevisjon?

- Ja , mye mer
- Ja, mer
- Som i dag
- Nei, mindre
- Nei, mye mindre
- Vet ikke

Finansiell revisjon

På en skala fra 1-6, der 1 er svært lite nyttig og 6 er svært nyttig.

15. Hvordan vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Den finansielle revisjonens bidrag til forbedring i kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På en skala fra 1-6, der 1 er svært lite fornøyd og 6 er svært fornøyd.

16. Hvordan vil du vurdere Revisjon Midt-Norge i forhold til følgende oppgaver:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Gjennomgang av kommunens regnskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valg av innsatsområder (risikoområder)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiledning i regnskapsfaglige spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilbakemeldinger og dialog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentasjon av regnskapsbekreftelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Gitt de økonomiske rammer som stilles til rådighet i dag - er det sider ved finansiell revisjon hvor det er klart forbedringspotensial?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvis ja (spm 18)

18. Hva kan eventuelt forbedres?

19. Er det behov for å økt omfang av finansiell revisjon?

- Ja, mye mer
 - Ja, mer
 - Som i dag
 - Nei, mindre
 - Nei, mye mindre
 - Vet ikke
-

Selskapskontroll

På en skala fra 1-6, der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad.

20. I hvilken grad vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Selskapskontrollen bidrar til bedre forvaltning med eierinteressene i kommunalt eide selskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Gitt de økonomiske rammer som stilles til rådighet i dag - er det sider ved selskapskontrollen hvor det er klart forbedringspotensial?

- Ja
 Nei
 Vet ikke

Hvis ja (spm 22)

22. Hva kan eventuelt forbedres?

23. Er det behov for å øke omfanget av selskapskontroll?

- Ja, mye mer
 Ja, mer
 Som i dag
 Nei, mindre
 Nei, mye mindre
 Vet ikke

Kompetanse og uavhengighet

På en skala fra 1-6, der 1 er svært dårlig og 6 er svært god.

24. Hvordan vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Revisjon Midt-Norges kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis 1, 2 eller 3 (spm 25)

25. På hvilke områder er det eventuelt behov for bedre kompetanse?

På en skala fra 1-6, der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad.

26. I hvilken grad vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Revisjon Midt-Norge som uavhengig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rolle og funksjon

27. Er rolleavklaringen mellom kontrollutvalgets sekretariat og revisjonen tydelig?

- Ja
 Nei
 Vet ikke

Hvis nei (spm 28)

28. Hva kan eventuelt gjøres for å klargjøre revisjonens og kontrollutvalgssekretariatets ulike roller?

På en skala fra 1-6, der 1 er svært dårlig og 6 er svært bra.

29. Hvordan vil du vurdere følgende:

	1	2	3	4	5	6	Ingen formening
Samarbeidet mellom revisjonen og kontrollutvalgssekretariatet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis 1, 2 eller 3 (spm 30)

30. Hva kan eventuelt gjøres for å forbedre samarbeidet mellom revisjonen og kontrollutvalgssekretariatet?

Samlet vurdering

På en skala fra 1-6, der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad.

31. I hvilken grad opplever du at Revisjon Midt-Norge:

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
Bidrar til forbedring av kommunens tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilfredsstiller dine forventninger og krav til revisjonstjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Drives revisjonen på en kostnadseffektiv måte?

- Ja
 Nei
 Vet ikke

Hvis nei (spm 33)

33. Hva kan eventuelt bidra til å forbedre kostnadseffektiviteten?

34. Dersom du har andre kommentarer eller synspunkter med relevans for evalueringen av Revisjon Midt-Norge, kan du skrive disse her:

Takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen.

Intervjuguide ansatte og ledelsen

1. OM RESPONDENTENE

Presentasjonsrunde: Bakgrunn, arbeidsområde, kompetanse, erfaring, ansettelsestid

2. BAKGRUNN/HISTORIKK

- a) Litt om bakgrunn og prosess etablering IKS
- b) Motforestillinger

3. ORGANISERING/SAMARBEID

- a) Funger dagens organisering tilfredsstillende?
- b) Hva kan ev. forbedres med dagens organisering?
- c) Er det utfordringer knyttet til organisering med ett hovedkontor og tre avdelingskontor?
- d) Hvordan fungerer samarbeidet/avgrensning av roller i forhold til kontrollutvalgssekretariatet?
- e) Samarbeider Revisjon Midt-Norge IKS med andre revisjonsenheter/selskap?

4. STYRKING AV TJENESTENE

- a) Har samarbeidet bidratt til å styrke fagmiljøet?
- b) Har samarbeidet gitt mulighet for spesialisering og styrking av kompetansen?
- c) Har samarbeidet ført til større omfang og bedre kvalitet på forvaltningsrevisjonen?
- d) Har det blitt lettere å ta opp "vanskelige" eller kontroversielle forhold?
- e) Har organiseringen medført endringer i opplevd arbeidsbelastning blant de ansatte?
- f) Har samarbeidet påvirket rollen som revisor, og ev. på hvilken måte?
- g) Har samarbeidet bidratt til bedre arbeidsmiljø og økt trivsel blant de ansatte?
- h) Har samarbeidet gjort arbeidsplassen mer spennende og utviklende?
- i) Har samarbeidet hatt betydning for mulighetene til å rekruttere kvalifiserte medarbeidere?

5. BETYDNING FOR BRUKERNE

- a) Hvilke formelle koblinger er etablert i forhold til administrativ og politisk ledelse i kommunene?
 - o Rapporteringsrutiner
 - o Møtevirksomhet
- b) Hvilken betydning har samarbeidet hatt for brukernes tilgjengelighet til tjenesten?
 - o Lokalisering, avstander, kontortider, telefonbetjening
- c) Har det blitt lettere eller vanskeligere for brukerne å ta kontakt med revisjonen?
- d) Har samarbeidet bidratt til å styrke informasjonsarbeidet overfor brukerne?
- e) Har samarbeidet bidratt til større forståelse for hvilke tjenester revisjonen leverer?
- f) Har tjenesten blitt mer synlig og profilert som følge av samarbeidet?

6. ØKONOMI

- a) Hvordan fordeles kostnadene mellom kommunene?
- b) Hvordan foregår budsjettering og budsjettstyring?
- c) Har samarbeidet gitt grunnlag for økonomiske innsparinger?
- d) Har samarbeidet samlet sett bidratt til å redusere bemanningen?
- e) Har samarbeidet bidratt til at kommunene får mer igjen for de økonomiske ressursene som stilles til rådighet?
- f) Medfører det interkommunale samarbeidet økt ressursbruk på administrasjon/byråkrati, eller bidrar samarbeidet til frigivelse av tid til faglig aktivitet?
 - Bemanning
 - Reisevirksomhet
 - Møter
 - Rutiner
 - Stordriftsfordeler
- g) Er fordelingen av kostnader mellom kommunene hensiktsmessig?

7. SAMLET VURDERING

- a) Hva fungerer bra?
- b) Hva er utfordringene?
- c) Hva kan ev. gjøres for at tjenestene fra samarbeidet skal bli bedre?
- d) Har samarbeidet samlet sett bidratt til bedre kvalitet på tjenestene som leveres?
- e) Hva er de viktigste fordelene med IKS fremfor tidligere revisjonsdistrikter?
- f) Andre kommentarer?

