

Rigsrevisionen

Rapport

Oktober 2009

RIGSREVISIONEN KUNDEUNDERSØGELSE 2009

RIGSREVISIONEN KUNDEUNDERSØGELSE 2009

Date **2009/10/02**
Made by **Nicolaj Ejler**
Checked by **Henrik R. Seiding**
Approved by **Nicolaj Ejler**

INDHOLD

1. Resumé	6
1.1 Finansiell revision (årsrevisionen)	6
1.2 Forvaltningsrevision (beretninger)	6
1.3 Koordinering, planlægning og rådgivning	7
1.4 Statsrevisorerne	7
2. Indledning	8
2.1 Kundeundersøgelsens fokus og metode	8
2.2 Indhold	9
3. Finansiell revision (årsrevision)	10
3.1 Faglig kvalitet i betydningen korrekte, rimelige, velbegrundede vurderinger	10
3.1.1 Nye områder for årsrevisionens virke	10
3.1.2 Den nye tilgang til årsrevisionen	10
3.2 Kompetencer på årsrevisionen	11
3.3 Forståelse af centraladministrationen	11
3.3.1 Formalisme	11
3.3.2 Proportionalitet	12
3.3.3 Udgiftsdrivende tilgang	12
3.4 Samarbejde	13
3.5 Særlige forhold	14
3.5.1 Intern revision	14
3.5.2 Statslige selskaber	14
3.5.3 Påtegning af og erklæring om regnskab	14
3.5.4 Økonomiservicecentret (ØSC)	14
3.5.5 Omkostningsreformen	15
3.6 It-revision og statslige digitale projekter	15
3.7 Udviklingsperspektiver	16
4. Forvaltningsrevision (beretninger)	17
4.1 Faglig kvalitet i betydningen korrekte, rimelige, velbegrundede vurderinger	17
4.1.1 Den nye tilgang til forvaltningsrevision	18
4.1.2 Formidling og sprogbrug	18
4.2 Kompetencer på beretninger	18
4.3 Standarder	19
4.4 Forståelse af politiske rammebetingelser og praksis i centraladministrationen	20
4.5 Samarbejde	21
4.5.1 Forberedelse	21
4.5.2 Lydhørhed	22
4.6 Kommuner som revisionsobjekt	23
4.7 Udviklingsperspektiver	23
5. Koordinering, planlægning og rådgivning	24
5.1 Information og arbejdstilrettelæggelse	24
5.2 Medarbejdernes fremtræden	25
5.3 Topmøder	25
5.4 Rådgivning	26

5.5	Udviklingsperspektiver	27
6.	Kundeundesøgelse blandt Statsrevisorerne	28
6.1	Kvalitet i form af korrekte, velbegrundede analyser og konklusioner	28
6.2	Statsrevisorerens rolle	28
6.3	Samspil mellem statsrevisorer og Rigsrevisionen	29
6.4	Rådgivning	29
6.5	Forslag fra statsrevisorerne	30

BILAG

Spørgerammer for interviews
Respondentliste

1. RESUMÉ

Dette er Rambøll Management Consultings rapportering af Kundeundersøgelsen 2009 for Rigsrevisionen baseret på interviews med departementschefer, styrelsesdirektører, direktører i statslige selskaber, samt økonomichefer og andre relevante medarbejdere i pågældende institutioner, samt statsrevisorerne.

1.1 Finansiell revision (årsrevisionen)

Respondenterne vurderer generelt, at Rigsrevisionens finansielle revision (årsrevisionen) har en meget høj kvalitet.

Respondenterne peger på følgende udviklingsperspektiver for Rigsrevisionen:

- Rigsrevisionen bør fortsætte med den nye tilgang til årsrevisionen, da denne modtages positivt blandt mange respondenter som en tilgang til at skabe et mere konstruktivt samarbejde med revidenterne.
- Ved at bevæge sig ind på nye områder som revision af resultatkontrakter, organisationsudvikling og store investeringer udfordrer Rigsrevisionen sine kernekompetencer og dermed sin solide revisionsfaglige profil. Rigsrevisionen kan overveje hvor mange af denne type "nye" områder, man skal beskæftige sig med eller udvikle ad gangen.
- Rigsrevisionen skal sikre et konstant fokus på at udvikle sig med en moderne forvaltningskultur og forståelse af de økonomiske rammebetingelser for revidenterne. Rigsrevisionen kan med fordel overveje, hvor den kan skabe mest værdi for centraladministrationen og udvikle en mere strategisk tilgang til at udvikle en effektiv forvaltningskultur og -organisation.
- Kompetenceniveauet blandt Rigsrevisionens medarbejdere kan ifølge respondenterne hæves til et mere ensartet niveau.
- Rigsrevisionen kan med fordel overveje fokus for it-revisionen for mere målrettet og systematisk at matche fokus med kompetencer. En gruppe respondenter vurderer, at Rigsrevisionen bør have mere fokus på drift.
- Rigsrevisionen kan med Finansministeriets digitale task-force og IT- og Telestyrelsen udarbejde retningslinjer for en hensigtsmæssig tilgang til statslige digitaliserings- og it-projekter, idet Rigsrevisionen ifølge nogle respondenter i sit fokus på statslige digitaliseringsprojekter ikke behandler det, Rigsrevisionen benævner "leverandørspecifikke udfordringer" tilstrækkeligt, men alene retter kritikken mod den statslige institution.
- Rigsrevisionen kan overveje mulighederne for at fremrykke påtegning af regnskaber, således at styrelsesdirektører/departementschefer ikke skal underskrive et ikke-revisorpåtegnet regnskab.
- Rigsrevisionen kan med fordel sikre en klar kommunikation om sin strategiske positionering for tilgangen til ØSC indeholdende klare principper for revision og ansvarsfordeling. Mange respondenter efterspørger en revisionspraksis, der tildeler ansvaret til ØSC og ikke de afgivende institutioner for at sikre realisering af det forudsatte effektiviseringspotentiale.

1.2 Forvaltningsrevision (beretninger)

En stor gruppe respondenter vurderer generelt, at Rigsrevisionens beretninger og større undersøgelser har et højt fagligt niveau opgjort på, at vurderinger fremstår korrekte, rimelige og velbegrundede. Et stort mindretal af respondenterne vurderer dog, at et stort antal beretninger ikke har et tilstrækkeligt fagligt niveau. Pågældende respondenter begrundes deres vurdering med primært to forhold: At Rigsrevisionen ikke har en tilstrækkelig klar systematisk fundering af standarder for, hvad revidenterne revideres op imod, og at Rigsrevisionen ikke har en tilstrække-

lig forståelse for centraladministrationens politiske rammebetingelser og praksis. Et andet mindretal af respondenter vurderer, at Rigsrevisionens revisionsnotater og i et vist omfang beretningsudkast ikke har en tilstrækkelig høj kvalitet.

Respondenterne peger på følgende udviklingsperspektiver for Rigsrevisionen:

- Rigsrevisionen kan fokusere på en fundering af revisionsstandarder, der benyttes til at revidere op imod, idet mange respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen i for mange beretninger ikke har sikret tilstrækkeligt solide standarder.
- Rigsrevisionen kan fokusere på at sikre en forståelse for praksis i centraladministrationen, herunder beslutningsprocesser, politiske og økonomiske rammebetingelser mv. Det kan eksempelvis ske gennem større rekruttering af medarbejdere med praksiserfaring fra centraladministrationen, udvekslings- og udstationeringsordninger mv.
- Rigsrevisionen kan fokusere på at videreudvikle sine metodekompetencer.
- Rigsrevisionen kan realisere en større kvalitetssikring af revisionsnotater, inden de sendes til revidenterne. Også beretningsudkast kan gøres til genstand for en større kvalitetsudvikling, særligt for beretninger af særlig høj kompleksitet eller med særlig politisk opmærksomhed.
- Rigsrevisionen kan udøve større lydhørhed overfor revidenterne, særligt i faserne med revisionsnotater og beretningsudkast.

1.3 Koordinering, planlægning og rådgivning

Respondenterne peger på følgende udviklingsperspektiver for Rigsrevisionen i dens koordinering, planlægning og rådgivning:

- Rigsrevisionen kan med fordel informere revidenterne mere om tidsplaner og hvornår revidenterne forventes inddraget og skal levere.
- Rigsrevisionen kan med fordel øge sin planlægning for ikke at lægge unødigt arbejdspress på revidenterne over sommerperioden.
- Rigsrevisionen kan med fordel øge sin koordinering af hvornår forskellige revisioner gennemføres i samme institution for at sikre mindst mulig belastning af revidenten. Herunder kan Rigsrevisionen fokusere på mere videndeling for at sikre optimal anvendelse af den viden om revidenterne, der befinder sig i Rigsrevisionen.
- Rigsrevisionen kan udbygge sin rådgivning, idet mange respondenter efterspørger mere rådgivning, fordi det kan hjælpe dem og bidrage til at effektivisere centraladministrationen.

1.4 Statsrevisorerne

Statsrevisorerne vurderer, at Rigsrevisionen opererer med et meget højt fagligt niveau i sin revision, både årsrevision og beretningsvirksomhed. Statsrevisorerne vurderer endvidere, at samspillet mellem statsrevisorerne og Rigsrevisionen fungerer godt.

Statsrevisorerne fremsætter en række ideer til udvikling af samspillet mellem statsrevisorerne og Rigsrevisionen eller af Rigsrevisionens virksomhed. Disse præsenteres i kapitel 6.

2. INDLEDNING

Hermed præsenterer Rambøll Management Consulting resultaterne af Kundeundersøgelsen 2009 for Rigsrevisionen. Undersøgelsen er gennemført af underdirektører Nicolaj Ejler og Henrik Rosenberg Seiding, assisteret af studentermedhjælp Helle Steentoft, i september 2009.

2.1 Kundeundersøgelsens fokus og metode

Kundeundersøgelsens fokus er, hvordan Rigsrevisionens kunder vurderer Rigsrevisionens virke, herunder revisionsfaglig kvalitet af hhv. finansiel revision (defineret som årsrevisionen samt andre revisioner som lønrevision, it-revision mv.) og forvaltningsrevision (defineret som beretninger og større undersøgelser), samarbejde og Rigsrevisionens tilrettelæggelse heraf, medarbejdernes fremtræden, samt Rigsrevisionens rådgivning. Endelig er der et særskilt fokus på statsrevisorerne som kunde for Rigsrevisionen.

Kundeundersøgelsen giver et statusbillede af kundernes vurderinger af Rigsrevisionens virke i 2009. Indeholdt i undersøgelsen er et udviklingsperspektiv, hvor der sammenlignes til den seneste kundeundersøgelse gennemført i 2001, samt udviklingen siden da, som den vurderes af Rigsrevisionens kunder anno 2009. Nogle af de interviewede kunder har været i positioner, hvor de har samarbejdet med Rigsrevisionen i relativt kort tid, mens andre har samarbejdet med Rigsrevisionen gennem mange år, herunder nogle i 2001 og tidligere.

Undersøgelsen er baseret på personlige interviews. Rambøll Management Consulting har interviewet departementschefer, økonomichefer og andre relevante medarbejdere i alle 19 departementer; styrelsesdirektører, økonomichefer og andre relevante medarbejdere i 30 udvalgte styrelser mv.; samt direktører og økonomichefer i fem udvalgte statslige selskaber. Endvidere er alle seks statsrevisorere interviewet. Hertil kommer interview med sekretariatschefen ved Statsrevisorerne, samt en række indledende møder med chefer og udvalgte medarbejdere i Rigsrevisionen.

Styrelser og statslige selskaber er udvalgt under hensyn til at sikre repræsentation af institutioner med forskellige karakteristika, herunder bred ressortrepræsentation, størrelse, karakter af opgaver, geografisk placering, samt historik, det vil sige både relativt nyligt etablerede institutioner og institutioner, der har eksisteret i mange år.

Gennemførelse af de mange personlige interviews vurderes at give et stærkt dokumentationsgrundlag for Kundeundersøgelsen 2009 og dennes udsagnskraft. Personlige interviews giver mulighed for at etablere en refleksionsproces ved kunderne og derved komme i dybden med og fokusere på det, der er respondenternes rationaler, samtidig med at der sikres en tværgående fokusering på samme emner. Interviews er gennemført med en semi-struktureret spørgeramme netop for at sikre et ensartet perspektiv med plads til at forfølge den enkelte respondents særlige præferencer baseret på individuelle erfaringer.

Personlige interviews giver endvidere mulighed for at foretage en kritisk-analytisk vurdering af udsagn og afprøve eventuel tvivl og inkonsistens med henblik på at sikre troværdige data. Det er Rambøll Management Consultings vurdering, at de indhentede data er troværdige og afgivet ærligt af respondenterne. Det kan naturligvis ikke afvises, at dette ikke er tilfældet, men da metoden er en meget stor mængde interviews med relevante kunder, er de afgivne udsagn udtryk for det, kunderne ønsker at formidle til Rigsrevisionen. Herved kan der være en overvægt af kritik, da denne fungerer som en formidling af råd til, hvordan Rigsrevisionen kan udvikle sig. Respondenterne har dog generelt forholdt sig til såvel positive som negative vurderinger af Rigsrevisionen, enten selvinitieret eller initieret af interviewereren for at sikre begge perspektiver.

Alle kunder er informeret om, at de deltager anonymt, det vil sige at Rigsrevisionen ved, hvem der er interviewet til undersøgelsen, men intet refereres person- eller institutionshenførbart. Spørgeramme er udsendt til respondenterne inden interviews. Interviews har haft en varighed på

0,5-1,5 time. Der er taget referat af alle interviews, der derefter er behandlet i analyseprogrammet Nvivo.

2.2 Indhold

I kapitel 3 behandles kundernes vurderinger af Rigsrevisionens udførelse af finansiel revision (årsrevision).

I kapitel 4 behandles kundernes vurderinger af Rigsrevisionens udførelse af forvaltningsrevision (beretninger og store undersøgelser).

I kapitel 5 behandles kundernes vurderinger af Rigsrevisionens planlægning, arbejdstilrettelægning og interne koordinering, samt rådgivning af kunderne.

I kapitel 6 behandles statsrevisorerne som kunder og deres vurderinger af Rigsrevisionens arbejde.

I bilag fremgår spørgerammer for interviews samt respondentliste.

3. FINANSIEL REVISION (ÅRSREVISION)

I dette kapitel behandles kundernes vurderinger af Rigsrevisionens udførelse af finansiel revision (defineret som årsrevisionen samt andre revisioner som lønrevision, it-revision mv.).

3.1 Faglig kvalitet i betydningen korrekte, rimelige, velbegrundede vurderinger

Hovedparten af respondenterne betoner behovet for Rigsrevisionen som en kontrollerende institution, der sikrer regeloverholdelse og effektiv ressourceudnyttelse i centraladministrationen. Hovedparten angiver også, at Rigsrevisionen lever op til sin rolle i sin finansielle revision med henvisning til, at årsrevisionen udføres særdeles kompetent.

Hovedparten af respondenterne vurderer generelt Rigsrevisionens omdømme som finansiel revisor solidt i centraladministrationen. Den finansielle revision er Rigsrevisionens kernekompetence og den udøves sikkert. "Strengt, men retfærdigt", som det udtrykkes af en respondent.

Dog påpeger mange respondenter, at Rigsrevisionen på visse punkter kan forbedre sit niveau. Begrundelsen for denne vurdering er primært, at Rigsrevisionen ikke i tilstrækkelig grad rådgiver kunderne aktivt med den merværdi, der her potentielt kunne tilføjes kunderne på baggrund af Rigsrevisionens indsigt i god forvaltningspraksis (rådgivning behandles uddybende i kapitel 5).

Hovedparten af respondenterne påpeger, at Rigsrevisionen har udviklet sig positivt gennem de seneste 5-10-15 år. Det anføres, at udviklingen er gået fra en "bogholdermentalitet" til en mere moderne revisionsinstitution karakteriseret ved forståelse for revidenternes rammebetingelser og virkelighed, åbenhed overfor og positivt samspil med kunderne, og rimelig proportionalitet i vurderinger.

Hovedparten af respondenterne udtrykker tilfredshed med Rigsrevisionens skriftlige formidling, idet skriftlige produkter er velformulerede. Mange respondenter anfører, at Rigsrevisionens skriftlige produkter er blevet bedre gennem de senere år.

3.1.1 Nye områder for årsrevisionens virke

Et flertal af respondenterne finder, at Rigsrevisionen over de senere år har udviklet sin kompetence, men fortsat har et kompetenceudviklingsbehov for at kunne agere med tilstrækkelig høj og kontinuerlig kvalitet på relativt nye områder i fokus for revisionen.

Flere respondenter påpeger, at Rigsrevisionen ønsker at strække sin faglighed ud over der, hvor den har sin kernekompetence. Denne gruppe respondenter finder dette problematisk, fordi det sænker det i øvrigt høje revisionsfaglige niveau ved Rigsrevisionen. Et eksempel på hvor dette kommer til udtryk er i revision af resultatkontrakter og vurdering af resultatmål, hvor Rigsrevisionen søger at følge revisionsspor hele vejen ned til yderste konkretiseringsniveau. Dette vurderes af en række respondenter at være uden tilstrækkelig kompetent dybde. En gruppe respondenter anfører, at Rigsrevisionen på et sådant felt, hvor revisionsfagligheden konverteres til en bredere faglighed, ikke opererer på et tilstrækkeligt kompetent niveau på grund af en manglende forståelse for realisme i visse resultatmål og hvordan resultater skal realiseres.

Andre eksempler på at Rigsrevisionen strækker sin faglighed udover sin kernekompetence angives at være situationer, hvor Rigsrevisionen har forsøgt at brede sig til vurderinger af store organisationsudviklingstiltag eller investeringer. Det anføres af nogle respondenter, at ministerierne har købt dyre eksterne ekspertudlæsninger, og at Rigsrevisionen ikke kan matche dette og derfor bør afholde sig for at forsøge. Der henvises til, at et lavere kompetenceniveau eroderer Rigsrevisionens i øvrigt høje revisionsfaglige profil.

3.1.2 Den nye tilgang til årsrevisionen

Mange respondenter værdsætter Rigsrevisionens nye tilgang til årsrevision med en indledende strategisk analyse af styrker og svagheder og derpå fokus på områder med stor risiko og væsentlighed, samt at Rigsrevisionen erklærer sig om den enkelte institution. De positive respon-

denter vurderer, at de har fået en mere konstruktiv relation med Rigsrevisionen, og at proportionalitet og værdi kan øges.

En gruppe respondenter er ikke i stand til at vurdere den nye tilgang, idet de ikke mener at have erfaret, at Rigsrevisionen har benyttet en ny tilgang. Nogle efterlyser at se en mere konkret udmøntning af den nye tilgang. Andre nævner, at der ikke er noget nyt, fordi de opfatter det hidtidige samarbejde og relationen som være karakteriseret af det, den nye tilgang vil opnå.

Nogle respondenter nævner, at de opfattede et mål med den nye tilgang som værende en resourcebesparelse hos institutionen, hvilket de ikke mener er realiseret, nærmest tvært imod.

3.2 Kompetencer på årsrevisionen

Respondenterne finder generelt, at Rigsrevisionen er meget kompetent til at foretage finansiel revision. Respondenterne udtrykker tilfredshed med Rigsrevisionens revisionsfaglighed, professionalisme og nøjagtighed. Den finansielle revision er Rigsrevisionens kernekompetence, som udføres solidt, udtrykker hovedparten af respondenterne.

Enkelte respondenter giver udtryk for, at de har oplevet medarbejdere ved Rigsrevisionen, hvis revisionsfaglighed kunne blive bedre.

Nogle respondenter påpeger, at der kan være stor forskel mellem kompetencer og tilgange blandt Rigsrevisionens medarbejdere. Nogle spørger meget detaljeret, mens andre udviser overblik og ser på helheder. Endvidere udtrykker en respondent at være imponeret over Rigsrevisionens kompetence til at samkøre data i institutionens og koncernens datasystemer (løndata, produktivitetsdata mv.). En anden respondent anfører omvendt, at Rigsrevisionen kan blive bedre til selv at manøvrere rundt i institutionens og koncernens systemer.

Nogle respondenter peger på, at de har erfaret, at forskellige kontorer i Rigsrevisionen vægter relativt forskelligt. Pågældende respondenter har oplevet, at egen institution har skiftet kontor i Rigsrevisionen eller at de pågældende selv har skiftet til en anden institution forankret i et andet kontor i Rigsrevisionen. Forhold eller tilgange, der af et kontor i Rigsrevisionen vurderes på en måde, kan af et andet kontor vurderes meget anderledes, fremhæver pågældende respondenter. De peger på, at dette kan svække tilliden til Rigsrevisionens autoritet, fordi denne beror på en meget høj grad af autoritativ fortolkning og ensrettet praksis.

3.3 Forståelse af centraladministrationen

3.3.1 Formalisme

Mange respondenter vurderer, at Rigsrevisionen nødvendigvis må have et formalistisk element i sin revisions-praksis for at udøve sin rolle som værn mod, at praksis i centraladministrationen ikke skrider mod uhensigtsmæssige forhold.

Mange respondenter vurderer dog, at Rigsrevisionen i en række tilfælde udøver en for formalistisk revisionspraksis. Flere anfører eksempelvis, at Rigsrevisionen fokuserer på eksistensen af skriftlige procedurer, men i mindre grad på om disse faktisk overholdes i praksis. Respondenterne nævner eksempler på, at man har procedurer udarbejdet af hensyn til Rigsrevisionens revision, uden at disse benyttes i organisationen.

Nogle respondenter påpeger endvidere, at Rigsrevisionen har ladet for små forhold uden tilstrækkelig væsentlighed medgå i skriftlige vurderinger i årsrapporter.

Resultatkontrakter er et eksempel på, hvordan nogle respondenter opfatter Rigsrevisionens til tider formalistiske praksis: Flere respondenter har fået kritiske bemærkninger for manglende opfyldelse af produktions- og resultatmål i resultatkontrakter. Konsekvensen kan blive, at revidenterne begynder at sænke målene til mindre ambitiøse mål blot for at sikre målopfyldelse og fra-

vær af kritik fra Rigsrevisionen. Faldende økonomisk effektivitet kan være en konsekvens af en sådan praksis.

Enkelte respondenter påpeger omvendt, at Rigsrevisionen ikke skal tage hensyn til sådanne taktiske forhold, idet Rigsrevisionens rolle er at foretage en korrekt revision, ikke at medtænke diverse taktiske manøvrer blandt revidenterne.

Nogle respondenter nævner endvidere, at Rigsrevisionen ikke altid har forståelse for, at visse initiativer er politisk ønskede, hvilket kan føre til kritik fra Rigsrevisionen af manglende effektivitet eller andet. Denne gruppe af respondenter påpeger, at Folketinget skal kunne vedtage initiativer ud fra politiske overvejelser, samt at centraladministrationens forvaltning i forlængelse heraf godt kan gøres til genstand for revision af sådanne politiske overvejelser, men ikke bør tildeles ansvar herfor i form af kritik.

3.3.2 Proportionalitet

Hovedparten af respondenterne vurderer, at Rigsrevisionen generelt udøver proportionalitet i sin finansielle revision. En relativt stor gruppe påpeger dog erfaringer med en praksis i Rigsrevisionen, som de ikke finder karakteriseret ved proportionalitet, hverken henset til risiko eller væsentlighed, og ej heller til hverken kundens eller Rigsrevisionens ressourceforbrug.

Nogle respondenter anfører, at Rigsrevisionen med fordel kan differentiere sin finansielle revisionspraksis i forhold til institutionernes størrelse. Nogle institutioner opererer med 1-2 årsværk eller 1-2 administrative årsværk, hvor det, ifølge respondenterne, ikke er meningsfuldt at arbejde med resultatkontrakter og resultatkontrol efter samme metodik som for store institutioner. Alligevel peger pågældende respondenter på, at de har oplevet Rigsrevisionen stille sådanne krav.

Et andet eksempel på en manglende proportionalitet er en respondents erfaring med, at institutionen var i færd med at overgå til en ny budgetmodel. Rigsrevisionen ønskede alligevel at revidere sidste års budgetmodel i detaljer, til trods for at revidenten oplevede, at ingen ville kunne bruge denne revision til noget konstruktivt.

3.3.3 Udgiftsdrivende tilgang

Nogle respondenter påpeger, at Rigsrevisionen mangler forståelse for, hvordan en effektiv, moderne offentlig arbejdsplads fungerer og skal fungere, og derfor til tider i sin revisionspraksis er unødvendigt udgiftsdrivende for centraladministrationen. Pågældende respondenter påpeger, at Rigsrevisionen er uden forståelse for de økonomiske rammebetingelser, som institutionen agerer under. Rigsrevisionens tilgang opleves af disse respondenter som en idealforestilling om praksis, som institutionerne ikke har økonomisk mulighed for at realisere. Nogle respondenter påpeger, at de fra Rigsrevisionen har fået beskeden, at de må ansætte nogle flere medarbejdere til givne funktioner, hvilket af respondenterne betragtes som urealistisk og udtryk for, at Rigsrevisionen ikke har forståelse for praksis.

Nogle respondenter påpeger, at Rigsrevisionen med fordel kan etablere en bedre sammenhæng mellem regeldannelse, revision og effektivitet. Pågældende respondenter peger på, at meget arbejde i administrative afdelinger ikke er tilstrækkeligt værdiskabende sammenlignet med, hvad man ellers kunne bruge ressourcerne på.

Nogle respondenter påpeger, at de, hvis de skulle følge Rigsrevisionens anbefalinger, ville skulle investere i kontrolprocedurer, der overeksponerer områder uden tilstrækkelig strategisk værdi, og at institutionen og derfor samfundet ville kunne få større værdi af en anden ressourceprioritering.

Fleere respondenter eksemplificerer med Rigsrevisionens til tider formalistiske tilgang til skyggefunktioner. Det nævnes, at Rigsrevisionen promoverer en "dobbelt-tjek" tilgang, hvor enhver medarbejders finansielle aktiviteter skal tjekkes af en skyggefunktion i form af en anden medarbejder. Pågældende respondenter påpeger, at dette ikke er realistisk økonomisk og ej heller er i overensstemmelse med en moderne arbejdsplads' funktion. En anden type eksempler er, at it

teknologi medfører, at institutionerne ikke på samme måde som tidligere har signeret dokumentation for alle typer bevillingsbeslutninger.

Flere respondenter peger på, at centraladministrationen bevæger sig i retning af en anden forvaltningsmodel og –kultur end den af Rigsrevisionen foretrukne, når man aflæser Rigsrevisionens fokus og kritik. Den retning, centraladministrationen bevæger sig i, er ifølge disse respondenter præget af en større decentralisering med mere frihed og mindre regulering af institutioner og mere ansvar til den enkelte medarbejder. Der henvises til flere initiativer fra Finansministeriet, der peger i denne retning. De pågældende respondenter påpeger, at Rigsrevisionen i højere grad bør medtænke denne udvikling og Finansministeriets signaler i sin revisionspraksis og dermed udvikle sig i takt med forvaltningskultur og –praksis.

3.4 Samarbejde

Hovedparten af respondenterne anfører, at samarbejdet med Rigsrevisionen fungerer godt, tilfredsstillende og tillidsfuldt. Mange respondenter nævner, at de har gode økonomifaglige drøftelser med Rigsrevisionen. Samarbejdet værdsættes og beskrives som frugtbart, konstruktivt og lærerigt for institutionen, således at medarbejderne i institutionen bliver dygtigere og institutionens processer bedre.

Nogle respondenter påpeger, at de har oplevet tålmodighed fra Rigsrevisionen i situationer, hvor institutionens økonomistyring er under en større omlægning på grund af tidligere problemer. Fokus har været på vurderinger af, at tingene udvikler sig i den rigtige retning, snarere end på negativt fokus på de mange forhold, der endnu ikke er fuldstændigt rettet op. Andre respondenter giver udtryk for, at de ikke har fundet en sådan tålmodighed i denne type situationer.

En respondent nævner, at Rigsrevisionen ville revidere et departement umiddelbart efter en større ressortomlægning, hvilket var vanskeligt, da en række finansielle procedurer og teknologi til at understøtte disse først skulle på plads. Respondenten foreslår, at Rigsrevisionen freder ressortomlagte ministerier et halvt år for at skabe tid og rum til at få tingene på plads, inden Rigsrevisionen trækker ressourcer hos institutionen og foretager vurderinger på baggrund af urealistiske tidshorisonter.

En respondent fremhæver, at Rigsrevisionen i højere grad burde se økonomichefer som alliancepartnere for forandring i retning af en stadigt stærkere finansiell effektiv adfærd i centraladministrationen. Respondenten mener ikke at kunne se dette i Rigsrevisionens virke og adfærd overfor økonomichefer og efterlyser mere støtte, hjælp og lydhørhed i forhold til at fremme økonomichefers behov.

Hovedparten af kunderne oplever en frugtbar dialog med Rigsrevisionen og en gensidig respekt og lydhørhed. Kritiske kommentarer fra Rigsrevisionen vurderes generelt at være funderede og fair.

Enkelte respondenter nævner, at de ikke finder relationen til Rigsrevisionen som en partnerskabsrelation, hvor de frivilligt vil eksponere svage sider og invitere Rigsrevisionen ind til en nærmere analyse heraf. De pågældende respondenter begrundede dette med, at de ikke er sikre på, at Rigsrevisionen ikke vil forfølge området og med stor kritik placere ansvar fremfor at betragte invitationen positivt og i et fremadrettet perspektiv søge at bidrage til at udvikle institutionens praksis.

Flere respondenter fremhæver positivt Rigsrevisionens støtte i samarbejde med EU's Revisionsret, der af respondenterne vurderes at være meget formalistisk, og hvor revidenten har stor værdi af Rigsrevisionens engagement.

3.5 Særlige forhold

3.5.1 Intern revision

Respondenter med en § 9 -aftale om intern revision vurderer alle, at der er et godt og tilfredsstillende samarbejde mellem den interne revision og Rigsrevisionen. Den interne revisions samarbejde med Rigsrevisionen foregår primært ved, at Rigsrevisionen foretager en stikprøveudtrækning af sager, samt foretager supplerende lønrevision, it-revision mv. Desuden er der et årligt møde mellem den interne revision og Rigsrevisionen med drøftelse af relevante emner. Respondenterne udtrykker generelt, at samarbejdet foregår på en god og tillidsbaseret måde.

3.5.2 Statslige selskaber

Alle de interviewede fem statslige selskaber har en positiv vurdering af samarbejdet med Rigsrevisionen. Flere nævner, at der indledningsvis i samarbejdet har været indkøringsvanskeligheder med at få etableret samarbejdet, særligt med arbejdsdelingen med andre revisorer, men at der nu er etableret et godt samarbejde baseret på gensidig tillid.

Enkelte respondenter peger på, at Rigsrevisionen kan have mere fokus på tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejde og nødvendigheden af fælles beslutningskraft på møder med bestyrelse, Rigsrevisionen og andre revisorer.

3.5.3 Påtegning af og erklæring om regnskab

Flere respondenter udtrykker et ønske om, at Rigsrevisionen erklærer sig om regnskabet, før det påtegnes af direktøren/departementschefen, idet de herved ville få den maksimale effekt af revisionen. Den nuværende ordning, hvor Rigsrevisionens årserklæring først afgives i september for det forgange år, betyder, at direktøren/departementschefen reelt skriver under på et regnskab, som kan være fejlbehæftet, hvilket af de pågældende respondenter ikke anses for at være hensigtsmæssigt.

Nogle respondenter anerkender, at det kan være vanskeligt for Rigsrevisionen at leve op til dette ønske, men at det burde være realiserbart med systematisk planlægning med henvisning til, at private revisorer reviderer hovedparten af deres kunders regnskaber i 1. kvartal. Det påpeges af de pågældende respondenter, at revisionen kan tilrettelægges således, at revisionsarbejdet sker kontinuerligt gennem 2. halvår (tidlige revisioner og planlægning) og 1. kvartal (endelig revision). I 2. kvartal og delvist 3. kvartal kan temarevisioner foretages, eksempelvis it-revision.

3.5.4 Økonomiservicecentret (ØSC)

Mange respondenter efterlyser, at Rigsrevisionen i forbindelse med overgangen til Økonomiservicecentret (ØSC) klart havde kommunikeret sin strategiske positionering indeholdende klare principper for revision og ansvarsfordeling. Disse respondenter efterspørger, at Rigsrevisionen hurtigst sikrer en sådan klar kommunikation af strategisk position – hvis indhold er en enstrengt tilgang til en ØSC fokuseret ansvarsplacering og revision.

Både respondenter, der er overgået til ØSC, og respondenter, der endnu ikke er overgået, vurderer, at Rigsrevisionen ikke har en tidssvarende og rimelig tilgang til finansiel kontrol og revision i feltet mellem ØSC og de enkelte institutioner. Mange respondenter fremhæver, at de har fået kritik for en regnskabsmæssig håndtering af en opgave varetaget i ØSC, hvilket de ikke finder rimeligt, idet opgaven nu varetages i ØSC. Pågældende respondenter betoner, at Rigsrevisionens tilgang med at kræve kontrolfunktioner i både ØSC og de statslige institutioner ikke er i overensstemmelse med rationalet bag etableringen af ØSC, idet dobbeltkontrol ikke vil realisere de økonomiske effektivitetsgevinster, der er et hovedformål bag etableringen af ØSC. Nogle respondenter påpeger, at opgaven er flyttet til ØSC ved en kongelig resolution og dermed er ressortomlagt og som sådan bør betragtes som en selvstændig revident, hvor ansvaret for opgaveudførelsen relateres til ØSC's ledelse og ikke de afgivende institutioner.

Flere respondenter påpeger, at man efter overgangen til ØSC fortsat har medarbejdere ansat til at varetage dobbeltfunktioner, hvilket er sket på baggrund af kritik fra Rigsrevisionen. Andre respondenter, der endnu ikke er overgået til ØSC, frygter at komme i samme situation.

3.5.5 Omkostningsreformen

Flere kunder påpeger, at den nylige statslige omkostningsreform var præget af samme forhold som overgangen til ØSC, nemlig en manglende klar strategisk, proaktiv kommunikation fra Rigsrevisionen om sin positionering. Disse respondenter oplevede, at Rigsrevisionen ikke havde mere viden end dem om omkostningsreformen, og at man derfor udviklede i samme takt som Rigsrevisionen, hvilket medførte mange drøftelser, der kunne have været undgået, og for nogle også fejltrin, der kunne have været undgået. Disse respondenter efterspørger, at Rigsrevisionen i fremtidige lignende situationer i samarbejde med Finansministeriet tydeligt sikrer en klar kommunikation til institutionerne med henblik på hurtig etablering af hensigtsmæssige procedurer.

3.6 It-revision og statslige digitale projekter

It-revision og vurdering af statslige digitale projekter er relativt nye områder for Rigsrevisionen, og mange kunder nævner, at de stadigt oplever det som et udviklingsområde for Rigsrevisionen. Nogle respondenter er godt tilfredse med it-revisionen og finder, at Rigsrevisionen udfører it-revision på en hensigtsmæssig måde og er behjælpelig med relevante anbefalinger.

Mange respondenter vurderer omvendt ikke, at Rigsrevisionen udfører it-revision tilstrækkeligt hensigtsmæssigt. Nogle respondenter nævner, at de køber kvalificeret it-rådgivning ved eksterne konsulenter, fordi Rigsrevisionen ikke besidder de fornødne kompetencer, og efterspørger en kompetenceudvikling i Rigsrevisionen til at kunne dække deres behov.

Nogle respondenter vurderer, at Rigsrevisionens medarbejderes med fordel kan videreudvikle forståelse for it-processer i statslige institutioner. Andre vurderer, at Rigsrevisionen gennemfører it-revision med en formalistisk tilgang. Dette eksemplificeres med Rigsrevisionens fokus på eksistensen af standarder og procedurer. Rigsrevisionen tjekker kun om disse eksisterer, ikke om de faktisk benyttes i praksis, hævder nogle respondenter. Enkelte respondenter nævner, at de har procedurer dokumenteret og printet med det formål at stille Rigsrevisionen tilfreds, men uden at disse bruges i praksis. Andre nævner, at de i perioder har haft it på ledelsesmødernes dagsorden for at dokumentere dette overfor Rigsrevisionen, mens emnet reelt ikke blev drøftet hver gang.

Nogle respondenter fremhæver endvidere, at it-revisionen ikke har fokus på, om den valgte it-løsning virker efter hensigten. Disse respondenter efterspørger, at Rigsrevisionen fokuserer på drift, snarere end formalia for at tilføre kunderne mere værdi af samarbejdet.

Nogle respondenter vurderer, at Rigsrevisionen i sit fokus på statslige digitaliseringsprojekter ikke behandler det, Rigsrevisionen benævner "leverandørspecifikke udfordringer" tilstrækkeligt og alene retter kritikken mod den statslige institution. Det foreslås, at Rigsrevisionen, Finansministeriets digitale task-force og IT- og Telestyrelsen sammen udarbejder retningslinjer for en hensigtsmæssig tilgang til statslige digitaliserings- og it-projekter.

Nogle respondenter nævner eksplicit Rigsrevisionens tilgang til sikkerhedsstandard DS484, idet disse respondenter efterspørger en større forståelse for institutionernes virkelighed. Pågældende respondenter har oplevet en formalistisk tilgang fra Rigsrevisionen. Nogle respondenter efterspørger en differentiering i Rigsrevisionens tilgang, og bruger som eksempler, at der bør være forskel på sikkerhedsstandarder i Udenrigsministeriet, Forsvarsministeriet mv. i forhold til en meget små institutioner.

Nogle respondenter påpeger endvidere, at Rigsrevisionens fokus på meget høje, formalistiske standarder er unødvendigt udgiftsdrivende. Enkelte påpeger, at de implementerede DS484 på et meget højt niveau og derefter fik meddelelse fra Rigsrevisionen om, at de havde overimplementeret DS484. Pågældende respondenter benytter dette til at sige, at Rigsrevisionen med fordel kunne have udsendt klarere og mere præcise angivelser af fordringer tidligt og dermed have sparet nogle institutioner for unødige ressourceanvendelse. Samtidig udtrykker de ros for Rigsrevisionens vilje til at differentiere i DS484 krav.

3.7 Udviklingsperspektiver

Opsamlende peger respondenternes vurderinger af Rigsrevisionens finansielle revision (årsrevisionen) på følgende udviklingsperspektiver for Rigsrevisionen:

- Rigsrevisionen bør fortsætte med den nye tilgang til årsrevisionen, da denne modtages positivt blandt mange respondenter som en tilgang til at skabe et mere konstruktivt samarbejde med revidenterne.
- Ved at bevæge sig ind på nye områder som revision af resultatkontrakter, organisationsudvikling og store investeringer udfordrer Rigsrevisionen sine kernekompetencer og dermed sin solide revisionsfaglige profil. Rigsrevisionen kan overveje hvor mange af denne type "nye" områder, man skal beskæftige sig med eller udvikle ad gangen.
- Rigsrevisionen skal sikre et konstant fokus på at udvikle sig med en moderne forvaltningskultur og forståelse af de økonomiske rammebetingelser for revidenterne. Rigsrevisionen kan med fordel overveje, hvor den kan skabe mest værdi for centraladministrationen og udvikle en mere strategisk tilgang til at udvikle en effektiv forvaltningskultur og -organisation.
- Kompetenceniveauet blandt Rigsrevisionens medarbejdere kan ifølge respondenterne hæves til et mere ensartet niveau.
- Rigsrevisionen kan med fordel overveje fokus for it-revisionen for mere målrettet og systematisk at matche fokus med kompetencer. En gruppe respondenter vurderer, at Rigsrevisionen bør have mere fokus på drift.
- Rigsrevisionen kan med Finansministeriets digitale task-force og IT- og Telestyrelsen udarbejde retningslinjer for en hensigtsmæssig tilgang til statslige digitaliserings- og it-projekter, idet Rigsrevisionen ifølge nogle respondenter i sit fokus på statslige digitaliseringsprojekter ikke behandler det, Rigsrevisionen benævner "leverandørspecifikke udfordringer" tilstrækkeligt, men alene retter kritikken mod den statslige institution.
- Rigsrevisionen kan overveje mulighederne for at fremrykke påtegning af regnskaber, således at styrelsesdirektører/departementschefer ikke skal underskrive et ikke-revisorpåtegnet regnskab.
- Rigsrevisionen kan med fordel sikre en klar kommunikation om sin strategiske positionering for tilgangen til ØSC indeholdende klare principper for revision og ansvarsfordeling. Mange respondenter efterspørger en revisionspraksis, der tildeler ansvaret til ØSC og ikke de afgivende institutioner for at sikre realisering af det forudsatte effektiviseringspotentiale.

4. FORVALTNINGSREVISION (BERETNINGER)

I dette kapitel behandles kundernes vurderinger af Rigsrevisionens udførelse af forvaltningsrevision (beretninger og store undersøgelser).

4.1 Faglig kvalitet i betydningen korrekte, rimelige, velbegrundede vurderinger

Hovedparten af respondenterne betoner behovet for Rigsrevisionen som en kontrollerende institution, der sikrer lovoverholdelse og effektiv ressourceudnyttelse i centraladministrationen. Mange angiver også, at Rigsrevisionen lever op til sin rolle i sin beretningspraksis med henvisning til, at Rigsrevisionen generelt præsterer en høj faglig kvalitet i sine beretninger opgjort på, at vurderinger fremstår korrekte, rimelige og velbegrundede.

Hovedparten af respondenterne vurderer generelt Rigsrevisionens omdømme som solidt, både i offentligheden og i centraladministrationen. Mange respondenter angiver, at Rigsrevisionen generelt har den rette balance mellem bidskhed og venlighed, og at denne balance er essentiel for Rigsrevisionens virke og omdømme. "Ingen gider længere høre på Vismændene og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, da alle ved, hvad de vil sige", som en respondent udtrykker det.

Et stort mindretal af respondenterne vurderer dog, at et stort antal beretninger ikke har et tilstrækkeligt fagligt niveau. Pågældende respondenter begrundet deres vurdering med primært to forhold: At Rigsrevisionen ikke har en tilstrækkelig klar systematisk fundering af standarder for, hvad reviderterne revideres op imod, og at Rigsrevisionen ikke har en tilstrækkelig forståelse for centraladministrationens politiske rammebetingelser og praksis (disse to forhold behandles uddybende nedenfor i afsnit 4.3 og 4.4).

Et andet mindretal af respondenter vurderer, at Rigsrevisionens revisionsnotater og i et vist omfang beretningsudkast ikke har en tilstrækkelig høj kvalitet.

Konsekvenserne af en manglende konsekvent høj faglighed er store, da beretninger er genstand for politisk opmærksomhed. Pågældende respondenter anfører, at det er en udfordring for Rigsrevisionen at sikre, at denne udvikling vendes via soliditet i beretninger og en stringent prioritering af forhold, der udvælges som genstand for beretninger.

Mange respondenter fremhæver, at Rigsrevisor har moderniseret institutionen over de seneste 15 år, således at Rigsrevisionen i dag er en mere moderne organisation karakteriseret ved åbenhed, dialog, respekt for kunderne og forståelse for deres vilkår, vilje til en vis grad af rådgivning (kunderne efterspørger generelt mere rådgivning, jvf. kapitel 5), og proportionalitet i hvad der anvendes ressourcer på og fremhæves som kritisk. Moderniseringen inkluderer også en kompetenceudvikling og nødvendig kompetencevariation. Et "støvet" revisorimage er ifølge mange respondenter erstattet af et mere moderne og fagligt varieret kompetent miljø.

Flertallet af respondenterne fremhæver også, at udviklingen ikke er (bør være) afsluttet, idet Rigsrevisionen med fordel fortsat kan udvikle sig. Mange respondenter peger på, at det tilsyneladende er vanskeligt for Rigsrevisionen at nå helt op på det strategiske niveau af kompetence, dialog og rådgivning, som respondenterne hører er Rigsrevisionens intention.

Flere respondenter fremhæver en særlig udfordring for Rigsrevisionen: at institutionen er uden egentligt nationalt peer review, som en anden central kontrolinstitution, Ombudsmanden. Denne er underlagt juridisk ekspertdebat i publikationer samt jævnlig domstolsafprøvelse af afgørelser. Konsekvensen heraf er, at Ombudsmanden dels selv vurderes at holde sig konservativt tilbage i sine vurderinger af hensyn til denne peer review, dels faktisk holdes tilbage af denne. Da Rigsrevisionen ikke har tilsvarende nationalt peer review, fordrer det en faglig ydmyghed hos Rigsrevisionen.

Nogle respondenter fremhæver, at den største udfordring for Rigsrevisionen er statsrevisorerne. Denne gruppe respondenter fremhæver, at statsrevisorerne har en tendens til at stramme Rigs-

revisionens konklusioner for hårdt, hvilket ifølge denne gruppe respondenter er delegitimerende for statsrevisorerne som institution, men også smitter af på Rigsrevisionens legitimitet, da Statsrevisorerne udtalelser er funderet i Rigsrevisionens arbejde.

4.1.1 Den nye tilgang til forvaltningsrevision

Mange respondenter fremhæver Rigsrevisionens nye tilgang til beretninger positivt. Muligheden for dialog om fokus og revisionskriterier nævnes som positive elementer, og denne gruppe respondenter vurderer, at Rigsrevisionen er blevet mere lydhør, og at det er blevet nemmere at komme i dialog med Rigsrevisionen.

Andre respondenter finder ikke, at den nye tilgang til beretninger har ændret kvalitet eller kunde-relation. En væsentlig begrundelse herfor er respondenternes oplevelse af, at Rigsrevisionen ikke benytter revisionstræet til at gå mere i dialog og inviterende involvere kunderne i dialog om fokus og revisionskriterier. Denne gruppe respondenter oplever generelt, at Rigsrevisionen entydigt bestemmer fokus og kriterier uden megen lydhørhed overfor kunderne.

En gruppe respondenter angiver, at de ikke har erfaret, at Rigsrevisionen benytter en ny tilgang til beretninger, herunder respondenter, der har samarbejdet med Rigsrevisionen om beretninger de seneste to år.

4.1.2 Formidling og sprogbrug

Respondenterne angiver en generel tilfredshed med Rigsrevisionens skriftlige formidling. Hovedparten af respondenterne finder, at skriftlige produkter er velformulerede, og at det er tydeligt, at der arbejdes meget med at sikre et klart og præcist sprog. Mange anfører, at Rigsrevisionens skriftlige produkter er blevet bedre gennem de senere år.

Mange respondenter bemærker, at opbygning og layout af beretninger de senere år er udviklet til at være meget bedre end tidligere. Nogle respondenter pointerer vigtigheden af fuldstændig overensstemmelse mellem resumé og hovedtekst, idet pressen forventes kun at læse resumé.

Nogle respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen kan gøre mere ud af at rose og fremhæve positive aspekter ved en institutions praksis.

Nogle respondenter foreslår, at Rigsrevisionen indfører en mere entydig karakterskala også for beretninger for at sikre en mere transparent vurdering af revidenten.

4.2 Kompetencer på beretninger

Nogle respondenter vurderer, at Rigsrevisionen generelt er meget kompetent til at udføre forvaltningsrevision.

Andre respondenter vurderer, at Rigsrevisionens kompetenceniveau er varierende. Dette skaber for de pågældende respondenter usikkerhed, da man tilsyneladende kan være uheldig at skulle samarbejde med et team, der ikke har de fornødne kompetencer til at gennemføre solid beretningsudarbejdelse.

En stor gruppe respondenter påpeger et behov for fortsat at udvikle de metodiske kompetencer i beretningsarbejdet. Mange respondenter peger på, at det tilsyneladende er vanskeligt for Rigsrevisionen at nå helt op på det strategiske og metodiske niveau af kompetence, som respondenterne hører er Rigsrevisionens intention.

Enkelte respondenter anfører, at de har oplevet eksempler på, at Rigsrevisionen i arbejdet med en beretning flere gange har skiftet metoder undervejs, hvilket af pågældende respondenter opfattes som udtryk for manglende metodisk kompetence eller et forsøg på at finde noget kritisk for enhver pris.

Behovet for kompetenceudvikling nævnes som generelle analytiske færdigheder. Nogle respondenter henviser til, at Rigsrevisionen har benyttet åbenlyst ikke-repræsentative data til at kon-

kludere, idet de eksisterende data, der blev benyttet, var produceret af kunden med fokus på særligt problematiske forhold. Andre efterspørger specifikke kompetencer som eksempelvis budget-analyser, som Finansministeriet ofte varetager.

Nogle respondenter anfører, at Rigsrevisionen udfordres analytisk i sin revision af effektmål og forslag til effektmål, idet Rigsrevisionen ikke altid udviser tilstrækkelig indsigt i hensigtsmæssige effektmål og mulighederne for at foretage effektmåling på specifikke områder.

Nogle respondenter efterspørger større forståelse hos Rigsrevisionen for statslige selskabers kommercielle hensyn, idet sådanne hensyn nødvendigvis vil og skal drive en række beslutninger.

Andre respondenter foreslår, at Rigsrevisionen udliciterer flere opgaver til eksterne konsulenter, forskere mv. for at indhente specialistkompetencer for specifikke områder. Dette forslag afvises af andre respondenter, der fremhæver, at transparensen og dialogen om metoder, repræsentativitet mv. svækkes ved at eksterne aktører udfører arbejde på vegne af Rigsrevisionen. Også kompleksiteten ved forskeres involvering qua krav om forskningsfrihed, publikationsfrihed mv. fremhæves.

Nogle respondenter fremhæver, at Rigsrevisionens kvalitetssikring af revisionsnotater ikke eksisterer eller er meget sporadisk. De pågældende respondenter betoner, at de ikke selv sender sådanne produkter uden kvalitetssikring ud af huset, og at de ikke mener, at Rigsrevisionen bør gøre dette. Respondenterne mener ikke det er rimeligt at udlicitere en ressourcekrævende kvalitetssikring til ministerierne, ligesom det ikke skaber transparens om Rigsrevisionens analyseretning. Endelig fremhæver nogle, at det er delegitimerende for Rigsrevisionen ikke at udvise en kvalitetskontrol som den, der foregår blandt kunderne.

4.3 Standarder

Rigsrevisionens stræben efter at identificere solide standarder at revidere op imod anerkendes af mange respondenter, og de angiver også, at det lykkes i en del tilfælde. Men for et flertal af respondenterne fra departementerne og et stort mindretal af respondenterne fra styrelserne er et væsentligt kritikpunkt af Rigsrevisionen en manglende systematisk anvendelse af standarder for beretningsrevisionen.

Mange respondenter fremhæver erfaringer, hvor Rigsrevisionen i sin stræben efter standarder for, hvad reviderterne skal revideres op imod, applicerer standarder, der ifølge respondenternes vurderinger ikke er tilstrækkeligt solidt funderet.

Respondenterne giver eksempler herpå:

- At vejledninger fra eksempelvis Økonomistyrelsen eller IT- og Telestyrelsen ophæves til regulering og ikke vejledning
- At en vejledning udarbejdet af revidenten for et område eller en type institution af Rigsrevisionen benyttes på et andet område, som respondenterne ikke vurderer hensigtsmæssigt for pågældende vejledning
- At regulering udarbejdet efter tidspunktet for det reviderede benyttes som standard
- Endvidere fremhæver nogle respondenter, at Rigsrevisionen i nogle tilfælde for kategorisk anvender en standard, som Rigsrevisionen finder burde benyttes, uden at denne standard har været kendt af revidenten på tidspunktet for det reviderede.

De kritiske respondenter fremhæver, at det skaber utryghed at blive revideret op imod standarder, der ikke er solidt funderede og umiddelbart anerkendelsesværdige blandt reviderterne.

Nogle respondenter påpeger, at Rigsrevisionen med fordel i nogle tilfælde at anføre, hvad revidenten kunne have gjort bedre, hvis en optimal praksis havde været kendt, uden herved at holde revidenten ansvarlig for en sådan optimal praksis, hvis denne ikke har været kendt på tidspunktet for det reviderede forhold.

Nogle respondenter peger på, at beretninger er for kortfattede. Pågældende respondenter efterlyser Rigsrevisionens analyser ("mellemmregninger") i beretninger. Det pointeres, at en god juridisk metode er at skrive sig gennem sine overvejelser, analyser og vurderinger, så disse er fuldstændigt transparente, stringente og funderede.

Nogle respondenter efterlyser i forlængelse heraf, at Rigsrevisionen i tilfælde af uenighed i højere grad end i dag præsenterer revidentens rationale for de reviderede handlinger og foretager en præsentation af argumenter for og imod de fremsatte vurderinger og konklusioner for herved at behandle revidenterne mere retfærdigt og imødekommende.

4.4 Forståelse af politiske rammebetingelser og praksis i centraladministrationen

Nogle respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen har en tendens til at tage afsæt i den finansielle revisionstilgang også i forvaltningsrevisionen. Pågældende respondenter henviser til, at dette ikke er hensigtsmæssigt, da forvaltningsrevisionen skal udføres med andre standarder og rammebetingelser inddraget end den finansielle revisions vurdering af, om noget er sket rigtigt eller forkert. Vilkkårene er mere komplicerede på områder, der er genstand for forvaltningsrevisionen, og Rigsrevisionens tilgang bør være tilsvarende nuanceret, argumenteres der.

Et stort mindretal af respondenterne anfører, at de ikke mener, at Rigsrevisionen har en tilstrækkelig forståelse for centraladministrationens politiske rammebetingelser, og at dette er problematisk, idet konsekvenserne af en manglende forståelse kan være alvorlige. Ifølge de pågældende respondenter skal Rigsrevisionen være meget opmærksom på det politiske element af en sag, såsom at nogle politiske partier har markeret særlige holdninger på området, så der kan sikres hensyn hertil samt særlig intensiveret kvalitetssikring ved egne medarbejdere eller ved at inddrage meget erfarne medarbejdere i centraladministrationen, der nu ikke længere er ansat der. Nogle respondenter fremhæver endvidere, at nogle forhold ikke er egnet til en Rigsrevisionsberetning, men snarere til, at den politiske opposition politisk skal forfølge en sag.

Enkelte respondenter påpeger omvendt, at Rigsrevisionen ikke kan tage denne type hensyn i sin revisionspraksis, idet Rigsrevisionen skal vurdere sagens substans, ikke politiske rammebetingelser.

Mange respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen ikke har tilstrækkelig indsigt i og forståelse for de vilkår og den praksis centraladministrationen arbejder og fungerer i. Nogle nævner, at det er lettere at vurdere bagud, men at en sådan vurdering bør være tæt knyttet til en forståelse af de vilkår, der er i beslutningssituationen. Rigsrevisionen betegnes af disse respondenter som for formalistisk i dens tilgang, idet der fokuseres på, om der eksisterer regler, og om disse overholdes.

Eksempler på en manglende forståelse for praksis i centraladministrationen hos Rigsrevisionen er:

- At beslutninger ofte bliver til på baggrund af arbejdsnotater, der udarbejdes i en mængde versioner. Nogle respondenter oplever, at Rigsrevisionen tillægger meget tidlige versioner stor vægt, hvilket ikke er rimeligt, da de ikke er udtryk for institutionens konsoliderede overvejelser
- At en organisation skal have konstant beslutningskraft, og beslutninger også træffes i weekenden over telefon, hvorefter dokumentation udarbejdes efterfølgende
- At opnormeringer for at løse en given opgave tager mere tid end det er oplevet at Rigsrevisionen havde forståelse for.

Nogle respondenter påpeger, at Rigsrevisionen nogle gange benytter idealforestillinger om beslutningsprocesser, der ikke fungerer i praksis. Disse respondenter peger på et behov for, at Rigsrevisionen rekrutterer medarbejdere og delvist også ledere med erfaring fra centraladministrationen, så vægten af medarbejdere med indsigt i beslutningsprocesser og praksis i centraladministrationen forøges i Rigsrevisionens teams. Nogle respondenter foreslår endvidere udstateringsordninger som et redskab til at sikre gensidig videnoverførsel, hvor Rigsrevisionen kan

tilføres mere praksis-indsigt, mens kunderne kan tilføres solid viden om såvel god finansiel organisering og praksis som god forvaltningspraksis.

Nogle respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen ikke har tilstrækkelig fokus på, at politiske rammebetingelser indsnævrer det ministerielle handlingsrum.

Eksempler, der fremhæves, er bl.a.:

- At et flertal i Folketinget klart har markeret, at man ikke vil i en given retning, mens Rigsrevisionen alligevel opleves at revidere ministeriet op imod det, der ikke er politisk realisabelt, hvorved ministeriet kritiseres for en manglende handling
- At der er forskel på en politisk aftale og en lovtekst, hvor politiske aftaler fremhæves som kunne inkludere særlige ikke direkte udtrykte hensigter, som Rigsrevisionen ikke anerkender og derfor i sine beretninger kritiserer en adfærd eller mangel på samme, der ikke er rimelig
- At regulering aftalt blandt 27 EU-lande ikke kan genåbnes som udtrykt af Rigsrevisionen
- At politiske kompromisser binder forvaltningsstrukturen på en given måde, hvilket ikke med rimelighed kan gøres til centraladministrationens ansvar.

Nogle respondenter fremhæver endvidere, at de ikke finder det rimeligt, at de skulle indgå i tværgående beretninger, da de initiativer, de indgår med, har en anden karakter end fokus i beretningen. Det kan eksempelvis være, at det ikke er et effektiviseringsprojekt som de øvrige områder i fokus i beretningen, men et projekt med fokus på et givet indhold ønsket af Folketinget.

Nogle respondenter angiver, at Rigsrevisionen har en relativt konservativ tilgang til centraladministrativ ansvarsplacering, idet ansvar i mange beretninger føres tilbage til departementerne som en manglende udført tilsynsforpligtelse. Denne respondentgruppe fremhæver, at den departementale styringsmodel i de fleste ministerier er, at styrelser besidder faglig ekspertise, som departementet ikke skal kunne matche, og at Rigsrevisionen ikke har forståelse for denne centraladministrative deling af bemyndigelse og produktionsapparat, som det benævnes af en respondent.

Enkelte respondenter fremhæver, at de mener, at det ikke er Rigsrevisionens opgave at vurdere, om styrelser og enheder når mål fastsat i resultatkontrakter med departementer, men at det bør være op til departementet at vurdere dette.

4.5 Samarbejde

Mange kunder vurderer, at samarbejdet med Rigsrevisionen generelt er godt og konstruktivt. Dog betoner flere respondenter negative aspekter ved samarbejdet om beretninger end om årsrevisionen.

4.5.1 Forberedelse

Hovedparten af respondenterne fremhæver, at Rigsrevisionen er meget ressourcekrævende at samarbejde med om beretninger. Rigsrevisionen kritiseres af mange respondenter for ikke at være tilstrækkelig forberedt og opdateret om det område, der skal revideres, hvorved der forestår institutionen et uforholdsmæssigt ressourcekrævende oplæringsarbejde af Rigsrevisionens medarbejdere. Det gælder fra første kontakt og indledende møde, og mange mener, at manglen på viden endvidere præger samarbejdet langt hen i processen. Konsekvensen for kunderne er et meget stort ressourceforbrug i samarbejdet med Rigsrevisionen for at informere om området og særlige karakteristika, lovgivning, reguleringsmodel, interessenter mv.

Mange respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen bør forberede sig bedre. Det kan ske ved opdatering via institutionens hjemmeside, mere præcis læsning af lovgivning, Folketingets forhandlinger, aktstykker i Finansudvalget, betænkninger mv. Nogle respondenter efterspørger ligeledes en større videndeling i Rigsrevisionen, således at medarbejderne benytter den i Rigsrevisionen lagrede viden om institutionen.

Nogle respondenter foreslår endvidere, at Rigsrevisionen søger at indhente kvalificeret eksternt input fra praktikere tidligt i den forberedende fase af beretninger for at sikre et mere differentie-

ret videnniveau. Nogle respondenter peger dog på, at det er vigtigt, at Rigsrevisionen benytter sådanne interviews som input, og ikke tillægger praktikere for stor vægt i de indledende hypoteser og konkluderende processer.

Mange respondenter vurderer, at der er overensstemmelse mellem Rigsrevisionens mundtlige og skriftlige formidling. Nogle respondenter anfører omvendt, at de er blevet overraskede over, at skriftlige budskaber er blevet strammere end det, de opfattede mundtligt. Dette indikerer, at Rigsrevisionen skal være opmærksom på at formulere sig præcist i mundtlige briefings, og varsle kunden om eventuelle stramninger, der måtte være vurderet nødvendige i en efterfølgende skriftlig udarbejdelse, inden endelige, officielle dokumenter fremsendes.

4.5.2 Lydhørhed

Mange respondenter vurderer, at Rigsrevisionens lydhørhed er relativt høj ved drøftelse af revisionsnotater og beretningsudkast, og at kommentarer, særligt af mere faktuel karakter, fra kunder tilgodeses og implementeres i relativt stort omfang.

En stor gruppe respondenter fremhæver omvendt, at Rigsrevisionen ikke er tilstrækkeligt lydhøre. Nogle respondenter peger på en vis lydhørhed i det indledende samarbejde, hvor grundlag og fokus for beretningen etableres, mens andre vurderer, at det virker som om Rigsrevisionen selv ønsker at fokusere beretningen, og at eventuelle indvendinger og kommentarer fra kunden mere betragtes som udtryk for, at kunden har noget at skjule.

En stor gruppe respondenter er kritiske overfor Rigsrevisionens vilje til at ændre vurderinger, når først de fremgår skriftligt i revisionsnotater eller beretningsudkast. Nogle fremhæver eksplicit, at selv om Rigsrevisionen ændrer en række faktuelle fejl, foretages der ingen konsekvensrettelser i konklusioner, hvilket betegnes som en praksis, der eroderer tilliden til Rigsrevisionens kompetencer.

Mange respondenter fremhæver, at det kræver en særdeles stor ressourceinvestering at samarbejde med Rigsrevisionen om beretninger. Dels er det mange respondenters erfaring, at de skal "uddanne" Rigsrevisionens medarbejdere indledningsvis, dels er det mange respondenters erfaring, at de skal investere mange ressourcer i samarbejdet i løbet af processen med en beretnings tilblivelse. Mange betegner det som et meget intensivt forløb af udveksling af argumenter. Der nævnes, at man sender 50, 100 og 150 sider kommentarer tilbage på revisionsnotater og beretningsudkast med henvisning til, at det ikke burde nå op i det nævnte niveau, idet kvaliteten i revisionsnotater og beretningsudkast burde være højere.

Respondenterne deler sig i to grupper i vurderingen af, om det intensive samarbejde med kommentarer giver udbytte. En stor gruppe respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen er meget lydhør i processen og gerne ændrer faktuelle fejl og vurderinger, som revidenten kan argumentere velfunderet imod. En anden stor gruppe respondenter vurderer, at Rigsrevisionen generelt ikke er lydhør overfor revidentens bemærkninger, idet Rigsrevisionens konklusioner er fastlåste, når de er på skrift. Der henvises til, at Rigsrevisionen må have en kultur, hvor det ikke er velanset at ændre vurderinger, eller at Rigsrevisionen ikke har en forståelse for centraladministrationens praksis og derfor heller ikke forstår konkrete argumenter for årsagen til en given praksis.

Respondenternes vurderinger af Rigsrevisionens lydhørhed overfor argumenter i processen for beretningers tilblivelse hænger i en vis grad sammen med to forhold, idet der dog ikke er en entydig samvariation:

- 1) I hvilken grad respondenterne mener at have oplevet beretninger, der betegnes som kritiske overfor respondenternes praksis. Således har en stor andel af de kritiske respondenter modtaget en eller flere kritiske beretninger.
- 2) I hvilken grad respondenterne søger at samarbejde med og påvirke Rigsrevisionen meget tidligt i beretningsforløbet ved at investere massive ressourcer i at kommentere de tidligste revisionsnotater. Således tilkendegiver en stor andel af de respondenter med en posi-

tiv vurdering af Rigsrevisionen, at de arbejder meget intenst sammen med Rigsrevisionen meget tidligt i forløbet for en beretnings tilblivelse.

4.6 Kommuner som revisionsobjekt

Flere respondenter nævner, at de har haft drøftelser med Rigsrevisionen om centraladministrationens rolle i forhold til kommunal implementering af lovgivning og anden regulering. Pågældende respondenter anfører, at Rigsrevisionen i flere beretninger forsøger at udfordre den danske forvaltningsstruktur med kommunalt selvstyre ved at tilbageføre et ansvar for manglende kommunal lovoverholdelse til centraladministrationen trods det, at centraladministrationen ikke kan udstede tjenestebefalinger til kommunerne.

Et konkret eksempel på Rigsrevisionens praksis er, at Rigsrevisionen ikke ville godkende et regnskab, fordi kommunale udgifter ikke kunne adskilles i bloktilskud og særlige tilskud, selv om dette ville føre til et meget stort kommunalt regnskabsteknisk ressourceforbrug, der af respondenterne vurderedes ikke at ville stå mål med det relativt lave beløb uddelt til hver enkelt kommune.

Den gruppe af respondenter, der er kritiske overfor Rigsrevisionens forsøg på at anlægge et for stort ansvar på centraladministrationen for kommunal praksis anfører, at et sådant "overtilsyn" udover at kolliderer med det kommunale selvstyre også vil medføre en meget stor ressourcebelastning af centraladministrationen i intensiveret tilsyn, idet hovedparten af produktionen af offentlige serviceydelser sker i kommunerne.

Enkelte respondenter erklærer sig som tilhængere af, at Rigsrevisionen fokuserer mere på kommunal praksis med henvisning til, at der kommer stadigt flere modeller for overførsler til kommuner ud over bloktilskuddet. Puljer, mellemformer af økonomiske overførselsmodeller og økonomiske incitamentstrukturer i lovgivningen medvirker til at regulere kommunal praksis efter nationale politiske og centraladministrative ønsker, der antager karakter af økonomiske overførsler. "I det omfang Rigsrevisionen vil sætte gennemslagskraft til vedtagne beslutninger, kunne man overveje at sætte mere fokus på kommunal praksis", som det fremhæves af en af de få respondenter med en positiv vurdering af dette perspektiv for Rigsrevisionens virke.

4.7 Udviklingsperspektiver

Opsamlende peger respondenternes vurderinger af Rigsrevisionens forvaltningsrevision (beretninger og større undersøgelser) på følgende udviklingsperspektiver for Rigsrevisionen:

- Rigsrevisionen kan fokusere på en fundering af revisionsstandarder, der benyttes til at revidere op imod, idet mange respondenter fremhæver, at Rigsrevisionen i for mange beretninger ikke har sikret tilstrækkeligt solide standarder.
- Rigsrevisionen kan fokusere på at sikre en forståelse for praksis i centraladministrationen, herunder beslutningsprocesser, politiske og økonomiske rammebetingelser mv. Det kan eksempelvis ske gennem større rekruttering af medarbejdere med praksiserfaring fra centraladministrationen, udvekslings- og udstationeringsordninger mv.
- Rigsrevisionen kan fokusere på at videreudvikle sine metodekompetencer.
- Rigsrevisionen kan realisere en større kvalitetssikring af revisionsnotater, inden de sendes til revidenterne. Også beretningsudkast kan gøres til genstand for en større kvalitetsudvikling, særligt for beretninger af særlig høj kompleksitet eller med særlig politisk opmærksomhed.
- Rigsrevisionen kan udøve større lydhørhed overfor revidenterne, særligt i faserne med revisionsnotater og beretningsudkast.

5. KOORDINERING, PLANLÆGNING OG RÅDGIVNING

I dette kapitel behandles kundernes vurderinger af Rigsrevisionens planlægning, arbejdstilrettelæggelse og interne koordinering, samt rådgivning af kunderne.

5.1 Information og arbejdstilrettelæggelse

Mange respondenter fremhæver, at det er ressourcekrævende at samarbejde med Rigsrevisionen. Mange anfører, at de har mindst et årsværk allokeret til udelukkende at håndtere samarbejdet med Rigsrevisionen, ligesom mange anfører, at Rigsrevisionen nærmest er i institutionen året rundt. Nogle respondenter erkender, at det ikke kan være anderledes, men det kalder på solid planlægning, intern koordinering og effektiv ressourceudnyttelse hos Rigsrevisionen.

Mange respondenter udtrykker tilfredshed med Rigsrevisionens tilrettelæggelse af sit arbejde og samarbejdet med kunderne. De fremhæver, at Rigsrevisionen i god tid præsenterer tidsplaner for revisionsprocessen og dermed varsler, hvad man agter at gøre og hvornår kunden tænkes inddraget.

De tilfredse respondenter fremhæver, at medarbejderne fra Rigsrevisionen er gode til at tage hensyn til kundernes forhold og spidsbelastninger ved at være fleksible med korterevarende tilpasninger.

En respondent fortæller, at årsrevisionen flere år har pågået hen over sommerferien, hvilket ikke var hensigtsmæssigt for institutionen. Dette blev gentagne gange påpeget overfor Rigsrevisionen, hvorefter praksis endelig blev ændret til stor tilfredshed for respondenterne.

En anden stor gruppe respondenter fremhæver omvendt, at Rigsrevisionen ikke informerer tilstrækkeligt om tilrettelæggelse af sit arbejde, hvornår kunden forventes inddraget og ofte forekommende ændringer i tidsplaner.

Nogle respondenter anfører, at Rigsrevisionen ikke er tilstrækkelig dygtig til at overholde egne tidsplaner, hvilket ikke er hensigtsmæssigt for kundens planlægning. Flere respondenter har erfaring, at Rigsrevisionen iværksætter store undersøgelser eller beretninger, som kunderne så i mange måneder ikke hører mere til. En kunde fortæller specifikt, at man var blevet lovet et beretningsudkast fra Rigsrevisionen ca. seks måneder før interviewtidspunktet, og at man endnu intet havde hørt. I sådanne tilfælde anfører respondenterne, at det vil være hensynsfuldt af Rigsrevisionen at sende en e-mail med information om status for undersøgelsen.

Flere respondenter efterspørger endvidere en bedre planlægning fra Rigsrevisionen over sommermånederne, og et tidligere kommunikeret overblik over, hvad Rigsrevisionen forventer leveret i løbet af sommerperioden. Pågældende respondenter påpeger kritisk, at de flere gange oplever, at Rigsrevisionen trods et længerevarende samarbejde ultimo juni eller primo juli udbeder sig særdeles store leverancer (eksempelvis ca. 50 e-mails til et ministerium eller kompleks dokumentation) til levering enten inden sommerferien eller til primo august. Pågældende respondenter finder en sådan adfærd urimelig, og udkommet er en utryghed overfor Rigsrevisionens arbejdsform og kvalitetssikringsprocesser.

Mange respondenter efterlyser, at Rigsrevisionen koordinerer hvilke dele af en institution, der skal revideres på hvilket tidspunkt. Pågældende respondenter peger på erfaringer, hvor medarbejdere fra forskellige kontorer i Rigsrevisionen er kommet på det samme tidspunkt. I mange institutioner er det den samme afdeling, typisk økonomiafdelingen, der koordinerer store dele af kontakten med Rigsrevisionen, og det kan være en udfordring at servicere Rigsrevisionen ved flere samtidige undersøgelser og samtidig håndtere det daglige arbejde.

Flere respondenter efterlyser en bedre intern koordination i Rigsrevisionen, således at al den viden om institutionen og området, der er i Rigsrevisionen videregives til kolleger, så kunden belæ-

stes mindst muligt med at frembringe information i forbindelse med etablering af et samarbejde med Rigsrevisionen.

Enkelte respondenter efterlyser, at en bestilling fra Rigsrevisionen reelt bør stå mål med den arbejdsindsats, der kræves fra institutionens side for at levere materiale og dokumentation. Pågældende respondenter anfører eksempler med uforholdsmæssigt megen ressourceanvendelse på at tjekke relativt ukomplicerede små bilag som taxabon'er og lignende.

5.2 Medarbejdernes fremtræden

Flere respondenter anfører, at der kan være stor forskel i personlig fremtræden blandt Rigsrevisionens medarbejdere. Flere respondenter vurderer, at kontorchefen i Rigsrevisionen lægger linjen for medarbejdernes tilgang til kunderne.

Flere respondenter påpeger, at det er positivt for samarbejdet med kontinuitet i de personer fra Rigsrevisionen, der samarbejder med institutionen. Pågældende respondenter fremhæver, at det gode samarbejde er personificeret i Rigsrevisionens medarbejdere, når disse har opnået en forståelse for området og institutionen, dens virke, rammebetingelser mv.

Hovedparten af respondenterne angiver en positiv udvikling i Rigsrevisionens medarbejders fremtræden. Tidligere var det ikke unormalt at møde medarbejdere og chefer fra Rigsrevisionen, der optrådte arrogant eller uden fornemmelse for hverdagen i en statslig institution, påpeger mange respondenter. Nu peger mange respondenter på, at det virker som om, at et godt samarbejde med kunderne er et succeskriterium for Rigsrevisionens medarbejdere. Mange respondenter giver udtryk for, at Rigsrevisionens medarbejdere under besøg i institutionen og i dialog i øvrigt optræder venligt, ordentligt og professionelt.

Enkelte kunder peger på relativt nylige erfaringer med medarbejdere ved Rigsrevisionen, der har haft en ukonstruktiv fremtræden, hvor denne og/eller manglende personlig kemi har haft negativ betydning for samarbejdet. I disse tilfælde kontaktede pågældende respondenter ledelsen i Rigsrevisionen med et ønske om at få tildelt en anden medarbejder. Pågældende respondenter udtrykker tilfredshed med den ledelsesrespons, de har oplevet, idet deres ønske er blevet efterkommet.

Flere respondenter anfører, at de ikke finder relationen med Rigsrevisionen ligeværdig trods Rigsrevisors pointering heraf. Pågældende respondenter pointerer, at Rigsrevisionen skal kontrollere og kritisk undersøge de statslige institutioner, hvilket er bestemmende for relationen, og at Rigsrevisionen ind i mellem udøver en assymmetrisk relationshåndtering. Tre eksempler illustrerer dette:

- En respondent fortæller, at situationer, der af Rigsrevisionen betegnes som dialog, af respondenterne opfattes som et krydsforhør
- En anden respondent fortæller, at man som institution nødvendigvis må stille op med omfattende besvarelser og dokumentation, når Rigsrevisionen beder om det, trods ressourcepres og korte deadlines
- En tredje gruppe respondenter nævner, at medarbejdere og chefer ved Rigsrevisionen har reageret overraskende negativt på, at kunden har været meget presset af en række store politiske indsatser, der har presset ressourcer og forårsaget en anmodning til Rigsrevisionen om at udsætte undersøgelser. Pågældende respondenter oplevede, at Rigsrevisionen var uden forståelse for det reelle indhold og i stedet mente, at der var tale om forsøg på at aflede Rigsrevisionen fra revisionskritiske forhold.

5.3 Topmøder

Respondenterne er generelt tilfredse med de årlige topmøder med Rigsrevisionen, der betegnes som et godt initiativ til at mødes og drøfte relevante emner. Flere respondenter peger på det positive i, at departementschefer herved får en anledning til at få en samlet kritik af koncernens praksis. En respondent fremhæver eksplicit det positive i at få en samlet karakter, idet denne

bruges til at sætte sig ambitiøse mål og foretage en klar benchmarking af performance fra år til år.

Enkelte departementschefer bemærker, at de ikke finder, at der på topmøderne er et tilstrækkeligt fokus på særlige udfordringer, hvorfor topmøderne ikke udfolder deres potentielle værdi.

5.4 Rådgivning

Alle respondenter anerkender det principielle dilemma for Rigsrevisionen i at kontrollere og rådgive, idet rådgivning om en given praksis kan vanskeliggøre en efterfølgende uafhængig, kritisk revision af samme praksis.

Dette principielle dilemma medfører, at nogle respondenter vurderer, at Rigsrevisionen derfor ikke skal rådgive kunderne.

Hovedparten af respondenterne efterspørger imidlertid mere rådgivning fra Rigsrevisionen end den aktuelle praksis, idet de vurderer, at det er muligt for Rigsrevisionen at rådgive kunderne med basale forbehold for hvor eksplicit og bindende for Rigsrevisionen, rådgivningen kan blive. Mange respondenter påpeger, at de som kunder går glip af et læringsperspektiv, fordi de oplever, at Rigsrevisionen ikke vil rådgive kunderne ret meget. Herved mistes en solid mulighed for at skabe større kvalitet og effektivitet i staten.

Nogle respondenter anfører, at der er en diskrepans mellem budskabet fra ledelsen i Rigsrevisionen om, at man vil rådgive, og den praksis medarbejderne i Rigsrevisionen reelt udfolder med mindre rådgivning.

Mange respondenter vurderer, at der er stor forskel i velvilligheden til at rådgive afhængig af kontor i Rigsrevisionen.

Mange respondenter anfører, at Rigsrevisionen har udviklet sig positivt i at yde rådgivning. Mange respondenter har modtaget rådgivning af Rigsrevisionen i større eller mindre grad, og det har medført stor tilfredshed. Rigsrevisionen opfattes af disse respondenter som en hjælp til ledelsens arbejde med at effektivisere ressourceforbrug og minimere fejlbehæftet finansiel praksis. Mange respondenter beskriver medarbejderne ved Rigsrevisionen som gode sparringspartnere, der hjælper institutionen med eventuelle usikkerheder, problemer og udfordringer. En respondent er glad for i forbindelse med årsrevisionen at få en huskeliste over forhold, som ikke er med i Rigsrevisionens årserklæring, men som er gode input til indsatsområder.

Mange respondenter påpeger, at Rigsrevisionen har et bredt kendskab til centraladministrationen og dermed kunne bidrage aktivt med tværgående viden om forvaltningspraksis. Rigsrevisionen kunne ved mere aktivt at stille sin viden til rådighed udvikle en mere forretningsunderstøttende dimension af sin adfærd. Nogle respondenter anerkender, at Økonomistyrelsen yder rådgivning til statslige institutioner, men Rigsrevisionens meget store indsigt i centraladministrationens forvaltningspraksis kan bruges mere aktivt til fordel for kundernes udvikling af effektiv praksis.

Mange respondenter ønsker at høre, hvordan andre statslige institutioner forvalter effektivt. Eksempelvis efterlyser flere respondenter at få besked om utidssvarende og relativt mindre effektiv praksis. Pågældende respondenter påpeger, at det kunne være givtigt, hvis Rigsrevisionen formidler gode organisationsmodeller for statslige institutioner.

Herved kan Rigsrevisionen fungere som en mere strategisk agerende revisor. Det kan ifølge pågældende respondenter ske ved, at Rigsrevisionen påtager sig en aktiv rolle med processuel rådgivning og således flytte sit fokus fra alene identificering af fejl til i højere grad også at bidrage til at løse fejl og effektivisere arbejdsgange.

Mange respondenter anfører, at de læser mange beretninger for at få ideer og indsigt i, hvad Rigsrevisionen vægter. Pågældende respondenter påpeger, at mange beretninger bedre kan formidle læring på tværs af institutioner end i dag, såfremt der i beretninger trækkes tværgående

læring baseret på Rigsrevisionens indsigter. Nogle respondenter anfører, at dette kræver, at Rigsrevisionen ikke er for teoretisk, men bidrager med flere eksempler på det, der opleves som gode produkter: benchmarking for visse typer institutioner, best practices, tjeklister mv.

5.5 Udviklingsperspektiver

Opsamlende peger respondenternes vurderinger af Rigsrevisionens koordinering, planlægning og rådgivning på følgende udviklingsperspektiver for Rigsrevisionen:

- Rigsrevisionen kan med fordel informere revidenterne mere om tidsplaner og hvornår revidenterne forventes inddraget og skal levere.
- Rigsrevisionen kan med fordel øge sin planlægning for ikke at lægge unødigt arbejdspress på revidenterne over sommerperioden.
- Rigsrevisionen kan med fordel øge sin koordinering af hvornår forskellige revisioner gennemføres i samme institution for at sikre mindst mulig belastning af revidenten. Herunder kan Rigsrevisionen fokusere på mere videndeling for at sikre optimal anvendelse af den viden om revidenterne, der befinder sig i Rigsrevisionen.
- Rigsrevisionen kan udbygge sin rådgivning, idet mange respondenter efterspørger mere rådgivning, fordi det kan hjælpe dem og bidrage til at effektivisere centraladministrationen.

6. KUNDEUNDESØGELSE BLANDT STATSREVISORERNE

I dette kapitel behandles statsrevisorerne som kunder og deres vurderinger af Rigsrevisionens arbejde.

6.1 Kvalitet i form af korrekte, velbegrundede analyser og konklusioner

Statsrevisorerne udtrykker enighed om, at Rigsrevisionen opererer med et meget højt fagligt niveau i sin revision, både årsrevision og beretningsvirksomhed. Flere peger på, at kvaliteten er blevet stadigt højere over tid, og statsrevisorerne udtrykker generelt, at deres behov opfyldes.

Nogle statsrevisorer efterspørger lidt mere "kant" i Rigsrevisionens beretninger, at de tør at udfordre centraladministrationen på dens praksis. En statsrevisor nævner, at Rigsrevisionen kan have en tendens til at være for pragmatisk forstående for centraladministrationens praksis for at sikre gode langsigtede relationer til centraladministrationen.

Flere statsrevisorer påpeger positivt, at Rigsrevisor har fornyet Rigsrevisionen over årene. Der nævnes eksempler som forøget faglig kvalitet, udvikling af metoder og fokusområder, sprogligt niveau, formidling og layout af beretninger. Flere statsrevisorer udtrykker stor tilfredshed med den sproglige formidling, layout, grafik, resumé mv. En statsrevisor anfører dog, at beretninger er svært håndterbare sammenlignet med tidligere, idet forskellige dokumenter ikke passer sammen.

En statsrevisor efterspørger, at beretningerne forkortes. Flere statsrevisorer efterspørger omvendt, at beretningerne generelt bliver lidt længere for at kunne indeholde flere analyser og "mellemlægninger".

Flere statsrevisorer påpeger, at de ikke interesserer sig så meget for den finansielle revision, idet beretninger er mere politisk interessante for statsrevisorerne i deres rolle. En statsrevisor udtrykker, at Rigsrevisionen har en stærk faglighed omkring den finansielle revision, og at denne har en høj faglig kvalitet, hvilket understøtter statsrevisorerens mulighed for at anvende flere ressourcer på beretninger.

Alle statsrevisorer udtrykker ærgrelse over, at konsensus-traditionen blev brudt ved privathospital-beretningen (juni 2009). Nogle statsrevisorer vurderer, at Rigsrevisionens beretning bidrog til problemet, idet beretningen ikke var tilstrækkelig præcis og dermed på et tilstrækkeligt højt fagligt niveau. Eksempelvis fremhæves nogle eksempler på analyser, der ikke var tilstrækkeligt nuancerede. Andre statsrevisorer peger på politiske forhold som betydende for, at konsensus ikke blev opnået. De fleste statsrevisorer vurderer, at kollegiet relativt hurtigt vil finde ind i den tidligere gode samarbejdsrelation igen.

6.2 Statsrevisorerens rolle

Stillet overfor udsagn fra nogle af respondenterne i centraladministrationen om, at statsrevisorerne udelukkende skærper Rigsrevisionens konklusioner, påpeger flere statsrevisorer, at der er tilfælde, hvor statsrevisorerne mildner Rigsrevisionens konklusioner. Der nævnes et eksempel på, at et politisk flertal i Folketinget har ønsket en given ordning, og at det derfor ikke er rimeligt at kritisere centraladministrationen for en praksis, der gik imod et sådant politisk ønske.

En statsrevisor påpeger, at Rigsrevisionen i sin praksis bidrager til at forøge kravene til centralforvaltningens praksis til et niveau, der ikke altid er hensigtsmæssigt i forhold til det ressourceforbrug, der herved skal benyttes til kontrol. Flere statsrevisorer peger endvidere på, at Rigsrevisionen til tider anlægger en relativt formalistisk tilgang i sin revision. Der nævnes eksempler, hvor en styrelse har påpeget det uhensigtsmæssige i at følge Rigsrevisionens anbefaling, og hvor det for statsrevisorerne forekom uhensigtsmæssigt at ensrette en given praksis i flere lande uden tilstrækkelig hensyntagen til forskellige kulturelle forhold i de forskellige regioner og lande.

Nogle statsrevisorer nævner, at Rigsrevisionen kan drage nytte af en større personalerotation med centraladministrationen for at få input fra personer med erfaring fra kundernes organisationer.

Flere statsrevisorer peger på den gensidige afhængighed mellem statsrevisorerne og Rigsrevisionen. Statsrevisorerne er afhængige af en høj faglig kvalitet i Rigsrevisionens arbejde, mens Rigsrevisionen er afhængig af statsrevisorerne som de, der varetager den politiske vurdering af revisionen. Flere anfører, at Rigsrevisionens arbejde retter sig mod centraladministrationen, idet Rigsrevisionens arbejde skal bidrage til at øge effektiviteten i centraladministrationen, mens statsrevisorerne arbejder retter sig mod det politiske niveau, pressen og befolkningen.

Flere statsrevisorer påpeger endvidere, at statsrevisorerne rolle er at kritisere dårlig forvaltningspraksis, men primært med et fremadrettet mål om at bidrage til en mere effektiv forvaltningspraksis.

6.3 Samspil mellem statsrevisorer og Rigsrevisionen

Flere statsrevisorer anfører, at de er tilfredse med samspillet med Rigsrevisionen omkring fokusering af beretninger, hvor de angiver et ønske, og Rigsrevisionen herefter operationaliserer dette i et notat til statsrevisorerne, inden beretningsarbejdet påbegyndes.

Flere statsrevisorer roser de årlige møder mellem Rigsrevisionens ledelse og statsrevisorerne. En statsrevisor nævner, at samarbejdet mellem statsrevisorer og Rigsrevisionen kan blive bedre. En stor gensidig respekt tenderer til at gøre samspillet meget formelt, anfører respondenterne, der foreslår, at der afholdes årlige, uformelle, individuelle møder mellem Rigsrevisor og hver statsrevisor, samt flere møder, hvor statsrevisorerne møder medarbejderne i Rigsrevisionen.

Hovedparten af statsrevisorerne udtrykker, at det i visse tilfælde kan være en fordel, at Rigsrevisor deltager i dele af statsrevisorerne behandling af en beretning for at kunne uddybe eventuelle spørgsmål. I de tilfælde, hvor det er sket, vurderer statsrevisorerne generelt, at dette har bidraget positivt, og at Rigsrevisor er inde i stoffet og i stand til at bidrage konstruktivt. Nogle statsrevisorer foreslår, at ikke kun Rigsrevisor, men også medarbejdere, der har forestået den pågældende beretningsudarbejdelse er stand-by udenfor mødelokalet under statsrevisorerne møde til at kunne bidrage med oplysninger.

En statsrevisor påpeger dog, at det kan være problematisk, hvis statsrevisorerne baserer deres vurderinger på mundtlige uddybninger. Argumentet er, at alle analyser og vurderinger principielt skal være indeholdt i beretningen af hensyn til transparens ved offentliggørelsen. Spørgsmål bør derfor, ifølge denne respondenter, sendes til statsrevisorerne sekretariat, der kan forestå en uddybning, der kan præsenteres skriftligt inden eller på mødet.

Hovedparten af statsrevisorerne er bevidste om det ressourcepres, de tilfører Rigsrevisionen, hvis de beder om for mange beretninger. De vurderer, at statsrevisorerne er påpasselige med at bede om beretninger, og at de tager hensyn til hinandens ønsker, således at alle ønsker ikke fremlægges og dermed presser Rigsrevisionen for meget på ressourcer.

Nogle statsrevisorer søger at svare på, hvorfor antallet af beretninger ønsket af statsrevisorerne er stigende. Der nævnes følgende forklaringer: At udskiftning af statsrevisorer medfører flere forespørgsler. At Regeringen har siddet relativt længe og på et solidt parlamentarisk grundlag, hvilket øger oppositionens ønsker til at bruge Rigsrevisions-beretninger som led i det politiske spil.

6.4 Rådgivning

En statsrevisor anfører, at Rigsrevisionen principielt ikke kan og skal rådgive de statslige institutioner, da de herved ikke kan foretage en efterfølgende uafhængig revision. Respondenterne henviser til, at Økonomistyrelsen kan foretage konkret rådgivning, mens Rigsrevisionen må begrænse sig til generel videndeling.

Andre statsrevisorer vurderer, at Rigsrevisionen med fordel kan rådgive institutionerne med henblik på at understøtte en effektivisering af centraladministrationen, naturligvis under hensyntagen til, at rådgivningen ikke kan være så specifik, at det forhindrer Rigsrevisionen i efterfølgende at revidere uafhængigt. Der nævnes eksempler som formulering af kriterier, best practice formidling, risikoanalyser, tjeklister mv.

6.5 Forslag fra statsrevisorerne

Statsrevisorerne fremsætter ideer til udvikling af samarbejdet mellem statsrevisorerne og Rigsrevisionen eller af Rigsrevisionens virksomhed. Disse præsenteres her:

En statsrevisor foreslår, at der afholdes årlige, uformelle, individuelle møder mellem Rigsrevisor og hver statsrevisor, samt fleer møder, hvor statsrevisorerne møder medarbejderne i Rigsrevisionen.

En statsrevisor foreslår, at der med fordel kan arrangeres flere besigtigelsesture, idet disse har en høj værdi.

En statsrevisor påpeger, at Rigsrevisionen kan blive bedre til at rose god forvaltningspraksis.

En statsrevisor foreslår, at Rigsrevisionen med fordel kan indføre en skærpet kvalitetssikringsprocedure ved særligt komplekse beretninger, således at personer udenfor det ansvarlige team også læser beretningsudkast kritisk igennem.

En statsrevisor foreslår, at Rigsrevisionen med fordel kan fokusere på kommunal forvaltning, hvor denne udføres for statslige midler.

En statsrevisor foreslår, at Rigsrevisionen kan udvikle fokus fra mere snævre økonomiske betragtninger til også at omfatte centrale forhold som klima, beskæftigelse, administrative byrder mv.

BILAG

Spørgerammer for interviews

Respondentliste

BILAG 1: SPØRGERAMMER FOR INTERVIEWS

Spørgeramme kunder

Generelle spørgsmål om tilfredshed med Rigsrevisionen

1. Fortæl kort om hvilket samarbejde du har haft med Rigsrevisionen i forhold til
 - Årsrevisionen?
 - Store undersøgelser (beretninger)?
 - Andet (kommunal afregning, lønrevision, IT-revision mv.)?
2. Er du tilfreds med Rigsrevisionen faglige kvalitet i arbejdet?
 - Fremsætter Rigsrevisionen korrekte analyser og bemærkninger?
 - Fremsætter Rigsrevisionen rimelige og velbegrundede (dokumenterede) bemærkninger?
3. Er du tilfreds med Rigsrevisionen information til jer i samarbejdet?
 - Indledningsvis om det forestående samarbejde?
 - Undervejs i samarbejdet om fremdrift, rolle og ansvar?
 - I forbindelse med den endelig afrapportering – er der overensstemmelse mellem mundtlig og endelig skriftlig formidling?
 - Efter afgivelse af årsrevisionen/ den fortsatte tilbagevenden?
4. Er Rigsrevisionen skriftlige rapportering læsevenlig, forståelig, anvendelig? Hvad kan Rigsrevisionen gøre for at forbedre sin skriftlige kommunikation?
5. Er du tilfreds med Rigsrevisionen tilrettelæggelse af sit arbejde?
 - Tager Rigsrevisionen hensyn til jeres ønsker om timing i forhold til jeres belastning og hvornår der kræves indsats af jer?
6. Koordinerer Rigsrevisionen med andre dele af Rigsrevisionens virksomhed?

Optræder Rigsrevisionens medarbejdere ordentligt i samarbejdet med jer?

 - Oplever du en ordentlig og konstruktiv tone?
 - Oplever du en ordentlig og konstruktiv fremtræden?
 - Oplever du en vilje til at lytte til jer og forstå jeres organisation?

Specifikke spørgsmål om årsrevisionen

7. Finder du Rigsrevisionens nye tilgang til årsrevisionen bedre end den tidligere tilgang? Hvad synes du om
 - Indledende strategisk analyse og risikovurdering, på baggrund af hvilken revisionen planlægges og fokuseres på områder med størst risiko
 - Erklæringen
8. Er der relevante forhold, som Rigsrevisionen med sin praksis ikke inkluderer?
9. Kan Rigsrevisionen med fordel udvikle sin praksis for gennemførelse af årsrevisionen?
10. Hvordan vurderer du Rigsrevisionens medarbejders kompetencer til at bedrive årsrevisionen?

- Økonomisk revisionsfagligt
- Indsigt i jeres område og vilkår
- Indsigt i regler og vejledninger på området

Specifikke spørgsmål om beretninger

11. Er Rigsrevisionens tilgang til beretningsarbejdet og involveringen af jer god? Hvad synes du om
 - Orienteringsbrev og åbningsmøde
 - Beretningsoplæg inkl. "revisionstræ" m. revisionens delmål og revisionskriterier i 2 niveauer
 - Revisionsnotater
 - Beretningsudkast
 - Afgivelse af beretning
12. Er der relevante forhold, som Rigsrevisionen med sin praksis ikke inkluderer?
13. Kan Rigsrevisionen med fordel udvikle sin praksis for gennemførelse af beretningsrevision?
 - Kan kunden med fordel inddrages yderligere for at sikre optimal udvælgelse af hvilke områder, der gøres til genstand for beretninger?
14. Hvordan vurderer du Rigsrevisionens medarbejderes revisionsfaglige kompetencer til at bedrive beretningsrevisionen?
 - Indsigt i jeres område og vilkår
 - Indsigt i regler og vejledninger på området

Rigsrevisionens virke og rolle

15. Benytter Rigsrevisionen en konsekvent sprogbrug for sine vurderinger? (hvordan opfatter du fx en anbefaling, en kritisk bemærkning)
16. Har du oplevet at Rigsrevisionen ikke forstår den politiske virkelighed? Hvis ja: Kunne Rigsrevisionen have ageret anderledes, når du medtænker Rigsrevisionens lovgrundlag og definerede rolle?
17. Lever Rigsrevisionen i sit virke op til sin definerede rolle?
18. Tilføjer Rigsrevisionen merværdi til jer som kunde? Hvordan kommer det til udtryk?
 - Bevirker samarbejdet med Rigsrevisionen at regler på området overholdes?
 - Bevirker samarbejdet med Rigsrevisionen at der sker en effektiv forvaltning på området?
19. Kan Rigsrevisionen i endnu højere grad skabe værdi for jer? Hvordan? Hvad vil effekten heraf være?

Rigsrevisionens rådgivning og formidling

20. Hvordan vurderer du Rigsrevisionens medarbejderes vilje og evne til at rådgive jer, når I efterspørger det?
21. Hvordan vurderer du Rigsrevisionens generelle vidensformidling (publikationer, konferencer, hjemmeside mv.)

Rigsrevisionens omdømme og udvikling

22. Hvordan vurderer du Rigsrevisionens omdømme?
23. Oplever du, at Rigsrevisionen udvikler sig? Er tidligere svagheder blevet udbedret? Er kvaliteten af arbejdet blevet bedre? Er samarbejde blevet bedre?

24. Kan Rigsrevisionen med fordel supplere sit fokus med yderligere aktiviteter?
25. Bør Rigsrevisionen udvikle nye tilgange og metoder i sin revision?
 - Er Rigsrevisionen dygtig nok til at udvikle sin revision i overensstemmelse med den administrationspolitiske udvikling?
26. Bør Rigsrevisionen overveje at organisere sig eller tilrettelægge sit arbejde på en anden måde end pt.?
27. Har du andre kommentarer?

Spørgeramme Statsrevisorer

Der skelnes i alle spørgsmål mellem hhv. årsrevision og større undersøgelser (for disse skelnes endvidere mellem beretninger, notater og endelig betænkning)

1. Er du tilfreds med den faglige kvalitet, Rigsrevisionen leverer i sit arbejde?
 - Er analyser og bemærkninger udtømmende (tilstrækkelig dybde og bredde)?
 - Er analyser dokumenterede?
2. Er du tilfreds med anvendeligheden af Rigsrevisionens arbejde?
 - Er analyser tilstrækkeligt anvendelsesorienterede?
 - Kan de give flere og bedre anbefalinger?
 - Bør Folketinget og den politiske proces inddrages mere i revisionen (med risiko for fremsættelse af kritik af Folketinget)?
 - Er Rigsrevisionens timing god ift. jeres behov?
 - Forstår Rigsrevisionen Statsrevisorernes behov?
3. Er der en optimal dialog mellem Statsrevisorer og Rigsrevisionen?
 - Indledningsvis med henblik på forståelse af anmodningen?
 - Undervejs ift. afklaring af evt. forhold, behov?
 - Afslutningsvis i forbindelse med formidling?
 - Opfølgende?
4. Er Rigsrevisionens strategi i overensstemmelse med Statsrevisorernes strategi?
5. Statsrevisorerne bestiller et stigende antal beretninger ved Rigsrevisionen. Hvad er dette udtryk for?
 - At Rigsrevisionens arbejde bliver bedre og dermed værd at benytte endnu mere?
 - At Rigsrevisionens arbejde bliver dårligere og/eller forkert prioriteret, og dermed nødvendigt at bestille mere specifikt?
 - Faktorer eksternt Rigsrevisionen der afgør dette?
 - Folketingets Finanslovsudvalg bestiller også flere beretninger. Hvordan ser du på forholdet mellem Statsrevisorerne og Finansudvalget?
6. Finder du Rigsrevisionens nye tilgang til årsrevisionen bedre end den tidligere tilgang?
 - Indledende strategisk analyse af stærke og svage sider, på baggrund af hvilken revisionen planlægges og fokuseres på områder med størst risiko
 - Erklæringer
7. Er der relevante forhold, som Rigsrevisionen med sin praksis for årsrevision ikke inkluderer?
8. Kan Rigsrevisionen med fordel udvikle sin praksis for gennemførelse af årsrevisionen yderligere?
9. Kan Rigsrevisionen med fordel udvikle sin praksis for beretninger?
10. Kan Rigsrevisionen i endnu højere grad skabe værdi for Statsrevisorerne? Hvordan? Hvad vil effekten heraf være? Hvad vil Statsrevisorerne gerne have mere af fra Rigsrevisionen?

11. Benytter Rigsrevisionen en konsekvent sprogbrug for sine vurderinger? (hvordan opfattes fx en anbefaling, en kritisk bemærkning)
12. Sker det at Rigsrevisionen ikke forstår den politiske virkelighed? Hvis ja: Kunne Rigsrevisionen have ageret anderledes, når medtænkes Rigsrevisionens lovgrundlag og definerede rolle?
13. Lever Rigsrevisionen i sit virke op til sin definerede rolle?
14. Oplever du, at Rigsrevisionen udvikler sig? Er tidligere svagheder blevet udbedret? Er kvaliteten af arbejdet blevet bedre? Er samarbejde blevet bedre?
15. Vurderer du, at Rigsrevisionen med fordel kan supplere sit fokus med yderligere aktiviteter?
16. Bør Rigsrevisionen overveje en anden organisation eller arbejdstilrettelæggelse end pt.?
17. Kan samarbejdsformen med Rigsrevisionen udvikles med henblik på at styrke jeres arbejde?
 - Behandlingsprocedure
 - Mødeform
 - Synlighed
18. Hvordan oplever du revisionsordningen?
19. Hvordan oplever du balancen i Rigsrevisionens rådgivning af institutionerne?
 - Prioriteres Rigsrevisionens tid optimalt mellem produkter til Statsrevisorerne, til institutionerne samt rådgivning til institutionerne?
20. Har du andre kommentarer?

BILAG 2: RESPONDENTLISTE

Departementer

Beskæftigelsesministeriet	Departementschef Bo Smith
	Fungerende økonomichef Johan Carlsen
	Afdelingschef Lise Fangel
	Kontorchef Mikkel Dirks
Finansministeriet	Departementschef Christian Kettel
	Afdelingschef Mogens Pedersen
Ministeriet for flygtninge, indvandrere og integration	Departementschef Claes Nilas
Ministeriet for sundhed og forebyggelse	Direktør Jesper Fisker
	Sekretariat chef Kaj Nørrehede Christensen
	Chefkonsulent Kis Thuesen
Forsvarsministeriet	Kontorchef Peter Michael Pilgaard
Indenrigs- og Socialministeriet	Departementschef Christian Schönau
	Afdelingschef Helle Birkman Smith
	Kontorchef Jens Kristian Poulsen
	Koncern IT-chef Aage Svanholm
Justitsministeriet	Departementschef Michael Lunn
	Afdelingschef Anne Kristine Axelson
	Driftsøkonomichef Henning Jensen
	Kontorchef John Vestergaard
	Konsulent Janus Rønholt Hansen
Kirkeministeriet	Henrik Nepper Christensen
	Økonomichef Klaus Kern-Jespersen
Klima og energiministeriet	Departementschef Thomas Egebo
	Fuldmægtig Øssur Hansen
	Økonomi- og personalechef Helle Andersen
Kulturministeriet	Departementschef Karoline Prien Kjeldsen
	Budgetchef Stig Christensen
	Afdelingschef Steen Kyed
Miljøministeriet	Departementschef Marianne Thyrring
	Afdelingschef Søren Kjær
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Departementschef Ib Byrge Sørensen
	Chefcontroller Erik Rishøj Jensen
Skatteministeriet	Departementschef Peter Loft
	Koncerndirektør Birte Billeschou Deleuran
	Kontochef Jens Madsen
Statsministeriet	Administrationschef Torben Skovgaard Andersen
Transportministeriet	Departementschef Jakob Heinsen
	Økonomichef Hakan Iversen
	Afdelingschef Søren Wille
	Kontorchef Flemming Schilller
Udenrigsministeriet	Økonomichef Thomas Østrup Møller
Undervisningsministeriet	Departementschef Niels Preisler
	Afdelingschef Jens Bonde-Strunge
Videnskabsministeriet	Departementschef Uffe Toudal
	Økonomichef Niels Korsby
	Direktør for Universitetssøjlen Rudolf Straarup
Økonomi og Erhvervsministeriet	Administrationsdirektør Jesper Olesen
	Økonomichef Niels Ammitzbøll

Styrelser

Ankestyrelsen	Direktør Thorkild Juul
	Vicestyrelseschef Jan Henriksen
Arbejdsmarkedsstyrelsen	Direktør Marie Hansen
	Kontorchef med ansvar for økonomi Søren Tingskov
Arbejdsdirektoratet	Direktør Jesper Hartvig Pedersen
	Økonomi- og personalechef Per Møller
BaneDanmark	Direktør Jesper Hansen
	Økonomichef Søren Stahlfest Møller
Beredskabsstyrelsen	Direktør Frederik Christian Schydt
	Økonomichef Martin Dahl
Biblioteksstyrelsen	Direktør Jens Thorhauge
	Administrationschef Ulla Dresler
Civilstyrelsen	Direktør Nina Koch
	Kontorchef Søren B. Nielsen
Direktoratet for FødevarerErhverv	Direktør Arent Josefsen
Domstolsstyrelsen	Direktør Adam Wolf
	Ressourcedirektør Helle Meyland
Energistyrelsen	Direktør Ib Larsen
	Økonomichef Frans Nielsen
Erhvervs- og Boligstyrelsen	Direktør Finn Lauritzen
	Administrationschef Lars Øllgaard
Finanstilsynet	Direktør Ulrik Nødgaard
	Vicedirektør Peter Sylvest Larsen
	Specialkonsulent Kasper Wille
Fiskeridirektoratet	Direktør Anders Munk Jensen
Forsvarskommandoen	Økonomichef Niels Gotfredsen
Færdselsstyrelsen	Direktør Henning Christiansen
	Økonomichef Ulla Mønster
	Specialkonsulent Leif Lorentzen
Kort- og Matrikelstyrelsen	Direktør Jesper Jarmbæk
	Økonomichef Christian Rishøj
	Vicedirektør Kåre Klemmesen
Kunststyrelsen	Direktør Poul Bache
	Økonomichef Christian Svane
Lægemiddelstyrelsen	Direktør Jytte Lyngvig
	Administrationschef Jakob Suppli
	Leder af økonomisektionen Henrik Bendiksen
Miljøstyrelsen	Direktør Lars Hindkjær
	Økonomichef Astrid Jacobsen
Rigspolitiet	Rigspolitichef Jens Henrik Højbjerg
	Budgetchef Troels Jensen
	Personalechef Lene Frank
Servicestyrelsen	Direktør Palle Lund
	Administrationschef Torsten Lundgren
SKAT	Told- og skattedirektør Ole Kjær
	Direktør for Økonomi og Kommunikation Carsten Juncher
	Direktør for Produktion og Styling Steffen Normann Hansen
	Fuldmægtig Jørgen Jørgensen
Skolestyrelsen	Direktør Martin Isenbecker
	Sekretariatschef Pernille Halberg Salamon

Slots- og Ejendomsstyrelsen	Direktør Carsten Jarlov
	Økonomichef Anders Møller
SU-Styrelsen	Direktør Hanna Dam
	Vicedirektør Trine Høybye
Søfartsstyrelsen	Direktør Andreas Nordseth,
	Økonomichef Ruth Lauridsen
Universitets- og Bygningsstyrelsen	Direktør Jens Peter Jacobsen
	Vicedirektør Connie Barfod
Vejdirektoratet	Økonomichef Kristoffer Haulund Schantz
Økonomistyrelsen	Direktør Charlotte Münter
	Vicedirektør Henrik Pinholt

Statslige selskaber

DR	Generaldirektør Kenneth Plummer
	Økonomichef David Hellemann
DSB	Direktør Søren Eriksen
	Økonomichef Bartal Kass
Garantifonden for skadesforsikring	Økonomichef Bo Scheel
Københavns Universitet	Direktør Jørgen Honoré
	Vicedirektør Antonino Castrone
	Sekretariatschef John Martinsen
Metroselskabet	Direktør Anne-Grethe Foss
	Økonomichef Lasse K. Jessen