



Avdelningen för ekonomi 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 överenskommelse mellan revisorerna om gemensamma arbetsformer och förhållningssätt i det löpande arbetet dvs. ett internt avsiktsdokument som rör revisorernas eget arbete. Överenskommelsen är giltig så länge revisorerna är ense om innebörden. När nya revisorer tillträder måste dessa få möjlighet att ta ställning till om de ställer sig bakom arbetsordningen eller om den behöver förändras på något sätt.

Arbetsordningen tar vid och kompletterar vad som är reglerat i revisionsreglementet från fullmäktige<sup>1</sup>.

### Varför behövs en arbetsordning?

Inför varje mandatperiod väljs revisorer för att granska verksamheten kommande mandatperiod. Det innebär att en ny grupp av revisorer, såväl nyvalda som erfarna, ska hitta sina arbetsformer. Att gemensamt komma överens om hur gruppen ska arbeta är viktigt, en arbetsordning är ett redskap i detta syfte.

Eftersom revisorerna inte är en nämnd i kommunallagens mening och i allmänhet inte har en egen förvaltningsorganisation är en väl genomtänkt arbetsordning en viktig grund för ett effektivt arbete i revisorsgruppen. Att revisionen ska ske med helhetssyn och i samverkan mellan självständiga revisorer understryker också vikten av att förebygga oklarheter mellan revisorerna i revisorgruppen.

### Vad säger god revisionsred?

God revisionsred är att revisorerna eftersträvar ett samordnat arbete baserat på gemensamma förhållningssätt. Revisorerna arbetar långsiktigt, strategiskt och utåtriktat för att nå största möjliga effekter samt utformar effektiva och tydliga arbetsformer tillsammans. Som stöd för sitt arbete upprättar revisorerna egna styrdokument och överenskommelser. Ett sådant styrdokument är revisorernas arbetsordning<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Underlag till revisionsreglemente finns på [www.skl.se/revision](http://www.skl.se/revision) under Fakta och förutsättningar

<sup>2</sup> God revisionsred i kommunal verksamhet 2010 (förkortas GS i fortsättningen) avsnitt 7.1.4.

Revisionen av kommunen omfattar även granskning av de kommunala företagen. Formerna för samverkan och samordning mellan revisionen av kommunen och kommunens företag kan hanteras i arbetsordningen eller i ett separat samverkansdokument.

### **Vad behöver regleras i en arbetsordning?**

Grunden för en arbetsordning är en lokal diskussion mellan revisorerna om hur de vill arbeta tillsammans. Denna PM är tänkt som ett inspirationsmaterial, här lyfts och kommenteras olika områden som kan behöva diskuteras och regleras i en arbetsordning.

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

Även om det sedan tidigare finns en arbetsordning är det bra att denna diskuteras och eventuellt förändras när en ny revisorsgrupp ska börja sitt arbete.

Vad revisorerna i en kommun eller landsting finner vara viktigt att reglera i en arbetsordning kan skilja sig åt. Vi vill därför inte presentera färdiga förslag till formuleringar. Istället presenteras områden som revisorerna i praktiken ofta reglerar i sina arbetsordningar. Där det är möjligt kommenteras området med praxis ur god revisionsmedel med hänvisning i fotnot (GS + avsnitt).

### **Områden som tas upp i denna PM**

- Sammankallandes/ordförandes roll
- Revisorernas arbetssätt inom revisorsgruppen
- Revisorernas kommunikation
- Revisorernas sakkunniga stöd
- Revisorernas samverkan med andra revisorer
- Revisorernas offentlighetsfrågor och dokumenthantering
- Revisorernas ekonomi, administration och rutiner
- Revisorernas kompetensutveckling och nätverkskontakter
- Revisorernas kvalitetssäkring
- Revisorernas tidsplanering

### **Sammanfattning/ordförandes roll**

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 kan också reglera vissa uppgifter för sammankallande/ordförande (t ex kalla till och leda sammankomster och sammanträden, upprätta anteckningar respektive protokoll), men

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<sup>3</sup> i granskningsuppdraget.

Sammanträdes/ordförandes uppdrag och roll behöver definieras såväl när revisorerna sammanträder som en nämnd i förvaltningsuppdraget som när de arbetar med och har sammankomster inom granskningsuppdraget<sup>4</sup>.

### **Frågor att diskutera:**

*Hur utses sammankallande/ordförande och eventuell vice i dag?*

*- vill vi ha det på något annat sätt*

*Vilket uppdrag ska sammankallande/ordföranden ha när vi sammanträder som en nämnd och fattar beslut i förvaltningsärenden? (kan delvis vara reglerat i reglementet)*

*- dagordning, kallelse och protokoll*

*- leda mötet*

*Vilken roll ska sammankallande/ordföranden ha när vi arbetar med och har sammankomster inom granskningsuppdraget? (kan delvis vara reglerat i reglementet)*

*- dagordning, kallelse och minnesanteckningar*

*- leda sammankomster*

*- löpande kontakt med sakkunniga*

*- företräda revisorerna*

*- rätt att underteckna skrivelser? (kan vara reglerat i reglementet)*

*Hur ser vi på rollen som vice ordförande?*

*- bildar sammankallande/ordförande och vice ett presidium*

*- vilka är i så fall presidiets uppgifter*

### **Revisorernas arbetssätt inom revisorsgruppen**

Revisorerna är formellt självständiga i förhållande till varandra, men god revisionsd är att revisorerna strävar efter att i enighet ta ställning i revisionsarbetet samt att arbeta gemensamt och samordnat<sup>5</sup>.

För att effektivisera revisionsarbete är det vanligt att revisorerna kommer överens om en informell arbetsfördelning sig emellan t.ex. i bevakningsområden. Fortfarande har dock varje revisor helhetsansvar för all granskning och bedömning, vilket innebär att hon/han ändå måste tillägna sig all väsentlig information i uppdraget<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> GS avsnitt 3.3.

<sup>4</sup> GS avsnitt 7.3.1.

<sup>5</sup> GS avsnitt 3.2.2.

<sup>6</sup> GS avsnitt 3.3.

**Frågor att diskutera:**

*Hur vill vi samverka i revisorsgruppen?*

- *förhållningssätt och spelregler i förhållande till varandra*
- *i förhållande till våra sakkunniga*

*Vill vi arbeta med olika bevakningsområden?*

- *vad innebär det att ha ett bevakningsområde*
- *hur informerar vi varandra så att vi behåller helhetsansvaret i granskningsuppdraget*

*Hur ska vi lägga upp våra sammankomster kring granskningen?*

- *former och innehåll*

*Hur ska revisorsgruppens sammankomster dokumenteras? (kan vara reglerat i reglementet)*

- *vem ska skriva protokoll och anteckningar*
- *ska minnesanteckningarna sparas och arkiveras*

**Revisorernas kommunikation**

Att kommunicera och skapa en bra dialog är basen för ett förtroendeingivande revisionsarbete och för att uppnå önskad effekt av revisionen. Revisorerna kommunicerar med fullmäktige och med styrelse och nämnder som en aktiv del i hela revisionsprocessen. De håller också kontakt med sina respektive partigrupper. Revisorerna har även som ambition att informera medborgarna och vara tillgängliga för kontakt och dialog samt kommunicerar med media<sup>7</sup>.

**Frågor att diskutera:**

*Hur ska vi kommunicera med vår uppdragsgivare fullmäktige?*

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

*Hur ska vi kommunicera med styrelse och nämnder?*

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

*Hur ska kontakterna med media fungera?*

- *vem ansvarar*

*Vilken information ska finnas på revisorernas webbsida?*

- *vem ansvarar*

*Hur tillgängliga är vi och hur tillgängliga ska vi vara?*

*Behöver vi ta fram en kommunikationsstrategi inkl. mediestrategi?*

---

<sup>7</sup> GS avsnitt 3.4

## 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 och reglerar de sakkunnigas uppdrag i upphandlingsunderlag och avtal eller vid anställning. God revisionsssed är att revisorerna tydliggör uppdragets omfattning och inriktning samt rollfördelningen mellan sig och de sakkunniga. De tydliggör även sina krav på de sakkunnigas kompetens, genomförande, organisation, tillgänglighet och kvalitetssäkring samt sina krav på kommunikation, löpande kontakter, avstämningar och rapportering. För att säkra oberoendet reglerar revisorerna också frågan om och i så fall hur de sakkunniga kan anlitas av andra än revisorerna i kommunen<sup>8</sup>.

### Frågor att diskutera:

*Hur ska vi arbeta för att bli tydliga som uppdragsgivare?*

*Vilka krav ställer vi i dag på de sakkunniga?*

*- kompetens, arbetssätt, tillgänglighet, bemötande, löpande kontakter etc.*

*- har vi behov av att förändra dessa krav*

*Hur vill vi att rollfördelningen ska vara mellan oss revisorer och de sakkunniga?*

*Vilka administrativa uppgifter vill vi att de sakkunniga ska utföra?*

*Hur ska den löpande kontakten och dialogen med de sakkunniga arrangeras?*

*- vem/vilka ansvarar?*

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

*- vem/vilka ansvarar?*

*Ska de sakkunniga kunna anlitas av andra inom kommunen – i så fall hur?*

*När/hur ska vi upphandla sakkunnigt stöd?*

*- vem/vilka ansvarar?*

## Helhetssyn och samverkan

God revisionsssed är att revisorerna har en helhetssyn på sitt/sina revisionsuppdrag. Det innebär att de ser den samlade verksamheten i kommunen som en helhet<sup>9</sup>.

Behovet av samverkan mellan revisorer blir särskilt tydligt när verksamhet drivs i många olika drift- och samverkansformer. God revisionsssed är att kommunens revisorer aktivt samordnar informationsutbyte i förvaltning, företag och förbund. God revisionsssed är att revisorerna i kommunen tar initiativet till en sådan samverkan.

Genom den samordnade revisionen kan stora delar av den kommunala verksamheten granskas och prövas med helhetssyn, samlade bedömningar och med fritt

---

<sup>8</sup> GS avsnitt 7.4

<sup>9</sup> GS avsnitt 3.3

informationsutbyte. I den samordnade revisionen har kommunens revisorer ett ansvar för att samordning och informationsutbyte sker mellan revisorerna – de som granskar styrelse och nämnder och de som granskar företagen<sup>10</sup>:

Formerna för samverkan kan behöva regleras i ett särskilt samverkansdokument. Behovet av samverkansdokument gäller särskilt relationerna mellan kommunens revisorer och lekmannarevisorer/revisorer i kommunens företag samt sakkunniga och yrkesrevisorer. Det gäller också relationen till de som är utsedda till revisorer i kommunalförbund och finansiella samordningsförbund samt andra kommuners revisorer vid granskning av gemensam nämnd<sup>11</sup>:

### **Frågor att diskutera:**

*Vilken samverkan har vi i dag med revisorerna i de olika organisationsformerna?*

*Hur ska kommunens revisorer och lekmannarevisorer/revisorer i kommunens företag samverka med sakkunniga och yrkesrevisorer i dessa företag?*

*- initiativ, former, innehåll och dokumentation*

*Hur ska vi samverka med revisorer och sakkunniga i kommunalförbund och/eller finansiella samordningsförbund?*

*- initiativ, former, innehåll och dokumentation*

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

*- informationsutbyte/gemensamma möten*

*- planering, granskning, avstämning, förankring*

*Behöver vi ta fram ett särskilt samverkansdokument eller kan samverkansfrågorna regleras i arbetsordningen?*

### **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 finns ett lokalt arkivreglemente som reglerar struktur och ansvar.

På SKL:s hemsida [www.skl/revision](http://www.skl/revision) under Fakta och förutsättningar finns de vanligaste och mest angelägna frågorna samlade i en FAQ, dvs. färdiga frågor och korta svar kring detta.

---

<sup>10</sup> GS avsnitt 7.2.4

<sup>11</sup> GS avsnitt 3.3, 7.1.4

**Frågor att diskutera:**

*Hur och var ska revisorernas handlingar registreras och arkiveras?  
- kommunens registrator, annan stödfunktion, upphandlade sakkunniga, egen  
anställd sakkunnig, revisorerna själva*

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

*Vem ska besluta om att lämna ut handlingar?*

**Revisorernas 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.

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<sup>12</sup>.

God revisionssed är att revisorerna för 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<sup>13</sup>.

**Frågor att diskutera:**

*Hur gör vi vår anslagsframställning? Är alla revisorer delaktiga?*

*Vad baserar vi vår framställning på?*

*- revisionsplan, riskbedömning, annat*

*Hur/vem ska sköta vår administration?*

*- ekonomi, redovisning, dokumenthantering etc.*

*Hur arrangerar vi vår interna kontroll? Vem gör vad?*

*- attester, uppföljning etc.*

*Har vi en internkontrollplan eller behöver vi ta fram en sådan?*

*- vem/vilka ansvarar?*

**Revisorernas kompetensutveckling och nätverkskontakter**

Revisorerna värnar om sin utveckling bl.a. genom att öka kompetensen för uppdraget genom utbildning och deltagande i nätverk tillsammans med andra revisorer<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> GS avsnitt 7.3.1

<sup>13</sup> GS avsnitt 3.2.1, 7.3.2

<sup>14</sup> GS avsnitt 3.1

### **Frågor att diskutera:**

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

*Finns det något revisionsnätverk som vi ska delta i?*

*Har vi en kompetensutvecklingsplan eller behöver vi ta fram en sådan?*

### **Revisorernas kvalitetssäkring**

Revisorerna ska utföra sitt uppdrag enligt lag och god sed. De ska genomföra sin granskning så att den leder fram till sakliga och välgrundade slutsatser och bedömningar. Revisorerna ansvarar därför för att aktiviteterna i hela revisionsprocessen håller en hög kvalitet och att uttalandet i revisionsberättelsen är väl underbyggt<sup>15</sup>.

Revisionen ska också ske med helhetssyn och i samverkan mellan självständiga revisorer, vilket understryker behovet av en gemensam överenskommelse dem emellan genom t ex en arbetsordning<sup>16</sup>. Sammantaget innebär detta att revisorerna behöver finna former för kvalitetssäkring av sitt eget arbete och sina överenskommelser.

### **Frågor att diskutera:**

*Hur ska vi följa upp och säkra att arbetet sker enligt lag, god sed och våra lokala preciseringar/överenskommelser?*

*Kan vi samverka med andra revisorer i vårt kvalitetsarbete, t ex med jämförande kvalitetsnätverk, kollegiegranskning etc.?*

### **Revisorernas tidsplanering**

Det är god revisionssed att revisorerna planerar sitt arbete under året och att ansvarsprövningsprocessen för kommunen som helhet tidplaneras på ett bra sätt<sup>17</sup>.

Revisionsarbetet innehåller många aktiviteter – granskningar, dialoger, överläggningar, sammankomster, sammanträden mellan revisorerna och med andra aktörer. En tidplanering kan bidra till större effektivitet och översikt.

För ett effektivt arbete och bästa resultat/effekter behöver hänsyn tas till kommunens övriga 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 aktörer som med andra revisorer måste ske för bästa möjliga resultat.

Att tidsmässigt planera och styra fullmäktigesammanträden och stämmodtidpunkter (motsvarande) så att reellt utrymme ges till ansvarsprövning av såväl förvaltning

---

<sup>15</sup> GS avsnitt 5.1.3

<sup>16</sup> GS avsnitt 7.1.4

<sup>17</sup> GS avsnitt 5



som företag är av stor vikt. Det innebär att en tidplan för färdigställande av årsredovisningar, revisionsberättelser och granskningsrapporter också behöver upprättas. God revisionssed är att revisorerna verkar för att en sådan samordnad process kommer till stånd och arbetar aktivt för att synliggöra granskningsrapporterna för fullmäktige<sup>18</sup>.

**Frågor att diskutera:**

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

*När ska vi förlägga våra sammankomster och sammanträden?*

*Vilka andra aktiviteter vill vi planera in?(studiebesök, överläggningar med fullmäktige/nämnder/styrelse/bolag)*

*Vilka processer i kommunen/landstinget måste vi ta hänsyn till?(t ex tidplan för delårsrapport, årsbokslut, bolagsstämmor)*

*Hur ska vi aktivt synliggöra granskningsrapporterna för fullmäktige?*

*Hur kan vi verka för att ansvarsprövningsprocessen för kommunen i sin helhet tidplaneras på ett bra sätt?*

*Behöver/kan vi göra en tidplan för året med viktiga sammankomster, aktiviteter, och leveranser?*

---

<sup>18</sup> GS avsnitt 3.3 och 5.4.3.1