



Sektionen för demokrati och styrning

Revisorernas arbetsordning

Denna PM belyser vad revisorernas arbetsordning är och ger underlag för att arbeta fram eller revidera en sådan.

Vad är en arbetsordning?

En arbetsordning är en informell överenskommelse mellan revisorerna i kommunen eller regionen om arbetsformer och förhållningssätt i det löpande arbetet, se också God revisionsred 2019, s 52.

Ofta har fullmäktige beslutat om ett revisionsreglemente för revisorerna.¹ Det kan innehålla bestämmelser t ex om ordförande, sammankomster, anteckningar och protokoll mm. Arbetsordningen går vidare vad gäller att bestämma hur revisorerna vill arbeta tillsammans i praktiken.

En arbetsordning kan vara flerårig, men bör årligen diskuteras och eventuellt revideras. I början av en ny mandatperiod är diskussionen givetvis särskilt viktig. Överenskommelsen är giltig så länge revisorerna är ense om innebörden. När nya revisorer tillträder måste de få möjlighet att ta ställning till arbetsordningen.

I granskningsarbetet upprättar revisorerna, med stöd av sakkunniga, också en revisionsplan som lägger vad revisorerna ska granska.² Arbetsordningen ska inte sammanblandas med revisionsplanen.

Varför behövs en arbetsordning?

Fullmäktige väljer minst 5 revisorer varje mandatperiod för att granska verksamheten i styrelser och nämnder. Revisorerna är självständiga vilket ställer krav på samarbete och överenskomna arbetssätt för att minska risken för otydlighet, ineffektivitet och splittring. Revisorerna är inte heller en nämnd i kommunallagens mening och har ofta inte tillgång till ett lokalt förvaltningsstöd. Att gemensamt komma överens om hur gruppen ska arbeta i praktiken är därför viktigt och arbetsordningen är ett redskap i detta syfte.

¹ Underlag till revisionsreglemente finns på www.skl.se/revision

² God revisionsred, Del 2, Kapitel 4, s 32-35

Vad omfattar en arbetsordning?

Arbetsordningen reglerar arbetet mellan revisorerna i kommunen eller regionen i uppdraget att granska styrelse och nämnder. Den kan även reglera den samordnade revisionen dvs de uppdrag där revisorerna genom personunion är utsedda lekmannarevisorer/revisorer i de helägda kommunala aktiebolagen eller verksamhetsstiftelserna.

God revisionsledning tar även upp förhållandet att omfattande verksamhet drivs i kommunala samverkansformer och den komplexa situation detta kan skapa med revisorer utsedda från olika kommuner och regioner. Samverkansorgan är gemensamma nämnder, kommunalförbund och delägda företag. God revisionsledning föreslår att en särskild arbetsordning skapas för revision i samverkansorgan.³

Arbetsordning för revisionen i kommunen/regionen kan dock uppmärksamma dessa uppdrag och framförallt reglera kommunikationen och förankringen mellan revisorerna i dessa organ och revisorerna i kommunen eller regionen.

Vad kan regleras i en arbetsordning?

Arbetsordningen är ett lokalt dokument som vilar på en diskussion mellan revisorerna om hur de vill arbeta tillsammans. Det är revisorerna själva som beslutar om arbetsordningen.

Det finns inte en färdig mall för innehållet i en arbetsordning. Denna PM är tänkt som ett arbets- och inspirationsmaterial där vi lyfter och kommenterar olika områden som kan behöva diskuteras och regleras i en arbetsordning.

Till varje område finns ett antal frågor, som kan vara av värde att diskutera, oavsett om de leder fram till en överenskommelse i en arbetsordning eller inte.

Områden som tas upp

- Sammankallandes/ordförandens uppdrag och arbetssätt
- Arbetsformer mellan revisorerna
- Förhållningssätt mellan revisorerna
- Revisorernas sakkunniga stöd
- Tidplaner
- Kommunikation, information, webb
- Helhetssyn och samverkan
- Ekonomi, administration, rutiner
- Offentlighetsfrågor och dokumenthantering
- Kompetensutveckling och nätverkskontakter

³ God revisionsledning, Del 3, kap 5.2 s 58

Samman kallandes/ordförandes uppdrag och arbetsätt

Om/hur sammankallande/ordförande utses bland revisorerna regleras oftast i revisionsreglementet från fullmäktige. I de flesta fall är det fullmäktige som utser en sammankallande/ordförande, men det förekommer att revisorerna själva får utse en sammankallande/ordförande inom sig. Revisionsreglementet reglerar också oftast vissa uppgifter för sammankallande/ordförande (t ex kalla till och leda sammankomster och sammanträden, upprätta anteckningar respektive protokoll). I övrigt måste revisorerna komma överens om vilka uppdrag och vilken roll den sammankallande/ordförande ska ha – rollen är inte given eftersom varje revisor är självständig i granskningsuppdraget.

Frågor att diskutera:

Vilken roll ska sammankallande/ordföranden ha när vi arbetar med och har sammankomster inom granskningsuppdraget respektive när vi sammanträder som en nämnd och fattar beslut i förvaltningsärenden?

- upprätta kallelse och dagordning
- ansvara för minnesanteckningar/protokoll
- löpande kontakt med sakkunniga

*Vilket mandat vill vi att sammankallande/ordförande ska ha när det gäller att företräda revisorerna t ex i kontakter med fullmäktige, styrelsen, media?
Vilka initiativ ska ordförande ha rätt att själv ta utan att det är bestämt i gruppen?*

Hur skrivelser i revisorernas namn ska/kan undertecknas brukar vara reglerat i revisionsreglementet. Om inte – hur vill vi att det ska fungera?

*Hur ser vi på rollen som vice ordförande, om en sådan finns?
- bildar sammankallande/ordförande och vice ett presidium
- vilka är i så fall presidiets uppgifter.*

Arbetsformer mellan revisorerna

Revisorerna är formellt självständiga, men god revisions sed är att revisorerna arbetar gemensamt och samordnat och strävar efter att i enighet ta ställning i revisionsarbetet.

För att effektivisera revisionsarbetet är det vanligt att revisorerna kommer överens om en informell fördelning sig emellan i bevakningsområden, som generellt är olika styrelser och nämnder. Även om den löpande bevakningen delas upp i områden så har varje revisor ett helhetsansvar för all granskning och bedömning. Det innebär att varje revisor måste tillägna sig all väsentlig information i uppdraget för att kunna göra bedömningar. Utbytet av information mellan revisorerna är därför centralt.

Frågor att diskutera:

Hur vill vi organisera vårt arbete?

Är en indelning i bevakningsområden ett bra arbetssätt?

- vad innebär det i så fall att ha ett bevakningsområde
- hur informerar vi varandra så att vi behåller helhetsansvaret i granskningsuppdraget
- kan vi dokumentera våra iakttagelser i ett enkelt protokoll

Hur vill vi lägga upp våra sammankomster kring granskningen?

- former och innehåll
 - kan vi arbeta med en fast dagordning i enlighet med God revisionsssed⁴
 - dokumentation i minnesanteckningar
 - ska minnesanteckningarna sparas och arkiveras
- (Krav på minnesanteckningar kan vara reglerat i Revisionsreglementet)*

Vilken roll/vilket uppdrag vill vi att de sakkunniga ska ha när det gäller revisorernas sammankomster?

Förhållningssätt mellan revisorerna

Revisorernas självständighet ställer krav på kommunikation och förhållningssätt och kommunikation mellan revisorerna. Ett särskilt viktigt område att löpande uppmärksamma är revisorernas oberoende.

Frågor att diskutera:

Hur vill vi samspela i revisorsgruppen – förhållningssätt och spelregler?

- i förhållande till varandra
- i förhållande till våra sakkunniga
- hur gör vi om vi inte är överens

Hur beaktar vi löpande vårt oberoende?

- kan vi göra en löpande prövning i enlighet med God revisionsssed⁵.

Revisorernas sakkunniga stöd

Revisorerna ska biträdas av sakkunniga, som de själva anlitar/anställer i den omfattning som behövs för att fullgöra granskningen enligt god revisionsssed. Revisorerna definierar de sakkunnigas uppdrag i upphandlingsunderlag och avtal eller vid anställning. Det är viktigt att revisorerna löpande diskuterar krav på de sakkunniga liksom hur det löpande arbetet ska fungera.

För att säkra oberoendet reglerar revisorerna också frågan om och i så fall hur de sakkunniga kan anlitas av andra än revisorerna i kommunen/regionen.

⁴ God revisionsssed Del 3 kap 3.2, s 53

⁵ God revisionsssed Del 3 kap 2.3, s 51

Frågor att diskutera:

Vilka krav ställer vi i dag på de sakkunniga? Vad säger avtalet?

- kompetens, arbetssätt, tillgänglighet, bemötande, löpande kontakter etc.
- har vi behov av att förändra dessa krav

Hur vill vi att ansvarsfördelningen ska vara mellan oss revisorer och de sakkunniga? Hur ska vi arbeta för att bli tydliga som uppdragsgivare

Hur vill vi att den löpande kontakten och dialogen med de sakkunniga ska fungera?

Hur ska vi följa upp att de sakkunnigas egen kvalitetssäkring fungerar?

Ska de sakkunniga kunna anlitas av andra inom kommunen/regionen, i så fall hur?

När/hur ska vi upphandla sakkunniga nästa gång?

- vem/vilka ansvarar
- har vi också uppdraget att upphandla och föreslå auktoriserade revisorer i bolagen

Kommunikation, information, webb

Att kommunicera och skapa en bra dialog är basen för ett förtroendeingivande revisionsarbete och för att uppnå önskad effekt av revisionen. Målgrupper är både interna och externa och revisorerna har anledning att arbeta strategiskt med sin kommunikation. Återkopplingen av revisionsrapporterna till fullmäktige är en särskilt viktig fråga att hitta bra former för.

Frågor att diskutera:

Hur vill vi kommunicera med fullmäktiges presidium?

- vem/vilka deltar från revisionen
- initiativ, former, innehåll och dokumentation

Hur vill vi kommunicera med hela fullmäktige?

- information om revisionens uppdrag och arbete
- information om/behandling av revisionsrapporter⁶

Hur ska vi kommunicera med styrelse och nämnder?

- vem/vilka träffar vi och vem/vilka deltar från revisionen
- initiativ, former, innehåll och dokumentation

Kontakter med partierna?

Hur tillgängliga är vi och hur tillgängliga vill vi vara för medborgarna?

⁶ God revisionsred, Del 3, kap 4.2, s 54

*Vilken information ska finnas på revisorernas webbsida?
- vem ansvarar för innehåll och uppdatering*

Kontakter med media?

Helhetssyn och samverkan

God revisionsledning är att revisorerna har en helhetssyn på sitt/sina revisionsuppdrag. Det innebär att de ser den samlade verksamheten i kommunen/regionen som en helhet. För att kunna ha helhetssyn behövs informationsutbyte och samverkan mellan revisorerna i kommunen/regionen och revisorer i olika drift- och samverkansformer.

Arbetsordningen kan omfatta den samordnade revisionen dvs även de uppdrag där revisorerna genom personunion är utsedda lekmannarevisorer/revisorer i de helägda kommunala aktiebolagen eller verksamhetsstiftelserna. Det handlar om former för planering, informationsutbyte, förankring, gemensamma granskningar, bedömningar etc. Kontakt och informationsutbyte med de auktoriserade revisorerna i kommunens företag är en viktig fråga i sammanhanget.⁷

Arbetsordningen kan också ta upp informationsutbyte och förankring med revisorerna i kommunalförbund och finansiella samordningsförbund samt andra kommuners/regioners revisorer vid granskning av gemensam nämnd, men också med revisorer i delägda företag.

För revisionen i sådana samverkansorgan föreslår God revisionsledning att en särskild arbetsordning upprättas.⁸

Frågor att diskutera:

Hur ska kommunens/regionens revisorer och lekmannarevisorer/revisorer i kommunens aktiebolag och stiftelser samverka?

- planering, informationsutbyte, granskning, bedömningar mm.

Hur vill vi arrangera kontakt/informationsutbyte med företagens auktoriserade revisorer?

Hur vill vi samverka med revisorer i kommunalförbund och finansiella samordningsförbund?

- initiativ, former mm.

Hur vill vi samverka med andra kommuners/regioners revisorer i en gemensam nämnd?

- organisation

- informationsutbyte/gemensamma möten

- planering, granskning, avstämning, förankring

⁷ God revisionsledning, Del 3, Kap 5.1, s 57

⁸ God revisionsledning, Del 3, kap 5.2, s 58

Tidplaner

Revisionsarbetet innehåller många aktiviteter – bevakning och planering, granskningar, dialoger, sammankomster och sammanträden mellan revisorerna och med andra aktörer. En tidsplanering bidrar till större effektivitet och översikt.

För ett effektivt arbete och bästa resultat/effekter behöver hänsyn tas till kommunens/regionens processer och tidplaner. Hänsyn måste också tas till revisorernas situation så att revisionsberättelser och granskningsrapporter kan lämnas till fullmäktige i tid för stämmor och möten. Detta innebär att såväl samverkan mellan kommunens/regionens aktörer som med andra revisorer måste ske för bästa möjliga resultat. Revisorerna kan ha anledning att ta upp planeringsfrågor med t ex fullmäktiges presidium för att få till en så bra tidsmässig process som möjligt för ansvarsprövningen i såväl kommunen/regionen som i företagen och förbunden.

Frågor att diskutera:

Hur vill vi tidsmässigt planera granskning, dialog och samverkan under året?

Vilka processer i kommunen/regionen måste vi ta hänsyn till (t ex tidplan för delårsrapport, årsbokslut, bolagsstämmor)? Behöver vi påverka tidsplanerna för dessa?

Kan vi göra en tidplan, t ex för?

- sammankomster och sammanträden
- dialoger med fullmäktiges presidium
- informationstillfällen i fullmäktige
- dialoger med styrelser och nämnder
- andra aktiviteter

Ekonomi, administration och rutiner

Revisorerna svarar själva för sin förvaltning. Med förvaltning menas ärenden om budget och redovisning, upphandling eller anställning och andra administrativa frågor. I dessa ärenden fungerar revisorerna på samma sätt som styrelse och nämnder dvs. som kollektiv.

Revisorerna behöver föra en aktiv dialog med fullmäktige om revisionsanslaget. I dialogen understryker revisorerna det väsentliga i att revisionen tillförsäkras det utrymme som behövs för att kunna bedriva en tillräcklig granskning så att de kan avge ett väl underbyggt uttalande i ansvarsfrågan

På samma sätt som styrelse och nämnder har revisorerna ansvar för att den interna kontrollen är tillräcklig. Granskning av revisorernas egen förvaltning kan ske genom fullmäktiges presidium, det regleras i så fall i revisionsreglementet.

Frågor att diskutera:

*När/hur gör vi vår anslagsframställning? Vad baserar vi vår framställning på?
Har vi en dialog med fullmäktige om våra resurser?*

*Är våra administrativa rutiner bra? Något som behöver utvecklas?
Hur/vem ska sköta vår administration – ekonomi, anteckningar, dokumenthantering etc.? Någon i kommunen/regionen, upphandlade/egna sakkunniga?*

Hur arrangerar vi vår interna kontroll - attester, uppföljning etc.? Behöver vi en intern kontrollplan?

Revisorernas offentlighetsfrågor och dokumenthantering

Revisorerna är en offentlig myndighet som bedriver sin verksamhet under offentlig insyn. Revisorerna ansvarar för sina handlingar och sitt arkiv. I ansvaret ligger att registrera allmänna handlingar, välja lämpliga metoder och material för handlingars upprättande, beskriva och förteckna sitt arkiv, vårda arkivet och hålla handlingar tillgängliga för allmänheten. I detta arbete kan en dokumenthanteringsplan vara ett redskap. För arkivvården i kommunen/regionen finns ett lokalt arkivreglemente som reglerar struktur och ansvar.

På SKL:s hemsida www.skl.se/revision finns de vanligaste och mest angelägna frågorna samlade i en FAQ, dvs. färdiga frågor och korta svar kring detta.

Frågor att diskutera:

*Hur och av vem ska revisorernas handlingar registreras och arkiveras?
- kommunens/regionens registrator, annan stödfunktion, upphandlade sakkunniga*

*Har vi en dokumenthanteringsplan eller behöver vi ta fram en sådan?
- vem/vilka ansvarar*

Vem ska besluta om att lämna ut handlingar?

Kompetensutveckling och nätverkskontakter

Revisionsuppdraget behöver löpande utvecklas. Revisorerna värnar om sin kompetensutveckling bl.a. genom utbildning och deltagande i nätverk tillsammans med andra revisorer.

Frågor att diskutera:

Vilken kompetensutveckling är angelägen och hur kan vi åstadkomma den?

Kan vi delta i något revisionsnätverk eller ta initiativ till ett sådant?

Hur fattar vi beslut om deltagande i nätverk, utbildningsinsatser, konferenser etc.?

Avslutning

Det finns säkert fler områden och frågor som revisorerna kan behöva diskutera för att forma sitt gemensamma arbete så effektivt som möjligt. Det viktiga är att diskussionen sker och att alla revisorer är delaktiga. Det är också av stort värde att de överenskommelser som görs dokumenteras.