

**2013-2026**

**Härnösandsmodellen  
- en effektiv kommunal revision**



## Revisorernas granskning ska utgå från

- de mål och riktlinjer som fullmäktige har fastställt för den verksamhet som styrelse och nämnder ska genomföra
- gällande lagstiftning och andra föreskrifter.

Varje år ska revisorerna pröva och uttala sig om ansvarstagandet för alla revisionsobjekt. Därför måste en tillräckligt omfattande granskning ske. De förtroendevalda revisorerna i Härnösands kommun tar utifrån lokala förutsättningar aktivt ställning till vad som är tillräcklig omfattning.

Revisionsprocessen\* utförs enligt god revisionssed i kommunal verksamhet och är utgångspunkt för allt revisionsarbete.

Det viktigaste i processen är att planera, granska och pröva. Revisionen avslutas och rapporteras i den årliga revisionsberättelsen med bilagor. De uttalanden som görs i revisionsberättelsen ska grunda sig på prövning enligt ansvarsgrunderna i god revisionssed.

Revisionsprocessen består av allt arbete som revisorerna gör under ett verksamhetsår. Det gäller allt från planering av granskningsinsatser till uttalandet i revisionsberättelsen. Vissa delar av revisionsprocessen pågår fortlöpande medan andra steg och moment är mer avgränsade i tiden. Processens olika delar överlappar och påverkar varandra och är inte alltid tydligt avgränsade.

\* *God revisionssed i kommunal verksamhet 2022, [www.skr.se](http://www.skr.se).*

### ***En effektiv revision som syns och märks***

Det är revisorerna själva som äger frågan om att initiera och driva utveckling av revisionen. Det är viktigt att samarbeta och ha en tät dialog med de som granskas. Ett lyckat revisionsarbete bygger på att fakta och information löpande ges till de som behöver det. Fullmäktige, nämnder, styrelser och ledande tjänstemän måste få veta hur arbetet med revisionen går. För att revisionen ska vara effektiv och nå resultat, måste revisorerna vara aktiva och synliga.

Revisorerna väljer själva på vilket sätt granskningen ska genomföras. Härnösandsrevisorerna har valt ett starkt fokus på närvaro i genomförandet. En stor del av anslaget används till att utifrån den fastställda riskanalysen göra regelbundna verksamhetsbesök i grupp. Fördelarna är flera:

- Revisorerna når ut brett med information om det löpande revisionsarbetet fram till den årliga ansvarsprövningen.
- Besöken ger en djupare förståelse för och mer kunskap om verksamheternas förutsättningar i vardagen.
- Revisionens samlade kompetenser stärks och bidrar till verksamheten genom att föra fram resultat och slutsatser, både till de som granskas och till fullmäktige.
- När revisorerna arbetar i grupp ökar förutsättningarna för viktig reflektion och analys i granskningen.

Vilken effekt revisionen får beror mycket på hur andra uppfattar revisionens insatser och resultat. En revision som stöder och bidrar till verksamhetens utveckling blir mer effektiv.

### ***Riskbedömning***

Inför varje verksamhetsår bedömer revisorerna vilka riskområden som är viktigast att granska. Syftet med riskbedömningen är att ringa in och avgränsa granskningens inriktning. Riskbedömningen grundas i ställningstaganden kring hur nämnder/styrelser har utfört sina uppdrag, väsentliga förändringar och händelser som bedöms utifrån om verksamheten sköts ändamålsenligt, på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt, att räkenskaperna är rättvisande och med tillräcklig intern kontroll.

Revisorernas kunskap om verksamheten och dess omvärld är viktiga informationskällor. Även nämndernas egen analys, värdering och hantering av risker samt interna kontroll är viktig information. Riskbedömningen görs för alla väsentliga områden – verksamheter, funktioner, system och rutiner.

Revisorernas bedömningar görs för respektive nämnd/styrelse och dokumenteras som underlag för årlig revisionsplan. Av revisionsplanen framgår de gransningsinsatser som prioriteras. Planen kommuniceras med fullmäktige och företrädare för olika de verksamheterna.

## ***Årlig granskning***

Revisorerna följer verksamheten löpande under revisionsåret. Det sker dels genom kommunikation med den som granskas, dels genom att ta del av grundläggande dokument och det löpande flödet av ärenden och beslut. Med dokument avses mål- och budgetdokument, riktlinjer, ekonomi- och verksamhetsrapportering, delårsrapporter och årsredovisning, beslutsunderlag, protokoll, beskrivning av det interna kontrollsystemet och redovisningssystemet etc.

Revisorerna bedömer löpande om

- styrelse/nämnd har byggt upp och skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, ledning, uppföljning och kontroll av verksamheten
- om det finns inbyggda kontroller i arbetet
- om det finns en kontroll av den verksamhet som lagts ut på andra utförare.

Revisorerna granskar även, i den omfattning som krävs utifrån revisorernas riskbedömning, att

- fullmäktiges (motsvarande) beslut verkställs/genomförs genom att mål och syften uppnås
- föreskrifter följs
- system och rutiner används på avsett sätt.

Med granskningen förvissar sig revisorerna om och verifierar att så är fallet.

Revisorerna granskar även att fullmäktiges uppdrag återredovisas på ett tillräckligt sätt. De granskar också beredningen av ärenden och annan väsentlig information som lämnas till fullmäktige

## ***Arbetsätt***

Revisorerna anlitar sakkunnigt biträde som svarar för den yrkesmässiga kompetensen i revisionen. De förtroendevalda revisorernas kompetens består i att de har kunskap om den kommunala miljön. De har en politisk och ytterst medborgerlig förankring som grund för att granska och pröva om de uppdrag som fullmäktige demokratiskt beslutar om också genomförs. Revisorerna värnar om sin utveckling. Det sker bland annat genom att öka kompetensen för uppdraget med utbildning och deltagande i nätverk tillsammans med andra revisorer.

Genom att de sakkunnigas metoder, verktyg och kunskaper tas tillvara, tillsammans med de förtroendevaldas kompetens, skapas en grund för en oberoende granskning. Oberoendet är centralt för att säkra den kommunala revisionens trovärdighet och legitimitet. Det handlar om den enskilde revisorns förmåga att agera och fatta beslut utan att låta sig påverkas och ta olämpliga hänsyn. Det handlar också om omgivningens tilltro till denna förmåga. Öppenhet och kommunikation vinner respekt och stärker revisionens trovärdighet. Revisorerna har en helhetssyn på sitt/sina revisionsuppdrag och eftersträvar samverkan i arbetet, vilket stärker legitimiteten.

### *Genomförande*

Revisorerna bjuder in företrädare för nämnder och verksamheter till sina möten. Förvaltningschef deltar också tillsammans med de tjänstemän som chefen väljer. Inför träffarna skickas frågeställningar ut som revisorerna vill få besvarade.

Dialogen med fullmäktiges presidium sker genom kontinuerliga möten. Här utbyts aktuell information om pågående/genomförda granskningsinsatser, utbildningar, uppdrag och budgetberedning samt annan väsentlig information.



Revisorerna har till viss del delat upp granskningsuppdraget mellan sig och revisionen utser revisorer att granska förvaltade stiftelser, kommunalförbund, och samordningsförbund. För granskning av de kommunala bolagen utses lekmannarevisorer.

Granskningen av nämnder/styrelser fördelas på grupper om tre revisorer, vilka löpande bevakar respektive nämnders verksamheter. Det sker främst genom granskning av dokumentation och verksamhetsbesök. Sakkunnigt biträde medverkar vid verksamhetsbesök och minnesanteckningar förs. Utbyte av iakttagelser och information från besöken sker vid sammanträdena.

Verksamhetsbesöken kan indelas i tre syften:

- Studiebesök som syftar till att få information om verksamheten utan direkt koppling till riskanalysen.
- Förstudie som ger revisorerna större förståelse för verksamheten för att kunna bedöma risker och utmaningar och syftar till att ge underlag för att kunna besluta om ett område ska granskas eller inte.
- Grundläggande/fördjupade granskning avser att besvara en eller flera revisionsfrågor utifrån riskanalysen. Granskningen ska dokumenteras och iakttagelser och rekommendationer överlämnas till nämnden i form av rapport eller PM.

Varje grupp av revisorer kan genomföra ett antal verksamhetsbesök under ett år. Inför besöken lämnas eventuella frågor som revisorerna vill få belysta till den aktuella chefen. Frågorna kan beröra hur verksamheten arbetar mot mål, budgetuppföljning, utvärdering, system och rutiner, lokal- och personalfrågor etc. Besöken genomförs vid verksamheter inom kommunens alla förvaltningar.

Genom verksamhetsbesöken får revisorerna en god inblick i och förståelse för de möjligheter och eventuella problem som inns. Besöken är uppskattade av verksamhetsföreträdare med avseende på oberoendet och möjligheten att få gehör för synpunkter som uppfattas väsentliga för verksamheten.

Revisorerna är indelade i grupper som granskar styrelser/nämnder och dess förvaltning.

Områden som berör kommunstyrelsens uppsiktsplikt granskas gemensamt. Det gäller även granskning av delårsrapport och årsredovisning.

Arbets sättet har flera fördelar:

- följer god revisions sed
- att granskningen har koppling till revisorernas riskbedömning
- att de har försäkrat sig om att de sakkunniga har kvalitetssäkrat sin arbetsprocess och sina granskningsresultat.

Verksamhetsbesöken ger goda inspel till den årliga riskbedömningen och eventuella beslut om fördjupningsinsatser. Återrapportering sker genom regelbundna överläggningar med fullmäktiges presidium och i den årliga rapporteringen.

**Grundläggande granskning** genomförs av samtliga styrelser och nämnder varje år. Granskningen är inriktad på att översiktligt bedöma måluppfyllelsen samt om styrelse eller nämnd har en tillräcklig styrning och kontroll för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter. Granskningen ska vara så omfattande att den ger en stabil grund för revisionens och lekmannarevisionens bedömningar i revisionsberättelsen/granskningsrapporten.

**Fördjupningsgranskning** genomförs för de områden i riskbedömningen som ses väsentliga. Det rör främst områden för övergripande styrning, ledning och kontroll. Fördjupade granskningar genomförs av sakkunnigt biträde som upprättar en skriftlig rapport. Revisorerna tar beslut om rapporter och delger granskad nämnd och lämnar till fullmäktige för kännedom. Revisorerna begär samtidigt yttrande, normalt inom två månader, kring iakttagelser och föreslagna åtgärder och tar beslut om eventuella ytterligare granskningsåtgärder. Samverkansgranskning med andra kommuner och landsting för jämförelser och gemensamma beröringsområden genomförs också.

**Förstudie** genomförs för områden som bedömts väsentliga och där revisorerna behöver mer information om nämndens egna kontrollarbeten. Detta för att kunna fatta eventuella beslut om en fördjupningsgranskning.

**Hearing** är ett annat sätt att genomföra aktiv revision. Då bjuds verksamhetsföreträdare och beslutsfattare in till en dialog kring områden med beröringspunkter för flera nämnder/styrelser.

**Uppföljning** av tidigare granskningsinsatser sker genom att kontrollera hur nämnd/styrelse tagit till sig förslag och rekommendationer. Uppföljningarna ger värdefull information om nämndernas egna kontrollarbeten och hur revisionens insatser hanteras i nämnderna.



## ***Granskning av delårsrapport och årsredovisning***

Revisorernas uppgift är att bedöma om resultatet i delårsrapporten och årsbokslutet är förenligt med de mål fullmäktige beslutat om. Revisorerna har därmed fått uppdraget att bidra i kommunens process med att uppnå målen för god ekonomisk hushållning. Delårsrapporten per augusti granskas av revisorerna. Med årsbokslut avses årsredovisningen. Revisorerna bedömer om det ekonomiska resultatet är förenligt med fullmäktiges beslut om finansiella mål – vanligtvis minst att balanskravet uppnås. De bedömer också om verksamheten bedrivs enligt uppsatta mål från fullmäktige. Skriftliga bedömningar upprättas och biläggs delårsrapporten och årsredovisningen. Bedömningen i samband med årsbokslutet ingår i revisionsberättelsen.

## ***Kommunikation***

Kommunikation sker i alla delar av revisionsprocessen för att initiera granskning, kommunicera granskningsresultat och för ett allmänt informationsutbyte om verksamheten och dess utveckling. Revisorerna har återkommande träffar med styrelse- och nämndföreträdare. Regelbunden dialog förs med fullmäktiges presidium. Revisorernas kommunikation och dialog är strategiskt viktig för revisionens förankring och effekt. Under mandatperioden kommer revisorerna att verka för att utveckla kommunikationen.

Revisorernas kontaktuppgifter, uppdrag, planer och granskningsresultat finns på kommunens hemsida ([www.harnosand.se](http://www.harnosand.se)). Revisorerna har möjlighet att initiera ärende i styrelse och nämnd, i fullmäktigeberedning eller i fullmäktige för att snabbt ta upp iakttagelser och synpunkter. Det kan avse förhållanden som riskerar att leda till anmärkningar eller förslag om avstyrkt ansvarsfrihet i revisionsberättelsen om inte åtgärder vidtas. Det kan också handla om ärenden som revisorerna menar kräver ett snabbt agerande och beslut i övrigt. Det kan gälla uppföljning av tidigare granskning när åtgärder inte vidtagits eller när revisorernas granskning inte behandlats tillräckligt tydligt av ansvarig styrelse eller nämnd.



## ***Dokumentation***

För ett trovärdigt och tillförlitligt uttalande i revisionsberättelsen dokumenteras revisorernas arbete. Det gäller de olika stegen i revisionsprocessen – planera, granska och pröva – samt revisorernas andra aktiviteter som möten, sammanträden och överläggningar.

Revisorernas dokumentation är allmänna handlingar och blir som regel offentliga när granskningar är avslutade. Granskningen är avslutad när revisorerna slutligt har tagit ställning till revisionsrapporten och bestämt hur den ska hanteras.

Rapporter och skrivelser blir då allmän handling och därmed offentlig såväl hos revisorerna som hos den styrelse eller nämnd den skickats/överlämnats till.

## ***Kvalitetssäkring***

Revisorerna ansvarar för att aktiviteterna i hela revisionsprocessen håller en hög kvalitet och att uttalandet i revisionsberättelsen är väl underbyggt. Det innebär att revisorerna i sin granskning

- följer god revisionssed
- att granskningen har koppling till revisorernas riskbedömning
- att de har försäkrat sig om att de sakkunniga har kvalitetssäkrat sin arbetsprocess och sina granskningsresultat.

En kvalitetssäkrad granskning innebär att

- revisionsfrågan har bäring på revisionsuppdraget och ansvarsprövningen
- varje revisionsrapport är sakgranskad av såväl berörd förvaltning som revisorerna
- revisionsmetoden är relevant
- revisionsfrågorna är besvarade.



# Härnösands kommun

Revisionen, 871 80 Härnösand

Besöksadress: Stadshuset, Norra Kyrkogatan 3

• Telefon 0611-34 80 00 vx • Fax 0611-34 80 30

• E-post [kommun@harnosand.se](mailto:kommun@harnosand.se)