



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
Företagsekonomiska Institutionen

Januari 2006

# **Kommunikationens påverkan på kommunal revision och dess effektivitet**

**- En fallstudie av Simrishamns kommun**

## **Författare**

Kristina Hagelborn

Linda Helmersson

## **Handledare**

Mikael Hellström

Ulf Ramberg

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Kommunikationens påverkan på kommunal revision och dess effektivitet – En fallstudie av Simrishamns kommun
<b>Seminariedatum:</b>	2006-01-18
<b>Kurs:</b>	FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Kristina Hagelborn och Linda Helmersson
<b>Handledare:</b>	Mikael Hellström och Ulf Ramberg
<b>Nyckelord:</b>	Kommunal revision, Simrishamns kommun, kommunikationssvårigheter, kommunikation, effektiv revision

**Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera kommunikationen mellan revisorer och de granskade, det vill säga politiker i nämnder och förvaltningschefer, samt ange vad dessa parter bör tänka på för att deras kommunikation skall främja en effektiv revision.

**Metod:** Vår intensiva studie har genomförts genom en fallstudie av Simrishamns kommun. Vår undersökningsansats är deduktiv. Insamling av data har skett genom kvalitativa intervjuer som har utförts med hjälp av en i förväg utarbetad intervjuguide.

**Teoretiska perspektiv:** Vi har i den teoretiska referensramen utgått från en sammanfattande modell. Kommunikationsprocessen ses där som ett övergripande teoretiskt verktyg för att analysera kommunikation och kommunikationssvårigheter. Vi fördjupar oss inom följande delområden: Intern kommunikation, kommunikation vid kommunal revision, kunskap och information samt attityd/inställning. Effektiv revision ses som ett slutmål.

**Empiri:** Vår empiriska undersökning består av intervjuer med politiker i nämnder, förvaltningschefer, förtroendevalda revisorer samt ett sakkunnigt biträde. Det mest intressanta som framkommit under intervjuerna har vi sammanställt i en löpande text.

**Slutsats:** Vår undersökning visar att det finns kommunikationssvårigheter mellan revisorer och de granskade vid den kommunala revisionen i Simrishamns kommun. Svårigheterna vid kommunikationen har bland annat visat sig bero på brister vad gäller förtroende, dialog samt informationsutbyte. Vi har gett förslag på åtgärder som vi menar kan förbättra kommunikationen. Vi anser att Simrishamns kommun har goda förutsättningar att, enligt vår modell, röra sig från kommunikationssvårigheter mot en väl fungerande kommunikation mellan samtliga inblandade. Först därefter kan en effektiv revision uppnås.

## Abstract

- Title:** How communication affects public auditing and its efficiency – A case study of the municipality of Simrishamn
- Seminar date:** 2006-01-18
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Kristina Hagelborn and Linda Helmersson
- Advisors:** Mikael Hellström and Ulf Ramberg
- Keywords:** Public auditing, the municipality of Simrishamn, difficulties with communication, communication, effective auditing

**Purpose:** The aim is to describe and analyse the communication between auditors and those who are observed, that is, politicians of the local boards and heads of the administration. To reach our aim we also intend to give advice to get the communication to result in an effective auditing.

**Methodology:** Our intensive study has been performed by a case study of the municipality of Simrishamn. Our study is deductive. To collect data we have used an interview guide during our qualitative interviews.

**Theoretical perspectives:** We have used a model to describe our theoretical perspectives. The communication process is seen as a theoretical tool to analyze communication and difficulties with communication. We look closer into areas such as internal communication, communication in public auditing, knowledge and information and attitude. Effective auditing is seen as a final objective.

**Empirical foundation:** Our empirical foundation is based upon interviews with politicians of the local boards, heads of the administration and auditors. The most interesting opinions found during our interviews are summarized in interview excerpts.

**Conclusions:** Our conclusion is that there are some difficulties regarding the communication between auditors and those who are observed in the public auditing in Simrishamn. The difficulties are a result of lack of trust, dialogue and exchange of information. We have made some suggestions that according to us can improve the communication. We believe that the municipality of Simrishamn has the possibility to, move from difficulties with communication towards a well functioning communication between all parties. An effective auditing is then possible to achieve.

## Förord

Vi har under arbetet med denna uppsats fått mängder av ny kunskap om främst kommunal revision samt vikten av väl fungerande kommunikation. Vi har under arbetets gång fört intressanta diskussioner och fått betydelsefulla råd av våra engagerade handledare, Mikael Hellström och Ulf Ramberg. Därför vill vi framföra vårt varmaste tack till er! Uppsatsen hade inte heller varit möjlig utan hjälp från de respondenter som vi har intervjuat och som besvarat våra frågor utförligt och med engagemang. Ett stort tack för att ni tog er tid att medverka!

Lund 2006-01-18

---

Linda Helmersson

---

Kristina Hagelborn

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.4 SYFTE.....	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.6 FORTSATT DISPOSITION .....	9
<b>2. METOD.....</b>	<b>10</b>
2.1 INTENSIV STUDIE .....	10
2.2 KVALITATIV ANSATS .....	10
2.3 DESKRIPTIVT SYFTE.....	11
2.4 DEDUKTIVT ANGREPPSSÄTT .....	11
2.5 FALLSTUDIE.....	11
2.6 LITTERATURINSAMLING .....	12
2.7 DATAINSAMLING .....	12
2.7.1 Urval.....	12
2.7.2 Utformning av intervjuguide.....	13
2.7.3 Genomförande av intervjuer .....	14
2.7.4 Trovärdighet.....	15
<b>3. KOMMUNAL REVISION .....</b>	<b>17</b>
3.1 KOMMUNENS ORGANISATION.....	17
3.1.1 Kommunfullmäktige .....	17
3.1.2 Kommunstyrelsen .....	17
3.1.3 Nämnder.....	18
3.1.4 Revisorer.....	19
3.2 ÖVERBLICK AV KOMMUNAL REVISION.....	19
3.2.1 Förvaltningsrevision och redovisningsrevision .....	19
3.2.2 Revisorerernas ställning.....	20
3.2.3 Oberoende och objektivitet .....	20
3.2.4 God revisionssed.....	21
3.2.5 Revisionsberättelsen.....	21
<b>4. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>22</b>
4.1 VAL AV TEORIER.....	22
4.2. KOMMUNIKATIONSPROCESSEN.....	23
4.3 KOMMUNIKATION.....	24
4.3.1 Intern kommunikation .....	24
4.3.2 Kommunikation vid revision .....	24
4.4 KOMMUNIKATIONSSVÅRIGHETER.....	26
4.4.1 Kunskap och information.....	26
4.4.2 Attityd/inställning.....	28
4.5 EFFEKTIV REVISION I KOMMUNER.....	29
4.6 SAMMANFATTANDE MODELL.....	30
<b>5. EMPIRI .....</b>	<b>31</b>
5.1 SIMRISHAMNS KOMMUN .....	31
5.1.1 Kommunal revision i Simrishamn .....	31
5.1.2 Intervjuer.....	32
5.2 KOMMUNIKATION.....	34
5.3 KOMMUNIKATIONSSVÅRIGHETER.....	37
5.3.1 Kunskap och information.....	37
5.3.2 Attityd/inställning.....	39
5.4 SAMMANFATTNING AV INTERVJUERNA.....	40
<b>6. ANALYS.....</b>	<b>42</b>
6.1. KOMMUNIKATIONSPROCESSEN.....	42
6.2 KOMMUNIKATION.....	43
6.2.1 Intern kommunikation .....	43

6.2.2 <i>Kommunikation vid revision</i> .....	44
6.3 KOMMUNIKATIONSSVÅRIGHETER.....	46
6.3.1 <i>Kunskap och information</i> .....	46
6.3.2 <i>Attityd/inställning</i> .....	49
6.4 EFFEKTIV REVISION I KOMMUNER.....	51
6.5 KORT DISKUSSION KRING SAMMANFATTANDE MODELL.....	53
<b>7. SLUTSATS</b> .....	<b>54</b>
7.1 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	54
7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	57
<b>KÄLLOR</b> .....	<b>59</b>
PUBLICERADE KÄLLOR .....	59
<i>Skrifter</i> .....	60
<i>Elektroniska källor</i> .....	60
<i>Artiklar</i> .....	61
<i>Utredningar</i> .....	61
<i>Uppsatser</i> .....	61
<i>Muntliga källor</i> .....	61
<b>BILAGA 1 - MISSIVBREV</b> .....	<b>63</b>
<b>BILAGA 2 - INTERVJUFRÅGOR</b> .....	<b>64</b>

# 1. INLEDNING

---

*I det första kapitlet ger vi inledningsvis en kort bakgrundsbeskrivning. Vårt problemområde presenteras därpå genom en diskussion som avslutas med vår problemformulering. Därefter följer uppsatsens syfte och en beskrivning av gjorda avgränsningar. Genom en disposition ges till sist en översikt över uppsatsens fortsatta upplägg.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den kommunala självstyrelsen har en lång tradition i Sverige och finns inskriven i grundlagen sedan 1974. Kommunal självstyrelse har ett nära samband med demokrati och medborgarnas rätt att påverka beslut och utkräva ansvar.<sup>1</sup> Under lång tid bestod revisionen av siffergranskning som syftade till att upptäcka exempelvis bedrägeri och förskingring. Lagstiftning och praxis har utvecklats och revisionen har inriktats mot att allt mer undersöka om verksamheten lever upp till mål och beslut.<sup>2</sup>

I början av 1900-talet var det främst de förtroendevalda politikerna själva som både arbetade med och kontrollerade den kommunala verksamheten. Idag samverkar kommuner ibland med privata aktörer, vilket ger en oklar fördelning av det ekonomiska ansvaret.<sup>3</sup> Revisorerna utgör en viktig funktion i den lokala självstyrelsen då de är fullmäktiges men även medborgarnas instrument för demokratisk kontroll. Revisionen skall ske enligt god revisionsledning, vilken har stor betydelse för revisorernas trovärdighet och styrka.<sup>4</sup> 1992 trädde den kommunallag som används idag i kraft.<sup>5</sup> Den kommunala verksamheten har under senare delen av 1900-talet genomgått stora förändringar. Dock har inte reglerna om revision förändrats i samma takt.<sup>6</sup>

En studie pekar på att den svenska kommunala revisionen är otillräcklig och inte fungerar som den skall. Det beror, enligt studien, bland annat på okunskap och en vilja att behålla rådande ordning. Problemen finns på flera områden i den kommunala sfären exempelvis vad gäller ansvar, styrning, redovisning och revision. Det beror till viss del på att den kommunala verksamheten har blivit allt mer komplex, vilket inte återspeglas i regelverket.<sup>7</sup> Denna åsikt delas av Staffan

---

<sup>1</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting*, s 6

<sup>2</sup> Tengdelius & Nyman (2004) *Fullmäktige & revisionen*, s 16f

<sup>3</sup> Cassel (2000) *Behovet av kommunal externrevision*, s 41f

<sup>4</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsledning...*, s 4

<sup>5</sup> Brorström et al. (1999) *Förvaltningsekonomi*, s 53

<sup>6</sup> Cassel (2000) *Behovet av kommunal externrevision*, s 41f

<sup>7</sup> *Ibid*, s 11

Ivarsson på Riksrevisionen som i en artikel skriver att även revisionen har blivit allt mer komplex, genom att förvaltningsrevisionen fått en mer betydande roll.<sup>8</sup>

Då vi som är författare till denna uppsats nu är inne på vår sista termin på ekonomiprogrammet fann vi det mycket intressant att fördjupa oss i problematiken inom kommunal revision. Vi kände även att det var särskilt intressant då vår utbildning hittills främst har varit inriktad mot den privata sektorn. Efter att ha undersökt ämnet närmare uppmärksammade vi att det verkar finnas vissa svårigheter vad gäller kommunikation vid kommunal revision. Nedanstående citat är ett exempel som bekräftar att kommunikation är komplext och svårt och därför enligt oss intressant att undersöka närmare.

*”Att informera är en sak, men att kommunicera och nå fram med ett budskap är något annat”<sup>9</sup>*

## **1.2 Problemdiskussion**

Under de senaste åren har det skett stora förändringar i kommunerna runt om i landet. Ett exempel på detta är att kommunerna numera till stor del själva kan välja hur nämnderna skall organiseras.<sup>10</sup> Cassel visar i sin rapport att kommunal revision i Sverige inte fungerar som den skall. I rapporten ger han förslag på en rad förbättringar som kan göras för att skapa förutsättningar för kommunal revision av högre kvalitet.<sup>11</sup> En rapport över projektet Effektiv Revision har genom både kvantitativa och kvalitativa undersökningar kommit fram till att kännedomen om begreppet kommunal revision är hög, men att kunskaperna är ytliga.<sup>12</sup>

En statlig utredning från 2004 har bland annat som syfte att finna andra möjligheter för revisorer att kommunicera förutom att vägra ansvarsfrihet. Utredningen visar att kunskapen om den kommunala revisionens uppdrag och roll är bristfällig. I utredningen har även konstaterats att god kommunikation mellan fullmäktige och revisorer är av största vikt men att det självklart även är centralt att revisorerna har en god kommunikation med dem som granskas. En öppen dialog ger bra slutresultat och möjlighet att få ut en god effekt av granskningen.<sup>13</sup> Även en magisteruppsats från Göteborgs universitet visar på att det finns vissa brister i kommunikationen mellan revisorer och nämnder. Detta beror, enligt

---

<sup>8</sup> Ivarsson (2005) *Kommunal Ekonomi*, s 9

<sup>9</sup> Falkheimer & Heide (2003) *Reflexiv kommunikation* s 69

<sup>10</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting*, s 9

<sup>11</sup> Cassel (2000) *Behovet av kommunal revision*, s. 7ff, 125

<sup>12</sup> Hansson & Tengdelius (2002) *Effektiv revision*, s 16ff

<sup>13</sup> SOU 2004:107, s 92f



uppsatsen, bland annat på otillräcklig kunskap om deras respektive roller.<sup>14</sup> En magisteruppsats från Lunds universitet våren 2005 visar däremot att kunskapen kring den kommunala revisionen var god. Av uppsatsen framgår att nämndernas ordförande har positiva attityder till granskningen.<sup>15</sup>

Mikael Hellström och Gert Paulsson skriver i sin rapport, som undersöker organisationen och styrningen i Simrishamn, att välfungerande kommunikationskanaler är en förutsättning för att klara framtida utmaningar. Kommunikationsproblem kan skapa förvirring om vad som gäller och kan påverka arbetsklimatet negativt.<sup>16</sup> Även detta visar på vikten av en väl fungerande kommunikation.

Enligt Caroline Nyman på Sveriges Kommuner och Landsting finns det begränsat med forskning om kommunal revision och särskilt inom området kommunikation. Tidigare uppsatser har föreslagit att fortsatt forskning kan göras om hur det ser ut i andra kommuner. Då det finns relativt lite forskning om kommunal revision överhuvudtaget, har den forskning som finns koncentrerat sig på ett fåtal kommuner. Vi blev därmed intresserade av att bidra till en bredare kunskapsbas inom detta utforskade område. Frågor som rör kommunikation, kunskap och attityder kring kommunal revision har behandlats separat i tidigare uppsatser. Vi anser dock att dessa beståndsdelar hör samman och har en viktig funktion vad gäller att uppnå en effektiv kommunal revision.

Revisorernas kommunikation kan ses som en process som pågår fortlöpande under året. Kommunikationen är ett ömsesidigt givande och tagande och finns i olika former samt på olika nivåer.<sup>17</sup> Leeuw menar att bristen på kommunikation mellan de som revideras och revisorerna försvårar den kommunala revisionen. Om revisionen hade fungerat skulle det leda till en effektivare verksamhet i den publika sektorn.<sup>18</sup>

### **1.3 Problemformulering**

Ovanstående resonemang leder oss fram till vår huvudfråga:

- Vad bör revisorer samt politiker i nämnder och förvaltningschefer tänka på för att deras kommunikation skall främja en effektiv revision?

För att besvara vår huvudfråga har vi använt oss av följande arbetsfrågor:

---

<sup>14</sup> Jochimsen & Persson (2005) *Kommunikationen inom den kommunala revisionen*, s 38ff

<sup>15</sup> Fredin & Nordström (2005) *Attityder till och kunskaper om den kommunala revisionen*, s 5ff

<sup>16</sup> Hellström & Paulsson (2004) *Översyn av organisation och styrning i Simrishamns kommun*, s 3

<sup>17</sup> Kommunförbundet (1974) *Kommunal revisionsutbildning, krut 1*, s 40

<sup>18</sup> Leeuw (1996) *Performance auditing, new public management and performance...*, s 92ff

- Hur ser kommunikationen ut idag mellan revisorer samt politiker i nämnder och förvaltningschefer?
- Vad beror eventuella kommunikationssvårigheter på?
- Kan en negativ inställning gentemot den andra parten eller gentemot kommunal revision försvåra kommunikationen parter emellan?

## **1.4 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera kommunikationen mellan revisorer och de granskade, det vill säga politiker i nämnder och förvaltningschefer, samt ange vad dessa parter bör tänka på för att deras kommunikation skall främja en effektiv revision.

## **1.5 Avgränsningar**

För att fånga kommunikationsproblemen mellan revisorer samt nämnder och förvaltningar vid kommunal revision, undersöker vi dessa parter syn på situationen. För att begränsa vårt problemområde har vi valt att inte studera revisionen i de kommunala bolagen eller revisorernas kommunikation med fullmäktigeledamöterna.

## **1.6 Fortsatt disposition**

### **Kapitel 2 – Metod**

I kapitel 2 presenterar och motiverar vi metod och angreppssätt. Slutligen diskuteras uppsatsen trovärdighet.

### **Kapitel 3 – Kommunal revision**

I kapitel 3 beskriver vi hur kommunerna i Sverige är organiserade och ger en överblick av den kommunala revisionen i Sverige och dess regler.

### **Kapitel 4 – Teoretisk referensram**

I kapitel 4 motiveras de teorier vi har valt att använda oss av för att analysera vårt problemområde. Kapitlet avslutas med en modell.

### **Kapitel 5 - Empiri**

I kapitel 5 ges en kort presentation av Simrishamns kommun och dess revision. Vi redovisar därefter det mest intressanta som framkommit under våra intervjuer.

### **Kapitel 6 - Analys**

I kapitel 6 gör vi jämförelser mellan vår teoretiska referensram och den insamlade empirin för att analysera vårt problemområde.

### **Kapitel 7 - Slutsats**

I kapitel 7 besvarar vi vår problemställning och kommer med förslag på fortsatt forskning inom området.

## 2. METOD

---

*I vårt andra kapitel presenterar och motiverar vi de metoder och angreppssätt vi har valt, avseende den övergripande metoden, för att fånga vårt problemområde. Vi förklarar även hur vi handgripligen gått tillväga för att undersöka problemområdet. De valda metoderna för litteraturinsamling och datainsamling beskrivs och motiveras. Slutligen tar vi upp studiens trovärdighet.*

---

### 2.1 Intensiv studie

I valet mellan en djupare eller en bredare undersökning av kommunal revision har vi, då vi undersöker många variabler men få enheter, valt en intensiv studie. Vi anser att den intensiva metoden lämpar sig bra då vi skall studera kommunikationen mellan revisorer samt politiker i nämnder och förvaltningschefer i en kommun. Det blir därigenom möjligt att gå in på djupet för att undersöka samspel och relationer som finns i den dialog som förs mellan parterna.<sup>19</sup> Det intensiva tillvägagångssättet leder visserligen till en minskad möjlighet till generalisering, men dess detaljrikedom kan istället göra studien mer relevant.<sup>20</sup>

### 2.2 Kvalitativ ansats

För att få den detaljerade kunskapen vi behöver för att kunna analysera vårt problemområde och se helheten av problemet i sitt sammanhang, är en kvalitativ ansats lämplig.<sup>21</sup> Då vi vill ta hänsyn till detaljer och nyanser krävs stora resurser. Därför har vi varit tvungna att begränsa urvalet till färre respondenter, vilket gör det svårt att generalisera resultaten.<sup>22</sup> Då flexibiliteten och närheten till informationskällan är hög vid denna ansats ökar möjligheterna att göra relevanta tolkningar. Vi ser även den flexibilitet, som en kvalitativ ansats ger, som mycket positiv då vi har möjlighet att följa upp något intressant som uppkommer vid intervjuerna när vi inte är bundna av ett fast frågeformulär. Detta gör det dock samtidigt svårare att jämföra olika enheter.<sup>23</sup> Risken är även att forskaren eller respondenten påverkas av varandra på grund av närheten.<sup>24</sup> Närheten ser vi dock till största del som något positivt, då vi får möjlighet att iaktta hur personerna reagerar så att vi kan anpassa våra frågor för att få fram så intressant information som möjligt.

---

<sup>19</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?*, s 94

<sup>20</sup> Ibid, s 103

<sup>21</sup> Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik*, s 14

<sup>22</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?*, s 142 ff

<sup>23</sup> Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik*, s 80 ff

<sup>24</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?* s 142 ff

Vid en kvalitativ ansats finns det även en stark koppling till begreppet intensiv studie. Detta då en sådan ansats är lämplig just när få objekt studeras och intresset ligger i att gå på djupet och studera förhållandet mellan individer och dess kontext.<sup>25</sup>

### **2.3 Deskriptivt syfte**

Då det sedan tidigare inte finns särskilt mycket dokumenterat inom området kommunal revision, har vi valt ett deskriptivt angreppssätt för att beskriva kommunikationen mellan revisorer samt nämnder och förvaltningar. Denna deskriptiva grund använder vi sedan som stöd, då vi genom ett visst normativt inslag även avser att ge förslag på eventuella förbättringar.<sup>26</sup>

### **2.4 Deduktivt angreppssätt**

Det är svårt att helt begränsa sina förväntningar och eventuell förförståelse för att genomföra en studie induktivt, särskilt då vi har förkunskaper kring ekonomi efter närmare fyra års studier på högskola. Vi använder oss därför av ett deduktivt angreppssätt även om vårt problemområde är relativt utforskat sedan tidigare. Det finns teorier som behandlar kommunikation, attityder och kommunal revision vilka vi samlat i en teoretisk referensram. Dessa teorier har vi sedan utgått ifrån vid datainsamlingen. Vi anser att det deduktiva angreppssättet passar oss bra då det innebär att gå från det generella till det speciella vilket vi gör i vår fallstudie.<sup>27</sup> Genom detta arbetssätt anser vi att vi har större chans att få ut så mycket intressant fakta som möjligt som sedan kan ligga till grund för vår analys. Trots att vårt angreppssätt är deduktivt strävar vi efter att vara öppna och försöka att inte begränsa insamlingen av information genom egna föreställningar eller förväntningar.<sup>28</sup>

### **2.5 Fallstudie**

Vid en intensiv undersökning är en fallstudie ett tillvägagångssätt för att undersöka det valda problemområdet.<sup>29</sup> Undersökningsmetoden passar vårt syfte väl då vi genom att lägga fokus på en kommun vill få en helhetsbild och utreda hur kommunikationen fungerar mellan revisorer och de granskade vid den kommunala revisionen.<sup>30</sup> Genom en fallstudie vill vi beskriva och få en djupare förståelse för situationen i kommunen.<sup>31</sup> För att få så fullständig information som möjligt och för att få ett helhetsperspektiv utifrån vår problemformulering, har vi valt att intervjua politiker i nämnder, förvaltningschefer samt revisorer.

---

<sup>25</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?* s 140ff

<sup>26</sup> Artsberg (2003) *Redovisningsteori*, s 24

<sup>27</sup> Rienecker & Jørgensen (2002) *Att skriva en bra uppsats*, s 160

<sup>28</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?*, s 34f

<sup>29</sup> Ibid, s 95

<sup>30</sup> Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, s 25

<sup>31</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?*, s 97f

Intresset för Simrishamns kommun väcktes då våra handledare upplyst oss om att tidigare undersökningar visat på dåligt fungerande kommunikation. Via tidningsartiklar vi tagit del av, går det att utläsa att Simrishamns kommun förmodligen har kommunikationsproblem och att kommunen arbetar särskilt aktivt med att förbättra rutinerna vid kommunal revision. Att kommunen själv uppmärksammat frågan och aktivt arbetar med det gör Simrishamns kommun till ett intressant undersökningsobjekt. Utifrån den situation som råder kan vi sägas ha gjort ett strategiskt urval vid val av kommun. Vi har varit medvetna om fallstudiens begränsningar, som exempelvis kan bero på förenklingar eller överdrifter av förhållanden och att slutsatser då dras på felaktiga grunder.<sup>32</sup> Genom att vara uppmärksam på dessa begränsningar anser vi att vi i största mån har undvikit dem.

## **2.6 Litteraturinsamling**

För att formulera vårt problem och för att få ökad förståelse för vårt problemområde har vi använt oss av böcker och tidningsartiklar på området kommunal revision. Även tidigare studier på temat och statliga utredningar har varit till hjälp. Sökmotorerna Artikelsök och Lunds universitets bibliotekskatalog LOVISA har använts för att hitta lämpliga artiklar och litteratur. Internet och sökmotorn Google har vid tillfällena utnyttjats. Sökord som använts är ”kommunal revision” samt ”Simrishamns kommun”. Caroline Nyman på Sveriges kommuner och landsting har varit behjälplig med råd för att hitta vidare information och vi har även tagit hjälp av källförteckningar från tidigare uppsatser med liknande tema för att hitta lämplig litteratur. För att avgränsa oss från tidigare uppsatser har vi använt oss av Lund universitets uppsatsdatabas samt sökmotorn på [www.uppsatser.se](http://www.uppsatser.se) där det är möjligt att söka efter C- och D-uppsatser från svenska universitet och högskolor.

## **2.7 Datainsamling**

### **2.7.1 Urval**

På grund av det tidskrävande arbetet att både insamla och sedan analysera materialet har vi ingen möjlighet att intervjua alla i kommunens nämnder och förvaltningar eller alla dess revisorer. Ett urval måste därför göras och valet av undersökningsenheter är viktigt även om syftet med en kvalitativ studie inte är att kunna generalisera.<sup>33</sup> Då vårt mål är att få in mycket relevant kvalitativ data anser vi det vara mest intressant att intervjua de som genom sin profession har störst kunskap på området, istället för att få ett så representativt urval som möjligt.<sup>34</sup> Vi har intervjuat hälften av de förtroendevalda revisorerna, vilket innebär tre stycken. Då vi har valt att intervjua ordföranden i nämnderna ville vi även intervjua

---

<sup>32</sup> Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, s 46f

<sup>33</sup> Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik*, s 101

<sup>34</sup> Halvorsen (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s 102

revisionens ordförande. Vi kontaktade även revisionens vice ordförande som tyvärr inte hade tid. Han rekommenderade istället några andra revisorer. Vi ringde till två av dem och de kunde båda medverka vid en intervju. Vi har även valt att intervjua kommunens enda sakkunniga biträde.

Efter råd från våra handledare bestämde vi oss för att välja två av nämnderna i Simrishamns kommun. Detta tilltalade oss då vi har för avsikt att gå mer på djupet i studien om situationen i kommunen. Genom att även intervjua ordföranden i nämnderna samt dess förvaltningschefer anser vi att vi uppnår detta djup. Vi valde de nämnder som verkade mest intressanta utifrån vår problemformulering. Valen föll på Tekniska nämnden och Barn- och utbildningsnämnden. Av tidningsartiklar vi läst framgår att en konflikt verkar ha förelegat mellan Tekniska nämnden och revisionen vilket kan vara intressant att studera närmare. Barn- och utbildningsnämnden är vanligtvis en av de största och viktigaste nämnderna i en kommun och kan därför vara av intresse att studera närmare.

Då kommunstyrelsen har en viktig roll i kommunen har vi även intervjuat två personer därifrån. Precis som i nämnderna valde vi här att intervjua styrelsens ordförande. Då det inte finns någon förvaltningschef har vi dessutom intervjuat styrelsens vice ordförande som även är oppositionsråd. Då ordföranden och oppositionsrådet representerar olika partier kan det vara intressant att se om deras åsikter skiljer sig åt.

### **2.7.2 Utformning av intervjuguide**

Vi har inte använt oss av standardiserade frågeformulär vid våra intervjuer då vi vill att styrningen skall vara så liten som möjligt. För att alla respondenter ändå skall få liknande frågor utifrån tänkta ämnen och för att få den information som behövs för vårt problemområde, har vi utformat en intervjuguide (se bilaga 2). Vid utformningen av intervjuguiden har vi utgått från våra tre underfrågor. Vi har försökt att utforma frågorna neutralt för att respondenterna inte skall känna att ett visst svar kan verka bättre än ett annat.<sup>35</sup> Intervjuguiden består av färdigformulerade frågor för att underlätta jämförelse mellan de olika respondenternas svar och för att hålla oss till ämnet vid intervjuerna.<sup>36</sup> Frågorna är öppna och kan anpassas under intervjuens gång. Vi ställde även följdfrågor då det behövdes, vilka inte framgår av intervjuguiden. Då våra tre underfrågor delvis har undersökts på olika sätt av tidigare studenter, har vi hämtat viss inspiration ifrån dessa uppsatser.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Halvorsen, (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s 89

<sup>36</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?* s 164

<sup>37</sup> Fredin & Nordström, Jochimsen & Persson, se uppsatser

Intervjuguiden har noggrant blivit genomläst av våra handledare för att inte frågorna skall vara ledande eller svårbegripliga. En intervju med intervjuguide tar inte lika mycket tid i anspråk som den helt informella. Trots detta kommer de personliga intervjuerna vara tidskrävande och leda till relativt stora mängder av insamlad data.<sup>38</sup>

Vi börjar intervjuguiden med allmänna frågor för att få en mjuk ingång på intervjun. På så sätt tror vi att respondenterna känner sig mer avslappnade och efterhand kan svara på frågor som kan vara mer känsliga.<sup>39</sup>

Intervjuguiden skickades med e-post och post till samtliga respondenter cirka en vecka innan intervjun ägde rum. Detta för att respondenterna skulle vara förberedda och kunna ge så intressanta svar som möjligt.

### **2.7.3 Genomförande av intervjuer**

Syftet med våra kvalitativa intervjuer är att få information om hur kommunikationen fungerar mellan de granskade samt revisorer. Vi har valt att inte spela in våra intervjuer då det inte är återgivande av exakta citat vi eftersträvar, utan snarare att få en helhetsbild samt att urskilja likheter och skillnader i respondenternas sätt att se på de olika frågorna. Genom att föra anteckningar minskar vi mängden insamlad data utan att för den skull gå miste om det mest intressanta.<sup>40</sup> Vi har tagit med oväntade aspekter som uppkom under intervjuerna. Detta är särskilt viktigt i vår situation där intressanta och ibland kanske känsliga fakta kan komma upp. Vi har även ställt följdfrågor om det som vi anser är intressant utifrån vårt problem, men har försökt att inte komma för långt ifrån vår intervjuguide. Den nära kontakten vid intervjuer kan orsaka problem då det uppstår en relation mellan parterna. Vi har därför försökt hålla en så neutral roll som möjligt för att inte påverka respondenterna.<sup>41</sup>

Då flertalet av våra respondenter inte arbetar i kommunen på heltid har vi vid intervjuerna försökt att anpassa oss efter deras tider och var de fysiskt befinner sig. Vi har åkt till Simrishamn för att fysiskt kunna vara närvarande vid intervjuerna. Detta ser vi som mycket viktigt då vissa känsliga fakta lättare kan komma fram vid en dialog där vi sitter nära respondenterna, då förtroende lättare kan uppstå. Vi har vid en personlig intervju även möjlighet att se hur respondenter upplever frågorna. En av respondenterna hade inte tid att medverka vid intervjun utan överlämnade istället papper där han hade besvarat våra frågor. Vi anser att vi genom dessa svar har gått miste om detaljer men har ändå valt att använda svaren, då de ger en relativt bra bild av respondentens ståndpunkt. I fallet med det

---

<sup>38</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?* s 160

<sup>39</sup> Lundahl & Skärvad (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s 96

<sup>40</sup> Krag Jacobsen (1993) *Intervju*, s 19

<sup>41</sup> Patel & Davidson (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s 63f

sakkunniga biträdet som arbetar i Kristianstad har vi genomfört en telefonintervju då han inte hade möjlighet att närvara de dagar vi befunnit oss i Simrishamn. Vid en telefonintervju har vi inte samma möjlighet att få en nära kontakt eller se respondentens reaktioner som vid en personlig intervju. Dock har denna intervjuform fördelen att vår egen påverkan genom den så kallade intervjuareffekten minskar.<sup>42</sup> Då det endast finns ett sakkunnigt biträde i Simrishamn var vi måna om att genomföra intervjun med honom.

Vi har valt att göra enskilda intervjuer då vi är ute efter varje respondents personliga åsikter och inte vill att deras svar skall påverkas av att någon annan person är närvarande. Ordföranden i nämnderna, förvaltningscheferna samt en förtroendevald revisor har vi träffat i kommunens lokaler, vilket inte har varit något problem då dessa ligger fysiskt nära varandra i centrala Simrishamn. Vad gäller de övriga förtroendevalda revisorerna, har samtliga arbeten vid sidan om sitt uppdrag i kommunen. För att underlätta för dem har vi efter förslag från deras sida valt att träffa dem i deras respektive hem en söndag. Det viktiga för oss gällande var intervjuerna skulle utföras var att respondenterna kände sig bekväma med den plats som valdes. Då de i största mån har fått styra vart intervjuerna skall äga rum verkar detta vara fallet. Intervjuerna har varat i cirka en timme per person.

Efter att vi sammanställt empirin fick samtliga respondenter möjlighet att läsa igenom den för att ha möjlighet att lämna åsikter om eventuella feltolkningar från vår sida. Ett fåtal av respondenterna hörde av sig angående mindre ändringar avseende fakta om deras bakgrund.

#### **2.7.4 Trovärdighet**

För att försäkra sig om vår studies trovärdighet är det viktigt att undersöka det vi avsett att utreda. För att få en hög validitet vid våra intervjuer är det betydelsefullt att vi ställer rätt frågor och att frågorna ställs till rätt respondenter. Vi har båda närvarat vid samtliga intervjuer för att inte enbart få en persons tolkning av situationen och därmed öka vår objektivitet. Centralt är även att reliabiliteten är god, vilket innebär en hög tillförlitlighet. Då vi valt en semistandardiserad intervju, för att fånga så mycket information som möjligt, blir reliabiliteten lägre än vid fullständig standardisering. Då bedömningar och tolkningar måste göras kan olika fel uppstå.<sup>43</sup> En mindre standardisering anser vi dock vara nödvändig, för att kunna fånga detaljerna kring vårt problemområde. Genom att vara medvetna om problem som exempelvis intervjuareffekt och subjektiva tolkningar, har vi försökt att öka undersökningens reliabilitet. Vi anser även att vi valt ut de

---

<sup>42</sup> Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?* s 16f

<sup>43</sup> Patel & Davidson (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, s 85ff



personer som genom sin profession har en stor kunskap på området och kan besvara våra frågor på bästa sätt.

Då våra frågor kan uppfattas som känsliga att besvara av vissa respondenter, skickade vi e-post samt brev till samtliga respondenter innan intervjun. Där förklarades att vi strävar efter att vara så objektiva som möjligt. Detta menar vi skall uppnås genom att vi inte har några ekonomiska eller andra incitament att ta ställning för en viss part. Vi förklarade även innan intervjun att samtliga respondenters svar skulle sammanställas i en löpande text där inga namn framgår. Detta då vi vill ha så ärliga svar som möjligt. Då de endast är tio respondenter kan vissa svar eventuellt härledas till en person ändå. Vi menar dock att de mest känsliga svaren inte direkt går att återföra till en viss person. Trots vissa känsliga fakta anser vi att vi har fått ärliga och detaljerade svar av flertalet respondenter.

För att få en ökad tillförlitlighet och för att inte feltolka eller minska nyanserna i intervjusvaren har vi haft svårt att kvantifiera svaren. Där det har varit möjligt har vi använt begrepp som flertalet och ett fåtal. Dessa ord har dock inte alltid gått att använda då respondenterna har beskrivit en händelse på olika sätt. Denna nyansrikedom har vi inte velat ta bort till förmån för en tydligare kvantifiering.

## 3. KOMMUNAL REVISION

---

*För att ge en ökad förståelse för vårt problemområde beskriver vi i detta kapitel hur kommunerna i Sverige är organiserade. Därefter ges en överblick av den kommunala revisionen i Sverige och dess regler.*

---

### 3.1 Kommunens organisation

Stora skillnader i kommunens organisation finns i praktiken beroende på kommunens storlek och kommuntyp. Kommunallagen ger kommunerna frihet att utforma organisationen efter de lokala förutsättningarna som råder. Fullmäktige måste finnas i varje kommun och är det högsta beslutande organet. De kommunala nämnderna finns under styrelsens ledning och ansvarar för beredning samt verkställighet.<sup>44</sup>

#### 3.1.1 Kommunfullmäktige

Fullmäktige är det enda organ som väljs av medborgarna genom allmänna val vart fjärde år och kan liknas vid kommunens riksdag då de fattar beslut som rör kommunen och fastställer budget samt skattesats. Fullmäktige beslutar själv utifrån kommunallagens riktlinjer hur många ledamöter de skall ha. I små kommuner skall ledamöterna vara minst 31 stycken. Fullmäktige skall även välja ledamöter till bland annat styrelsen och övriga nämnder.<sup>45</sup>

Det är fullmäktiges uppgift att kontrollera den kommunala verksamheten vilket görs med hjälp av årsredovisning och revisionsberättelse.<sup>46</sup> Revisorerna utses av fullmäktige och det är de valda revisorerna tillsammans med de sakkunniga biträdena som granskar verksamheten inom nämnderna och slutligen avger en revisionsberättelse med förslag om ansvarsfrihet till fullmäktige.<sup>47</sup>

Kommunfullmäktige sammanträder sex till tio gånger per år och dessa sammanträden är offentliga. Fullmäktige har möjlighet att delegera till styrelsen eller annan nämnd att fatta beslut i deras ställe.<sup>48</sup>

#### 3.1.2 Kommunstyrelsen

Alla kommuner måste ha en styrelse som enligt kommunallagens mening även är en nämnd. Styrelsen kan liknas vid en regering då deras ansvar bland annat är att samordna förvaltningen och hålla uppsikt över nämndernas verksamhet. Den har dock inte rätt att ingripa i en annan nämnds uppgifter. Styrelsen är ansvarig för

---

<sup>44</sup> Grimlund et al. (1997) *Förvaltning i stat, kommun och landsting*, s 71

<sup>45</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting*, s 8

<sup>46</sup> Ibid, s 8

<sup>47</sup> Grimlund et al. (1997) *Förvaltning i stat, kommun och landsting*, s 72

<sup>48</sup> Ibid, s 72

den ekonomiska förvaltningen vilket bland annat innebär att de tar fram förslag till budget.<sup>49</sup>

Styrelsen är det organ som har det yttersta ansvaret att föra kommunens talan utåt. De skall bereda eller yttra sig i praktiskt taget alla ärenden som föreläggs fullmäktige. Dessutom har de huvudansvaret för att fullmäktiges beslut verkställs.<sup>50</sup>

Styrelsen måste enligt kommunallagen ha minst fem ledamöter och antalet ersättare bör vara det samma. Fullmäktiges valberedning fördelar oftast platserna efter hur partigrupperna är representerade i fullmäktige. Ledamöter och ersättare sitter fyra år i styrelsen, räknat från januari året efter valåret. Dock kan styrelsen tillträda tidigare, vilket kan vara en fördel då de kan påverka budgeten för året därpå.<sup>51</sup>

### 3.1.3 Nämnder

En chef för en förvaltning som ligger direkt under en nämnd är inte valbar till den nämnden. Fullmäktige kan själva bestämma antalet ledamöter till nämnderna. Det finns inte heller en reglerad mandattid utan det går att när som helst ändra i nämndeorganisationen genom att inrätta nya och avskaffa gamla nämnder.<sup>52</sup>

Förutom styrelsen har kommunerna numera, enligt kommunallagen, stor valfrihet att själva välja vilka nämnder som skall finnas. Exempel på vanligt förekommande nämnder är utbildningsnämnd, miljönämnd samt kultur- och fritidsnämnd.<sup>53</sup> Denna valfrihet att välja nämnder har gjort att nämndeorganisationen skiljer sig åt mellan olika kommuner. Ofta har dålig ekonomi gjort att nämnder slagits samman. Vissa specialnämnder måste dock finnas, såsom valnämnd och en överförmyndarnämnd om inte överförmyndare utsetts.<sup>54</sup>

Nämnderna har ansvar för förvaltning och verkställande av fullmäktiges beslut, vilket innebär att de har ansvar för den löpande verksamheten. De ärenden som skall avgöras i fullmäktige bereds av den nämnd som är ansvarig inom de områden till vilket ärendet hör.<sup>55</sup> Nämnderna har även ansvaret för att de inom sitt område bedriver verksamheten enligt de mål och riktlinjer som

---

<sup>49</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting* s 9

<sup>50</sup> Grimlund et al. (1997) *Förvaltning i stat, kommun och landsting*, s 77

<sup>51</sup> Fredriksson (1998) *Kommunallagen - en handbok*, s 22f

<sup>52</sup> Ibid, s 21ff

<sup>53</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting* s 9

<sup>54</sup> Grimlund et al. (1997) *Förvaltning i stat, kommun och landsting*, s 79f

<sup>55</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting* s 9

kommunfullmäktige har satt upp samt att verksamheten i övrigt bedrivs på ett tillfredsställande sätt.<sup>56</sup>

### **3.1.4 Revisorer**

Det skall finnas minst tre revisorer i varje kommun och lika många ersättare. De utses av kommunfullmäktige och är förtroendevalda.<sup>57</sup> Det politiska förtroendeuppdraget kräver erfarenhet och kunskap om politiskt arbete och kommunal verksamhet. Detta är viktigt då revisorerna skall granska hur de förtroendevalda sköter sitt uppdrag. Revisorerna behöver således inte ha någon ekonomisk bakgrund utan de biträds istället av sakkunniga biträden som de själva väljer i den omfattning som de finner passande för uppdraget.<sup>58</sup>

Revisorerna skall varje år granska nämnder, styrelser, kommunala företag och enskilda ledamöter. De skall kontrollera att verksamheten följer de mål och beslut som kommer från fullmäktige. Dessutom skall de kontrollera att verksamheten följer lagar och föreskrifter samt att den ekonomiska redovisningen är korrekt gjord.<sup>59</sup> Revisorerna skall även arbeta förebyggande för att främja effektivitet och kvalitet. De granskningar som revisorerna genomför dokumenteras och denna dokumentation är offentlig. Revisorerna har initiativrätt vilket innebär att de löpande kan ta upp resultatet av sina granskningar i fullmäktige, styrelser och nämnder.<sup>60</sup>

## **3.2 Överblick av kommunal revision**

Revisionen syftar till att förbättra verksamheten inför framtiden genom att bidra till en positiv utveckling av kommunens organisation, verksamhet och ekonomi. Den övergripande uppgiften är att, enligt de krav som finns i kommunallagen, granska så att kommunen har en god hushållning med sina resurser, det vill säga skattemedel.<sup>61</sup>

### **3.2.1 Förvaltningsrevision och redovisningsrevision**

Revisionen består av förvaltningsrevision och redovisningsrevision. Genom förvaltningsrevisionen skall verksamheten utvärderas för att kontrollera att den är effektiv och att verksamheten styrs och följs upp på ett effektivt sätt. Vid redovisningsrevisionen kontrolleras att verksamheten redovisas på ett rättvisande sätt och att kontroll och säkerhet i medelförvaltningen är tillfredsställande.<sup>62</sup>

---

<sup>56</sup> Fredriksson (1998) *Kommunallagen - en handbok*, s 26f

<sup>57</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting* s 13

<sup>58</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>59</sup> Regeringskansliet, *Kommuner och landsting* s 13

<sup>60</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>61</sup> Hansson et al. (2002) *Så fungera kommunens ekonomi*, s 60

<sup>62</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

För att en bedömning av effektiviteten skall kunna göras räcker det inte med att övergripande granska ansvarstagandet. Istället måste granskning ske genom fördjupade projekt där nämndernas verksamheter och delverksamheter kontrolleras. Dessutom skall gemensamma processer och funktioner granskas då de ligger till grund för nämndernas möjlighet att fullgöra sina uppdrag.<sup>63</sup>

### 3.2.2 Revisorernas ställning

Revisorerna arbetar normalt gemensamt när de granskar och överlägger om de slutsatser som skall förmedlas. De beslutar gemensamt om hur revisionsanslaget skall användas och för ett gemensamt protokoll över besluten som tas.<sup>64</sup> De strävar efter att uppnå enighet då de fattar beslut om revisionsarbetet. En informell inbördes arbetsfördelning kan göras trots att varje revisor ansvarar för hela granskningen.<sup>65</sup>

Trots dessa möjligheter till samarbete utför revisorn sitt uppdrag självständigt i förhållande till de övriga revisorerna och svarar således för sin egen förvaltning.<sup>66</sup> Det innebär att en enskild revisor inte kan överröstas av andra revisorer samt att var och en av revisorerna kan lämna en egen revisionsberättelse där de har möjlighet att säga sin mening.<sup>67</sup>

### 3.2.3 Oberoende och objektivitet

Revisorn skall vara formellt och sakligt oberoende i förhållande till det som skall granskas. Dessa krav uppfylls genom att kommunallagen sätter gränser genom att föreskriva om jäv, god revisionssed och egen förvaltning. Följer revisorn lagens gränser anses han vara formellt oberoende. Det sakliga oberoendet uppnås genom att revisorerna utför sitt uppdrag opartiskt och objektivt, det vill säga ej partipolitiskt.<sup>68</sup>

För att revisorn skall kunna vara oberoende har han rätt att göra självständiga val vad gäller exempelvis vad som skall granskas, angreppssätt och metoder samt att självständigt analysera och göra bedömningar. Revisorn har även ett ansvar att vårda sitt oberoende för att upprätthålla trovärdighet både som enskild revisor men även som grupp vid samarbete. Något som underlättar oberoendet är att revisorernas verksamhet är kollektivt finansierad.<sup>69</sup>

Revisorn skall även värna om sin integritet genom att utöva sitt uppdrag självständigt i förhållande till styrelsen och nämndernas beslut och verksamhet.

---

<sup>63</sup> Hansson et al. (2002) *Så fungera kommunens ekonomi*, s 61

<sup>64</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>65</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsled...*, s13f

<sup>66</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>67</sup> Fredriksson (1998) *Kommunallagen - en handbok*, s 81

<sup>68</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>69</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsled...*, s 12

Oberoende rubbas dock inte av att revisorn försöker förebygga brister och fel eller genom att ge råd och synpunkter.<sup>70</sup>

### **3.2.4 God revisionsled**

God revisionsled är ett nyckelbegrepp, då revisorerna enligt kommunallagen skall utföra sin granskning i den omfattning som följer av god revisionsled. Begreppet god revisionsled innebär att föredömliga och goda principer skall följas vid revision. Dessa principer skall vara allmänt vedertagna vilket är samma sak som den praxis som råder. God led är inte reglerad i författning eller fastställd av myndighet utan utvecklas successivt. Förtroendevalda revisorer i en kommun är en myndighet och god revisionsled utgår därför från de förhållanden som råder i den kommunala sektorn. Vad som gäller för myndigheter stadgas i regeringsformen. I tryckfrihetsförordningen regleras den offentliga insynen. Det finns alltså en klar skillnad mot den revision som utförs i privata företag där god revisionsled kodifieras. Sakkunniga biträden som anlitas utvecklar god revisionsled som avser yrkesmässiga förhållningssätt då de när de anlitas omfattas av den kommunala verksamhetens goda revisionsled.<sup>71</sup>

### **3.2.5 Revisionsberättelsen**

Revisionen mynnar ut i en revisionsberättelse där revisorerna uttalar sig om huruvida ansvarfrihet kan tillstyrkas för ledamöterna i de styrelser och nämnder som har granskats. Revisorerna har även rätt att uttrycka positiv eller negativ kritik mot dem som granskas i revisionsberättelsen.<sup>72</sup> Vid fullmäktiges behandling av sådan kritik har de som kritiserats rätt att delta i överläggningen även om de inte är ledamöter i fullmäktige. Som nämnts tidigare har varje enskild revisor rätt att lämna en egen revisionsberättelse för att kunna uttrycka sin personliga ståndpunkt.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsled...*, s 12

<sup>71</sup> *Ibid*, s 11f

<sup>72</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>73</sup> Fredriksson (1998) *Kommunallagen - en handbok*, s 81f

## 4. TEORETISK REFERENSRAM

---

*Kapitlet inleds med motivering av vilka teorier vi har valt ut som intressanta för uppsatsens problemområde. Den teoretiska referensramen skall sedan tillsammans med insamlad empiri ligga till grund för vår analys. Först redogör vi för kommunikationsprocessen. Därefter beskrivs olika delområden inom kommunikation samt eventuella kommunikationssvårigheter som kan uppstå. Detta följs av teori kring effektiv revision i kommuner. Slutligen sammanförs de olika delarna i detta kapitel i en modell.*

---

### 4.1 Val av teorier

Vi har nedan valt ut intressanta resonemang från olika teorier, modeller och annan forskning. Vi har således inte använt hela teorier utan endast de delar vi finner intressanta utifrån vårt problemområde.

Kommunikationsprocessen kan sägas vara en grov förenkling av verkligheten men kan ändå, enligt oss, vara bra att ha som grund vid analys av kommunikation. Vi kommer därför använda den som ett övergripande analysverktyg både vad gäller kommunikation och kommunikationssvårigheter.

För att kunna analysera hur kommunikationen mellan berörda parter ser ut idag, har vi ett delkapitel om kommunikation. Det innefattar teori kring intern kommunikation, vilket har stor betydelse för att vi skall kunna analysera hur kommunikationen ser ut idag. Då det främst är kommunikation vid revision vi är intresserade av, har vi ett stycke som mer specifikt handlar om denna form av kommunikation.

För att kunna analysera vad eventuella kommunikationssvårigheter beror på har vi valt att inordna problemen efter olika faktorer som kan ha inflytande. Den påverkan som kommunikation har beskrivs i modeller som ett beroendeförhållande mellan kunskap, attityd och beteende. Agerar människan rationellt innebär det att kunskap ger upphov till en viss attityd som sedan leder till ett visst handlande. Dock är även andra ordningsföljder möjliga.<sup>74</sup> Vi har försökt att skilja på faktorer såsom kunskap och information jämfört med attityd/inställning. Dock är det svårt att göra en korrekt uppdelning då de olika faktorerna är nära sammankopplade med varandra. Vi kommer ändå att analysera de eventuella kommunikationssvårigheter som finns utifrån främst kunskap, information samt attityd/inställning, vilket enligt teorin är ständigt återkommande faktorer gällande kommunikationsproblem.

---

<sup>74</sup> Larsson (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 131ff

Då vår huvudfråga syftar till att främja effektiv revision använder vi även teori om vad som kännetecknar effektiv revision i kommuner. Vi ser effektiv revision som ett mål som bör eftersträvas genom en väl fungerande kommunikation.

## **4.2. Kommunikationsprocessen**

En klassisk modell som vanligtvis används för att visa hur kommunikation ser ut från start till mål är kommunikationsmodellen. Kommunikationen börjar, enligt modellen, med en sändare som skickar ett meddelande genom en viss typ av kanal till en eller flera mottagare. Meddelandet ger effekter och mottagarens reaktion kan då gå tillbaka till sändaren genom återkoppling. Vem som är sändare framgår klart och tydligt vid en dialog som förs mellan två personer men kan vara svår att identifiera i andra fall.<sup>75</sup> Mottagaren kan både vara den som är avsedd att ta emot meddelandet men även den som faktiskt tog emot det.<sup>76</sup> Sändaren och mottagaren kan uppfatta budskapet i ett meddelande på skilda sätt, varför det är viktigt att uppmärksamma att det avsedda budskapet inte automatiskt är samma som det mottagna.<sup>77</sup>

Den bästa återkopplingen finns i en dialog mellan två personer då ansiktsuttryck, gester och hållning kan visa om budskapet gått fram eller inte.<sup>78</sup> Sändaren kan därmed anpassa sin kommunikation för att den skall bli mer effektiv.<sup>79</sup> Hur effektiv kommunikationen är beror på såväl yttre omständigheter som exempelvis kultur och lagregler och inre omständigheter såsom personers kunskaper och personlighet.<sup>80</sup>

Kommunikationsprocessen kan även användas för att analysera kommunikationssvårigheter. Det finns ett flertal hinder för kommunikationen, exempelvis att budskapet av olika anledningar inte når fram, att budskapet förkastas eller att innebörden inte går att förstå.<sup>81</sup> Vid en dialog där personer är fysiskt nära varandra kan en sändare förmedla en sak med de ord han säger men det tonfall han har förmedlar något annat. Sändaren kan också uttrycka sig på ett sätt som väcker andra associationer hos mottagaren. Detta är ofta fallet när två personer med olika utbildning och erfarenhet kommunicerar. Även mottagarens intresse och förväntningar påverkar hur meddelandet tas emot. Valet av kanal kan påverka hur meddelandet framförs och uppfattas, exempelvis genom att det i vissa fall inte finns möjlighet till återkoppling. Problem kring hur mottagaren tolkar meddelande hänger samman med hur sändaren väljer att koda det.<sup>82</sup>

---

<sup>75</sup> Larsson (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 14

<sup>76</sup> Palm & Windahl (1989) *Kommunikation – Teorin i praktiken*, s 9ff

<sup>77</sup> Larsson (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 33

<sup>78</sup> Palm & Windahl (1989) *Kommunikation – Teorin i praktiken*, s 9ff

<sup>79</sup> Krepes (1990) *Organizational Communication* s 35

<sup>80</sup> Enquist (2003) *Kommunikation på arbetsplatsen* s 46

<sup>81</sup> Larsson (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 14

<sup>82</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s 340ff



## 4.3 Kommunikation

### 4.3.1 Intern kommunikation

Intern kommunikation ses ofta som en faktor som ger framgång. Därför lönar det sig för organisationer att behärska konsten att kommunicera.<sup>83</sup> Intern kommunikation kan definieras som det mänskliga samspelet som uppstår inom en organisation och mellan dess medlemmar. Genom den interna kommunikationen sprids information om organisationens mål, uppgifter, aktiviteter och problem för att alla skall sträva åt samma håll.<sup>84</sup> För organisationer såväl som för människor har kommunikationen flera viktiga funktioner. Exempel på dessa är informations- och kontrollfunktion. Det finns många olika anledningar för individer och grupper att kommunicera. Dessa kan vara att utveckla relationer, samarbeta med andra, att ge och få information, att hålla ihop organisationer samt att få ekonomiska fördelar.<sup>85</sup> Kommunikation både påverkar och påverkas av klimatet i organisationen. Klimatet utvecklas från organisationens policy och utifrån hur medlemmarna i organisationen beter sig.<sup>86</sup>

Genom intern kommunikation kan de anställda få en gemensam referensram vilket gör att diskussioner som handlar om organisationen blir effektivare. Effektiviteten uppnås genom att mindre tid ägnas åt diskussioner som rör missuppfattningar av sakförhållanden. En icke fungerande intern kommunikation ökar även ryktesspridning som en följd av felaktig information eller brist på densamma. Interna motsättningar kan minska med hjälp av intern kommunikation. Detta är önskvärt då motsättningar annars kan leda till att samarbete mellan personalgrupper fungerar sämre eller att anställda på olika avdelningar inte vill dela med sig av information.<sup>87</sup>

### 4.3.2 Kommunikation vid revision

Kommuner kan ha olika kommunikationsbehov som beror på exempelvis hur många de valda revisorerna är och om yrkesrevisorer är med och granskar eller inte. Kommunikation inom organisationen sker vanligtvis genom att sammanträden ordnas mer eller mindre regelbundet.<sup>88</sup> Kommunikation och dialog finns med genom revisionsprocessens samtliga delar, det vill säga planera, granska och pröva. Revisionsprocessen innefattar all den granskning som revisorerna gör under ett revisionsår. Vissa delar av processen pågår kontinuerligt, medan andra sker under en begränsad tid.<sup>89</sup> Redan i planeringsfasen är det viktigt att revisorerna känner till vilken granskning som skall ske. Risken är annars att

---

<sup>83</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s 337

<sup>84</sup> Kreps (1990) *Organizational Communication*, s 20f

<sup>85</sup> Larsson (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, s 14

<sup>86</sup> Kreps (1990) *Organizational Communication*, s 193f

<sup>87</sup> Larsson & Rosengren (1995) *Kommunikationens villkor*, s 127f

<sup>88</sup> Kommunförbundet (1974) *Kommunal revisionsutbildning, krut 1*, s 40f

<sup>89</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsred...*, s 19

revisionens resurser inte utnyttjas effektivt och irritation kan uppstå på berörd förvaltning eller nämnd. Revisionens granskningsresultat som rör lindriga fel eller misstag bör delges enligt fasta rutiner. Vid en mer komplicerad granskning kan revisionen delge sin kritik först efter att de har gjort sina slutliga bedömningar. Detta skall dock ske i god tid innan revisionsberättelsen upprättas. Nämnder och förvaltningar bör i förväg få veta vilken information revisionen vill ha tillgång till, annars riskerar revisionen att motparten inte kan svara på de frågor som ställs. Då revisionen arbetar för att fel skall kunna undvikas i framtiden är det viktigt att deras påpekanden efterföljs för att förbättring skall kunna ske.<sup>90</sup>

En väl utvecklad dialog är mycket viktig och ett samspel med förtroendevalda kollegor i olika partier krävs för att arbetet skall fungera på ett tillfredsställande sätt. Det resultat som revisionen syftar till växer fram i en dialog och uppnås endast när verksamhetsansvariga accepterar och genomför de förslag som revisorerna framför. Idéer och förslag kommer många gånger ursprungligen från de anställda som granskas. Dialogen mellan revisorer och verksamhetsansvariga gör att granskningsarbetet blir en process där förbättrande åtgärder vidtas successivt. Dialog mellan parterna kan också ske genom att revisorerna medverkar i olika projekt som rådgivare.<sup>91</sup> En god effekt av granskningen uppnås genom att revisorerna och de som granskas tillsammans diskuterar former för dialog och bemötande. Återkommande information är också viktigt för att uppnå en ökad förståelse och ökad kunskap.<sup>92</sup>

Revisorerna bör sträva efter att vara lättillgängliga och skall regelbundet kommunicera med fullmäktige, som är uppdragsgivare.<sup>93</sup> Enligt god revisionsledning skall revisorerna träffa styrelsen och nämnder så ofta att de får nödvändig information om verksamheten och dess utveckling. För att granskningen skall ge ett bra slutresultat och effekt måste revisorerna kommunicera med styrelse och nämnder som granskas. Om dialogen är öppen både före och efter granskningen ökar förtroendet och underlättar därmed ansvarsprövningen i slutet av verksamhetsåret.<sup>94</sup> Kommunikationen skall vara förebyggande och fortgående för bästa resultat. Det är upp till de förtroendevalda revisorerna och de sakkunniga revisorerna att komma överens om med vem eller vilka kommunikationen skall ske.<sup>95</sup>

För att revisionen skall upplevas som trovärdig och oberoende är det viktigt med en öppen dialog mellan revisorerna och de som granskas. Fakta som framkommer

---

<sup>90</sup> Kommunförbundet (1974) *Kommunal revisionsutbildning, krut 1*, s 42ff

<sup>91</sup> [www.starev.nu/kommunalrevision.htm](http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm), 2005-11-06

<sup>92</sup> Svenska kommunförbundet (2004) *Fullmäktige och revisionen*, s 6

<sup>93</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsledning...*, s 15

<sup>94</sup> SOU 2004:107, s 93

<sup>95</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsledning...*, s 15

vid granskningen skall kontrolleras med den granskade för att granskaren skall kunna kvalitetssäkra sitt material. En öppen dialog genom hela revisionsprocessen skapar ett förtroendefullt samarbete mellan de granskade och granskarna samt uppdragsgivaren.<sup>96</sup>

Revisorerna är förutom kontrollinstrument för fullmäktige även de som förmedlar information och kritik.<sup>97</sup> Initiativrätten är ett formellt redskap för revisorerna som kan användas för kommunikation och information.<sup>98</sup> Initiativ kan väckas i bland annat fullmäktige, styrelser och nämnder. Initiativrätt innebär att revisorerna kan ta upp iakttagelser och synpunkter gällande granskningen genom att väcka ärende. Syftet är att föra en dialog eller få till stånd ett agerande som kan leda till att en anmärkning i revisionsberättelsen förhindras. Revisorerna kan genom denna rätt snabbt få ett angeläget ärende uppmärksammat i förebyggande syfte.<sup>99</sup>

#### **4.4 Kommunikationssvårigheter**

Det är fel att säga att alla konflikter kan lösas med hjälp av en välfungerande kommunikation. Även om missförstånd och misstroende kan uppstå på grund av dålig kommunikation kan konflikter bero på andra saker, som exempelvis skilda erfarenheter, motstridiga intressen och värderingar. Kommunikation kan dock mildra fientliga attityder genom att förståelsen ökar vid en öppen diskussion av problemen och dess orsaker.<sup>100</sup>

Då människor i en organisation måste samordna sina aktiviteter finns alltid ett behov av kommunikation. Att kommunikationsproblem uppkommer är därför inte särskilt förvånansvärt. Dessa problem kan uppstå genom att någon inte förstår vad som kommuniceras, att information inte når fram eller att information missuppfattas eller feltolkas. Kommunikationsproblem kan även bero på att kännedomen om varandras arbete är låg.<sup>101</sup>

##### **4.4.1 Kunskap och information**

Alla människor har olika förutsättningar att tolka information på grund av exempelvis utbildning, värderingar och erfarenhet.<sup>102</sup> Bland fullmäktige och partierna som nominerar de förtroendevalda revisorerna är kunskapen begränsad om revisorernas uppdrag. Revisorns status är inte heller särskilt hög. Rapporten, Den kommunala revisionen - med ansvar för det som räknas, visar att det

---

<sup>96</sup> Svenska kommunförbundet (2004) *Fullmäktige och revisionen*, s 7

<sup>97</sup> SOU 2004:107 s 89

<sup>98</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsred...*, s 15

<sup>99</sup> Svenska kommunförbundet (2004) *Fullmäktige och revisionen*, s 25

<sup>100</sup> Dimbleby & Burton (1995) *Kommunikation är mer än ord*, s 147f

<sup>101</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s.334ff

<sup>102</sup> Falkheimer & Heide, (2003) *Reflexiv kommunikation*, s 15f

genomgående önskas mer kunskap och kontakt i såväl fullmäktige, styrelse och nämnder.<sup>103</sup>

Ofta finns uppfattningar om vilka revisionens arbetsuppgifter är som inte stämmer överens med hur det är i verkligheten. Ett förväntningsgap har skapats som oftast grundar sig i bristande kunskap samt outvecklade och haltande relationer. För att inte dessa felaktiga uppfattningar skall få fotfäste och undergräva revisionens ställning är det viktigt med fakta och kontakter.<sup>104</sup> Revisorerna har ansvaret för att förmedla kunskap och information om revisionen samt att medverka till att en fortlöpande diskussion pågår.<sup>105</sup> Det är viktigt att fullmäktige, styrelse, nämnder och de politiska partierna kan reflektera över revisorernas uppdrag och dess ställning. Risken är annars att den kommunala revisionen inte fungerar som lagstiftaren tänkt. Revisorerna måste även få möjlighet till utbildning och utbyte av erfarenheter.<sup>106</sup>

De förtroendevalda revisorerna har valts bland annat på grund av den kunskap de har om lokala demokratiska processer och om den egna kommunens förutsättningar.<sup>107</sup> En undersökning visar att det finns en allmän önskan om tuffare granskning. För att det skall uppnås bör de förtroendevalda revisorernas kompetens höjas.<sup>108</sup> De förtroendevalda revisorerna är lekmän och kan enligt lagen anlita sakkunniga biträden för att få hjälp. Detta blir ett krav om de förtroendevalda saknar egen kompetens då det är deras ansvar att revisionen utförs ordentligt.<sup>109</sup>

Revisorerna skall under revisionsåret följa verksamheten för att få en ökad kunskap om denna. Det handlar huvudsakligen om att tolka och förstå mål, förutsättningar samt uppdrag. En aktiv dialog med exempelvis styrelser och nämnder är därför viktig och ger en ökad kunskap.<sup>110</sup> I kommunallagen föreskrivs att revisorerna har rätt till upplysningar och handlingar för att kunna granska verksamheten och att nämnder och anställda skall lämna denna information.<sup>111</sup>

Skriftlig information är inte lika effektiv som muntlig, då den skriftliga exempelvis inte ger direkt återkoppling eller möjlighet att tolka kroppsspråk. Då

---

<sup>103</sup> SOU 2004:107, s 91

<sup>104</sup> Hansson & Tengdelius (2002) *Effektiv revision – vad är det och när?*, s 14

<sup>105</sup> *Ibid*, s 27

<sup>106</sup> SOU 2004:107, s 94

<sup>107</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsledning...*, s 21

<sup>108</sup> Hansson & Tengdelius (2002) *Effektiv revision – vad är det och när?*, s 27

<sup>109</sup> Lundin (1999) *Kommunal revision: En rättslig analys*, s 181

<sup>110</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsledning...* s 21

<sup>111</sup> Lundin (1999) *Kommunal revision: En rättslig analys*, s 196f

fysisk närhet är en fördel vid kommunikation försvåras kommunikationen av att exempelvis personer på en arbetsplats kan sitta fysiskt avskilt ifrån varandra.<sup>112</sup>

#### 4.4.2 Attityd/inställning

En faktor som kan orsaka problem vid kommunikation är attityder.<sup>113</sup> Mottagarens uppfattning och inställning till sändaren kan ha betydelse för hur meddelandet tolkas.<sup>114</sup> Attityder grundar sig på övertygelser och gör att människor, situationer och händelser uppfattas olika. Detta kan leda till att kommunikationen blockeras eller påverka hur den filtreras.<sup>115</sup> En ytterligare orsak till problem kan vara att människor är ointresserade av att dela information, har lite intresse för vad andra gör eller saknar förståelse för det informationsbehov som andra parter kan ha.<sup>116</sup>

Förtroende för den andra parten är en viktig aspekt vid kommunikation. Om förtroende saknas kan den ena parten blir avvisande eller skeptisk. Ju större förtroende som finns för en person eller en grupp desto öppnare blir motparten. Detta kan förstärkas genom att parter kommunicerar mer med varandra och är öppna, vilket ökar förtroendet. Dock kan även en negativ spiral uppstå där förhållandet är det omvända.<sup>117</sup>

Kommunförbundet genomförde 2002 en undersökning där 400 respondenter tillfrågades. Undersökningen behandlar uppfattningar om, och attityder till den kommunala revisionen. Av resultatet framgår att upplevelsen av att bli granskad till största del är positiv. Ord som användes för att ge positiva omdömen var exempelvis dialog, förslag, saklig och seriös. Nämnderna var de som i denna undersökning var mest positiva till revisionen. När det gällde negativa kommentarer om revisionen handlade det exempelvis om att det kan kännas belastande att ta fram information som underlag för granskningen. Revisionsrapporterna upplevs som viktiga och användbara av framförallt nämnderna. Generellt efterföljs de synpunkter och förslag som revisorerna kommer med. Undersökningen visade även att bättre information om revisionen efterfrågades. Vad som återkom under denna undersökning var en önskan om mer dialog med revisorerna samt en mer stödjande revision. På så sätt kan problemen gemensamt lösas i förväg istället för att kritiken skall komma i efterhand.<sup>118</sup>

Att bli granskad kan upplevas både som positivt och negativt. De negativa känslorna kan komma från att det känns olustigt att vara granskad. Det kan

---

<sup>112</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s 344ff

<sup>113</sup> Dimbleby & Burton (1995) *Kommunikation är mer än ord*, s 84f

<sup>114</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s 340ff

<sup>115</sup> Dimbleby & Burton (1995) *Kommunikation är mer än ord*, s 84f

<sup>116</sup> Jacobsen & Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, s 334ff

<sup>117</sup> *Ibid*, s 357

<sup>118</sup> Hansson & Tengdelius (2002) *Effektiv revision – vad är det och när?*, s 16ff

upplevas som negativt att vara utvald då det kan tyda på att den egna verksamheten har brister. Om personen som blir granskad är oförberedd på att få synpunkter som kan vara negativa så intas en försvarsställning. De som upplever revisionen som något positivt ser den ofta som en möjlighet att bidra till förbättringar och utveckling av verksamheten. Hur revisionens granskning upplevs kan bero på tidigare erfarenheter och kunskap om revisionens syfte och uppdrag. Det kan därför ses som en fördel att alla styrelser och nämnder skall granskas årligen. Om revisionen sedan vid sin väsentlighets- och riskanalys finner att det finns ytterligare behov av att granska verksamheter, kan en sådan granskning ske.<sup>119</sup>

#### **4.5 Effektiv revision i kommuner**

I en rapport från Kommunförbundet diskuteras vad effektiv revision är samt betydelsen av en sådan. De kommer i rapporten fram till att effektiv revision kännetecknas av oberoende, sakligt agerande samt tydlighet och konsekvens. Enligt rapporten är det viktigt att ha ett öppet förhållningssätt för att revisionen skall vara effektiv. Det är också angeläget att revisionen inte tvekar när kontroll måste ske eller när negativa signaler skall framföras. En effektiv revision är enligt rapporten känd, synlig och tillgänglig. Det innebär att kontakt och dialog i alla led är centralt. Hur andra uppfattar revisionens arbete och resultat har avgörande betydelse för hur effektiv revisionen blir. Det gäller då att revisionen uppfattas som stödjande för verksamheten samt att revisionen bidrar till verksamhetens utveckling. Uppföljning och utvärdering blir viktiga instrument för att detta skall uppnås.<sup>120</sup>

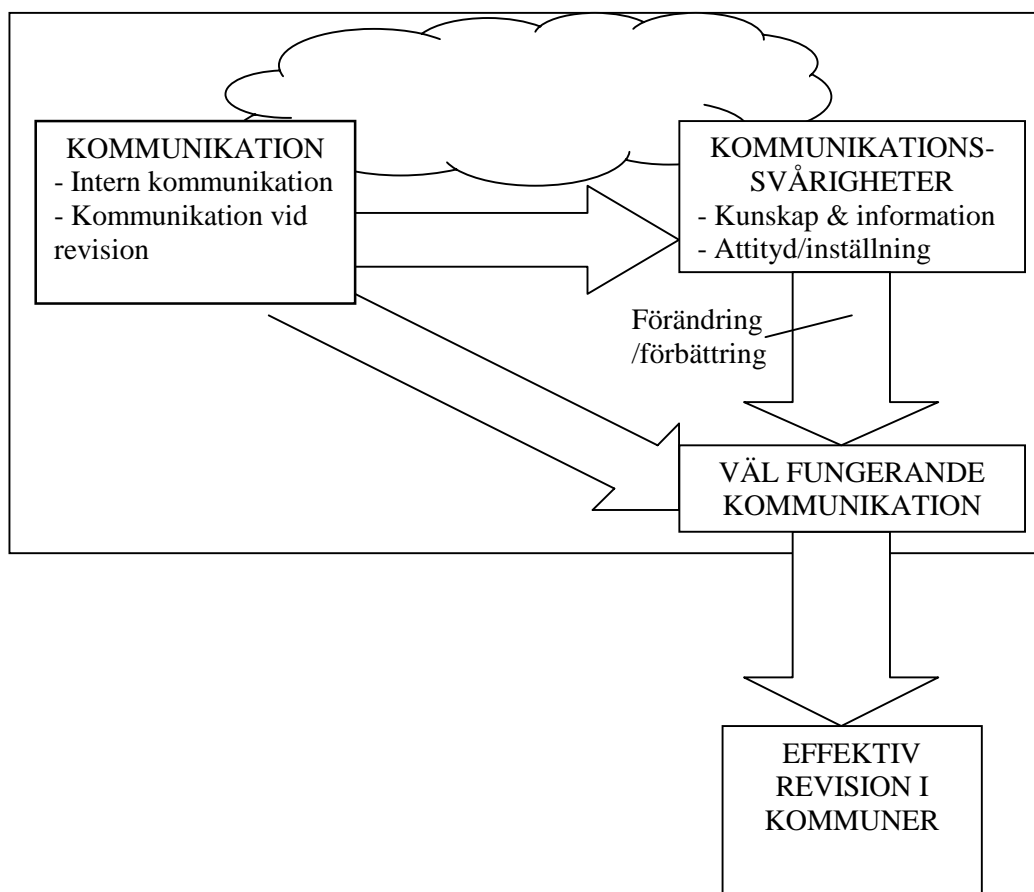
---

<sup>119</sup> Svenska kommunförbundet (2004) *Fullmäktige och revisionen*, s 5f

<sup>120</sup> Hansson & Tengdelius (2002) *Effektiv revision – vad är det och när?*, s 50

#### 4.6 Sammanfattande modell

Nedan visar vi i en modell hur de olika delarna i vår referensram hänger samman. Kommunikationsprocessen kan ses som ett övergripande analysverktyg för de både första rutorna kommunikation och kommunikationssvårigheter. I vår fortsatta framställning tar vi avstamp i ruta nummer ett, kommunikation. Vi har här fokuserat på intern kommunikation samt kommunikation vid revision. Kommunikation används för att analysera den rådande situationen och undersöka om det finns eventuella kommunikationssvårigheter eller om kommunikationen fungerar väl. De eventuella kommunikationssvårigheterna kan, enligt vår teoretiska referensram, bero på information, kunskap och attityd/inställning. Genom en förändring eller förbättring av kommunikationen kan en väl fungerande kommunikation skapas. Väl fungerande kommunikation leder i sin tur, som nämnts i problemdiskussionen, till en effektiv revision. Diskussion om effektiv revision återkommer vi först till i analys och slutsats.



## 5. EMPIRI

---

*I detta kapitel ges först en allmän presentation av Simrishamns kommun och dess revision. Därefter introduceras de personer vi har intervjuat. Kapitlet avslutas med en presentation av det mest intressanta som framkom under våra intervjuer med revisorer, politiker i nämnder och förvaltningschefer i Simrishamns kommun. Strukturen i detta kapitel följer den sammanfattande modellen i teorikapitlet.*

---

Vi har nedan sammanställt de svar vi fått under intervjuerna. I största möjligaste mån har vi försökt att skriva ner respondenternas svar, utan att det skall framgå vem som har sagt vad. Detta kan vara svårt i en liten kommun där alla känner varandra och där vi endast har intervjuat tio personer. I vissa mer faktamässiga frågor om hur det exempelvis fungerar i en viss nämnd har vi inte varit lika noggranna med att dölja vem som har sagt vad, då vi anser att detta inte är den form av känslig information som vi avser vara mer försiktiga med. Då flera respondenter svarat liknande på vissa frågor, anser vi att de enskilda respondenternas åsikter i möjligaste mån har kunnat skyddas från att framgå. När vi använder begreppet revisionen menar vi både förtroendevalda revisorer och det sakkunniga biträdet. Termen de granskade används som ett samlingsnamn för politiker i nämnder och tjänstemän. Dessa samlingsnamn har använts för att det skall vara svårare att härleda individuella respondenters svar då frågorna och svaren ibland är av känslig karaktär. För att få bakgrundsinformation har vi valt att, innan intervjuerna, samla fakta om Simrishamns kommun och dess revision.

### 5.1 Simrishamns kommun

Simrishamns kommun ligger vid Östersjöskusten i Skåne och hade vid årsskiftet 2004/2005 19740 invånare. Simrishamn, som är ett gammalt fiskeläge med en viktig hamn, är kommunens centralort.<sup>121</sup> Kommunen styrs sedan 2002 av en borgerlig partikoalition som idag består av Moderaterna, Folkpartiet, Österlenspartiet, Centern och Kristdemokraterna.<sup>122</sup> I Simrishamns kommun finns Barn- och Utbildningsnämnden, Byggnadsnämnden, Kultur- och Fritidsnämnden, Miljö- och hälsoskyddsnämnden, Socialnämnden och Tekniska nämnden.<sup>123</sup>

#### 5.1.1 Kommunal revision i Simrishamn

I en artikel från Dagens samhälle framgår att revisorerna i Simrishamn har förbättrat sin granskning, vilket har gett resultat men även vållat en del konflikter. Förbättringen har bland annat skett genom att revisorerna systematiskt har granskat verksamheten bakom siffrorna. Ett exempel på att de har blivit tuffare framgår av att de gick in mitt under en upphandling om småbåtshamnen och gjorde en noggrann undersökning av alla papper. Detta skedde efter att

---

<sup>121</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se), 2005-11-22

<sup>122</sup> [www.simrishamn.moderat.se](http://www.simrishamn.moderat.se), 2005-11-09

<sup>123</sup> [www.simrishamn.se/interna/kommunled/fortrvald.htm](http://www.simrishamn.se/interna/kommunled/fortrvald.htm), 2005-11-23



revisorerna hade fått tips om att upphandlingarna inte gick rätt till. Detta sågs inte som positivt av nämndens ordförande som ansåg att revisionens påpekanden var felaktiga.<sup>124</sup>

Hälften av den budget på 900 000 kr som revisorerna i Simrishamn har till sitt förfogande går till att anlita ett sakkunnigt biträde. De sex förtroendevalda revisorerna möts minst en gång i månaden. Hittills har deras granskning inte lett till att någon nekats ansvarsfrihet men de har gett en hel del kritik och ett par anmärkningar. Den hårdare granskningen har även lett till en del konflikter mellan politiker och de förtroendevalda revisorerna. Revisorerna påpekar att de inte bara kritiserar utan även försöker ha en mer främjande inställning. Ett av kommunalråden anser att den nya revisionen uppfattas som mer dömande och att det finns en önskan om att den istället skulle var mer rådgivande.<sup>125</sup>

Simrishamns kommun beslöt under 2003 att de skulle anlita forskare från Lunds universitet för att genomlysna verksamheten och se vilka brister som fanns.<sup>126</sup> Rapporten visade att det bland annat fanns problem som rör roll- och ansvarfördelning i kommunledningen. Kommunfullmäktiges roll har blivit underordnad då flertalet beslut är avgjorda på förhand. Dessutom beskrivs styrningen av kommunen som kortsiktig och reaktiv. Även uppföljning visade sig ha en underordnad betydelse i kommunen. Exempelvis var det viktigt att kommunen kunde presentera en balanserad budget även om de senare inte kunde hålla den.<sup>127</sup>

Exempel på att kommunikationen mellan de förtroendevalda revisorerna och de som granskas inte har fungerat bra, går att utläsa genom artiklar i Ystads Allehanda. Det framgår exempelvis att en ledamot i arbetsutskottet har ifrågasatt vad de skall med revisionen till. Detta anser kommunrevisionens ordförande Staffan Ivarsson beror på bristande kunskap om hur revisionen fungerar och brist på respekt för revisorernas arbete.<sup>128</sup>

### 5.1.2 Intervjuer

Då namnen på våra respondenter inte kommer att framgå i den löpande texten, följer här en kort presentation av de personer vi intervjuat.

**Staffan Ivarsson** är ordförande i revisionen sedan valet 2002. Han har inte tidigare haft några uppdrag inom kommunen men arbetar på Riksrevisionen. Staffan är utbildad civilekonom på Handelshögskolan i Stockholm.

---

<sup>124</sup> Immo (2005) "Simrishamns revisorer har kaxat till sig", *Dagens Samhälle*, s 8

<sup>125</sup> Ibid, s 9

<sup>126</sup> "Simrishamn föremål för Lundaforskare", *Ystads Allehandas nätupplaga*, 2003-08-06

<sup>127</sup> "Simrishamn kritiseras för bristande ledning", *Ystads Allehandas nätupplaga*, 2004-02-04

<sup>128</sup> "Revisionen bemöts respektlöst", *Ystads Allehandas nätupplaga*, 2004-02-17

**Tore Olsson** är kommunrevisor vilket han blev för första gången under 1979 där revisionen i slutet av året avgick. Han var tillbaka som revisor 1989 och har varit kvar sedan dess. Tore har tidigare även suttit i fullmäktige och avser att sluta som revisor efter denna mandatperiod. Efter realskolan gick han ett år på handelsskola och ett år på jordbruksskola.

**Bengt Wieslander** är förutom kommunrevisor även ordinarie ledamot i kommunfullmäktige. Han började som revisor i mitten av förra mandatperioden och har suttit på sin post sedan dess. Bengt har inte haft några tidigare uppdrag inom kommunen. Han har en ingenjörsexamen samt en filosofie kandidat i ekonomi.

**Jan-Åke Leijon** arbetar på Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Kristianstad. Han är sakkunnigt biträde till de förtroendevalda revisorerna i Simrishamns kommun sedan 25 år tillbaka. Jan-Åke är utbildad förvaltningsvetare.

**Christer Akej** är ordförande i kommunstyrelsen sedan 2001 och sitter även i kommunfullmäktige. Som ordförande har han ett övergripande ansvar och för kommunens talan utåt. Christer har arbetat med politik sedan 1983 och har tidigare varit ordförande i Byggnadsnämnden, Skolstyrelsen och kommunfullmäktige. Han är utbildad civilingenjör vid Lunds universitet.

**Karl-Erik Olsson** är oppositionsråd och vice ordförande i kommunstyrelsen sedan fem år tillbaka. Tidigare har han varit ledamot i Tekniska nämnden. Karl-Erik har en nioårig grundskoleutbildning.

**Christer Vigren** är ordförande i Tekniska nämnden sedan tre år tillbaka. Han är även ledamot i kommunstyrelsen, kommunfullmäktige samt industribolaget. Christer är utbildad ingenjör och jurist och har tidigare varit anställd i kommunen som teknisk chef i elva år.

**Bengt-Olov Lindqvist** är chef för Tekniska förvaltningen sedan fyra och ett halvt år tillbaka. Han är utbildad civilingenjör inom väg och vatten och har tidigare varit samhällsbyggnadschef i Vänersborgs kommun.

**Carl-Göran Svensson** är Barn- och Utbildningsnämndens ordförande och är även ledamot i kommunfullmäktige. Han har arbetat som ordförande och vice ordförande i Barn- och Utbildningsnämnden de senaste tolv åren. Han är utbildad tandläkare och har även en egen praktik.

**Göran Nydahl** är förvaltningschef för Barn- och Utbildningsnämnden sedan snart tre år tillbaka. Han har tidigare haft liknande uppdrag i Vallentuna och Upplandsbro. Innan Göran började arbeta med skolfrågor disputerade han i kärnfysik.

Nedan följer en presentation av vad som framkom under våra intervjuer:

## **5.2 Kommunikation**

**Möten:** Revisionen träffar politikerna i nämnderna minst en gång per år under ett i förväg planerat möte. Vanligtvis blir det högst en gång per år på grund av att det är svårt att komma fram till ett datum för möte som passar alla. Ytterligare en anledning till att de träffas relativt sällan, enligt en av de granskade, är att de tidigare bestämde tid för nästa träff när de hade ett möte. Han berättar vidare att eftersom de nu inte har träffats på ett tag på grund av inställda möten har inte heller någon ny tid avsatts för nästa sammanträde. Flertalet revisorer berättar att de, förutom vid möten, träffar nämnder och förvaltningar om det finns ett särskilt behov. Det framkommer även att revisionen ibland har djupintervjuer med nämndens ordförande samt att de bjuder in förvaltningscheferna till sina möten någon gång per år för att intervjua dem.

Flertalet av de granskade, som menar att kommunikationen inte är tillfredsställande, anser att dialogen hade kunnat förbättras genom tätare möten. Då hade missförstånd och konfrontation kunnat undvikas, enligt dessa respondenter. Även en revisor anser att tätare möten skulle kunna förbättra kommunikationen. Flertalet revisorer menar att revisionen har begränsade resurser till sitt förfogande samt att de har ont om tid, vilket är hämmande. Det framkom även att revisorerna delat upp nämnderna mellan sig men att de ändå alltid är eniga utåt, vilket de ser som en styrka.

**Initiativ till möten:** Samtliga respondenter berättar att det främst är revisionen som tar initiativ till möten. En av dem beskriver att initiativtagandet tidigare var ömsesidigt då de vid ett möte tillsammans kom fram till när de skulle träffas nästa gång. Flertalet respondenter anser dock att det är både revisionens och de granskades ansvar att tillse att kommunikationen fungerar. En av de tillfrågade menar att det bör ligga i båda parter intresse att ta kontakt för att all information skall nå fram och slutresultatet bli så bra som möjligt. Då finns möjligheten att via en diskussion rätta till eventuella missförstånd och brister.

**Kommunikation via revisionsrapporter:** De flesta av de granskade berättar att de har nytta av revisionsrapporterna. Dock berättar en respondent att han inte direkt tar del av rapporterna. Ett fåtal av de granskade nämner att de ser rapporterna som något positivt, då de kan se vad som behöver förbättras. En av

dessa ser revisionen som en tillgång för att få ett mer effektivt utnyttjande av resurserna. Hälften av de granskade anser dock att rapporterna tidvis har varit osakliga och ibland innehållit sakfel. Rapporterna är inte särskilt lättillgängliga, enligt en tillfrågad. Han menar vidare att det hade varit lättare att ta del av rapporterna om de var enklare och tydligare.

**Kommunikation via media:** Några av de granskade nämner att kommunikationen har försämrats genom att revisionen många gånger kommunicerar via media. De påpekar dock att det är viktigt att allmänheten kan ta del av vad som händer i kommunen. Flertalet av de revisorer vi intervjuat ser kommunikationen via media som något positivt. En av dem anser att det är ett tydligt sätt att kommunicera. En av de granskade menar att han ibland får ny information om revision via media. Detta ser han dock inte som något större problem, då han anser att det är en följd av att all information inte berör hans arbetsområde.

**Övrig kommunikation:** Hälften av de granskade nämner att de gärna hade träffat revisionen oftare. Några av de granskade berättar att de har ytterligare kontakt med revisionen förutom vid de formella mötena. Det nämns även att det dessutom finns viss skriftlig kommunikation mellan parterna under året samt att de kommunicerar vid spontana sammanträffanden. Den skriftliga kommunikationen används, enligt en revisor, främst vid mindre ärenden. Den sakkunnige revisorn har tätare kontakter med främst förvaltningschefer men även nämnder då han är i Simrishamn en gång i veckan. De förtroendevalda revisorerna sköter den formella kommunikationen med nämnder och tjänstemän. Kontakten som det sakkunniga biträdet har med nämnder och tjänstemän sker via telefon, personliga träffar samt viss skriftlig kommunikation.

**Kommunikation med förvaltningschefer:** Kommunikationen med förvaltningscheferna fungerar på skilda sätt i de två undersökta förvaltningarna. En förvaltningschef har mer direktkontakt med revisionen vilket den andra saknar, då kommunikationen i hans fall går via nämnden. Båda ser dock muntlig kommunikation som något positivt då detta, enligt en av dem, ger en snabbare och rakare kommunikation. Ett förslag som framkom för att förbättra kommunikationen var att även förvaltningscheferna ska få närvara då revisionen har möte med politikerna. Genom detta skulle en dialog skapas och utan mellanled skulle informationen förmedlas mer effektivt. En revisor berättar att revisionen skriver till nämnderna som sedan skickar vidare frågan till förvaltningarna, då kontakten alltid skall gå via nämnden. En annan respondent menar dock att revisionen frågar ut tjänstemännen och anser att detta inte är revisionens uppgift.

**Granskning som kontroll eller rådgivning:** Flertalet av politikerna och förvaltningscheferna upplever granskningen till största del som en kontroll men hade önskat att den mer hade formen av rådgivning. Övriga menar att det både finns inslag av kontroll och rådgivning. En av dessa beskriver granskningen som en fortlöpande utveckling och menar att kontroll är fel ord att använda. Revisionen har både formen av kontroll och rådgivning, enligt flertalet av revisorerna. En revisor menar att kontrollen kan ses som en avstämning mot uppsatta mål men att revisionen även har en främjande roll och kommer med allmänna förslag. Han poängterar att revisorerna inte skall ge exakta råd och därför istället ger allmänna utgångspunkter för vad som revisionsmässigt är att föredra. Han berättar även att de uttalar sig främjande både innan och efter granskningen. En av de granskade menar att revisionen inte riktigt har hittat fungerande former för dialog än. Denna åsikt delas av ytterligare en respondent som dessutom menar att utan kommunikation finns ingen rådgivning.

**Förändrad kommunikation:** Flertalet av respondenterna menar att kommunikationen har förändrats de senaste åren. Hälften av de granskade anser att kommunikationen fungerade bättre förut. Med förut menar några av dem att det fungerade bättre med en tidigare revision. Enligt en av dessa var den tidigare revisionen mer ödmjuk och dialog mellan parterna fungerade bättre. En annan av de granskade nämner, även han, att kommunikationen fungerade bättre förut men syftar då på att kommunikation och relation med nuvarande revision blev bättre efter en konfrontation. Detta genom att arbetsutskottet efter konfrontationen tog initiativ till att de skulle träffa revisionen mer regelbundet. Genom tätare träffar fick parterna bättre insikt i varandras arbete. Dock anser han att de i nuläget till viss del är tillbaka där de började eftersom de inte träffas lika ofta längre. Några av de granskade nämner att detta beror på att revisionen under några tillfällen har ställt in möten i sista minuten och nya skjutits på framtiden. En revisor menar dock att de granskade vid tillfällen ställt in möten och varit långsamma med att besvara revisionens frågor. Andra respondenter från främst revisionen menar att kommunikationen fungerar bättre nu. En av dem nämner att dialogen är mer balanserad och att revisionens synpunkter höras istället, för att som tidigare, rinna ut i sanden. En minoritet av de granskade nämner att de har en positiv kontakt med revisionen och en av dem beskriver relationen som avspänd och lättäm.

En revisor menar att det i vissa fall blivit svårare med kommunikationen men att han i övrigt inte ser några direkta förändringar vad gäller kommunikationen. Majoriteten av revisorerna beskriver att kommunikationen med nämnderna har blivit mer öppen och jämställd genom att de numera har en bättre kontakt. Detta gör, enligt en av dem, att de får ut mer information vid möten. Flertalet i revisionen nämner vidare att denna förändring är något som de själva har arbetat

fram. En revisor menar att kommunallagens nuvarande utformning, där all verksamhet numera måste granskas, gör att parterna träffas oftare och lär känna varandra bättre. En annan revisor menar att kvalitet och kvantitet hänger samman vad gäller kommunikation och en följd av detta är att den nu aktivare revisionen uppnår ett bättre resultat. En av de granskade ser även förändringen som positiv då revisionen inte längre fokuserar lika mycket på siffergranskande, utan mer på att verksamhetsmålen uppfylls.

## **5.3 Kommunikationssvårigheter**

### **5.3.1 Kunskap och information**

**Kunskap om den kommunala revisionens arbetsuppgifter:** Av politikernas och förvaltningschefernas svar framkom att de kommunala revisorernas uppgifter är att göra det som de är skyldiga till enligt kommunallagen, att granska men även att ge råd och stöd samt att tillse att kommunfullmäktiges beslut efterföljs. Revisorerna beskriver sina uppgifter som att granska om fullmäktiges uppställda mål efterföljs, om verksamheterna bedrivs effektivt och har god ekonomisk hushållning samt om saker går rätt till enligt lagar och regler. Revisionen uppfattar det som att nämnderna och förvaltningarna delvis känner till vilka uppgifter den kommunala revisionen har. Kännedomen om revisorernas uppgifter har ökat de senaste åren, enligt två revisorer, särskilt vad gäller förvaltningsrevisionen. Däremot anser en person ur revisionen att nämnderna och förvaltningarna kanske inte känner till alla regler, rättigheter och skyldigheter som revisionen har.

**Kunskap om verksamheten:** Flertalet revisorer anser att de har god kännedom om nämnderna och förvaltningarnas verksamhet. Detta då några revisorer har varit på sin post länge och därför har god kännedom om verksamheterna. En respondent utanför revisionen menar dock att det finns en bristande vilja från revisionens sida att förstå verksamheterna.

**Revisionens kompetens:** Flertalet av respondenterna anser att revisionen blivit mer kompetent och kunnig. En av de granskade anser att det beror på att revisionen medvetet ändrat sitt arbetssätt och att de visat att de vågar agera. Även flertalet av revisorerna nämner att de idag driver frågor hårdare och vet vad de vill. Flera respondenter nämner att detta kan bero på den kompetens som finns i revisionen idag. Hälften av revisorerna nämner att granskningen numera sker mer på revisionens villkor. En av dem berättar vidare att de både arbetar på bredden och djupet och inte släpper taget. Då nämnder och förvaltningar insett att så är fallet får revisionen numera snabbare svar, enligt honom. En revisor nämner att en bra revision vanligtvis inte får sitta kvar efter mandatperiodens slut, då nämnderna vill ha lugn och ro.

**Information om vad som skall granskas:** Respondenterna berättar att revisionen förmedlar vad som skall granskas genom en översiktlig granskningsplan i början av året. Det görs fyra till fem förvaltningsrevisioner per år, enligt denna plan, samt dessutom ett antal mindre granskningar. De planerade granskningarna presenteras i kommunfullmäktige. Det görs även en projektplan inför varje granskning och innan granskningen påbörjas informerar någon ur revisionen berörd förvaltningschef eller nämnd. Det nämns även att det ges spontan information om vad som skall granskas genom att personer ur revisionen hör av sig vid behov. En av de granskade berättar att information om vad som skall granskas sker via utspel i pressen.

**Tillräcklig information:** Flertalet ur revisionen har inte hört att det skulle vara önskvärt med mer information och anser därför att informationen de ger ut angående granskningen är tillräcklig. Majoriteten av de granskade anser dock att det hade varit önskvärt med mer information. Några av dessa berättar att de gärna varit mer delaktiga genom hela revisionsprocessen för att få tillgång till information tidigare. Flertalet av de granskade nämner även att missförstånd kan undvikas om de får vara med och förklara händelser innan revisionens rapport är färdigställd. Revisionen vill dock granska verksamheten så som den är och avstår därför från att ge ut alltför mycket information i förväg, enligt en revisor. En minoritet av de granskade menar att de får tillräckligt med information och ser inte att några förändringar behöver göras. Samtliga av de granskade anser att de har tid att vara behjälpliga med information som revisionen efterfrågar. Det är politikernas skyldighet att delge revisionen information men ett fåtal nämner att de inte har blivit personligen tillfrågade att tillhandahålla någon. En revisor menar att det inte finns några direkta svårigheter, vad gäller kommunikation, men att de i revisionen ibland tvingas att fråga om för att få svar.

Revisionen anser att de får den information som de behöver och att det annars är deras uppgift att tillse att så sker. Dock nämner några av dem att det tidigare funnits försök att undanhålla information från revisionen men att det inte fungerat då revisionen har rätt att ta del av alla handlingar, även sekretessbelagda. Hälften av revisorerna nämner att det beror på okunskap från de granskades sida.

**Information via media:** Ett fåtal av de granskade nämner att en tätare kontakt ger politiker och tjänstemän möjlighet att vara bättre informerade, när pressen kontaktar dem för att få en kommentar. Det har tidigare hänt att pressen har fått information om en händelse innan berörda personer hade tillgång till informationen. Både revisionen och berörda politiker och tjänstemän ser denna händelse som något negativt. Personer från båda parterna anser att det är viktigt

att information når ut till medborgarna men att media oftast fokuserar på negativa aspekter.

### **5.3.2 Attityd/inställning**

**Inställning till granskning:** Flertalet upplever inte några problem med att bli granskad av revisionen. En av dem nämner att det är viktigt att revisionen utförs på ett professionellt sätt. Samtliga respondenter är överens om att det är viktigt att granskning utförs. Detta motiveras med att medborgarna har rätt att få inblick i verksamheten. Granskning med dialog nämns också som något positivt. Hälften av de granskade menar att de genom revision får möjlighet att rätta till eventuella brister inom verksamheten, vilket ses som positivt. Flertalet revisorer menar att granskning för det mesta upplevs som positivt men att det kan vara känsligt att bli kritiserad. En revisor berättar att granskningen i början bemöttes med ointresse, vrede och irritation. Idag bemöts granskningen istället med respekt, ödmjukhet och en vilja att resonera, enligt honom.

Flertalet av respondenterna berättar att kommunikationen i en del fall inte fungerar på ett bra sätt. Revisionen berättar att kommunikationen fungerar bättre med några nämnder än med andra. Vissa personer har en tendens att inta en försvarsställning vid negativ kritik, enligt en revisor. En annan person ur revisionen menar att det ligger i revisionsuppdraget att inte alltid vara kompis med alla.

**Revisionens synpunkter och förslag:** En minoritet av de granskade svarar att de endast följer revisionens synpunkter och förslag om de anser att de är objektiva och riktiga. Ett fåtal menar att de alltid följer revisionens förslag. Det framkom även att ett fåtal respondenter anser att återkopplingen och uppföljning inte fungerar, vad gäller att tillse så att förslagen verkligen efterföljs i nämnder och förvaltningar. Flertalet revisorer berättar att deras förslag och synpunkter efterföljs i de flesta fall men att allt inte accepteras. En förändring till det bättre har skett, enligt en revisor. Han menar att de granskade har förändrat sin inställning och gått från totalt förnekande till att numera följa revisionens förslag, vilket är en logisk följd av att revisionen är kraftfull. En revisor anser att det kan vara mödosamt att försöka övertyga de granskade men att revisionen ändå försöker vara ståndaktig. Han berättar även att en uppföljning görs från deras sida.

**Inställning till revisionens arbetssätt:** Revisionen bör fokusera mer på väsentligheter och vissa områden har fått oproportionellt stor uppmärksamhet, enligt hälften av de granskade. En av dessa anser att revisionen fokuserar på mindre viktiga frågor, vilket är tidskrävande att ta fram uppgifter om. Ytterligare en respondent delade denna åsikt och menar att han har synpunkter på deras arbetssätt. Flertalet av de granskade anser att vissa personer i revisionen har



politiska intressen eller egenintressen som till viss del styr dem i deras arbete, vilket av samtliga dessa respondenter sågs som något negativt. Detta syns särskilt tydligt nu när det snart är valår, enligt en av de granskade. En annan respondent säger att revisorerna saknar vilja att vara objektiva i sitt granskningsarbete. Flertalet ur revisionen nämner dock att revisorerna i Simrishamn driver sina frågor utan att lyssna på vad deras egna partier anser. En revisor berättar vidare att revisionen bestämmer vad som skall granskas genom att utgå från väsentlighet och risk.

Ett fåtal av de granskade berättar att de är nöjda med revisionens arbete och inte har något att anmärka på. En av de tillfrågade menar att revisionen sköter sina arbetsuppgifter väl utan att lägga sig i saker som de inte bör. En annan av de granskade menar att saker kan upplevas på olika sätt och därför bör diskuteras för att revisionsarbetet skall kunna förbättras. Det framkom även att en dialog innan de slutliga rapporterna ger båda parternas syn och därför skulle leda fram till ett bättre resultat. En annan av de granskade anser att det är viktigt att kommunallagen efterföljs för att revisionen skall kunna utföras på ett bra sätt. En av de svarande menar att han inte kan ställa några krav på hur revisionen skall arbeta då de skall vara oberoende.

#### **5.4 Sammanfattning av intervjuerna**

I detta stycke lyfter vi kortfattat fram de huvudpunkter som framkommit vid intervjuerna, för att läsaren skall få en sammanfattande bild av empiriavsnittet. Genomgående för hela empiriavsnittet är att de negativa åsikterna framgår tydligare då de som är positiva inte haft så mycket övrigt att tillägga. De hade inte heller reflekterat över flera av de frågor vi ställde, då de är nöjda med situationen som den är.

De förtroendevalda revisorerna träffar de granskade relativt sällan. Hälften av de granskade skulle vilja ha fler möten med revisorerna. Flertalet revisorer berättar att de, förutom vid möten, träffar nämnder och förvaltningar om det finns ett särskilt behov genom att exempelvis något har hänt. Dessutom förekommer annan typ av kommunikation, bland annat via media. Detta sätt att kommunicera upplevs som positivt av främst revisionen. Flertalet av våra respondenter anser att kommunikationen har förändrats de senaste åren. Dock är de inte eniga om huruvida förändringen har varit till det bättre eller till det sämre. Revisionen ser förändringen till största del som något positivt, medan flertalet av de granskade ser förändringen som negativ.

Respondenterna är relativt sammanstämmda om vilka revisionens arbetsuppgifter är. Flertalet beskriver mer detaljerat vilka dessa arbetsuppgifter är. En majoritet av de granskade anser att de får tillräckligt med information men hade gärna fått

tillgång till denna i ett tidigare stadium, för att undvika eventuella missförstånd. Revisorerna har tidigare vid vissa tillfällen haft svårt att få tillgång till all information men menar att det är upp till dem att tillse att de får den information de behöver.

Samtliga respondenter ser granskningen som något positivt och något som krävs bland annat för att tillse så att medborgarnas resurser utnyttjas på bästa sätt. Revisionen anser att kommunikationen fungerade bättre med vissa nämnder än med andra. Bland de granskade anser några att kommunikationen med revisionen fungerade bra medan flertalet hade svårigheter i denna kommunikation. De flesta förslag och synpunkter som revisionen kommer med efterföljs. En majoritet ser revisionen som kompetent och kunnig men flertalet av de granskade anser att de fokuserar på fel saker. Denna åsikt delas inte av revisionen som anser att de gör ett bra jobb.

## 6. ANALYS

---

*I detta kapitel gör vi jämförelser mellan vår teoretiska referensram och den insamlade empirin. Vi börjar, liksom tidigare, med kommunikationsprocessen som följs av analys kring kommunikation och kommunikationssvårigheter. Därefter kommer vi att analysera effektiv revision i kommuner, vilket är slutmålet enligt vår modell. Slutligen har vi en kort sammanfattande diskussion.*

---

### 6.1. Kommunikationsprocessen

Kommunikationsmodellen beskriver att kommunikation sker genom att en sändare via en kanal skickar ett meddelande till en eller flera mottagare. Enligt våra intervjuer är det främst revisorerna som tar kontakt, och således agerar som sändare. Modellen beskriver vidare att meddelandet ger effekter och att reaktionen hos mottagaren kan gå tillbaka till den som sändt meddelandet, genom återkoppling. Bäst återkoppling blir det om den sker i en dialog mellan parterna eftersom det då tydligare framgår om budskapet nått fram eller inte. Kommunikationen kan därmed anpassas för att bli så effektiv som möjligt. I Simrishamn upplever ett fåtal av de granskade att återkoppling och uppföljning inte fungerar ordentligt. Vi fick även denna uppfattning under intervjuerna då flertalet av de granskade menar att de inte alltid följer revisionens förslag samtidigt som revisionen anser att deras förslag vanligtvis efterföljs. De granskade nämner även att de genom en diskussion, i ett tidigt stadium, skulle kunna undvika eventuella missförstånd och brister.

Enligt teorin är det upp till revisorerna att komma överens om med vem eller vilka kommunikationen skall ske. Flertalet av respondenterna anser dock att det är båda parter ansvar att kommunikationen fungerar men berättar samtidigt att det främst är revisionen som tar kontakt. Möten hålls relativt sällan vilket, enligt oss, försvårar dialogen mellan parterna. Detta har även uppmärksammats av hälften av de granskade som önskar träffa revisionen mer frekvent och som anser att det fungerade bättre tidigare då de hade mer regelbundna träffar. Det finns även ytterligare kommunikation mellan parterna, i form av skiftlig kommunikation och vid spontana sammanträffanden. Flertalet i revisionen anser att de träffar de granskade i den utsträckning som behövs.

Enligt kommunikationsmodellen finns det många anledningar till att budskapet inte når fram, exempelvis att mottagaren inte förstår innebörden eller att budskapet förkastas. Det är därför viktigt att vara uppmärksam på att sändt budskap inte alltid är detsamma som det mottagna. Det framkom under intervjuerna att information vid något tillfälle inte hade nått de granskade innan media fick ta del av informationen. Detta uppfattades som något negativt av samtliga parter och bör därför, enligt oss, inte vara ett framtida problem då det uppmärksammats. Tecken

på att mottagaren inte förstår innebörden kan vi se då en respondent nämner att revisionsrapporterna kan vara svåra att förstå. Hälften av de granskade har även upplevt att rapporterna varit osakliga och några av dem följer endast revisionens synpunkter när de anser att de är objektiva och riktiga. Detta tyder, enligt oss, på förkastande. Dock nämner en av revisorerna att dialogen numera är mer balanserad och att revisionens synpunkter hörsammas. Det finns även en minoritet av de granskade som är positivt inställda till granskningen och menar att de genom granskningen får möjlighet att rätta till eventuella fel och brister.

Inre omständigheter kan påverka hur effektiv kommunikationen är, enligt vår referensram. Exempel på detta, menar vi, har framkommit när hälften av revisorerna nämner att information har undanhållits revisionen på grund av okunskap från de granskades sida avseende regler och uppdrag. Ytterligare en inre omständighet som personlighet kan påverka kommunikationen, vilket kan vara en anledning till att det nämns att kommunikationen fungerar bättre med vissa av de granskade än andra.

Enligt kommunikationsprocessen kan mottagaren få andra associationer än vad sändaren avsåg, till följd av personernas olika erfarenhet. I fallet med revision i Simrishamn har det exempelvis framkommit att ett fåtal av de granskade anser att revisionen fungerar på ett bra sätt, medan andra personer tycker precis tvärtom. Det, menar vi, kan bero på den erfarenhet de har av granskningen sedan tidigare. De personer som främst är positivt inställda till revisionen och deras arbete har ett bra samarbete med revisionen. De respondenter som är mer negativt inställda till revisionen och deras arbete, har sedan tidigare negativa erfarenheter från samarbetet med revisionen. Det skulle, enligt teorin, kunna leda till att de tolkar det som sändaren säger på ett mer negativt sätt. Skilda erfarenheter kan även innebära att personer har olika arbetsrelaterade erfarenheter och kunskaper som kan leda till att mottagaren får andra associationer. Exempel på detta återkommer vi till längre fram.

## **6.2 Kommunikation**

### **6.2.1 Intern kommunikation**

Genom intern kommunikation kan effektivitet uppnås då mindre tid ägnas åt diskussioner som rör missuppfattningar av sakförhållanden. Vid fungerande intern kommunikation sprids information om organisationens mål, aktiviteter och problem för att alla skall sträva åt samma håll, enligt vår referensram. Detta menar vi inte har varit fallet i Simrishamn vid de tillfällen då media fått information innan berörda parter tagit del av den. Vi ser även en tendens till att våra respondenter emellanåt inte verkar fokusera på att de arbetar mot samma mål, vilket är att tillse att resurserna utnyttjas på bästa sätt.

Fungerar intern kommunikation minskar även interna motsättningar och risken för ryktesspridning som en följd av brist på information eller felaktig sådan. Vi anser att revisorer och de granskade bör arbeta för att få en fungerande intern kommunikation. Ett tecken på att det idag finns brister i den interna kommunikationen framgår av flertalet av de granskades svar, då de anser att de inte får tillräckligt med information om vad som skall granskas. Dessutom berättar en av de granskade att rapporterna har innehållit direkta sakfel. Enligt flertalet av de granskade hade missförstånd kunnat undvikas om en dialog förts under revisionsprocessen.

Kommunikation både påverkar och påverkas av klimatet i organisationen, enligt vår referensram. Att kommunikationen påverkar klimatet bekräftas av en respondent som menar att relationen med revisionen blev bättre när de efter en konfrontation fick mer regelbundna träffar. På detta sätt fick parterna större kännedom om varandras arbete. Han menar dock att denna förbättring nu delvis gått förlorad. Detta påstående tyder enligt oss på att tätare träffar leder till bättre dialog.

### **6.2.2 Kommunikation vid revision**

Enligt vår referensram sker kommunikationen vid revision vanligen vid mer eller mindre regelbundna möten. Detta är även fallet i Simrishamns kommun där kontakten sker minst en gång per år under formella möten. Revisionen menar att de träffar de granskade så ofta som det finns behov av. Av vår referensram framgår även att kommunikation och dialog skall finnas med genom hela revisionsprocessen. Fakta som framkommer vid granskningen skall kontrolleras med den som granskas, för att en kvalitetssäkring skall kunna ske av materialet. Om en dialog finns mellan revisorer och verksamhetsansvariga blir granskningsarbetet en process där förbättrande åtgärder vidtas successivt och förtroende skapas, enligt referensramen. Detta menar flertalet av de granskade inte är fallet i Simrishamn och att de gärna varit mer delaktiga genom hela processen. De menar vidare att missförstånd kan undvikas om de får vara med och förklara händelser innan revisionens rapport är färdigställd. Rena sakfel har funnits i rapporter, enligt en av de granskade. Detta hade, enligt oss, kunnat undvikas om noggrannare kontroller skett av materialet i enlighet med referensramen. Om dialogen är öppen både före och efter granskningen ökar förtroendet och underlättar därmed kommande ansvarsprövningen, enligt referensramen.

Enligt teorin kan revisionen delge sin kritik vid en mer komplicerad granskning först efter den slutliga bedömningen från deras sida. En person ur revisionen menar dock att de uttalar sig främjande både innan och efter granskningen, vilket stämmer väl överens med referensramen där det framgår att kommunikationen

skall vara förebyggande och fortgående för bästa resultat. Vi har dock fått uppfattningen av att de granskade skulle vilja få mer råd från revisionen, varför det torde föreligga ett förväntningsgap.

De granskade bör i ett tidigt skede få veta vilken information revisionen efterfrågar för att kunna delge den information som revisionen behöver för att få svar på sina frågor, enligt vår referensram. Flertalet av de granskade önskar få mer information om vad som skall granskas. Dessa synpunkter har dock inte nått fram till revisionen. En revisor nämner att revisionen inte vill ge ut för mycket information i förväg då deras syfte är att granska verksamheten så som den ser ut. Här ser vi ett tecken på att de granskade inte har fullständig kunskap om revisionens arbetssätt, vilket kan leda till missnöje.

För att en förbättring skall kunna ske i verksamheten bör, enligt referensramen, revisionens påpekanden följas. En revisor berättar att granskningen till en början bemöttes med ointresse och irritation men att en förändring till det bättre har skett. Idag bemöts granskningen med respekt, ödmjukhet och en resoneringsvilja. Han menar vidare att det har gått från att en del tidigare förnekade revisionens förslag, till att numera efterfölja dessa. Ett fåtal av de granskade berättar dock att de endast följer revisionens synpunkter om de är objektiva och riktiga. Med bakgrund av dessa påståenden anser vi att revisionen bör arbeta mer med uppföljning för att tillse att förslagen verkligen efterföljs.

En väl utvecklad dialog är mycket viktig och ett samspel mellan förtroendevalda kollegor i olika partier krävs för att arbetet skall fungera på ett tillfredsställande sätt, enligt referensramen. Att detta fungerar bra i Simrishamns kommun, menar vi, kan utläsas av revisorernas svar. De nämner att de alltid är eniga i sina påpekanden, även om diskussioner sinsemellan givetvis kan förekomma.

I referensramen beskrivs att granskningens effekt blir god om diskussioner angående former för dialog och bemötande förs mellan revisorer och de som granskas. Detta är inget som framkommit under våra intervjuer. Vi har dock fått intrycket av att det främst är revisionen som anger former för dialog, då de oftast är revisorerna som tar initiativ till att träffas. Diskussion om former för dialog verkar således saknas. Dock berättade en respondent att arbetsutskottet efter en konfrontation tog initiativ till tätare möten med revisionen. Genom detta fick parterna bättre insikt i varandras arbete.

Enligt referensramen bör revisorerna sträva efter att vara lättillgängliga. För att granskningen skall ge ett bra slutresultat och effekt, bör revisorerna träffa de granskade så ofta att de får nödvändig information om verksamheten och dess utveckling. Det har under intervjuerna framkommit att några av revisorerna har

tidskrävande arbeten vid sidan av sitt uppdrag som kommunrevisorer. Möten har ställts in, på initiativ av båda parter, enligt olika respondenter. Att några av de granskade önskar att få vara mer delaktiga under revisionsprocessen för att undvika missförstånd, kan tyda på att revisionen inte får all den information de behöver om verksamheten. Dock anser revisorerna själva att de har god kännedom om verksamheten och att de får den information som de behöver. De nämner även att det är upp till dem att tillse så att de har all nödvändig information.

För att revisionen skall upplevas som trovärdig och oberoende är det viktigt med en öppen dialog mellan revisorerna och de som granskas, enligt referensramen. Att flertalet av de granskade anser att några av revisorerna låter politiska intressen och egenintressen styra granskningen, kan vara ett tecken på att dialogen inte fungerar tillräckligt bra.

Enligt vår referensram kan revisorerna genom initiativrätten snabbt uppmärksamma ett angeläget ärende i förebyggande syfte. Avsikten är att starta en dialog eller få till stånd ett agerande som kan förhindra en anmärkning i revisionsberättelsen. Det är oklart om revisionen i Simrishamn använder sig av detta instrument. Dock har det förekommit att nämnder fått anmärkningar i revisionsberättelsen.

### **6.3 Kommunikationssvårigheter**

Enligt den teoretiska referensramen kan dålig kommunikation bero på exempelvis skilda erfarenheter samt motstridiga intressen och värderingar. Paralleller kan här, enligt oss, dras till de kommunikationsproblem som finns mellan revisorerna och de granskade i Simrishamns kommun. Samtliga respondenter ser granskning som något viktigt. Samtidigt har vi fått uppfattningen av att det i vissa fall finns skilda intressen mellan å ena sidan revisionen och å andra sidan nämnderna, vad gäller val av granskningsobjekt. Det framgår exempelvis av en tidningsartikel i Dagens Samhälle att revisionen gått in mitt under en upphandling, vilket inte sågs som positivt av berörd nämnd. Här finns följaktligen skilda intressen och åsikter om vad en revision bör göra och inte. Vi kan även koppla begreppet skilda erfarenheter till vad som framkom under intervjuerna. Samtliga respondenter har olika yrkesverksamma bakgrunder och har arbetat på olika uppdrag inom den offentliga sektorn. De gör att de alla har skilda erfarenheter om hur något bör skötas på bästa sätt.

#### **6.3.1 Kunskap och information**

I vår referensram nämns att kommunikationsproblem kan bero på att kännedomen om varandras arbete är låg. Ett förväntningsgap kan då uppstå, vilket beror på bristande kunskap och haltande relationer. Kunskaper vad gäller ekonomi och revision skiljer sig åt mellan våra respondenter. Samtliga har en allmän kännedom

om vad den kommunala revisionens uppgifter är men hur väl insatta de är skiljer sig från person till person. En respondent ur revisionen påpekar även att de flesta av de granskade förmodligen inte känner till alla regler, rättigheter och skyldigheter som revisionen har. Revisionen anser att de känner till nämndernas och förvaltningarnas verksamheter, genom att de exempelvis har lång erfarenhet av verksamheten i Simrishamns kommun. Dock menar en av de granskade att det finns en bristande vilja hos revisionen att förstå verksamheterna. Enligt teorin är det viktigt med fakta och kontakter för att inte felaktiga uppfattningar skall få fotfäste. Ovanstående tyder på att det finns risk för att kommunikationsproblem uppstår orsakat av kunskapsbrist avseende varandras arbetsuppgifter.

Ett tecken på att denna kunskapsbrist minskar, framgår av en revisors svar. Han menar att kunskaper om revisorernas uppgifter, och då framförallt förvaltningsrevisionen, har ökat. I referensramen nämns dessutom att det är revisionen som har ansvaret för att förmedla kunskap och information samt att tillse att en fortlöpande diskussion pågår. Revisionen anser vidare att de förmedlar information i den utsträckning som behövs, då det inte finns några tecken på att informationen skulle vara bristfällig. Flertalet av de granskade efterfrågar dock mer information och nämner även att de hade velat vara delaktiga genom hela revisionsprocessen för att få tillgång till information tidigare.

Enligt teorin har människor olika förutsättningar att tolka information beroende på bland annat utbildning och erfarenhet. På grund av respondenternas olika bakgrund och erfarenhet kan det finnas viss risk för att motparten inte förstår allt som kommuniceras. Ett uttalande från en respondent, som menar att revisionens rapporter inte är lättillgängliga och som önskar enklare och tydligare rapporter, stödjer detta.

I en rapport, som finns presenterad i vår referensram, har det framkommit att fullmäktigeledamöterna genomgående önskar mer kontakt med revisionen. Denna önskan framkom även bland de granskade som vi intervjuat. Flertalet av de granskade önskar tätare träffar för att dialogen skall fungera bättre samt att missförstånd och konfrontation skall kunna undvikas. Detta menar vi skulle leda fram till ett bättre granskningsresultat. En revisor anser, även han, att tätare träffar skulle främja kommunikationen men hänvisar till begränsade resurser och tidsbrist då några av revisorerna har krävande yrken. Begränsade resurser och tidsbrist nämns av samtliga revisorer som begränsande faktorer.

En annan undersökning, som nämns i vår teoretiska referensram, visar att det finns en allmän önskan om tuffare granskning, vilket uppnås av att de förtroendevalda revisorernas kompetens höjs. Vi har fått uppfattningen av att revisionen i Simrishamn är kompetent. Det beror bland annat på att flertalet av



männen i revisionen har lång erfarenhet av kommunal revision, några har eller har haft egna företag och därför ekonomiska kunskaper samt att revisionens ordförande arbetar för Riksrevisionen i Stockholm. Revisionen beskrivs av respondenterna som kompetent, kunnig samt handlingskraftig. En nackdel med en tuffare granskning är, enligt en revisor, att revisionen oftast inte får sitta kvar efter mandatperiodens slut, då nämnderna vill ha lugn och ro. Det framkom även, vid flertalet av intervjuerna med de granskade, att revisionen fokuserar på mindre viktiga frågor, att de har politiska intressen som styr deras arbete samt att de har bristande vilja att vara objektiva. Detta, anser vi, kan vara ett tecken på bristande förmåga att sköta sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Dock framgår av revisorernas svar att de utgår från väsentlighet och risk och att de inte har några problem med att driva revisionens frågor utan att lyssna på vad de egna partierna säger. Då revisorerna skall vara oberoende i sin granskning, menar vi, att det vore förvånande om de själva anser att så inte är fallet. Kritiken mot revisionens bristande oberoende kan, enligt oss, vara en följd av att revisionen blivit tuffare och därmed även gör djupare granskningar på vissa områden.

Enligt kommunallagen har revisorerna rätt, att av styrelser och nämnder få den information de behöver för sitt revisionsarbete. Detta nämner även några av revisorerna som berättar att det tidigare funnits vissa problem då de granskade försökt att undanhålla information. Det här anser en revisor berodde på okunskap men menar att det inte längre är ett problem. Enligt vår teoretiska referensram framgår det att en orsak till problem kan vara att människor är ointresserade av att dela information, har lite intresse för vad andra gör eller saknar förståelse för det informationsbehov som andra parter kan ha. De granskade nämner att de tidsmässigt inte har några problem att tillhandahålla revisionen information. Vi menar därför att eventuella problem i Simrishamns kommun främst beror på bristande förståelse eller kunskap om andra parter informationsbehov.

Enligt teorin är det viktigt att revisionen har en aktiv dialog med styrelser och nämnder för att få en ökad kunskap om verksamheten. Som nämnts tidigare så finns det delade meningar om hur väl revisorerna känner till verksamheterna. Detta, menar vi, kan bero på bristande dialog mellan parterna, vilket även är ett frekvent svar vid våra intervjuer. Ett fåtal av de granskade anser dock att dialogen fungerar bra. Vad som även återkommer vid våra intervjuer är att flertalet av de granskade anser att revisionen använder media alltför aktivt. Flertalet revisorer anser dock att kommunikation via media är något positivt och beskrivs av en revisor som ett tydligt sätt att kommunicera. Vi menar att media kan vara ett bra sätt att nå ut med information till ett stort antal personer samtidigt. Om det handlar om känslig information är det dock viktigt att berörda parter informeras i ett tidigt skede. Skillnaden mellan envägskommunikation, via media, och dialog är att återkopplingen saknas vid det förstnämnda. Även detta är en faktor som bör

uppmärksammas innan media används. Återkoppling bör finnas enligt kommunikationsprocessen som nämns i vår teori.

Intervjuerna visar att det förutom möten och spontana sammanträffanden även förekommer viss skriftlig kommunikation. Denna form av kommunikation används, enligt en revisor, främst vid mindre ärenden. Vi har under våra intervjuer fått uppfattningen av att den skriftliga kommunikationen i vissa fall ändå är relativt omfattande. Enligt vår teoretiska referensram är skriftlig information inte lika effektiv som muntlig, då det inte finns möjlighet till direkt återkoppling. Detta påstående bekräftas av en revisor som berättar att revisorerna ibland får återkomma för att få svar vid bland annat skriftlig kommunikation. En annan revisor menar dock att de numera får svaren snabbare då de granskade har insett att revisionen inte ger upp. Vi anser att andra sätt att kommunicera bör ses som alternativ, då skriftlig kommunikation är tidskrävande för båda parter. Enligt teorin hade följaktligen kommunikationen blivit mer effektiv om en dialog förs direkt mellan berörda parter. Att muntlig kommunikation blir mer effektiv stöds av de förvaltningschefer vi intervjuat, som ser detta som något positivt. En kommunikation utan mellanled ger, enligt en av dem, en effektivare informationsförmedling. Vidare försvåras kommunikation, enligt teorin, av att personer sitter fysiskt avskilt ifrån varandra. Detta blir extra tydligt i en kommun där fåtalet av dem vi intervjuat har sin faktiska arbetsplats på kommunen. De olika nämnderna i Simrishamns kommun ligger dessutom i skilda lokaler. Detta är troligtvis vanligt i kommuner runt om i Sverige men kan, enligt oss, försvåra kommunikationen.

### **6.3.2 Attityd/inställning**

Av teorin framgår att mottagaren kan ställa sig skeptisk och avvisande till ett meddelande om mottagaren inte har förtroende för sändaren. Även mottagarens intresse och förväntningar påverkar hur meddelandet mottas. Vad gäller förtroende så har det, under våra intervjuer, framkommit att ett flertal av de granskade inte har ett särskilt stort förtroende för revisionen. Det visar sig bland annat genom att revisionen inte anses objektiv, att de inte har tillräckligt god kännedom om verksamheterna samt att revisionen fokuserar på mindre viktiga saker. Det kan leda till att mottagaren blir skeptisk och avvisande till meddelandet, enligt teorin. Revisionen och ett fåtal av de granskade instämmer inte i kritiken mot revisionen. Enligt teorin kan förtroendet öka om parterna kommunicerar mer med varandra. En revisor delar denna åsikt då han menar att kvantitet och kvalitet hänger samman vad gäller kommunikation. Flertalet av de granskade efterfrågade även mer frekventa träffar för att få möjlighet att vara mer delaktiga och bättre informerade.

Enligt vår teoretiska referensram kan attityder påverka hur information filtreras eller leda till att kommunikation blockeras, vilket kan orsaka problem. Enligt flertalet av respondenterna fungerar inte kommunikationen tillfredsställande. Det framkom under intervjuerna att respondenterna är negativt inställda mot exempelvis revisionens arbetssätt, enskilda personer, eller enskilda nämnder. Det framgår bland annat av att flertalet revisorer påpekar att kommunikationen i det stora hela fungerar förutom med vissa nämnder samt att en av de granskade har åsikter om revisionens arbetssätt. Det framkom även att ett fåtal av de granskade följer revisorernas förslag och synpunkter om de anser att rapporterna är objektiva och riktiga. Vi ser här en risk att en del av informationen inte tas i beaktande av de granskade. Ett fåtal av de granskade har inte reflekterat över huruvida informationen är objektiv och riktig och följer därför alltid revisionens råd. Respondenter från revisionen bekräftar även detta genom att säga att flertalet av deras förslag efterföljs men att de inte alltid accepteras. En revisor ser en positiv förändring då de granskade har ändrat sin inställning och numera följer revisionens förslag. Detta påstående kan tyda på att de negativa attityderna gentemot revisionen och deras arbetssätt har minskat.

Enligt vår teoretiska referensram kan det upplevas som negativt att vara utvald vid granskning då det kan tyda på att den egna verksamheten har brister. Enligt en undersökning som Kommunförbundet genomförde 2002, angående attityder till den kommunala revisionen, framgår det dock att upplevelsen av att bli granskad till största del är positiv. Det stämmer överens med våra intervjuer då flertalet av de granskade upplever granskning som något positivt. Samtliga respondenter anser dessutom att det är viktigt att granskning utförs.

Begrepp som framkom i Kommunförbundets undersökning vid positiva omdömen om revisionen var bland annat saklig, seriös, förslag och dialog. De två första begreppen hänger nära samman med det som nämnts ovan angående att granskningen ses som positiv om den utförs på ett professionellt sätt. Begreppen förslag och dialog var även något som efterfrågades av de granskade vi intervjuat. Flertalet upplever granskningen mest som en kontroll men efterfrågar även rådgivning. Ett fåtal menar att granskningen både har former av kontroll och rådgivning. Tätare träffar för att främja dialogen är något som nämnts tidigare. En respondent menar att utan dialog kan inte rådgivning förekomma. Även bland svaren i Kommunförbundets undersökning framkom att mer dialog med revisorerna och en mer stödjande revision var något som efterfrågades. Detta för att problemen då kan lösas i förväg istället för att kritiken kommer i efterhand, vilket även våra respondenter ser som något positivt och önskvärt. Vi anser att det finns ett samband mellan aktiv dialog och uppfattningen om huruvida det finns rådgivning. Genom dialog kan problem undvikas då parterna tillsammans kan finna en lösning.

Av referensramen framgår att granskningen upplevs på olika sätt beroende på tidigare erfarenhet och kunskap om revisionens uppdrag. Flertalet revisorer menar att det kan vara känsligt att bli kritiserad och att vissa personer har en tendens att då inta försvarsställning. Även detta stöds av teorin där det framgår att en granskad som är oförberedd på att få negativa synpunkter intar en försvarsställning. Vi menar att om en dialog förs mellan parterna bör den granskade inte vara oförberedd på att få negativ kritik. Dessutom kan brister undvikas i ett tidigare stadium.

När det gällde negativa omdömen, enligt Kommunförbundets undersökning, handlar det exempelvis om att det kan kännas betungande att ta fram information som underlag för granskningen. Detta är inte något som de granskade i vår undersökning ser som betungande. Samtliga av de granskade nämner att de tidsmässigt har möjlighet att ta fram den information som revisionen efterfrågar, dock nämner ett fåtal att de aldrig har blivit personligen tillfrågade. Av revisorernas svar framkom att de inte alltid, vid första försöket, har fått den information som de efterfrågar. Detta är dock inte längre något problem, enligt en revisor.

Kommunförbundets undersökning visar även att revisionsrapporterna upplevs som användbara och att de synpunkter och förslag som revisionen kommer med i de flesta fall efterföljs. Flertalet av våra respondenter anser att de har nytta av revisionsrapporterna och att de vanligtvis följer revisionens förslag. Förslagen accepteras dock inte alltid, enligt en revisor. Detta påstående bekräftas av de svar vi fått från de granskade där hälften anser att rapporterna inte alltid varit sakliga. Ett fåtal av de granskade nämner att de ser rapporterna som något positivt då de kan se vad som behöver förbättras, vilket ger upphov till effektivt utnyttjande av resurserna. Detta stämmer överens med teorin där de som upplever revisionen som något positivt vanligtvis ser revisionen som ett bidrag till förbättringar och utveckling av verksamheten. Vi anser att det därför är viktigt att samtliga av de granskade ser revisionen som en viktig resurs och att granskningen ger positiva effekter för verksamheten.

#### **6.4 Effektiv revision i kommuner**

Effektiv revision uppkommer genom oberoende, sakligt agerande samt tydlighet och konsekvens, enligt vår teoretiska referensram. Ett flertal av de granskade, i vår undersökning, menar att några av revisorerna styrs av politiska intressen eller egenintressen och således inte agerar helt oberoende. Vi ser ifrågasättandet av revisorernas oberoende som hämmande för kommunikationen, vilket därmed försvårar en effektiv revision. Flertalet av revisorerna själva nämner dock att de utför sitt arbete utan hänsyn till sin politiska tillhörighet. En av dem nämner även att de utgår från väsentlighet och risk när de bedömer vad som skall granskas.

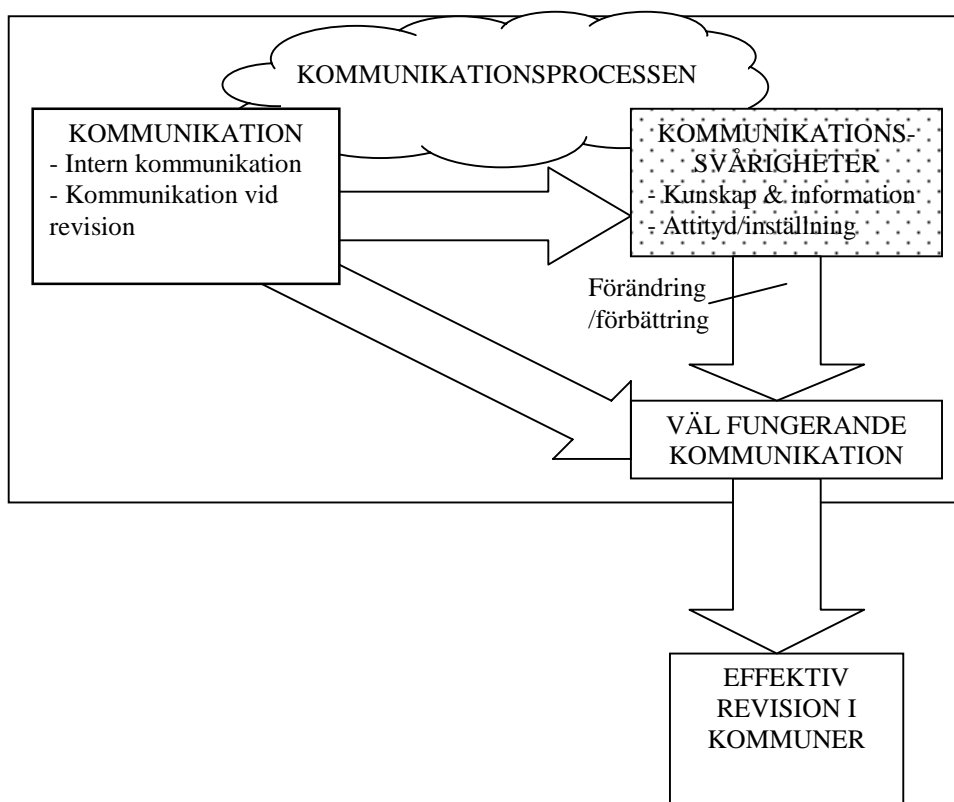
Granskningen sker numera i högre grad på revisionens villkor, enligt en revisor. Flertalet av respondenterna anser dessutom att revisionen blivit tuffare på senare år. Detta borde främja effektiviteten då det, enligt referensramen, är av vikt att revisionen inte tvekar när något måste kontrolleras eller negativa synpunkter framförs. Det kan ibland vara mödosamt att försöka övertyga de granskade men revisionen försöker ändå vara ståndaktig, enligt en revisor. En annan från revisionen säger uttryckligen att det inte går att vara vän med alla granskade på grund av revisionsuppdragets natur. En revisor berättar även att de aldrig släpper taget när det gäller att få sin vilja igenom. Detta ser vi som ett tecken på tydligt och konsekvent handlande. Revisorn menar vidare att det har gett resultat då de granskade numera svarar revisionen snabbare eftersom de vet att revisionen kommer stå på sig tills de får svar.

För att främja en effektiv revision måste, enligt referensramen, revisionen var känd, tydlig och tillgänglig. Därmed är kontakt och dialog i alla riktningar viktigt. Vi fick under våra intervjuer uppfattningen av att revisionen i Simrishamn i allra högsta grad är känd bland annat genom flertalet artiklar i Ystads Allehanda. Internt presenteras alltid, i början av året, en granskningsplan som ger översikt över de större granskningar som skall göras under året, vilket tyder på att revisionen är känd både internt och externt. Flertalet av de granskade hade dock gärna tagit del av mer information och varit delaktiga genom hela revisionsprocessen. Enligt en revisor vill revisionen inte ge ut alltför mycket information i förväg, då de vill granska verkligheten så som den är. En av de granskade nämner att rapporterna är svårtillgängliga och att de borde göras enklare och tydligare samt att revisionen ännu inte riktigt har hittat fungerande former för dialog. Detta är enligt oss är en nackdel då fungerande dialog är viktigt.

Att andra uppfattar revisionen som ett stöd och bidrag till verksamhetens utveckling, är enligt referensramen viktigt för att uppnå effektivitet. Ett fåtal av de granskade nämner att de ser revisionsrapporterna som en möjlighet att se vad som behöver förbättras. De granskade ser revision både som kontroll och som möjlighet till rådgivning. Revision bidrar till en fortlöpande utveckling, enligt en av de granskade. För att revision skall ses som stödjande för verksamheten krävs uppföljning och utvärdering, enligt teorin. I enlighet med detta berättar en revisor att uppföljning sker från revisionens sida för att tillse att åtgärder vidtagits. Under intervjuerna framkom dock att ett fåtal av de granskade anser att återkoppling och uppföljning inte fungerar.

## 6.5 Kort diskussion kring sammanfattande modell

De jämförelser vi gjort ovan, mellan vår teoretiska referensram och vår insamlade empiri, har gett oss en tydligare bild av hur kommunikationen i Simrishamn ser ut idag. Att vi i flera fall har fått motstridiga uppgifter om hur något förhåller sig kan tyda på att kommunikation inte fungerar tillfredsställande. Med bakgrund av de jämförelser vi gjort i analysen anser vi att kommunikationen idag till största del ligger i rutan som vi kallar kommunikationssvårigheter i vår modell. Viktigt att påpeka är att detta bygger på vårt urval av respondenter och inte behöver vara representativt för övriga nämnder och förvaltningar i Simrishamns kommun. Dessutom finns det respondenter från både revisionen och de granskade i vår undersökning som anser att kommunikationen fungerar tillfredsställande. Diskussion kring denna placering i modellen och förslag på vad revisorer samt politiker i nämnder och förvaltningschefer bör tänka på för att deras kommunikation skall främja effektiv revision följer i vår slutsats.



## 7. SLUTSATS

---

*I detta kapitel besvarar vi vår frågeställning om vad revisorer samt politiker i nämnder och förvaltningschefer bör tänka på för att främja en effektiv revision. Slutligen ges förslag på fortsatt forskning.*

---

### **7.1 Avslutande diskussion**

Vi ställde oss inledningsvis frågor om hur kommunikationen mellan revisorer och de granskade ser ut idag, vad eventuella kommunikationssvårigheter beror på samt om en negativ inställning kan försvåra kommunikationen parter emellan. I analysen kom vi fram till att Simrishamns kommun till största del befinner sig vid kommunikationssvårigheter, enligt vår modell. Anledningen till att de har svårigheter med kommunikationen anser vi, med bakgrund av vår analys, beror på problem med information, kunskap och attityd/inställning. De problem som härrör från information beror, enligt vår empiri, till största del på att flertalet av de granskade önskar mer fortlöpande information, medan revisionen inte har sett några tecken på att så är fallet. Detta kan i sin tur bero på att kunskapen om varandras arbetsuppgifter inte är tillfredsställande. Ett exempel på detta är att flertalet av de granskade önskar mer rådgivning medan det framkom att revisorerna inte bör ge detaljerade råd. Vi drar därför slutsatsen att det finns ett kunskapsglapp mellan parterna. En negativ attityd eller inställning har till största del visat sig bero på tidigare erfarenheter samt vad vi tolkar som bristande personkemi. Det har i vår empiri visat sig att både revisionen och de granskade i vissa fall har negativa erfarenheter sedan tidigare vad gäller kontakt med nämnd, förvaltning eller person. Vi menar därför att risken är större att dessa personer förväntar sig att kontakten kommer att vara problematisk även fortsättningsvis. Det nämndes inledningsvis i vår teoretiska referensram att de tre delarna kunskap, information och attityd/inställning är nära sammanlänkade och att de påverkar varandra. Med bakgrund av ovanstående resonemang anser vi att vi genom empirin har fått bekräftelse på denna länk mellan de tre faktorerna.

Som nämnts i analysen, finns det även respondenter som anser att samarbetet fungerar bra och att det finns en dialog och en väl fungerande kontakt mellan revisionen och de granskade. Vi anser därför att vi har fått bekräftelse på att en väl fungerande kommunikation är viktigt för att granskningen skall fungera på ett bra sätt. För att revisionen skall fungera effektivt i hela Simrishamns kommun kan berörda parter, enligt oss, dra lärdom av de fall där kommunikationen fungerar väl. Av empirin framgår att dialog, kontakt och förtroende framstår som de faktorer som gör att kommunikation och samarbete fungerar väl. Samtidigt är det dessa faktorer som flertalet av de granskade, som inte tycker att kommunikationen fungerar, nämner att de saknar. Detta styrker de tre faktorernas betydelse för en väl fungerande kommunikation. Vi har även fått uppfattningen att de som är

positivt inställda till revisionen och dess arbetssätt har positiva erfarenheter av denna kontakt sedan tidigare.

Av empirin framgår att revisorerna i Simrishamn har delat upp de olika nämnderna mellan sig. Detta anser vi är ett bra arbetssätt för att utnyttja resurserna effektivt. Som nämnts ovan har det framkommit att personkemi är en viktig faktor vid samarbete och kommunikation. Då det har visat sig att kommunikationen fungerar bra med vissa nämnder och mindre bra med andra skulle en förändrad uppdelning av nämnder i revisionen kunna vara en lösning, enligt oss. En risk med detta förslag kan vara att respektive revisor möjligtvis har bättre kännedom om verksamheten som han har mer kontakt med. Samtidigt poängterar en revisor att de trots denna uppdelning inte har olika ansvarsområden och att de alltid är eniga och undertecknar samma revisionsberättelse. Vi anser därför att det inte bör vara några större problem att undersöka ifall en förändrad uppdelning kan förbättra kommunikationen.

Vi anser att den aktiva mediebevakning och revisionens frekventa användande av media som kommunikationskanal, kan leda till att problemen i Simrishamn framstår som stora i jämförelse med andra kommuner. Detta då de uppmärksammas och exponeras för allmänheten i stor utsträckning. Att problemen skulle vara större i denna kommun anser vi inte nödvändigtvis måste vara fallet. Vi menar dock att det kan vara positivt att problemen uppmärksammas för att berörda parter skall kunna arbeta för en lösning och en förbättring skall komma till stånd. Mycket tyder även på att en kompetent och aktiv revision gör sig hörd och uppmärksammas mer. Vi har fått uppfattningen att revisionen i Simrishamns kommun arbetar aktivt och därför upptäcker fler brister som kan förbättras. Samtidig har vi genom intervjuerna tolkat det som att kommunikationen via media trots sin effektivitet kan göra att relationerna mellan parterna försämras, då de granskade känner sig förbigångna och uthängda. Trots den effektiva kommunikationskanalen, kan det enligt oss leda till att kommunikationen med de berörda personerna blir ineffektiv då förtroendet försämras.

Med stöd av vår empiri anser vi att det finns brister vad gäller att förmedla budskap som gör att kommunen känner sig som en enhet, istället för separata enheter som arbetar självständigt med egna mål. Det övergripande målet är, som vi ser det, att förvalta resurserna på bästa sätt. Revisionen har som uppgift att tillse att så är fallet och det är därför viktigt att detta gemensamma mål kommuniceras ut i organisationen, enligt oss. Vi menar vidare att revisionen då tydligare kan ses som ett verktyg för att uppnå målet, att förvalta resurserna på bästa sätt. Granskning av separata nämnder och förvaltningar kan i sin tur ses som delmål för att hela kommunen skall uppnå det slutgiltiga målet. Vi anser därför att det är



viktigt att tillse att revisionen uppfattas som en samarbetspartner och att granskningen ses som ett steg mot förbättringar.

Av vår empiri har vi kunnat utläsa att det på vissa håll finns ett missnöje med att revisionen inte agerar oberoende i alla lägen. Om detta är fallet anser vi att det kan påverka kommunikationen negativt. Orsaken till detta missnöje, anser vi i sin tur, kan bero på en icke fungerande kommunikation, vilket leder till missförstånd. Hade kommunikationen fungerat på ett bra sätt hade förmodligen detta misstroende inte funnits i samma utsträckning. I empirin framgår det att hälften av de granskade anser att revisionen inte alltid fokuserar på de viktigaste områdena i sin granskning. För att undvika detta problem anser vi att revisionen skulle kunna tydliggöra vad som ligger bakom deras val av granskningsområde. Samtidigt menar vi att det är centralt att revisionen vågar vara tuff och arbeta självständigt. Vi har fått uppfattningen att detta är fallet i Simrishamns kommun. En revisor nämnde under intervjun att revisorsrollen gör det svårt att vara vän med alla. Vi anser att det trots detta är viktigt att tillse att kommunikationen fungerar tillfredsställande.

Då det har framkommit att tidsbrist är ett problem för revisorerna samtidigt som de granskade önskar tätare kontakter, menar vi, att tidskrävande yrken och att vara förtroendevald revisor kan vara en svår kombination. Som vi ser det är det svårt att hitta en lösning på detta dilemma, då vi förmodar att rekryteringsbasen för förtroendevalda revisorer är mindre i en liten kommun. Genom att ha yrkesarbetande personer i revisionen anser vi att de med sin mer aktuella kunskap tillsammans med andra personers långa erfarenhet, kan höja den sammanlagda kompetensen i revisionen. Att höja kompetensen beskrivs i vår teori som viktigt för att granskningen skall bli tuffare. Med stöd av vår empiri har vi fått uppfattningen att revisionen i Simrishamn är både kompetent och tuff i sin granskning.

Vår empiri visar att uppföljning och återkoppling inte alltid fungerar tillfredsställande. Det framgår exempelvis att revisionen anser att deras förslag numera efterföljs, samtidigt som det framkom att ett flertal av de granskade inte alltid följer revisionens förslag. Då revisionen enligt egen utsago har begränsade resurser till sitt förfogande, kan det enligt oss finnas en risk att uppföljning och återkoppling bortprioriteras till förmån för en väl genomförd granskning. Vi anser främst att denna risk finns då återkoppling och uppföljning kommer först efter granskningen och är något som därmed får mindre uppmärksamhet. Det är därför viktigt att dessa delar uppmärksammas då de, enligt oss, gör att granskningen får effekt i form av förbättringar.

Revisionens knappa resurser och tid begränsar deras arbete, enligt empirin. Detta är, enligt oss, en faktor som kan försvåra förändringar då det exempelvis inte finns utrymme för att anordna fler möten än idag. Med bakgrund av detta föreslår vi därför att en viss omfördelning av resurser görs. Av empirin framgår att skriftlig kommunikation förekommer emellanåt. Vi har fått uppfattningen att denna form av kommunikation är tidskrävande och, enligt vår teori, inte lika effektiv då återkoppling inte kan ske på samma sätt som vid muntlig kommunikation. De granskade har även en önskan om att träffa revisionen oftare, varför den skriftliga kommunikationen i vissa fall borde kunna bytas ut mot den mer effektiva muntliga kommunikationen. Som det är idag framstår det som att tid och resurser går åt till att reda ut missförstånd, vilket hade kunnat undvikas om kommunikationen fungerade bättre. Vi anser därmed att tätare möten och ökad muntlig kommunikation i det stora hela skulle vara lika resurskrävande som att lägga resurserna på att återkomma ett flertal gånger vid komplettering eller missförstånd, vilket icke fungerande kommunikation kan ge upphov till.

Vi anser att resonemanget i vår slutdiskussion kan bidra till en förbättrad kommunikation i Simrishamns kommun. Det är viktigt att denna förändring sker med hjälp av samtliga berörda parter, för att uppnå önskad effekt. Vi menar att Simrishamns kommun har goda förutsättningar att, enligt vår modell, röra sig från kommunikationssvårigheter mot en väl fungerande kommunikation mellan samtliga inblandade. Först därefter kan en effektiv revision uppnås. Att revisionen är kompetent är inte tillräckligt när kommunikationen med de granskade inte fungerar tillfredsställande. Dock menar vi att revisionens ståndaktighet och de granskades goda vilja är till stor hjälp för att en effektiv revision slutligen skall kunna uppnås.

## **7.2 Förslag på fortsatt forskning**

Under uppsatsskrivandet har vi stött på ett antal intressanta infallsvinklar som vi inte haft möjlighet att själva undersöka närmare. Vi vill därför avsluta vår uppsats med att ge förslag på framtida forskning kring kommunal revision. Som nämnts inledningsvis finns det ett stort behov av forskning på detta område. Vi har funnit detta ämne mycket lärorikt och intressant, varför vi uppmuntrar andra att fördjupa sig i frågor kring kommunal revision.

Då vi valt att göra en fallstudie i en kommun, skulle det vara intressant att göra undersökningar även i andra kommuner, för att analysera hur kommunikationen fungerar där. Vid en jämförelse mellan olika kommuner kan mer generella slutsatser dras kring detta område.

Då det under vår insamling av empiri framkom att revisionen inte alltid ses som oberoende, kan det vara särskilt intressant att undersöka den kommunala

revisionens oberoende under ett valår. Vi tycker även att det hade varit intressant, att om några år, följa upp situationen i Simrishamns kommun för att se om några förändringar skett.

Det framgick i vår empiri att revisionen i Simrishamn aktivt använde media som kommunikationskanal. Det hade därför varit intressant att undersöka medborgarnas kommunikation med revisionen och de granskade. Finns den överhuvudtaget?

Vi nämnde i våra avgränsningar att det kan finnas andra faktorer, förutom kommunikation, som gör att effektivitet uppnås. Vi tycker därför att det hade varit intressant om en sådan undersökning genomfördes.

## Källor

### **Publicerade källor**

Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori - policy och – praxis*, Liber Ekonomi, Malmö

Brorström, Björn & Haglund, Anders & Solli, Rolf (1999) *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur, Lund

Cassel, Filip (2000) *Behovet av kommunal externrevision*, SNS Förlag, Stockholm

Dimbleby, Richard & Burton, Graeme (1995) *Kommunikation är mer än ord*, Studentlitteratur, Lund

Enquist, Anders (2003) *Kommunikation på arbetsplatsen*, Prisma, Stockholm, Andra upplagan

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003) *Reflexiv kommunikation*, Liber, Malmö

Fredriksson, Östen (1998) *Kommunallagen - en handbok*, Nordstedts Juridik AB, Stockholm Fjärde upplagan

Grimlund, Bengt E & Gustafsson, Agne & Zanderin, Lars (1997) *Förvaltning i stat, kommun och landsting – En introduktion*, Rabén Prisma, Stockholm, Tredje upplagan

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Hansson, Jan-Inge & Martinsson, Stefan (2002) *Så fungerar kommunens ekonomi*, Bokförlaget Kommunlitteratur AB, Höganäs

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, Andra upplagan

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund, Andra upplagan

Krag Jacobsen, Jan (1993) *Intervju*, Studentlitteratur, Lund

Kreps, Gary (1990) *Organizational Communication*, Longman, New York, Andra upplagan

Larsson, Larsåke (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund

Larsson, Inger & Rosengren, Karl Erik (1995) *Kommunikationens villkor*, Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, Andra upplagan

Lundin, Olle (1999) *Kommunal revision: en rättslig analys*, Iustus, Uppsala

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Palm, Lars & Windahl, Sven (1989) *Kommunikation – Terori i praktiken*, Konsultföretaget, Uppsala

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, Andra upplagan

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö

### **Skrifter**

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet (2002) *God revisionsred i kommunal verksamhet 2002*, Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet

Regeringskansliet, *Kommuner och landsting – organisation, verksamhet och ekonomi*, Danagårds grafiska, Stockholm,  
(<http://www.regeringen.se/content/1/c4/36/96/36345e40.pdf>)

Tengdelius Karin & Nyman Caroline (2004) *Fullmäktige & revisionen – Fakta och frågor för reflexion och diskussion*, GET AB, Stockholm Andra upplagan

Kommunförbundet, (1974) *Kommunal revisionsutbildning, krut 1*, Kommunförbundet i samarbete med Landstingsförbundet och Brevskolan.

Hansson, Lennart & Tengdelius, Karin (2002) *Effektiv revision – vad är det och när?*, Svenska kommunförbundet

Hellström, Mikael & Paulsson, Gert (2004) *Översyn av organisation och styrning i Simrishamns kommun*, Kommunalekonomisk Forskning och Utveckling

### **Elektroniska källor**

STAREV, hemsida, <http://www.starev.nu/kommunalrevision.htm>, 2005-11-06

Moderaterna i Simrishamn, hemsida, <http://www.simrishamn.moderat.se/> 2005-11-09

Simrishamns kommun, hemsida,  
<http://www.simrishamn.se/interna/kommunled/fortrvald.htm>, 2005-11-23

Nationalencyklopedins Internettjänst, hemsida, <http://www.ne.se>, 2005-11-22

## **Artiklar**

Immo, Anna-Lena, "Simrishamns revisorer har kaxat till sig", *Dagens Samhälle*, 2005, häfte 31, s. 8-9

Ivarsson, Staffan, "Staten bör utöva tillsyn över den kommunala revisionen", *Kommunal Ekonomi*, 2005, nr 6, s. 9

Leeuw, Frans (1996) "Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 9, issue 2, p. 92-102

"Revisionen bemöts respektlöst", *Ystads Allehandas nätupplaga*, 2004-02-17

"Simrishamn föremål för Lundaforskare", *Ystads Allehandas nätupplaga*, 2003-08-06

"Simrishamn kritiseras för bristande ledning", *Ystads Allehandas nätupplaga*, 2004-02-04

## **Utredningar**

Statens Offentliga Utredningar (SOU) 2004:107, (2004), *Att granska och pröva ansvar i kommuner och landsting*

## **Uppsatser**

Fredin, Malin & Nordström, Marie (2005) "Attityder till och kunskaper om den kommunala revisionen - En studie av fullmäktigeledamöter, nämnders ordförande och media i Ängelholms kommun", Magisteruppsats, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Jochimsen, Malin & Persson, Hanna (2005) "Kommunikationen inom den kommunala revisionen – Hur väl fungerar den?", Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

## **Muntliga källor**

Akej, Christer, ordförande i kommunstyrelsen, personlig intervju, 051125

Ivarsson, Staffan, ordförande i revisionen, personlig intervju 051204

Leijon, Jan-Åke, sakkunnigt biträde, telefonintervju, 051201

Lindqvist, Bengt-Olov, förvaltningschef Tekniska nämnden, personlig intervju, 051130

Nydahl, Göran, förvaltningschef Barn- och Utbildningsnämnden, personlig intervju, 051125

Olsson, Karl-Erik, oppositionsråd i kommunstyrelsen, personlig intervju, 051125

Olsson, Tore, förtroendevald revisor, personlig intervju 051125

Svensson, Carl-Göran, ordförande i Barn- och Utbildningsnämnden, personlig intervju, 051130

Vigren, Christer, ordförande Tekniska nämnden, överlämnande av skriftliga svar, 051125

Wieslander, Bengt, förtroendevald revisor, personlig intervju 051204

## Bilaga 1 - Missivbrev

Hej!

Vi ser framemot att träffa dig för intervju den xx kl. plats xx.  
I bifogat dokument finns intervjufrågorna som vi kommer att utgå ifrån.

Vi vill poängtera att intervjuerna ligger till grund för en magisteruppsats och att vi inte har ekonomiska eller andra incitament att ta ställning för någon särskild part. Det är av stor betydelse för oss att du svarar så sanningsenligt på frågorna som möjligt.

Vi vill också nämna att uppsatsen kommer att vara en offentlig handling men vi har inte för avsikt att ta med direkta citat. Dock kommer ditt namn att framgå bland övriga intervjupersoner.

Skulle du få förhinder, vänligen kontakta oss på tel. xxxx-xxxxxx (Kristina) eller xxxx-xxxxxx (Linda).

Vänliga hälsningar,

Kristina Hagelborn & Linda Helmersson



## Bilaga 2 - Intervjufrågor

### Nämnder och förvaltningar

#### Allmänt

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter i Simrishamns kommun?
- Hur länge har du suttit på din post?
- Har du tidigare haft andra uppdrag/poster inom kommunen?
- Vad har du för utbildning?

#### Kommunikation idag

- Hur ofta har ni kontakt med revisorerna och under vilka former sker kommunikationen?
- Är det ni eller revisorerna som tar initiativ till att träffas/höras av?
- Vems ansvar tycker du att det är att kommunikationen fungerar?
- Upplever du att kommunikationen med revisorer fungerar? Vad kan eventuellt förbättras?
- Tycker du att kommunikationen har förändrats de senaste åren? Hur?
- Har den eventuella förändringen varit till det bättre eller det sämre?
- Har de eventuella förändringarna skett spontant eller är det något ni arbetat med att förbättra?

#### Kommunikationssvårigheter

- Förmedlar revisorerna information om vad som skall granskas? Hur?
- Hade det varit önskvärt med mer/bättre information?
- Vad skulle du säga att de kommunala revisorernas uppgifter är?
- Tycker du att ni har nytta av revisionsrapporterna? Om inte, varför?
- Har du tidsmässigt möjlighet att vara behjälplig med den information som efterfrågas av revisorerna?
- Upplever du att det finns några svårigheter vad gäller kommunikationen med revisorerna?

#### Inställning till revision

- Hur upplever du att det är att bli granskad?
- Följer ni de synpunkter och förslag som revisorerna kommer med?
- Är det viktigt att granskning utförs?
- Upplever du att revisionen utförs på ett bra sätt?
- Skulle något kunna förändras?
- Upplever du granskningen mest som en kontroll eller mer som rådgivning?

## Förtroendevalda revisorer

### Allmänt

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter i Simrishamns kommun?
- Hur länge har du suttit på din post?
- Har du tidigare haft andra uppdrag/poster inom kommunen?
- Vad har du för utbildning?

### Kommunikation idag

- Hur ofta har ni kontakt med nämnder och förvaltningar? Under vilka former sker kommunikationen?
- Vilken part tar initiativ till att träffas/höras av?
- Vems ansvar tycker du att det är att kommunikationen fungerar?
- Upplever du att kommunikationen med nämnder och förvaltningar fungerar? Vad kan eventuellt förbättras?
- Tycker du att kommunikationen har förändrats de senaste åren? Hur?
- Har den eventuella förändringen varit till det bättre eller det sämre?
- Har de eventuella förändringarna skett spontant eller är det något ni arbetat med att förbättra?

### Kommunikationssvårigheter

- Förmedlar ni information om vad som skall granskas? Hur?
- Tycker du att informationen som ni ger ut är tillräcklig?
- Tror du att nämnderna och förvaltningarna upplever att de får tillräckligt med information?
- Tror du att nämnderna och förvaltningarna känner till vilka uppgifter de kommunala revisorerna har?
- Hur skulle du med egna ord beskriva vilka revisorernas uppgifter är?
- Har ni tillräcklig information om nämndernas och förvaltningarnas verksamhet?
- Får ni tillgång till den information som ni behöver?
- Utförs den kommunala revisionen på ett bra sätt idag? Går något att förbättra?
- Upplever du att det finns några svårigheter vad gäller kommunikationen med nämnderna och förvaltningarna?

### Inställning till revision

- Efterföljs de synpunkter och förslag som ni revisorer kommer med?
- Är det viktigt att granskning utförs?
- Upplever du granskningen mest som en kontroll eller mer som rådgivning?
- Hur upplever du att granskningen bemöts?

## Sakkunnigt biträde

### Allmänt

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter i Simrishamns kommun?
- Hur länge har du arbetat för Simrishamns kommun?
- Har du tidigare haft andra uppdrag/poster inom kommunen?
- Vad har du för utbildning?

### Kommunikation idag

- Hur ofta har du kontakt med nämnder och förvaltningar? Under vilka former sker kommunikationen?
- Vilken part tar initiativ till att träffas/höras av?
- Vems ansvar tycker du att det är att kommunikationen fungerar?
- Upplever du att kommunikationen med nämnder och förvaltningar fungerar? Vad kan eventuellt förbättras?
- Tycker du att kommunikationen har förändrats de senaste åren? Hur?
- Har den eventuella förändringen varit till det bättre eller det sämre?
- Har de eventuella förändringarna skett spontant eller är det något ni arbetat med att förbättra?

### Kommunikationssvårigheter

- Förmedlar du information om vad som skall granskas? Hur?
- Tycker du att informationen som du ger ut är tillräcklig?
- Tror du att nämnderna och förvaltningarna upplever att de får tillräckligt med information?
- Tror du att nämnderna och förvaltningarna känner till vilka uppgifter de kommunala revisorerna har?
- Har du tillräcklig information om nämndernas och förvaltningarnas verksamhet?
- Får du tillgång till den information som du behöver?
- Utförs den kommunala revisionen på ett bra sätt idag? Går något att förbättra?
- Upplever du att det finns några svårigheter vad gäller kommunikationen med nämnderna och förvaltningarna?

### Inställning till revision

- Efterföljs de synpunkter och förslag som ni revisorer kommer med?
- Är det viktigt att granskning utförs?
- Upplever du granskningen mest som en kontroll eller har den mer formen av rådgivning?
- Hur upplever du att granskningen bemöts?