



# Prosjektplan

**Forvaltningsrevisjon i selskap/ eierskaps-  
kontroll: Rendalen kommuneskoger KF**  
Rendalen kommune

Mai 2022

[www.kpmg.no](http://www.kpmg.no)

# Innhold

<b>1. Innledning</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Forarbeid	3
<b>2. Formål, problemstillinger og revisjonskriterier</b>	<b>5</b>
2.1 Formål	5
2.2 Problemstillinger	6
2.3 Revisjonskriterier	6
<b>3. Tilnærming</b>	<b>7</b>
3.1 Metode	7
3.2 Aktivitets- og framdriftsplan	8
<b>4. Prosjektteam og honorar</b>	<b>10</b>
4.1 Prosjektteam	10
4.2 Honorar	10

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Etter vedtak i kommunestyret, i k-sak 83/20, er Rendalen kommuneskoger KF valgt som selskap til eierskapskontroll. I møte i kontrollutvalget i Rendalen kommune den 14.2.2022 ble følgende vedtak fattet:

*«Utvalget ber sekretariatet avtale med KPMG AS om å gjennomføre en eierskapskontroll i det kommunale foretaket Rendalen kommuneskoger KF».*

## 1.2 Forarbeid

I arbeidet med denne prosjektplanen har følgende aktiviteter blitt gjennomført:

- Vedtekter for Rendalen kommuneskoger har blitt gjennomgått
- Styret for Rendalen kommuneskoger KF har blitt gjennomgått
- Oversiktskart over eiendommer i kommuneskoger KF har blitt sett på
- Nettsidene til Harsjøen hyttefelt har blitt sett på
- Gjennomgang av kommunens nettsider med henblikk på dokumentasjon knyttet til eierskapsstrategi, eierstrategiske føringer og annen relevant dokumentasjon.
- Innhentet dokumentasjon fra foretaket (herunder målsettingsdokument, økonomiplan og årsberetning).
- Gjennomført samtaler med daglig leder Rendalen kommuneskoger KF og økonomisjef i Rendalen.

I de påfølgende avsnittene redegjør vi for vårt foreløpige oppfatning av sentrale aktiviteter i foretaket samt beskriver eierstyringen i Rendalen kommune. Teksten i 1.2.1 og 1.2.2 er kvalitetssikret av økonomisjef og daglig leder i Rendalen kommuneskoger KF.

### 1.2.1 Nærmere om aktiviteten i Rendalen kommuneskoger KF

Rendalen kommuneskoger KF har, som oversiktskartet tydelig illustrerer, primært eierskap i spredte teiger av en til sammen betydelig størrelse, lokalisert på ulike steder i Rendalen kommune. Aktivitetene i foretaket dreier seg hovedsakelig om tømmerdrift, utleiehytter og utvikling av et hyttefelt (Harsjøen).

Rendalen kommuneskoger har to områder med utleiehytter, i tillegg til noen mindre skogshusvær. I de innledende samtalene vises det til at leieinntektene fra disse utleiehyttene er lavere enn utgiftene knyttet til drift og vedlikehold av bygningsmassen. Videre beskrives det at utleiehyttenes status har variert de siste årene. Det har vært vekslende styringssignaler mellom avhending av hyttene, utleie og drift. Status nå er at utleiehyttene går med om lag 200.000 i minus hvert år.

Ved siden av utleiehyttene er utviklingen av hyttefeltet Harsjøen. Dette er et lavstandard hyttefelt, og det vises til at stort tilbud av hyttetomter gjør at utviklingen går tregt. Foretaket har gjort betydelige investeringer i å regulere hyttetomter og tilrettelegge for salg av disse. Følgelig er store deler av foretakets økonomiske handlingsrom bundet opp i utviklingen av dette hyttefeltet.

Tømmerdriften har imidlertid generert inntekter som dekker tapene knyttet til utleiehyttene og hyttefeltet. Samtidig har foretaket, gjennom sine 20 år, aldri betalt utbytte til eierne. Det gis også uttrykk for at stillingshjemmelen til daglig leder (30 % av fulltidsstilling) er noe lav for å sikre god oppfølging for eksempel dersom det kommer en bestilling fra kommunestyret. Drift og vedlikehold løses gjennom kjøp av tjenester i markedet.

### **1.2.2 Rendalen kommunes eierstyring av Rendalen kommuneskoger KF**

Rendalen kommune har per i dag ikke en vedtatt eiermelding/eierstrategi. Det jobbes imidlertid med å etablere en slik, blant annet som konsekvens av tidligere eierskapskontroll av Abakus. Det foreligger et målsetningsdokument som skal tas opp til vurdering hvert fjerde år i henhold til foretakets vedtekter. I tillegg gis det årsberetning til generalforsamlingen, og kommunen vedtar økonomiplanen. Ut over disse aktivitetene oppleves det å være relativt lite dialog med eierne.

Det kan samtidig fremstå som noe uavklart hva som er Rendalen kommunes eierstrategiske interesse i foretaket, og det oppleves å være forbedringspotensial hva gjelder kjennskapen til hvordan eierstyring skal utøves blant kommunestyrerepresentantene.

På tross av dette blir det påpekt at styringen av foretaket har blitt profesjonalisert de siste årene. Det har blant annet blitt etablert en fireårig økonomiplan som gir mer langsiktige prognoser og et bedre grunnlag for hensiktsmessig styring av foretaket over tid. Dette går også inn i årsberetningen fra foretaket. Det vises også til at det, fra kommunens side, jobbes med initiativer for å bli en mer aktiv eier.

Samtidig er det en utfordring at midlene i foretaket er nær brukt opp. Uten ytterligere tomt salg ved Harsjøen vil det kunne melde seg et behov for at kommunen skyter inn investeringsmidler.

# 2. Formål, problemstillinger og revisjonskriterier

## 2.1 Formål

Formålet med eierskapskontrollen fremgår av kontrollutvalgets bestilling:

*Etter vedtak i kommunestyret, i k-sak 83/20, er Rendalen kommuneskoger KF valgt som selskap til eierskapskontroll. Eierskapskontrollen omhandler kontroll av om den som utøver kommunens eierinteresser i selskaper og gjør dette i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger.*

*Eierskapskontroll setter søkelys på hvordan kommunen utøver eierstyring. Videre om den som representerer kommunens interesser på generalforsamlingen eller i representantskapet, treffer beslutninger i samsvar med relevant lovgivning, og ellers opptrer i tråd med kommunens vedtak og forutsetninger for forvaltningen av eierinteressene.*

*En viktig forutsetning for at kontrollutvalget kan gjennomføre eierskapskontroll, er at kommunen har tydeliggjort hvilke strategier og målsetninger kommunen har med eierskapene. Utgangspunktet for eierskapskontroll vil derfor gjerne være å undersøke om kommunen har etablert konkrete formål eller føringer for eierskapene, gjerne i form av en eierskapsstrategi eller -melding.*

### 2.1.1 Nærmere om eierskapskontroll og forvaltningsrevisjoner i kommunale foretak

I telefonsamtale med kontrollutvalgets sekretær ble det presisert at det var ønskelig at forvaltningsrevisor gjorde rede for henholdsvis gjennomføring av eierskapskontroll og forvaltningsrevisjoner i kommunale foretak. Hva gjelder plan for forvaltningsrevisjoner og plan for eierskapskontroll er en gjennomgang av Rendalen kommuneskoger satt på listen over eierskapskontroller som bør gjennomføres i innværende planperiode. Det er imidlertid ingen hinder for å gjennomføre prosjektet som en forvaltningsrevisjon dersom kontrollutvalget skulle ønske dette. Under beskriver juristen i forvaltningsrevisjonsteamet i KPMG noen hensyn som kontrollutvalget kan gå nærmere inn på i sitt valg av tilnærming til denne gjennomgangen.

Da kommuneloven ble erstattet i 2018 med dagens kommunelov gikk Stortinget inn for en splitting av det som tidligere var omtalt som Selskapskontroll. Den tidligere selskapskontrollen innebar både kontroll av eierstyringen (eierskapskontroll) og kontroll med virksomheten (forvaltningsrevisjon). I dag er disse to kontrollfunksjonene omtalt i hver sin del i kommuneloven.

Eierskapskontroll innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring. Det er den som utøver eierskapskontrollen som skal kontrolleres. For kommunale foretak betyr det i praksis styret. Eierskapskontroll er begrenset til kontroll av utøvelse av eierinteressene og virksomheten som sådan skal ikke vurderes. Selve eierskapskontrollen er meget forenklet i forhold til en forvaltningsrevisjon og svarer ikke ut spørsmål om virksomheten som sådan. Den gir derimot et klart bilde på hvilke hensyn som blir tatt i styringsleddet som binder kommunen og virksomheten sammen – i dette tilfellet styret.

Forvaltningsrevisjon innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets vedtak. Forvaltningsrevisjon vil for eksempel kunne gå ut på å vurdere om ressursene brukes til å løse oppgaver i samsvar med kommunestyrets vedtak, herunder de forutsetningene som vedtaket bygger på. Forvaltningsrevisjon kan også gå ut på å vurdere om resultatene til virksomheten er i tråd med målene som er satt, og om

ressursbruken og virkemidlene er effektive med tanke på å oppnå målene. Til forskjell fra eierskapskontroll er det her selve virksomheten som vurderes. Forvaltningsrevisjon gir ikke et klart bilde av styringsmekanismene mellom kommunen og foretaket – i praksis styret, men viser hvordan foretaket er innrettet med tanke på de vedtak og forventinger kommunen har.

Ved kontroll av foretak som kommunen helt ut eier er det vår anbefaling at kontrollen gjennomføres som de tidligere selskapskontrollene, altså som en kombinert forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll. Det er kun ved å sammenstille disse to metodene kommunene får et helhetlig bilde av hvordan virksomheten fungerer og om den styres etter kommunens forventninger. I foretak der kommunen eier en del av, men ikke hele, foretaket anbefaler vi enten selvstendig eierskapskontroll eller forvaltningsrevisjon i samarbeid med de øvrige eierne.

## 2.2 Problemstillinger

På bakgrunn av formålet har kontrollutvalget foreslått følgende problemstillinger for eierskapskontrollen:

- *Har kommunen etablert tydelige føringer for eierskapene sine?*
- *Har kommunen en eierskapsmelding?*
- *Fører kommunen kontroll med sine eierinteresser?*
- *Har kommunen etablert rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?*
- *Er rutinene gode nok, og blir de etterlevd?*
- *Utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse?*

KPMG foreslår at ordlyden endres i noen av disse problemstillingene, basert på gjennomført forarbeid, for å legge til rette for en mest mulig matnyttig eierskapskontroll. Forslag til reviderte problemstillinger følger under:

- *Hva er status for kommunens arbeid med eierskapsmeldingen?*
- *I hvilken grad er det etablert skolering av styrerepresentanter i kommunale foretak og folkevalgte? Har styrerepresentantene i Rendalen kommuneskoger KF gjennomgått slik skolering?*
- *Har kommunen etablert tydelige føringer for eierskapet i Rendalen kommuneskoger KF?*
- *Utøves kommunens eierinteresser i samsvar med kommunestyrets vedtak og forutsetninger, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring og selskapsledelse?*
- *Hvordan utøver kommunen oppfølging og evaluering av sine eierinteresser? I hvilken grad er det etablert rutiner for oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?*
- *I hvilken grad følger kommunen opp sentrale, nasjonale anbefalinger slik som KS' «anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll»?*

## 2.3 Revisjonskriterier

Til problemstillingene stiller vi opp revisjonskriterier. Revisjonskriterier er de krav og normer som tilstand og/eller praksis i kommunen måles mot. Revisjonskriterier må være aktuelle, relevante og gyldige for kommunen. Sentrale kilder til å utlede revisjonskriterier vil være:

- ✓ Kommuneloven
- ✓ Forvaltningsloven
- ✓ KS' veileder «anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll»
- ✓ Formaliserte rutiner og retningslinjer i kommunen
- ✓ Sektorieell lovgivning og regulering som gjelder for virksomheten til foretaket

# 3. Tilnærming

## 3.1 Metode

For å svare på problemstillingene vil vi samle inn data ved bruk av følgende teknikker:

- ✓ Dokumentanalyse
- ✓ Intervjuer (ved gjennomføring av forvaltningsrevisjon i selskapet)
- ✓ Dersom forvaltningsrevisjon velges vil vi også gjennomføre dyptgripende gjennomgang (såkalte stikkprøver) av utvalgte prosjekter/aktiviteter i foretaket (f.eks. hyttefeltet/utleiehytter). En slik stikkprøvegjennomgang kan inkludere gjennomgang av kontrakter, intervjuer med entreprenører osv.

Vi vil innhente og gjennomgå dokumentasjon fra kommunen som kan gi informasjon om problemstillingen. Her vil vi blant annet innhente planverk, rutiner, retningslinjer, årsberetninger, regnskap med videre. Omfanget dokumentasjon som innhentes og gjennomgås vil avhenge av om prosjektet gjennomføres som eierskapskontroll, forvaltningsrevisjon eller en kombinasjon av disse (selskapskontroll) som redegjort for i kapittel 2.1.1.

Vi vil videre gjennomføre intervjuer med relevante informanter. Formålet med intervjuene er å få utfyllende informasjon og forklaringer til oversendt dokumentasjon.

Ved eierskapskontroll vil vi holde intervjuene korte (30 min) og avgrenset til inntil tre intervjuer av hensyn til rammene for oppdraget. Ved eierskapskontroll vil vi intervju inntil tre informanter. Særlig aktuelle er da 1-2 styrerepresentanter samt evt. daglig leder i Rendalen kommuneskoger KF.

Ved valg forvaltningsrevisjon vil vi ha mulighet til å gjennomføre grundigere intervjuer med flere informanter for derigjennom å belyse saken bredere. Ved valg av forvaltningsrevisjon kan det være aktuelt å intervju et bredere sett informanter (inntil 10-12 intervjuer á en times varighet med 1-2 deltakere per intervju). Andre relevante informanter (ut over tidligere nevnte) vil inkludere f.eks. kommunedirektør, økonomisjef, entreprenører og andre som jobber på oppdrag for foretaket, kan også dekkes.

Valg av informanter vil bli avtalt nærmere med kontrollutvalget og kommunen og avhenger av om det gjennomføres forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll.

Ved gjennomføring av intervju utarbeides det intervjuguider. Fra hvert intervju skriver vi referat som vi sender til hver enkelt respondent til verifisering (gjennomlesing og eventuell korrigerings). Svar fra respondenter analyseres og sammenstilles deretter med øvrig dokumentasjon.

Det vil utarbeides en skriftlig sluttrapport som gjør rede for undersøkelsen, funn og anbefalinger. Utkast til rapport vil sendes på høring til relevante aktører før det utarbeides en endelig sluttrapport. Sluttrapportering til kontrollutvalget vil skje ved framstilling av en rapport. Det vil være en rød tråd gjennom rapporten, og rapporten vil være kvalitetssikret og etterprøvbart.

## 3.2 Aktivitets- og framdriftsplan

Vi vil iht avtale bruke 220 timer på forvaltningsrevisjon og 80 timer på eierskapskontroll. Vi kan gjennomføre eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon av foretaket parrallelt, eller en av dem alene. Fremdriftsplanen for forvaltningsrevisjon vil gjelde – også dersom prosjektet gjennomføres parrallelt. Se metodekapitlet for beskrivelse av forskjeller i gjennomføring, omfang og grundighet.

Under følger to aktivitets- og framdriftsplaner fordelt på hovedaktivitetene planlegging, gjennomføring og rapportering. Figurene under viser forslag til aktivitets- og framdriftsplan for hhv. Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon:

Figur 1: Aktivitets- og framdriftsplan for eierskapskontroll

	Mai		Juni				Juli				August					September				
Faser og aktiviteter	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
<b>1 Forberede</b>																				
Forundersøkelse																				
Etablere prosjektplan																				
Godkjenning prosjektplan																				
<b>2 Starte opp</b>																				
Sende oppstartsbrev																				
Oppstartsmøte																				
Revisjonskriterier																				
Dokumentliste																				
Intervjuplan																				
<b>3 Gjennomføre</b>																				
Dokumentanalyse																				
Intervjuguide																				
Intervjuer																				
Analyse																				
Kvalitetssikring																				
Rapportutkast																				
<b>4 Rapport</b>																				
Ferdigstille rapportutkast																				
Høring rapportutkast																				
Oversending av rapport																				
Presentasjon KU																				



Figur 2: Aktivitets- og framdriftsplan for forvaltningsrevisjon

	Mai		Juni				Juli				August					September				Oktober				
Faser og aktiviteter	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
<b>1 Forberede</b>																								
Forundersøkelse																								
Etablere prosjektplan																								
Godkjenning prosjektplan																								
<b>2 Starte opp</b>																								
Sende oppstartsbrev																								
Oppstartsmøte																								
Revisjonskriterier																								
Dokumentliste																								
Intervjuplan																								
<b>3 Gjennomføre</b>																								
Dokumentanalyse																								
Intervjuguide																								
Intervjuer																								
Analyse																								
Kvalitetssikring																								
Rapportutkast																								
<b>4 Rapport</b>																								
Ferdigstille rapportutkast																								
Høring rapportutkast																								
Oversending av rapport																								
Presentasjon KU																								

Eierskapskontrollen/forvaltningsrevisjonen vil ha oppstart etter vedtak i kontrollutvalget i mai 2022. Oppstartsmøte med kommuneadministrasjonen og foretaket vil gjennomføres så snart som mulig etter vedtak i kontrollutvalget. Gjennomføring av ev. eierskapskontroll vil foregå i juni-september 2022, mens en forvaltningsrevisjon vil ferdigstilles innen utgangen av oktober. Vi vil ferdigstille rapporten til et passende kontrollutvalgsmøte i dialog med kontrollutvalgets sekretær.

Det kan legges til at daglig leder i foretaket går ut i svangerskapspermisjon fra 20. juni. Det er en forutsetning for prosjektets fremdrift at intervju med daglig leder gjennomføres før den tid, uavhengig av hvilken undersøkelsesform kontrollutvalget velger. Øvrige intervjuer legger vi opp til å gjennomføre etter sommeren

# 4. Prosjektteam og honorar

## 4.1 Prosjektteam

KPMG sitt team i forvaltningsrevisjonen består av følgende:

- ✓ Oppdragsansvarlig partner Kine Kjærnet
- ✓ Prosjektleder Mathias W. Johannessen
- ✓ Prosjektmedarbeider Sindre R. Dueland
- ✓ Kvalitetssikrer Geir Sundet

Ved behov kan det bli benyttet ressurser fra andre deler av KPMG, herunder som tilfører skogforvaltningsfaglig kompetanse til prosjektteamet.

## 4.2 Honorar

I henhold til avtale og avhengig av om kontrollutvalget vedtar å gjennomføre prosjektet som forvaltningsrevisjon og/eller eierskapskontroll.



**Kontakt oss**

**Kine Kjærnet**

**Partner**

**T** +47 90 56 91 24

**E** kine.kjaernet@kpmg.no

**Mathias W. Johannessen**

**Senior Manager**

**T** +47 91 84 74 43

**E** mathias.johannessen@kpmg.no

[kpmg.no](http://kpmg.no)

© 2022 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.