



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kommunikationen inom den kommunala revisionen

-Hur väl fungerar den?

Magisteruppsats:

Malin Jochimsen, 820524

Hanna Persson, 800409

Handledare:

Ann-Christine Frandsén

Företagsekonomi / Redovisning

VT 2005

Sammanfattning

Författare: Malin Jochimsen och Hanna Persson

Handledare: Ann-Christine Frandsén

Titel: Kommunikationen inom den kommunala revisionen - *Hur väl fungerar den?*

Bakgrund och problem: Den kommunala revisionen har en mycket viktig samhällsfunktion då den fungerar som ett demokratiskt kontrollinstrument. För att revisionen skall vara tillfredställande krävs att kommunikationen mellan inblandade parter fungerar. Från olika referenser kan utläsas att det eventuellt skulle kunna finnas vissa brister i kommunikationen inom den kommunala revisionen. Utifrån ett allmänt teoretiskt resonemang kring kommunikation och utifrån de riktlinjer som god revisionsledning ger avseende kommunikationen inom den kommunala revisionen har vi därför valt att studera följande:

Hur väl fungerar kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder inom den kommunala revisionen?

Syfte: Syftet med studien är att med hjälp av ett urval av kommuner beskriva hur väl kommunikationen fungerar inom den kommunala revisionen. Vår avsikt är att föra en diskussion kring kommunikationen utifrån relevanta begrepp och vårt fokus kommer att ligga på den kommunikation som sker löpande under året mellan förtroendevalda revisorer och fullmäktige respektive mellan förtroendevalda revisorer och nämnder.

Avgränsningar: Vår studie innefattar endast tre medelstora kommuner i västra Sverige. Intervjuer med en representant från förtroendevalda revisorer, fullmäktige och nämnder i respektive kommun kommer att ligga till grund för vårt empiriska material. Vi kommer inte att behandla revisionen i de kommunala bolagen.

Metod: Detta är en kvalitativ fallstudie där vi använder oss av både primära och sekundära källor i form av intervjuer, vetenskapliga böcker och journaler samt utgivna skrifter för att kunna svara på vår problemställning. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer där alla respondenter har fått liknande frågor. Vid sammanställningen av vår referensram samt vårt empiriska material skedde en naturlig kategorisering av materialet vilken även återfinns i vår analys där vi har ställt vårt empiriska material mot den information som vi presenterats i referensramen.

Slutsats: Kommunerna har under senare år i vissa avseenden utvecklat sina former för kommunikation. Kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige kan ses som väl fungerande, men i kommunikationen mellan revisorer och nämnder finns vissa brister avseende exempelvis kunskapen om varandra och den löpande kommunikationen. För att revisionen skall uppfylla sitt syfte samt ses som ett fungerande demokratiskt kontrollinstrument behöver kommunikationen inom den kommunala revisionen därmed utvecklas ytterligare. Varje kommun måste finna rutiner för en fungerande kommunikation som passar deras verksamhet samtidigt som god revisionsledning uppfylls.

Förord

Denna magisteruppsats har skrivits som en del av våra studier på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi vill i detta förord tacka de personer som har varit oss till hjälp under vårt uppsatsskrivande. Vi vill tacka vår handledare, Ann-Christine Frandsén, som varit behjälplig med relevant litteratur och allmänna tips som underlättat författandet av denna uppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till Caroline Nyman på Sveriges Kommuner och Landsting som introducerade ämnet för oss.

Slutligen vill vi tacka alla de respondenter som tagit sig tid att låta sig intervjuas av oss. Utan deras medverkan hade inte denna studie varit möjlig.

Göteborg

1 juni, 2005

Malin Jochimsen

Hanna Persson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	5
1.5 Avgränsning	5
1.6 Uppsatsens disposition	5
2. Metod	6
2.1 Forskningsansats	6
2.2 Datainsamling	7
2.3 Urval	8
2.4 Intervjumetod	8
2.5 Sammanställning av empiri och analysmetod	10
2.6 Studiens trovärdighet	11
2.7 Källkritik	12
3. Referensram	14
3.1 Kommunal revision	14
3.2 Kommunikation inom den kommunala revisionen	16
3.3 Kommunikation	17
3.3.1 <i>Former för kommunikation</i>	19
3.3.2 <i>Kunskap och förståelse</i>	19
3.3.3 <i>Sammanfattning</i>	21
4. Empiri	22
4.1 Presentation av studerade kommuner och respondenter	22
4.2 Kommunikation mellan revisorer och fullmäktige	22
4.2.1 <i>Former för kommunikation</i>	23
4.2.2 <i>Kunskap och förståelse</i>	25
4.2.3 <i>Sammanställning kommunikation mellan revisorer och fullmäktige</i>	27
4.3 Kommunikation mellan revisorer och nämnder	28
4.3.1 <i>Former för kommunikation</i>	28
4.3.2 <i>Kunskap och förståelse</i>	30
4.3.3 <i>Sammanställning kommunikation mellan revisorer och nämnder</i>	32
5. Analys	33
5.1 Former för kommunikation	33
5.2 Kunskap och förståelse	35
6. Slutliga reflektioner	38
6.1 Slutdiskussion	38
6.2 Förslag till vidare studier	40
Källförteckning	41

Bilaga: Intervjuguide



1. Inledning

Fyra års studier på Handelshögskolan har inneburit en stor fokusering på den privata sektorns ekonomi. Vi som författare till denna uppsats fann därför ett intresse i att studera hur det fungerar på ”den andra sidan”. Vidare bidrog vår fördjupning inom redovisning och revision till valet av uppsatsämne. Efter att området för uppsatsen ringats in påbörjades en initial informationsinsamling ur vilken det första kapitlet i uppsatsen kunde grundläggas. I detta inledande kapitel presenteras först en allmän bakgrund till studien som så småningom leder läsaren in i en diskussion kring den problematik som skall studeras. Denna diskussion utmynnar i vår problemformulering. Vad vi ämnar studera i uppsatsen tydliggörs ytterligare när syfte och avgränsningar preciseras. Slutligen presenteras uppsatsens planerade disposition för att ge läsaren en vägledning om innehållet i varje kapitel.

1.1 Bakgrund

Kommunal revision har en lång tradition i Sverige och regler om den kommunala revisionen inrättades redan i 1862 års kommunförordning. Revisionen har gått från att bara innefatta räkenskapsgranskning till att även inriktas mot granskning och bedömning av hur nämnder och förtroendevalda följer fullmäktiges mål, beslut och politiska intentioner. I Sverige kännetecknas kommunerna av ett starkt självstyre, varför den kommunala revisionen som ett demokratiskt kontrollinstrument är av betydelse (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 1983). Revisionen är alltså fullmäktiges organ, men ytterst sker granskningen utifrån kommuninvånarnas intresse (Lindquist & Losman, 2003). För att den kommunala revisionen skall fungera som ett demokratiskt kontrollinstrument lyfter Lundin (1999) fram revisionens trovärdighet, kända bedömningsgrunder för värdering samt återkoppling för effektiv användning av informationen i revisionen som grundläggande faktorer.

I en av statens offentliga utredningar SOU 2004:107 ”Att granska och pröva ansvar i kommuner och landsting” identifieras syftet med kommunal revision. Syftet är att tillgodose kommunens intressen, att ge underlag för fullmäktiges ansvarutkrävande samt att bidra till legitimitet och förtroende för den kommunala verksamheten (SOU 2004:107). Revisorn granskar nämnder och styrelser, beredningar samt enskilda ledamöter (Tengdelius & Nyman, 2004). Revisorns granskning skapar inte bara förtroende för att de styrande i kommunen utför sitt arbete på ett riktigt sätt, utan kan även ge indikationer på vad som behöver förbättras och utvecklas (Coupland, 1993). Leeuw (1996) menar att det finns ett antagande om att såväl förvaltningsgranskning som räkenskapsgranskning inom den offentliga sektorn leder till en mer effektiv verksamhet, men att detta antagande har kommit att ifrågasättas i flera västeuropeiska länder. Revisionen syftar till att förbättra den offentliga sektorns verksamhet, men då det enligt Leeuw finns brister i kommunikationen mellan revisorer och de granskade uppstår svårigheter att uppnå detta syfte.



Under de senaste åren har den kommunala revisionen i Sverige hamnat allt mer i fokus då det har debatterats huruvida revisionen är tillräcklig och om den uppfyller sitt syfte (Cassel, 2000). I mitten av 1990-talet uppmärksammades frågor kring revisionens kvalitet inom den kommunala verksamheten till följd av uppdagade skandaler där misskötsel och oegentligheter hade förekommit inom den kommunala verksamheten (Björkman & Riberdahl, 1997). Mot denna bakgrund har den svenska staten genomfört en rad utredningar i syfte att bemöta kritiken och förbättra den kommunala revisionen. I propositionen ”*God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting*” 2003/04:105 föreslogs att kommunerna i sin budget ska ta fram mål och riktlinjer för en god ekonomisk hushållning, vilket idag har trätt i laga kraft. Då god ekonomisk hushållning och en ekonomisk balans är centrala mål för revisorernas arbete ansågs det i utredningen vara naturligt att revisorerna även granskar delårsrapporter. På detta sätt kan revisorerna komma in tidigt och ge snabba signaler, vilket medför att de kunskaper och erfarenheter som finns hos de förtroendevalda revisorerna kan tillvaratas. Vidare gjordes utredningen SOU 1998:71 ”*Den kommunala revisionen – ett demokratiskt kontrollinstrument*” vars syfte var att göra en översyn av lagstiftningen om den kommunala revisionen. Utredningen pekade på brister avseende bland annat rekrytering av förtroendevalda revisorer och deras rätt till information. I den offentliga utredningen SOU 2004:107, som tidigare nämnts, framkom bland annat att ansvarsprövningsprocessen kan stärkas genom att fullmäktige tydligt motiverar sitt ställningstagande. Demokrati bygger på förtroende och att de förtroendevalda tar ansvar för sin uppgift. För att tilliten för de förtroendevalda skall kunna upprätthållas blir därför en väl fungerande kommunal revision av största vikt. För att uppnå detta poängteras vikten av en god kommunikation mellan revisorerna och fullmäktige (SOU 2004:107).

Utöver ovan nämnda statliga utredningar finns även ytterligare forskning inom kommunal revision. Till exempel har Lundin (1999), som tidigare refererats till, skrivit en avhandling som behandlar problematiken kring kontroll av kommunal verksamhet. Lundin menar att effektiviteten av den kommunala revisionen ej är tillfredsställande och att den kommunala revisionen som ett demokratiskt kontrollinstrument därmed bör ifrågasättas. Vidare har Cassel (2000) studerat kommunal redovisning och revision i syfte att påvisa eventuella brister och föreslå förbättringar. Det specifika syftet i Cassels studie är att ur ett svenskt perspektiv analysera behovet av en yrkesmässig oberoende kommunal revision, det vill säga kommunal externrevision, samt hur regelverk, resurser och praxis skulle behöva styras för att tillgodose detta behov. Cassel kommer bland annat fram till att det finns ett tydligt behov av att den kommunala verksamheten revideras även av externa revisorer samt att regler för kommunal intern revision skärps och förtydligas. Även om en del tidigare forskning och utredningar alltså finns inom kommunal revision önskar organisationen Sveriges Kommuner och Landsting ytterligare forskning och studier som underlag i dess planerade utveckling av skriften ”*God revisionsred i kommunal verksamhet 2002*”¹, vilken skall användas som stöd i den kommunala

¹ Skrift utgiven av Sveriges Kommuner och Landsting som syftar till att jämte lagstiftningen utgöra en plattform i de förtroendevalda revisorernas arbete. God revisionsred är enligt denna skrift ”...*de föredömliga och goda principer och tillvägagångssätt i revisionen som tillämpas i en kvalitativt representativ krets*”.



revisionen. Ett område inom vilket organisationen efterfrågar vidare studier är revisorernas kommunikation, varför vi valt att studera hur kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och de granskade fungerar.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Sveriges Kommuner och Landstings definition omfattas revisorernas kommunikation av alla de kontakter som sker skriftligen och muntligen för att ge och ta emot information. Av störst betydelse är kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder då revisionens främsta uppgift är att ge ett underlag till fullmäktige som bedömer huruvida nämnder och enskilda politiker skall beviljas ansvarsfrihet eller inte. För att revisorerna skall kunna presentera ett sådant underlag krävs att revisorerna genom kommunikation har fått ta del av tillräcklig information om hur verksamheten bedrivs (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002). En bristfällig kommunikation skulle således kunna innebära att bedömningen om ansvarsfrihet görs på felaktiga grunder.

Under de senaste åren har man kunnat se en viss omprioritering av den kommunala revisionens inriktning då den har gått från att vara bakåtblickande till att bli mer framåtblickande (Coupland, 1993). Exempel på att den har blivit mer framåtblickande är att revisorerna jobbar med att utveckla sin kommunikation med de olika nämnderna för att kunna påpeka saker i god tid så att det finns utrymme för åtgärder (SOU 2004:107). Betydelsen av denna direkta återkoppling från revisorernas sida framhålls även av Loss (2000) som en viktig faktor för att uppnå en fungerande kommunikation. Trots det att utvecklingen sägs ha gått i en riktning mot en allt öppnare dialog de senaste åren anses det dock finnas ett tydligt behov av att utveckla innehållet i och formerna för kommunikationen inom den kommunala revisionen (SOU 2004:107). Enligt Engquist (1994) kan kommunikation underlättas genom att en dialog förs om gemensamma regler för kommunikationen. Inom kommunal revision är detta dock inte något som regleras genom lagstiftning utan ansvaret ligger hos de inblandade parterna (SOU 2004:107). McLagan och Krembs (1997) menar att båda parter i all kommunikation måste ta ansvar för informationsutbytet framgång för att på så sätt uppnå positiva resultat som gynnar båda parter. Detta skulle således kunna bli applicerbart även på kommunikationen inom den kommunala revisionen där både revisorer, fullmäktigeledamöter samt nämndemän bör ta ansvar för att kommunikationen skall bli framgångsrik.

Kommunikationsforskaren Schramm visar genom en modell att informationsutbyte går i två riktningar, det vill säga tvåvägskommunikation. I modellen inkluderas även komplikationen med att tolka och förstå den mottagna informationen på rätt sätt. I denna förståelse- och tolkningsprocess påverkas kommunikatorerna av sina tidigare erfarenheter och individuella referensramar (Schramm, 1963). Enligt Wennberg (2001) är det därmed kommunikatorernas erfarenheter och kunskaper snarare än fastställda formella regler som styr kommunikationen. Då de förtroendevalda revisorerna har kännedom om och erfarenhet av den kommunala verksamheten (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 1983) skulle detta kunna indikera att förståelse och tolkningsprocessen underlättas. Vidare krävs att de granskade besitter kunskap om och



har förståelse för revisorns arbete för att de skall kunna ta till sig av den information som revisorn lämnar (Leeuw, 1996). Loss (2000) menar att en effektiv kommunikation är grunden i intern revision. För att uppnå effektiv kommunikation ställs förutom krav på återkoppling även krav på en ömsesidig förståelse. Argyris (1999) menar vidare att en fungerande kommunikation uppnås genom att konkret information kommuniceras kontinuerligt och regelbundet. Även i skriften ”*God revisionsred i kommunal verksamhet 2002*” framhålls att löpande kommunikation är en viktig faktor för att god revisionsred skall uppfyllas (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

Enligt god revisionsred är en fungerande kommunikation betydelsefull i varje led av revisionsprocessen och granskningens resultat skall alltså kommuniceras kontinuerligt. Revisorernas kommunikation med fullmäktige skall delvis ske genom att träffa dess presidium² samt genom att närvara vid sammanträden. Vidare sker kommunikationen med fullmäktige genom revisionsberättelsen, där det samlade resultatet av revisionen redovisas, och genom kontinuerligt informationsutbyte under året (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002). Enligt utredningen SOU 2004:107 svarade över 50 % av de tillfrågade att revisorerna bara i liten utsträckning eller inte alls medverkar i fullmäktiges sammanträden. I samma utredning svarade majoriteten att revisorerna bara i viss eller liten utsträckning träffar och diskuterar sitt granskningsresultat med nämnder och styrelser (SOU 2004:107). Den kommunikation som sker med nämnder och styrelser syftar bland annat till att ge revisorerna bedömningsunderlag för utlåtande om ansvarsfrihet och till att löpande informera om revisorernas genomförda arbete och slutsatser (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 1983). De skillnader som vi funnit mellan utfallet i SOU 2004:107 och de riktlinjer som Sveriges Kommuner och Landsting ställt upp skulle kunna tyda på att kommunikationen är bristfällig. Det har även diskuterats att det ibland kan finnas motsättningar mellan fullmäktige och revisorer, där fullmäktige inte ser nyttan med revisorernas arbete och där revisorerna upplever att kommunikationen med fullmäktige är undermålig (Tengdelius & Nyman, 2004).

Den kommunala revisionens centrala betydelse som demokratiskt kontrollinstrument och som beslutsunderlag för beviljande av ansvarsfrihet medför att det är av vikt att den kommunala revisionen fungerar. Problemdiskussionen indikerar att det skulle kunna finnas tecken på svagheter i kommunikationen inom den kommunala revisionen. Då en fungerande kommunikation är grundläggande för den kommunala revisionen tycker vi det är av intresse att studera hur väl kommunikationen i leden mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder fungerar. Grundläggande för kommunikationen inom den kommunala revisionen är att följa de riktlinjer avseende kommunikation som skriften ”*God revisionsred i kommunal verksamhet 2002*” ger (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002). Som kan utläsas utifrån ovanstående diskussion är även **formerna för kommunikationen** samt **kunskap och förståelse** hos revisorer, fullmäktige och nämnder av vikt för hur kommunikationen fungerar. En fungerande kommunikation skulle därmed kort kunna sammanfattas som en löpande tvåvägskommunikation där revisor och dess motpart känner ansvar och

² De ledande i en förening eller offentligt organ, vanligtvis ordföranden och en eller flera vice ordförande. (www.ne.se, 2005-04-01)



ömsesidig förståelse. Vidare är det viktigt att parterna besitter rätt kunskap så att information kan tolkas på rätt sätt. Åstadkommandet av en fungerande kommunikation skulle vidare kunna underlättas genom att planera och diskutera hur kommunikationen skall se ut.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående diskussion angående kommunikationen inom den kommunala revisionen har vi formulerat följande frågeställning:

Hur väl fungerar kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder inom den kommunala revisionen?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att med hjälp av ett urval av kommuner beskriva hur väl kommunikationen fungerar inom den kommunala revisionen. Vår avsikt är att föra en diskussion kring kommunikationen utifrån relevanta begrepp och vårt fokus kommer att ligga på den kommunikation som sker under året mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder. Vi hoppas kunna ge den intresserade läsaren, som vi tror är någon med insyn i eller intresse av den kommunala revisionen, en övergripande bild av hur väl kommunikationen inom den kommunala revisionen fungerar. Kanske kan det även ge de studerade kommunerna ett underlag för vidare diskussion kring hur en väl fungerande kommunikation skulle kunna uppnås. Syftet är vidare att studien skall vara en input till Sveriges Kommuner och Landstings kommande projekt angående kommunikationen inom den kommunala revisionen.

1.5 Avgränsning

Vår studie innefattar endast tre medelstora kommuner i västra Sverige. Kommunerna är Mölndal, Uddevalla och Varberg. Studien är därmed begränsad både geografiskt och med avseende på kommunernas storlek. Vidare har vi valt att avgränsa vår studie till den kommunikation som sker mellan de förtroendevalda revisorerna och fullmäktige respektive mellan dessa revisorer och nämnder. Vi berör därför inte den kommunikation eller revision som sker i de kommunala bolagen. Vi behandlar inte heller externa revisorer. På grund av studiens omfattning finns ingen möjlighet att intervjua alla berörda parter, varför enbart intervjuer med en representant från revisorer, fullmäktige och nämnder i respektive kommun kommer att ligga till grund för vårt empiriska material.

1.6 Uppsatsens disposition

Efter detta inledande kapitel följer kapitel två där vi redogör för vilken metod vi använt oss av samt diskuterar studiens trovärdighet. Kapitel tre utgör studiens referensram där olika aspekter av kommunikation som härrör från olika kommunikationsteorier belyses. Vi beskriver i detta kapitel även den kommunala revisionen samt de riktlinjer för kommunikation som återfinns i god revisionsred. I kapitel fyra redogörs för det insamlade empiriska materialet. Därefter följer kapitel fem där analys av referensramen och det empiriska materialet presenteras. Det avslutande kapitlet innehåller slutliga reflektioner där vi diskuterar studiens utfall. Vidare ges även förslag till fortsatta studier.



2. Metod

I detta kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt för genomförandet av vår studie. Inledningsvis förklarar vi vilken forskningsansats som ligger till grund för studien och motiverar varför vi har valt den. Vidare redogör vi för hur insamling av data har gått till, samt hur dessa data har tolkats och analyserats. Avslutningsvis diskuterar vi studiens trovärdighet genom begrepp som validitet och reliabilitet samt källornas relevans.

2.1 Forskningsansats

Vi har valt att göra en kvalitativ studie då vårt syfte är att i en avgränsad grupp studera hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten med avseende på kommunikationen inom den kommunala revisionen. I den kvalitativa studien anses tidigare kunskaper och erfarenheter påverka hur vi uppfattar vår verklighet. Människan ses i den kvalitativa studien som den viktigaste källan och forskaren eller observatören finns ofta nära människan för att kunna tillgodogöra sig informationen (Backman, 1998). I vår studie är kontakten med och närheten till människan av största betydelse för utfallet av studien varför vi valt att göra personliga intervjuer. I den kvalitativa studien uttrycks resultatet med verbala formuleringar snarare än med siffror (Patel & Davidson, 1998). Vår studie, liksom den mesta kvalitativa forskningen, är av deskriptiv natur då vår avsikt är att beskriva ett fenomen. I den deskriptiva forskningen studeras ofta skeenden och företeelser i dåtid eller nutid (Merriam, 1994), vilket kan appliceras på vår studie där vi studerar hur väl kommunikationen inom den kommunala revisionen fungerar idag.

Vi har valt att använda oss av en fallstudie för att studera hur kommunikationen inom den kommunala revisionen fungerar. Med fallstudie menas att en studie av en mindre avgränsad grupp görs (Patel & Davidson, 1998). I fallstudien ligger fokus ofta på relationer och processer inom denna grupp (Denscombe, 2000). Som framgår av avgränsningarna består vår grupp av ett antal kommunalt aktiva som direkt berörs av hur kommunikationen inom den kommunala revisionen fungerar och där relationen mellan dessa studeras. Vi har även valt fallstudien eftersom den är en metod som kan ge djupare kunskaper om en viss företeelse och hur de inblandade personerna tolkar denna. Samtidigt är fallstudien, enligt Denscombe (2000), att föredra då en existerande relation eller process skall studeras. En ytterligare fördel som enligt Denscombe (2000) talar för fallstudien är att den ger utrymme för användandet av en rad olika källor, vilket även vi gjort för att få en bred bas att stå på. I fallstudien har forskaren själv stor möjlighet att utforma studiens upplägg. Det är även forskaren som samlar in och analyserar den primära och sekundära data som ligger till grund för studien, varför kritiker menar att forskaren har alltför stor inverkan på fallstudiens resultat och att trovärdigheten och kvaliteten därmed kan minska. Som läsare av en fallstudie är det något att ha i åtanke (Merriam, 1994).



2.2 Datainsamling

Det finns olika tekniker för att samla in information kring det problemområde som identifierats och valet av tillvägagångssätt styrs av den frågeställning som skall besvaras samt den tid och de medel som finns till förfogande. Den information som ligger till grund för att kunna besvara en frågeställning kan ha sitt ursprung i antingen primära eller sekundära källor, där det avgörande är närheten till informationskällan. Information som samlas in genom direkta observationer eller undersökningar är primärkällor medan information som tidigare har samlats in av någon annan är sekundärkällor (Patel & Davidson, 1998). För att kunna precisera problemet krävs relativt god kunskap inom det valda området, vilket innebär att vi gjort en första orienterande sökprocess efter information i form av sekundära källor. Genom att gå igenom den insamlade informationen var det sedan möjligt att plocka ut centrala begrepp, det vill säga relevanta sökord som mer exakt kunde leda oss i riktning mot en mer precis problemformulering.

I denna uppsats har vi samlat in sekundärdata främst genom att använda oss av Göteborgs universitetsbiblioteks sökmotorer tillgängliga genom internetsidan www.ub.gu.se. Där har vi dels sökt efter böcker i databasen Gunda, men även efter vetenskapliga artiklar och rapporter genom bibliotekets övriga databaser. De sökord som vi har använt oss av i Gunda är till exempel *kommunal revision*, *kommunikation*, *effektivitet* och *offentlig sektor*. En annan databas som vi har använt är Business Source Premier, där sökorden varit bland annat *internal auditing*, *public sector* och *communication*. Ytterligare informationskällor har vi hittat genom Internetsökningar där sökmotorer såsom www.google.se och www.altavista.se har varit till hjälp. Eftersom den kommunala revisionen ingår i den offentliga verksamhetens intresse har även statliga utredningar varit viktiga som informationskällor. Dessutom har vi nyttjat de tips och idéer angående relevanta utredningar och artiklar vi fått från handledare och uppdragsgivare.

Utifrån den insamlade informationen har vi genom att identifiera tidigare forskning på området kunnat urskilja mindre utforskade områden och på så sätt även finna en intressant infallsvinkel till vårt problemområde. Efter att ha avgränsat problemområdet har de sekundära källorna även legat till grund för uppsatsens referensram. Därutöver har vidare informationsinsamling pågått kontinuerligt igenom hela studien. En stor del av den insamlade informationen har syftat till att ge oss kunskap och förståelse om hur kommunal revision fungerar samt introducera oss i ett teoretiskt resonemang kring kommunikation i allmänhet. Genom att studera dessa teoretiska resonemang har vi kunnat plocka ut centrala begrepp för att möjliggöra diskussion om en fungerande kommunikation, vilka vi sedan kunnat ta med oss till empiri- och analyskapitlet.

De primära källorna i denna uppsats utgörs av personliga intervjuer med ett antal revisorer, fullmäktigeledamöter samt representanter från granskade nämnder. Avsikten med att tillämpa primära källor i vår studie är att kunna beskriva och få en inblick i hur väl kommunikationen fungerar i tre medelstora svenska kommuner.



2.3 Urval

De respondenter som vi har valt att intervjua valdes på grundval av den information vi behöver och vilka vi tror skulle kunna ge oss den informationen. Vid kvalitativa fallstudier används ofta icke-sannolikhetsurval där det ej är sannolikt att varje element är eller har möjlighet att bli representerat (Merriam, 1994). Vi har gjort ett subjektivt urval där vi har handplockat de element som vi vill undersöka. Syftet med vårt subjektiva urval är att välja de element som vi anser kan ge oss mest värdefull information med tanke på uppsatsens problemområde (Denscombe, 2000).

De kommuner vi har valt att studera är Mölndal, Uddevalla och Varberg. Dessa kommuner valdes utifrån förslag från Sveriges Kommuner och Landsting. Andra faktorer som påverkat urvalet är att de är jämnstora sett till antal invånare samt att samtliga är geografiskt belägna i Västsverige. Anledningen till att vi har valt att studera tre jämnstora kommuner är att de är likartade avseende omfattning av verksamhet och att resultaten från dessa kommuner därför skulle kunna innefattas i en gemensam diskussion kring kommuner av denna storlek. Närheten till Göteborg underlättar möjligheten till personliga möten. Orsaken till att vi valt tre kommuner är att begränsa studien, samtidigt som vi vid ett lägre antal inte skulle ha haft samma möjlighet att utläsa mönster för kommunikation mellan de olika respondentgrupperna. De olika respondentgrupperna är förtroendevalda revisorer, fullmäktige samt nämnder. Val av dessa grundar sig på att det främst är i leden mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder som kommunikationen inom den kommunala revisionen sker. I varje kommun har vi valt att intervjua representanter från barn- och utbildningsnämnden. Detta då denna nämnd är en av de största nämnderna i samtliga kommuner sett till omsättning. Tillsammans med socialnämnden står barn- och utbildningsnämnden för mer än 50 procent av omsättningen i kommunerna. Respondenterna i respektive grupp valdes på grundval av deras ställning och den inblick i verksamheten som följer därav. Vid val av respondenter bortsågs därmed från partitillhörighet.

2.4 Intervjumetod

Val av insamlingsmetod för primärdata bestäms utifrån vilken information som behövs och vilken metod som anses vara den bästa metoden för att få denna information (Merriam, 1994). Det vi vill ha ut av våra primärdata är respondenternas åsikter, erfarenheter och känslor avseende kommunikationen inom den kommunala revisionen. När information av detta slag sökes är personliga intervjuer att föredra (Denscombe, 2000), varför detta är en av anledningarna till att vi valt att göra personliga intervjuer.

Avgörande för att få kvalitativ information är att ställa frågor som ringar in det område vi vill ha information om (Merriam, 1994). Med detta som utgångspunkt kunde vi lättare konstruera en intervjuguide. Vi har använt oss av en semistrukturerad intervju vilket innebär att vi innan intervjutillfällena har förberett ämnen och frågor som skall behandlas. Den semistrukturerade intervjun ger dock oss som intervjuare möjlighet att vara flexibla och ändra frågornas ordningsföljd under intervjutillfället samt låta respondenterna utveckla sina tankar kring vissa frågor. En likartad struktur på intervjuguiden för



respektive respondentgrupp underlättar jämförelser och sammanställning av materialet (Denscombe, 2000). Intervjuguide återfinns i bilaga.

För att alla respondenter skulle ha samma möjligheter och förutsättningar att svara på frågorna och för att på så sätt undvika en sämre kvalitet på resultatet av vår studie har vi vid konstruerandet av frågorna försökt tänka på att använda ett språk och formuleringar som utan svårigheter skall förstås av alla respondenterna. Vi har även försökt undvika frågor som kräver flera svar eller olika ställningstaganden, detta för att inte göra respondenterna förvirrade samt för att undvika misstolkning av frågorna (Merriam, 1994). För att pröva frågornas relevans och försäkra oss om att de var förståeliga diskuterade vi frågorna med vår handledare. Efter att vi gjort detta upptäcktes mindre brister i frågorna, vilka kunde åtgärdas innan intervjuerna hölls.

Nackdelen med personliga intervjuer är den så kallade intervjuareffekten. Olika preferenser, förutfattade meningar och identiteter hos respondenten och intervjuaren kan ha en inverkan på de svar som lämnas (Merriam, 1994). Läsare av studien måste därför vara medvetna om att sådana effekter kan förekomma. Under våra intervjuer var detta dock inget som vi uppfattade som ett problem. I vissa fall skulle några av de frågor vi ställt kunna uppfattas som känsliga då vi bett respondenterna uttala sig om hur de med avseende på kommunikationen fungerar ihop med sina medarbetare. Känsliga frågor kan ha en inverkan på de svar som lämnas (Denscombe, 2000). För att undvika denna problematik har vi försökt att ha detta fenomen i åtanke vid konstruerandet av frågorna. En annan nackdel som ofta presenteras i samband med den personliga intervjun är att den är tidskrävande både vad det gäller genomförandet och analys av data (Denscombe, 2000). Vi tycker dock att kvaliteten på den information som de personliga intervjuerna ger överväger denna nackdel.

Vårt första försök att komma i kontakt med respondenterna skedde via e-post där vi gav en kort beskrivning av ämnet för studien. Kontaktuppgifter för respondenterna fann vi på respektive kommuns hemsida. Då vi ej fick någon respons på e-posten valde vi istället att kontakta de utvalda respondenterna per telefon. Alla var då direkt positiva till att ställa upp på en intervju.

Intervjuerna tog plats i respektive kommun. I Mölndal träffade vi revisor och nämndeman i Stadshuset och fullmäktigeledamoten i Folkets hus. Respondenterna i Uddevalla mötte vi vid läns museets cafeteria medan vi i Varberg höll intervjuerna i Stadshuset. Intervjuerna med revisorerna varade i cirka 40 minuter medan övriga intervjuer varade cirka 25 minuter. Alla respondenter fick samma information inför intervjun där vi klargjorde syftet med undersökningen. För att ytterligare motivera respondenterna till att svara på våra frågor försökte vi tydliggöra att deras bidrag var viktigt för vår undersökning, vilket Patel och Davidson (1998) menar är viktigt för motivationen. Vi var båda närvarande under samtliga intervjuer, där en av oss ställde frågorna medan den andra tog anteckningar. Samtidigt spelade vi även in intervjun på kassett. Bandupptagning kan vara negativt då det kan göra att respondenten känner sig obekvämt och därför ej ger korrekta svar (Johansson-Lindfors, 1993). Ingen utav respondenterna sa



sig dock vid förfrågan ha något emot att vi spelade in intervjun. Fördelen med bandupptagning är att vi lättare och på ett mer korrekt sätt har kunnat sammanställa det empiriska materialet. Under intervjutillfällena fick vi uppfattningen att alla respondenterna var tillmötesgående och villiga att dela med sig av sina tankar och åsikter. Vissa svarade dock mer utförligt än andra, vilket kan komma att återspeglas i sammanställningen av empirin. Dessutom bör uppmärksammas att en felaktigt ställd fråga avseende revisorernas kunskap om fullmäktiges verksamhet lett till uteblivet svar. Vi anser dock inte att detta bör ha betydande inverkan på studiens utfall.

2.5 Sammanställning av empiri och analysmetod

Insamling av data och analys sker parallellt i en kvalitativ undersökning. Analysen är dock inte alls klar när allt material är insamlat, istället är det så att analysen då går in i en mer intensiv fas. För att analysens intensiva fas skall kunna inledas och bli effektiv måste den insamlade informationen organiseras (Merriam, 1994). För att organisera den primära informationen är, enligt Merriam, det mest ideala sättet att först göra en ordagrann utskrift av intervjun. Dock menar hon att detta ofta kräver alltför mycket arbete och tid varför hon föreslår ett alternativt tillvägagångssätt. Hon beskriver en metod där anteckningar över intervjun förs i en så kallad loggbok där både respondenternas svar och forskarens egna noteringar kan samlas. Nästa steg är att denna information kodas utifrån viktiga teman eller kategorier som analysen av informationen ger. Med inspiration från denna metod gjorde vi efter insamlingen av intervjudata en första sammanställning av materialet genom att lyssna på bandupptagningen och fylla ut de anteckningar som gjorts under intervjuerna. På detta sätt kompletterade vi anteckningarna dels med material från bandupptagningen, men även med egna noteringar. Detta gjordes intervju för intervju så att vi skapade ett dokument för varje respondent. Genom att vi även förde anteckningar under intervjuerna fanns möjlighet att direkt skriva ned viktiga kommentarer och tankar utöver det som fångades på bandet. Vi valde att tillämpa denna metod istället för en fullkomlig transkribering av intervjuerna inte bara utifrån tidsaspekten, men även utifrån det faktum att det är ett bra sätt att fånga teman och kategorier som skulle kunna komma att bli viktiga i analysen.

Även Denscombe (2000) menar att det i den kvalitativa forskningen är av vikt att forskaren reflekterar över och identifierar mönster, processer, gemensamma drag samt skillnader i det insamlade materialet. Detta är således en process som vi har upprepat ett flertal gånger under analysarbetet för att få ut mer av materialet. Eftersom intervjufrågorna baserades på den information vi utläst ur våra sekundära källor uppstod naturligtvis en koppling mellan primärdata och sekundärdata, varför det blev naturligt att sortera in materialet i de kategorier som tidigare använts i referensramen. Den återkommande kategoriseringen är *former för kommunikation* samt *kunskap och förståelse*. I och med att denna kategorisering till viss del fanns i intervjuguiden redan från början försvann delvis det som Svenning (2000) kallar det första stadiet i en kodningsprocess, den öppna kodningen, där forskaren med ett öppet sinneslag söker efter ansatser och mönster. I vårt fall handlade det mer om att sortera in materialet i kategorierna samt att hitta data som avvek från dessa. Därefter gick vi vidare till det



andra stadiet i kodningsprocessen som innebar att vi gick in djupare och försökte finna länkar mellan begrepp och olika respondenters svar. Det avslutande tredje stadiet är enligt Svenning (2000) en selektiv kodning där forskaren letar data som stödjer den tidigare kodningen.

Genom att vi kunde använda samma kategorier i sammanställningen av empirin som i vår referensram underlättades vårt analysarbete då vi hade möjlighet att per kategori ställa informationen i referensramen mot informationen i empirikapitlet. På detta sätt kunde likheter och skillnader i materialet lättare upptäckas. Dessutom torde denna återkommande kategorisering underlätta för läsaren av studien. I referensramen presenteras vad som i idealfallet skulle kunna vara kännetecknande för en fungerande kommunikation samt de kriterier för kommunikation inom den kommunala revisionen som återfinns i god revisionsred. Genom att i analysen göra en jämförelse mellan detta och hur kommunikationen verkar fungera i de studerade kommunerna ämnar vi skapa möjligheter till att vidare diskutera kring och förhoppningsvis ge ett svar på studiens problemformulering.

2.6 Studiens trovärdighet

Då vi har valt att undersöka vårt problem genom att göra en fallstudie finns det tydliga inslag av subjektivitet dels i studiens utformning, men även i vad vi väljer att belysa. Detta behöver dock inte betyda att studien inte är trovärdig då objektivitet inte är att likställa med trovärdighet (Silverman, 2001). När vi tar ställning till trovärdigheten i vår studie kommer vi göra detta genom att studera och kommentera studiens validitet och reliabilitet. Det är svårt att diskutera studiens validitet och reliabilitet genom att enbart studera uppsatsen som en helhet, varför vi istället får gå in och titta närmre på de olika källor och metoder som använts för att samla in, bearbeta och analysera information för att på så sätt komma fram till en slutsats om studiens trovärdighet (Merriam 1994).

En god validitet kännetecknas av att vi undersöker och mäter vad vi säger att vi avser att mäta (Patel & Davidson, 1998). För att uppnå en god validitet krävs även användning av rätt instrument och att lämpliga indikatorer studeras för att kunna svara på problemställningen (Denscombe, 2000). Vi har tidigare argumenterat för vårt val av undersökningsmetod, den personliga intervjun, som en informationskälla för att kunna svara på vår problemställning. Informationen från intervjuerna med olika personer samt användandet av ett flertal sekundära källor har givit oss möjligheten att se saker ur olika perspektiv vilket därmed ökar studiens validitet (Denscombe, 2000). För att försäkra oss om att vår intervjuguide täckte in de frågor som krävdes för att svara på vårt problem samt att de var lättförståeliga har vi som tidigare nämnts diskuterat frågorna med vår handledare, vilket ytterligare stärker studiens validitet (Dahmström, 2000). En hög validitet kräver även att de metoder och data som används är riktiga och återgivna på ett korrekt sätt (Denscombe, 2000). Vid sammanställning av de primära källorna finns enligt Patel och Davidson (1998) en risk för att informationen tolkas på ett sätt som ej överensstämmer med verkligheten. Vi har försökt undvika misstolkningar genom att lyssna på bandupptagningarna vid sammanställning av intervjuerna. Då vi hade



bandupptagning av intervjuerna fann vi det inte nödvändigt att låta respondenterna läsa och godkänna sammanställningen. Detta val skulle dock kunna medföra en ökad risk för missstolkningar.

En god reliabilitet kan uppnås genom att någon annan skall kunna genomföra samma studie. Vi har i den mån det är möjligt försökt att uppnå en hög reliabilitet genom att noggrant beskriva hur vi gått tillväga samt genom att återge källor på ett korrekt sätt. Då den mänskliga faktorn är av stor betydelse och studiens resultat i stor utsträckning bygger på primära källor går det dock inte garantera att någon annan, trots att denne följde vår arbetsgång, skulle komma fram till samma resultat. Detta beror delvis på att respondenternas svar kan ha påverkats av förhållandet som uppstod mellan oss och dem, men även på att det är ett nutida fenomen vi undersöker. Följaktligen skulle den information som respondenterna lämnar idag vid ett senare tillfälle, men med exakt samma frågor, inte behöva vara densamma (Merriam, 1994).

Analys av den insamlade informationen påverkas av författarnas personliga referensramar. Redan vid studiens början har författarna en rad utvecklade tolkningar av verkligheten med sig och uppväxt och omvärldsfaktorer gör att författarna präglas av en viss grundsyn på människor och samhälle (Svenning, 2000). Vi vill göra läsaren medveten om att dessa faktorer har inverkan på vårt sätt att tolka och analysera den information vi har samlat in.

Studiens generaliserbarhet beror på i vilken mån det är möjligt att tillämpa studiens resultat på andra kommuner än de undersökta. Om detta är möjligt bestäms utifrån huruvida kommunerna delar utmärkande kännetecken (Denscombe, 2000) såsom storlek och organisationsstruktur, ekonomisk situation samt de styrandes partitillhörighet. I vår studie kan urvalet av respondenter och deras personliga referensram samt politiska åsikter påverka svaren och därmed utfallet av studien. Med denna bakgrund kan inte några generella slutsatser dras utifrån studiens resultat. Däremot skulle studien kunna ge vissa indikationer på hur kommunikationen i kommuner av denna storlek fungerar samt vara ett underlag för diskussion kring förbättring och utveckling av kommunikationen inom den kommunala revisionen.

2.7 Källkritik

För att kunna få en uppfattning om studiens trovärdighet är det även av vikt att studera vilka källor som använts och av vem och i vilket syfte materialet gavs ut (Patel & Davidson, 1998). I vår studie har vi som tidigare nämnts använt oss av både primära och sekundära källor. Angående de primära källorna, som i vår studie är de personliga intervjuerna, är det viktigt att beakta den påverkan som intervjuaren kan ha på svaren samt att samspelet mellan intervjuaren och respondenten kan ha en inverkan på respondentens vilja att lämna information (Patel & Davidson, 1998). Då vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer tror vi att vi minskat risken för att den information som respondenterna lämnat varit styrd av oss. Även respondenternas personliga referensram och politiska åsikter påverkar, som ovan nämnts, den information de lämnar.



De sekundära källorna som vi har använt oss av representeras till stor del av vetenskapliga böcker, men även av vetenskapliga journaler. Dessa är att betrakta som trovärdiga och oberoende då akademiska tidskrifter och kommersiella bokförlag vanligtvis låter experter granska texterna innan de trycks. De statliga offentliga utredningar vi har använt oss av kan även de ses som trovärdiga då de produceras av tjänstemän som är att betrakta som oberoende och sakkunniga. Som vid allt annat publicerat material finns det dock en människa bakom texten som har fattat beslut och gjort egna bedömningar om textens innehåll (Denscombe, 2000). Angående de skrifter och publikationer vi har använt från Sveriges Kommuner och Landsting är de att betrakta som icke vetenskapliga. Vi tycker ändå att de kan anses vara trovärdiga då de i stor utsträckning baseras på lagtexter samt att den utgivande organisationen kan ses som professionell. Användandet av dessa källor motiveras även av att dessa i mångt och mycket reglerar den kommunala revisionen i Sverige och formerna för kommunikationen inom denna. Vidare har vi använt oss av Internetkällor, vilka främst har använts för att få information om kommunerna. Denna typ av källor torde därför inte ha någon större inverkan på studiens trovärdighet. Flertalet av de sekundära källorna är publicerade under de senaste tio åren, varför de kan anses vara aktuella för vår studie. De källor som är äldre redogör främst för kommunikationsteorier vilka vi anser vara tillämpliga även på det nutida fenomen som vi studerar.



3. Referensram

I detta kapitel ges en allmän beskrivning av den kommunala revisionens betydelse som ett demokratiskt kontrollinstrument. Därefter belyses vikten av en god kommunikation inom kommunal revision samt de riktlinjer för denna som återfinns i god revisionsledning. Vidare lyfter vi fram allmänna teoretiska resonemang kring kommunikation. Denna beskrivning utmynnar i en sammanfattning av centrala begrepp för en fungerande kommunikation, vilka även appliceras på kommunikationen inom den kommunala revisionen. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en beskrivning av vad som enligt ett teoretiskt resonemang och god revisionsledning är kännetecknande för en fungerande kommunikation inom den kommunala revisionen. Syftet är vidare att sätta kommunikationen inom den kommunala revisionen i sitt sammanhang.

3.1 Kommunal revision

Dagens kommunala revision är lagreglerad på ett helt annat sätt än tidigare när redovisningen reglerades i respektive kommun genom att fullmäktige antagit ett redovisningsreglemente (Brorström, Haglund & Solli, 1996). Den tydligaste förändringen är att det ställs allt högre krav på den kommunala revisionen och att revisionens omfattning därmed har ökat (Cassel, 2000). Revisionen har gått från att bara innefatta räkenskapsgranskning till att även inriktas mot granskning och bedömning av hur nämnder och förtroendevalda följer fullmäktiges mål, beslut och politiska intentioner. Den kommunala revisionen regleras idag främst av kommunallagen och av kommunspezifika reglementen. Revisorerna berörs även av tryckfrihetsförordningen, sekretess- och förvaltningslagen (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

Fullmäktige är den beslutande församlingen som finns i varje kommun och i vilken fullmäktigeledamöterna, som representerar olika partier, är valda av och har ansvar gentemot medborgarna. Fullmäktiges uppgifter framgår av 1991 års kommunallag vilken uttrycker att fullmäktige skall besluta i alla ärenden av principiell beskaffenhet eller av större vikt (Lindquist & Losman, 2003). Fullmäktige i sin tur utkräver ansvar av nämnder, styrelser och enskilda politiker vilka de har givit i uppdrag att driva verksamheten efter de riktlinjer som fullmäktige beslutat om. Nämnderna ansvarar därmed för att driva verksamheten efter fullmäktiges mål och riktlinjer. Revisorn skall därefter med oberoende och saklig granskning ge fullmäktige underlag för att kunna besluta huruvida de nämnder, styrelser, och politiker som de givit ett ansvar lever upp till detta och om de uppdrag som fullmäktige demokratiskt beslutat om genomförs. Revisorns yttersta uppgift är följaktligen att pröva ansvarstagandet (Björkman & Riberdahl, 1997). Fullmäktige kan dock besluta om något annat än det som revisorerna förespråkar då fullmäktige har exklusiv rätt att besluta (SOU 2004:107). Revisionen är inte bara ett instrument för fullmäktige utan även för allmänheten för att få kontroll över och insyn i verksamheten samt i hur skattemedel används (Lindquist & Losman, 2003).



På kommunpolitikernas ansvar ligger att förena och värna om demokrati, rättssäkerhet och effektivitet, vilket revisorn i sin roll som demokratiskt kontrollinstrument skall säkerställa (SOU 2004:107). Revisorerna ansvarar själva för vad som skall granskas för att kunna säkerställa detta. Det är dock viktigt att revisorerna i dialogen med fullmäktige är lyhörda för fullmäktiges förslag och synpunkter då det är uppfyllandet av deras mål och beslut som skall granskas (Tengdelius & Nyman, 2004). Lundin (1999) lyfter fram tre grundläggande faktorer som måste finnas för att den kommunala revisionen skall kunna ses som ett fungerande demokratiskt kontrollinstrument. Dessa är trovärdighet, bedömningsgrunder och återkoppling. Trovärdigheten bedöms, enligt Lundin, efter kontrollinstrumentets kompetens och oberoende. För att revisorn skall uppfylla kravet på kompetens krävs bland annat att revisorn har fri tillgång till information och får all information gällande granskningsobjektet som kan vara relevant. Oberoendet innebär att revisorn inte har några direkta band till granskningsobjektet, vilket är problematiskt inom den kommunala revisionen där det finns partipolitiska bindningar mellan revisorerna och de granskade. Avseende bedömningsgrunder menar Lundin att ett meningsfullt och fungerande kontrollinstrument ställer krav på att bedömningsgrunderna eller värderingsprinciperna är kända, vilket de kan anses vara då kommunerna måste följa gällande lagar. Gällande återkoppling så är det viktigt att det finns en fungerande kommunikation och att resultatet av revisionen kommuniceras på ett bra sätt till uppdragsgivaren så att denna har möjlighet att reagera och använda sig av informationen.

Val av revisorer för granskning av verksamheten sker av nyvalda fullmäktige för en hel mandatperiod. För granskning av verksamheten väljs minst tre revisorer och tre ersättare (Lindquist & Losman, 2003). Att förtroendevalda granskar förtroendevalda är en för Sverige unik modell (SOU 2004:107). Det faktum att det inte finns några särskilda kompetenskrav inom revisionsyrket för de förtroendevalda revisorerna har diskuterats, det menas dock att de förtroendevaldas kännedom om och engagemang för kommunal verksamhet är av större betydelse än yrkesmässig kompetens, särskilt då det gäller att granska förvaltningen av kommunen (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 1983). För att kunna genomföra revisionsuppgiften krävs dock även en hög grad av yrkesrevisionella kunskaper jämte kännedom om den kommunala verksamheten, varför krav ställs på att de förtroendevalda revisorerna i den utsträckning det är nödvändigt tar hjälp av sakkunniga (Lindquist & Losman, 2003). Biträdet av sakkunniga höjer statusen på och trovärdigheten för den kommunala revisionen (SOU 2004:107).

Inom den offentliga sektorn finns två typer av revision, räkenskapsgranskning och förvaltningsgranskning. Revisorn i den kommunala verksamheten granskar alltså inte bara den interna kontrollen och att räkenskaperna är rättvisande utan även att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredställande sätt (Goodwin, 2004). Med intern kontroll avses om ledning och styrning samt uppföljning och kontroll inom styrelse och nämnder är tillfredställande. Granskningen av räkenskaperna görs för att försäkra sig om att de är upprättade enligt gällande lagstiftning och god redovisningssed samt att den ger en rättvisande bild av verksamheten. För att bedöma om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt sätt studeras verksamheten effektivitet och kvalitet genom att se om nämnderna efterlever och lever upp till fullmäktiges mål, beslut



och riktlinjer. Att verksamheten sköts på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt handlar om verksamhetens produktivitet och om det råder god ekonomisk hushållning, vilket avspeglas i ett resultat som står i rimligt förhållande till verksamhetens resurser (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

Den granskning som sker under året benämns revisionsprocessen och omfattar allt det arbete som revisorn gör under räkenskapsåret. Revisionsprocessen tar sin utgångspunkt ur de uppdrag, mål och riktlinjer som givits av fullmäktige samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. All kommunal verksamhet skall enligt lag granskas årligen. Den årliga granskningen sker genom att revisorerna följer verksamheten, granskar och bedömer styrelse och nämnder utifrån dokumentation såsom budget, protokoll och beslutsunderlag från de granskade, genom iakttagelser samt genom direkt kommunikation med de granskade. Revisionsprocessen innefattar planering, granskning samt ett slutligt utlåtande i revisionsrapporten vid årets utgång (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

3.2 Kommunikation inom den kommunala revisionen

I utredningen SOU 2004:107 belyses betydelsen av en god kommunikation mellan revisorerna och fullmäktige. En regelbunden kommunikation mellan revisorerna och fullmäktiges presidium bedöms som särskilt viktig. Enligt utredningens bedömning är dock detta inte något som kan regleras genom lagstiftning utan ansvaret ligger hos de inblandade parterna (SOU 2004:107). Formerna för kommunikation sker därmed på frivillig basis (Tengdelius, 2002). Trots en allt öppnare dialog de senaste åren anses det finnas ett tydligt behov av att utveckla innehållet i och formerna för kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige. Särskilt betonas i detta avseende processen för ansvarsprövningen. Förslag på sätt att bemöta kommunikationskravet och för att på så sätt öka förståelsen för revisionen är bland annat utbildning för fullmäktigeledamöter kring fullmäktiges och revisorns roller, information till fullmäktige kring revisionens fördjupade granskningar samt en stående punkt i fullmäktiges dagordning där information från revisorerna framförs. Även kommunikationen mellan revisorer och nämnder och styrelser är betydelsefull för att uppnå en effektiv granskning med ett kvalitativt slutresultat. Återigen framhålls betydelsen av en löpande kommunikation före, under och efter granskningen i syfte att underlätta ansvarsprövningen (SOU 2004:107).

God kommunikation understryks även i Sveriges Kommuner och Landstings skrift ”*God revisionsred i kommunal verksamhet 2002*”. I denna skrift beskrivs de skyldigheter som åligger revisorerna avseende kommunikation för att uppfylla kriterierna för god revisionsred. Revisorerna skall sträva efter att vara lättillgängliga och ha en förebyggande och kontinuerlig kommunikation med både fullmäktige och de granskade nämnderna. Tengdelius och Nyman (2004) menar att om formerna för dialog gemensamt diskuteras kan en god grund för en fungerande kommunikation i samband med granskning uppnås. Genom att dessutom föra en öppen dialog under revisionsprocessens alla steg kan ett förtroendefullt samarbete mellan fullmäktige, de granskade och revisorerna upprätthållas. Även Leewu (1999) betonar vikten av en öppen dialog mellan revisor och de granskade då den kan förebygga motsättningar och eventuella konflikter.



Kommunikationen med fullmäktige skall enligt god revisionsledning ske genom att träffa dess presidium samt genom att närvara vid fullmäktiges sammanträden. På detta sätt kan revisorerna följa hur styrelser och nämnder rapporterar till fullmäktige samt vilka fakta som läggs fram där. Om revisorerna har ett ärende de vill uppmärksamma kan de göra detta i fullmäktige genom initiativrätten³ eller genom att kalla till extra möte. Efter avslutad granskning kommuniceras resultatet av granskningen till fullmäktige. Här ingår att revisorerna, i form av ett särskilt uttalande i revisionsberättelsen, skall ge ett utlåtande om sin bedömning avseende ansvarsprövningen av styrelse och nämnder. Dialogen mellan revisorer och fullmäktige skall skapa förutsättningar för gemensam grund och diskussion angående ansvarsfrågorna. Kommunikationen bör dock inte ta slut där utan revisorerna är också delaktiga i fullmäktiges behandling av revisionsberättelsen, där revisorerna svarar på frågor och deltar i debatten men inte i beslutsfattandet (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

Enligt god revisionsledning skall kommunikationen med styrelse och nämnder, i vilken revisorerna har rätt att få de upplysningar som krävs för revisionsarbetet, ske genom sammanträffanden där verksamhet och utveckling diskuteras. I revisionsprocessens planeringsfas är en aktiv dialog med de granskade viktig för att förse revisorerna med den kunskap som krävs för att kunna tolka och förstå verksamheten. Trots att lagen uttrycker att all verksamhet skall granskas årligen finns det inte utrymme att granska precis allt i en verksamhet, varför kunskap om verksamheten är av vikt för att kunna göra en riktig bedömning om väsentlighet och risk. Granskningen, som därefter följer, bör genomföras så långt som det är möjligt i dialog med de granskade. Revisorerna är främst delaktiga i dialogen på den politiska nivån, det vill säga med de förtroendevalda i granskade styrelser och nämnder. Detta innebär den del av granskningen som utgörs av uppsökande och återkopplande besök där information och kommunikation spelar en central roll. Kommunikation i form av återkoppling till de granskade är betydelsefull för att undvika sakfel och andra missförstånd. Vidare föreskriver god revisionsledning att de iakttagelser, eventuella brister samt förbättringsområden som uppmärksammas under granskningen skall kommuniceras kontinuerligt till ansvarig styrelse eller nämnd i syfte att åtgärder skall kunna vidtas omedelbart. I kommunikationen kan då ingå förslag och råd utan att det behöver strida mot revisorns oberoende. Även i uppföljningen av revisionen spelar kommunikationen en viktig roll eftersom revisorerna bör försäkra sig om huruvida anmärkningar och förslag i revisionsrapporten har lett till åtgärder samt gett avsedda effekter (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

3.3 Kommunikation

Begreppet kommunikation har sitt ursprung i det latinska språket och härstammar ifrån *"communica'tio"* som betyder ömsesidigt utbyte. Detta ord härstammar i sin tur ifrån *"commu'nico"* vilket kan översättas med *"göra gemensamt"* eller *"meddela"* (www.ne.se, 2005-04-01). Kommunikation definieras i Nationalencyklopedin

³ Ett formellt verktyg som innebär att revisorerna kan väcka ärende samt ta upp iakttagelser och synpunkter i fullmäktige eller nämnder. Detta sker i de fall allvarliga iakttagelser snabbt behöver uppmärksammas (Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).



som "överföring av information mellan människor, djur, växter eller apparater". För att kommunikation skall vara möjlig krävs att det finns ett språk eller en kod i vilken informationen uttrycks samt ett fysiskt medium som kan överföra informationen. Mänsklig kommunikation är ett område där det finns omfattande vetenskaplig forskning inom en rad olika discipliner såsom bland annat sociologi, psykologi, teknologi och ekonomi. Detta har gett upphov till en rad olika definitioner av kommunikation. Intresset för att studera denna företeelse avspeglas också i den mängd av kommunikationsteorier och kommunikationsmodeller som utarbetats (Mortensen, 1972). Frågan om hur en fungerande kommunikation skulle kunna uppnås är ett område som kommunikationsforskningen har uppmärksammat (Schramm, 1963).

Kommunikationsmodeller är ett arbetsredskap inom kommunikationsforskningen som syftar till att definiera, åskådliggöra och analysera teorier och hypoteser om kommunikationsstrukturer och processer. Detta kan ske på olika nivåer såsom individ-, grupp-, organisations- och samhällsnivå. De första kommunikationsmodellerna lanserades på 1950-talet, däribland en grafisk modell av Claude Shannon och Warren Weavers. Denna modell har sedan varit inspirationskälla för senare modeller (www.ne.se, 2005-04-01). Den främsta kritiken som riktats mot deras kommunikationsmodell är dess linjära och statiska perspektiv där informationen förflyttas i en riktning från sändare till mottagare. Med denna bakgrund har andra forskare vidareutvecklat ett flertal alternativa modeller där ömsesidighet och komplexitet visualiseras. En av de första forskare som utvecklade Shannon och Weavers kommunikationsmodell var Wilbur Schramm (Mortensen, 1972). Modellen diskuteras vidare nedan.

I flera forskningsfält finns stöd för att kommunikation är en av de mest centrala komponenterna i en fungerande organisation och kan definieras som de strömmar och tolkningar av information mellan de kommunikatörer som är del av en speciell organisation. Indelning kan göras med avseende på om kommunikationen inom organisationen är intern eller extern, formell eller informell samt verbal eller icke-verbal. En väl fungerande intern kommunikation anses vara en styrka för en organisation och kan lyfta hela verksamheten. Dock finns risken att en icke-fungerande intern kommunikation leder till misslyckande och utebliven framgång (Larsson, 2001). Även enligt Frisch (1998) beror felaktiga handlingar och missförstånd i en organisation oftast på att kommunikationen är ineffektiv. Kreps (1990) definierar intern kommunikation som "*...the pattern of messages shared among organization members; it is human interaction that occurs within organizations and among organization members*" (s. 20). Syftet med intern kommunikation uttrycks av Kreps vara att sprida mål, uppgifter och regler för verksamheten, att koordinera organisationens aktiviteter, att förse ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i informationen samt att socialisera medarbetarna i organisationens kultur. Även Erikson (1998) diskuterar vilket syfte som en fungerande och effektiv intern kommunikation kan ha och nämner bland annat; att ge medarbetarna god överblick, att öka motivation och sammanhållning, att bidra till bättre lönsamhet, att skapa enighet om mål samt att förbättra beslutsunderlag. Utgångspunkten är enligt Erikson att intern kommunikation är nödvändig och att det är viktigt att prioritera insatserna utifrån organisationens behov.



3.3.1 Former för kommunikation

För att intern kommunikation i organisationer skall fungera effektivt kan det vara lämpligt att använda sig av någon plan eller strategi för kommunikationen (Erikson, 1998). Kommunikationsstrategi har av Erikson definierats som ”...*det långsiktiga tillvägagångssättet för att med kommunikation bidra till att uppnå organisationens övergripande mål*” (s. 218). Vidare belyser Erikson vikten av att de styrande uttalar sin syn på betydelsen av kommunikation som en förutsättning för att nå de uppsatta målen inom verksamheten. På detta sätt kan en vilja till fungerande kommunikation förankras inom organisationen. Även Engquist (1994) uttrycker detta genom att säga att en av de mest väsentliga egenskaperna för ett effektivt samtal är metakommunikation, vilket innebär kommunikation om kommunikationen. Genom metakommunikation kan parterna således kommunicera om reglerna för kommunikationen och dess kvalitet.

Engquist (1994) diskuterar vidare nödvändiga förutsättningar för en fungerande kommunikation där han menar att resultatet av ett samtal beror på en rad yttre omständigheter och mänskliga egenskaper. Yttre omständigheter kan till exempel vara regelsystem, kultur och fysisk arbetsmiljö, medan en mänsklig egenskap som påverkar kvaliteten av kommunikationen är motivation. Asplund (1987) beskriver kommunikationen som en interaktiv process och menar även han att kommunikationen inte bara kan förklaras av yttre omständigheter eftersom den skapas, upprätthålls och förändras av människor. Enligt Erikson (1998) grundas effektiv kommunikation bland annat i kontinuitet, vilket är viktigt för att skapa trovärdighet hos informationen. Kontinuitet kan uppfyllas genom planering av kommunikationens form och syfte. Vidare diskuterar Erikson tydlighet och saklighet samt aktualitet och snabbhet som kriterier för att intern kommunikation skall vara effektiv. Som komplement till kriteriet om saklig information nämner Erikson även betydelsen av att utnyttja alla sinnen och känslor för att engagera mottagaren och på så sätt uppnå en effektiv kommunikation. Oavsett formerna för och innehållet i kommunikationen påverkas den även av sitt sammanhang och det sociala system den omges av (Wennberg, 2001). Vidare har Argyris (1999) diskuterat centrala faktorer för en fungerande kommunikation. Han menar att en fungerande kommunikation bygger på att informationen är konkret, klar, konsistent, kongruent och tillgänglig. Konkret och klar information kan förebygga misstolkningar. Med konsistent information avses att informationen är omfattande och komplett. Kongruens innebär i detta sammanhang att informationen är konsekvent och koordinerad, det vill säga att samma sak sägs överallt. I begreppet tillgänglighet ingår kravet på att informationsutbytet sker återkommande och är regelbundet.

3.3.2 Kunskap och förståelse

McLagan och Krembs (1997) lyfter fram ytterligare aspekter för en fungerande kommunikation. Dessa är bland annat rättframhet, respekt och delat ansvar. Med rättframhet avses här uppriktighet och öppenhet och att kommunikationen är konkret och rik på information. Genom kommunikationens beskrivande drag får de inblandade parterna en gemensam bild av informationens innebörd. Dessutom bör kommunikationen vara placerad rätt i tid och icke-strategisk, vilket innebär att det inte skall finnas några



dolda intentioner att styra kommunikationen i själviska syften. Respekt innebär att behandla andra med värdighet och ta hänsyn till andras behov, önskemål och synpunkter. I en fungerande kommunikation krävs dessutom medvetenhet om att alla har olika perspektiv, engagemang och erfarenheter. Vidare menar McLagan och Krembs att delat ansvar betyder att båda parter i kommunikationen måste ta ansvar för dess framgång och tillföra sina insikter och perspektiv. Kommunikatörerna bör fokusera på att uppnå positiva och tillfredsställande resultat som gynnar båda parter. Brist vad det gäller överenskommelse om mål och roller, användande av återkoppling och inhämtande av ny kunskap ses som kollektiva misslyckanden. Dessutom bör kommunikationen vara målmedveten och således ha ett tydligt syfte. Det är viktigt att definiera vad som skall åstadkommas och utifrån detta anpassa handlingar och ord för att nå önskade resultat.

Som tidigare nämnts har kommunikationsforskaren Schramm utvecklat en kommunikationsmodell, relationsmodellen. Denna modell visar hur två personer interagerar i en tvåvägskommunikation (Larsson, 2001). Enligt Schramms kommunikationsmodell pågår informationsutbytet i två riktningar där båda parterna samtidigt överför information till ett kodat budskap respektive tolkar det kodade budskapet. Dessutom inkluderas i modellen komplikationen med att tolka och förstå den mottagna informationen på rätt sätt. I denna förståelse- och tolkningsprocess påverkas kommunikatorerna av sina tidigare erfarenheter och individuella referensramar, vilket i sin tur har inverkan på attityder och inställning till informationen (Mortensen, 1972). Schramm (1963) menar att en av de grundläggande principerna i allmän kommunikationsteori är att de budskap som kommunikationen består av endast får den innebörd eller mening som mottagarens erfarenheter tillåter denne att tyda in i dem. Vidare diskuterar Schramm att den innebörd en sändare ger ett budskap och den innebörd som mottagaren utläser ur denna är beroende av kunskapen de besitter. Exempelvis har ord skrivna på ett främmande språk lite eller ingen mening för mottagaren. Utifrån detta resonemang anser han att människor endast kan kommunicera inom den personliga referensramen och att kommunikationsproblem och missförstånd ofta har sin grund i människors skilda erfarenheter och kunskaper. Schramm menar också att hur ett budskap blir mottaget är beroende av hur väl det passar in i sändarens normer och värderingar samt hur effektivt budskapet är i sin utformning. Andersen (2003) menar att bristande kunskap och erfarenhet kan leda till att individen medvetet vänder sig ifrån information. Vidare menar han dock att kunskap och erfarenhet inte är några statiska begrepp utan att förståelsen kan förändras över tid. Enligt Wennberg (2001) kan erfarenhet och kunskap utveckla kommunikationen. Således menar han att de regler och rutiner för kommunikationen som växer fram grundas på kommunikatorernas erfarenheter och kunskaper snarare än på de regler som uppställs av överordnade instanser.

Även Erikson (1998) diskuterar att erfarenheter och kunskap påverkar hur informationen som kommuniceras förstås och tolkas. Informationen som kommuniceras bör därför vara konkret så att varje mottagare, med hänsyn till erfarenhet och kunskap, förstår dess innebörd. Förutom detta bör informationen vara koncentrerad och fokusera på väsentlig fakta samt koordineras så att olika avsändare säger samma sak. Vidare menar Erikson att trovärdighet och förtroende är viktiga faktorer för en fungerande kommunikation. Orsini



(2000) identifierar på liknande sätt vissa underliggande värderingar eller element som krävs för att kommunikationen ska vara framgångsrik och som bedöms ingå i en effektiv kommunikation. Exempel på dessa värderingar är förtroende, respekt, öppenhet och tillförlitlighet, vilka bland annat kan underlätta återkoppling och en gemensam förståelse. I en organisation sker ständigt förändringar i ledning och nya medlemmar tillkommer. För att kommunikationen inom organisationen skall vara effektiv menar Orsini därför att kommunikationen bör vara en ständigt pågående process.

Loss (2000) diskuterar effektiv kommunikation ur den interna revisionens perspektiv och uttrycker att *"Effective communication is the cornerstone of internal auditing"*. Även om en fungerande kommunikation kräver färdigheter i att uttrycka sig, lyssna, ifrågasätta samt återkoppla är inte dessa färdigheter tillräckliga för att skapa en effektiv kommunikation inom intern revision. Utöver dessa färdigheter menar Loss att det även krävs att kommunikationen präglas av öppenhet, en ömsesidig förståelse samt en löpande återkoppling. Vidare förespråkar han diskussion framför anklagelse samt förklarande resonemang hellre än att endast ge direktiv. Genom tydliggörande frågor kan osäkerhet undanröjas och missförstånd kan på så sätt undvikas. Att ha detta i åtanke torde enligt Loss innebära ökade möjligheter till att informationen går fram, att den tolkas och förstås på rätt sätt samt att den accepteras.

3.3.3 Sammanfattning

I det teoretiska resonemanget ovan åskådliggörs kommunikationens betydelse och hur en fungerande kommunikation skulle kunna uppnås. Ur resonemanget kan vissa centrala faktorer urskiljas som vi, utifrån den information som presenterats om kommunal revision, anser även skulle kunna vara av vikt för en fungerande kommunikation inom den kommunala revisionen. Avseende *former för kommunikation* inom den kommunala revisionen är det därmed viktigt att den sker under former där kontinuitet, regelbundenhet och tillgänglighet är av betydelse. Genom att planera och diskutera hur kommunikationen skall se ut skulle åstadkommandet av en fungerande kommunikation inom den kommunala revisionen kunna underlättas. Kommunikationen påverkas dock även av yttre omständigheter såsom fysisk arbetsmiljö och det sociala system den omges av. När det gäller *kunskap och förståelse* bör medvetenhet finnas om att tolkning och förståelse är beroende av individens kunskaper och tidigare erfarenheter. Den information som revisorerna förmedlar till nämnder och fullmäktige, men även den information dessa kommunicerar till revisorerna bör därmed vara tydlig, konkret och saklig för att förstås och tolkas på rätt sätt. Grundläggande för kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder är dessutom att det är en öppen tvåvägskommunikation präglad av ömsesidighet och respekt. Vidare förutsätts att båda parter tar ansvar för att kommunikation och återkoppling fungerar.

Vår sammanfattning syftar till att lyfta fram faktorer som skulle kunna vara viktiga i en fungerande kommunikation inom den kommunala revisionen. Tillsammans med övriga avsnitt i referensramen kommer det teoretiska resonemanget ligga till grund för studiens empiriska undersökning samt för vidare analys och diskussion.



4. Empiri

Detta kapitel inleds med en kort presentation av de tre kommuner samt de respondenter som ingår i vår studie. I efterföljande avsnitt presenteras en sammanställning av vår empiriska studie där respondenternas svar har delats in i de två kommunikationsled som vi har studerat. Ytterligare indelning av empirimaterialet har gjorts i former för kommunikation samt kunskap och förståelse. Intervjuguide återfinns i bilaga.

4.1 Presentation av studerade kommuner och respondenter

Mölnadal stad är beläget söder om Göteborg och består av tre delar; Mölnadal, Lindome och Källered. Kommunen har cirka 57 500 invånare. Fullmäktige består av 61 ledamöter. I kommunen finns tio nämnder med ansvar för olika verksamheter. För närvarande finns tolv förtroendevalda revisorer i kommunen varav en ordförande, en vice ordförande, samt tre ersättare (www.molndal.se, 2005-04-21). Uddevalla kommun ligger norr om Göteborg mitt i Bohuslän och har cirka 50 000 invånare. I fullmäktige sitter 61 ledamöter. Under fullmäktige finns förutom kommunstyrelsen sex nämnder och fyra råd vilka ansvarar för olika områden. Det finns sju förtroendevalda revisorer i kommunen samt lika många ersättare (www.uddevalla.se, 2005-04-21). Varbergs kommun tillhör Hallands län och är beläget i angränsning till Kungsbacka kommun söder om Göteborg. I Varbergs kommun bor cirka 54 000 personer. Även här är antalet ledamöter i fullmäktige 61 stycken. I organisationsschemat återfinns under fullmäktige en kommunstyrelse samt nio nämnder och en hamnstyrelse. Kommunrevisionen består av nio förtroende valda revisorer och nio ersättare (www.varberg.se, 2005-04-21).

I varje kommun har vi, som tidigare nämnts, intervjuat tre respondenter; en förtroendevald revisor, en fullmäktigeledamot samt en nämndeman. Mandatperioden som avses är år 2002 till år 2006. Samtliga respondenter har varit politiskt aktiva inom respektive kommun i mer än fem år och har ledande befattningar inom respektive område. De flesta av dem har flera uppdrag inom den kommunala verksamheten. Samtidigt är majoriteten av dem fritidspolitiker då de har ett civilt arbete vid sidan om det politiska uppdraget. Respondenterna representerar ett flertal olika partier. I sammanställningen nedan kommer varken respondenterna eller kommunerna att benämnas vid namn. De tre kommunerna kommer istället att benämnas A, B och C utan inbördes ordning och respondenterna med respektive befattning. Anledningen till detta är att vårt syfte inte är att göra en bedömning av de enskilda kommunerna.

4.2 Kommunikation mellan revisorer och fullmäktige

Nedan presenteras en sammanställning av de svar som vi fått från de intervjuade revisorerna och fullmäktigeledamöterna avseende kommunikationen dem emellan.



4.2.1 Former för kommunikation

Revisorn i kommun A uttryckte att det finns en plan för kommunikationen och att formella möten hålls minst fyra gånger per år, vilket inte överrensstämmer med svaret från fullmäktigeledamoten i samma kommun som svarade att de träffades under formella former endast två gånger om året. På det första mötet av de fyra görs, enligt revisorn, en genomgång med fullmäktiges presidium av planerna för hur revisorerna tänkt genomföra sin granskning. Planeringen av vad som skall granskas baseras på en swot-analys och sköts av revisorerna, men följs upp av en öppen dialog och diskussion med fullmäktiges presidium. Även om fullmäktiges presidium kan ha synpunkter på vad som skall granskas poängterades revisorn att de självständigt väljer vad som skall granskas. Granskningen begränsas dock av det anslag revisorerna får för att genomföra granskningen. Detta anslag bestäms vid ett andra möte som vanligtvis sker i maj och bestäms utifrån den plan som revisorerna tidigare presenterat. Fullmäktigeledamoten menade att de anslag som beviljats kommunrevisionen inte är tillräckliga för att granska det som behöver granskas. Revisorn berättade vidare att ett tredje och fjärde möte hålls under hösten, vilka syftar till att ge fullmäktiges presidium information om hur granskningen fortlöper samt till att lägga upp planer för nästkommande år. En presentation av granskningens slutliga resultat på cirka fem minuter sker inför hela fullmäktige och leder ofta till diskussion. Fullmäktigeledamöterna tar även med sig informationen för vidare diskussion i respektive partigrupp. På samtliga möten förs minnesanteckningar som dokumenteras. Av intervjun med revisorn i kommun A framkom att kommunrevisionen nyligen tagit beslut om att revisorerna skall följa fullmäktiges arbete och att det därför alltid skall vara en revisor närvarande på fullmäktiges sammanträden. Dock framgick att revisorerna endast sitter med som åhörare och inte deltar aktivt i debatten. Parterna träffas, enligt fullmäktigeledamoten, dessutom om det skulle inträffa något speciellt som gör att revisorerna ser ett behov av att kalla till möte. Angående de informella mötena menade revisorn att dessa möten ofta äger rum i fikarummet, på fritiden och bland partikamrater. Vidare poängterades dock att diskussionen vid dessa möten är av mer allmän karaktär. Ansvaret för och initiativet till kommunikation och möte mellan fullmäktiges presidium och revisorerna ligger enligt fullmäktigeledamoten, men även enligt revisorn, på revisorerna. Fullmäktigeledamoten ansåg att det är en bra ordning eftersom "...revisorerna bäst vet när de behöver prata...". Det poängterades dock att även fullmäktige kan kalla till möte om det skulle behövas. Fullmäktigeledamoten uttryckte vidare att de stöttar revisorernas i deras arbete, men att det är sällan de behöver ingripa i revisorernas arbete. Det förutsätts enligt fullmäktigeledamoten att revisorerna följer kommunallagen och det finns ingen dialog om det löpande arbetet under granskningens gång. "...de jobbar med sitt och det förutsätts att de gör det de ska...". Revisorn och fullmäktigeledamoten i kommun A beskrev kommunikationen dem emellan som att den "...fungerar utmärkt" respektive att den är "...hjärtlig".

I kommun B hålls planerade formella möten med fullmäktiges presidium minst två till tre gånger per år. Revisorn uttryckte dock att det hade varit önskvärt att träffas ytterligare ett par gånger per år. De formella mötena äger rum dels då revisionsstrategin presenteras och budgeten skall fastställas, men även då resultatet av genomförd revision presenteras.



Fullmäktigeledamoten berättade att kommunens strategi för kommunikationen ”...*blivit tydligare under senare år*”. Revisionsstrategin diskuteras med fullmäktiges presidium, men trots det bestämmer revisorerna självständigt vad som skall granskas. Revisorn berättade vidare att resultatet av revisionsrapporternas även föredras för hela fullmäktige då information lämnas kort om vad revisionen kommit fram till. Fullmäktigeledamoten berättade att efter denna föredragning diskuteras resultatet. Revisorn betonade att extra möten hålls om behov uppkommer. Både revisorn och fullmäktigeledamoten gav uttryck för en väl fungerande dialog dem emellan. I kommun B sitter alltid en av revisorerna med på fullmäktiges sammanträden. Revisorn deltar inte i debatten utan sitter bara med och lyssnar och har alltså ingen stående punkt på dagordningen. Närvaro vid sammanträdena är något som införts under senare år och sker efter ett rullande schema. Revisorn i kommun B menade att det är deras ansvar att ett givande möte mellan revisor och fullmäktige äger rum. Fullmäktigeledamoten menade dock att det är fullmäktige som är uppdragsgivare och att det därmed finns ett gemensamt intresse och ansvar för att kommunikationen fungerar och att de träffas. Angående den löpande kommunikationen berättade fullmäktigeledamoten att det sällan sker någon sådan utöver de planerade mötena.

Både revisorn och fullmäktigeledamoten i kommun C berättade att de har tre till fyra inplanerade formella möten per år där deras presidium träffas. Mötena sker på revisorernas initiativ. Revisorn berättade att de under mötena har en gemensam diskussion om vad de planerar att göra och hur granskningen fortlöper. Även fullmäktigeledamoten menade att resultatet av granskningen diskuteras löpande. Fullmäktigeledamoten tyckte att det är viktigt att fullmäktiges presidium är uppdaterade och hålls a jour med hur arbetet hos de granskade fungerar. Fullmäktigeledamoten berättade vidare att extra möten även hålls vid behov. Revisorn beskrev att revisionsrapporten efter avslutat granskningsår presenteras för hela fullmäktige. Det brukar ta cirka 30 minuter och därefter finns möjlighet till frågor och diskussion. Fullmäktigeledamoten uttryckte att även om det händer att frågor ställs leder det sällan till diskussion. Om revisorerna sitter med på fullmäktiges sammanträden eller inte är enligt fullmäktigeledamoten ”...*upp till dem*”. Enligt revisorn bör de dock enligt god revisionssed närvara på samtliga sammanträden varför en representant så gott som alltid närvarar. Revisorn berättade vidare att de främst sitter med och lyssnar på den politiska debatten. I fall där de ej fått gehör för en granskning hos en nämnd är detta dock något som revisorn skulle kunna väcka till ärende i fullmäktige. Fullmäktigeledamoten uttryckte att gemensamt fikarum och närheten till revisorerna även ger upphov till informella möten. I kommun C var respondenterna eniga om att det är ett delat ansvar att de träffas. Revisorn menade att kommunikationen dem emellan ligger i bägge parter intresse och att man genom kommunikation kan förebygga felsteg. ”*Det blir därför viktigt att träffas ofta*”. Fullmäktigeledamoten beskrev en fungerande kontakt med revisorerna och menade att kommunikationen fungerar som ett ”...*bollplank*...” där information förmedlas i båda riktningarna. Revisorn beskrev dialogen som ”...*mycket bra och öppen och alla får uttrycka sin synpunkt*”. Både revisorn och fullmäktigeledamoten ansåg att de resurser som finns avsatta för revisionen är tillfredställande.



4.2.2 Kunskap och förståelse

Fullmäktigeledamoten i kommun A skiljer på kunskapen hos fullmäktiges presidium och hos övriga ledamöter då fullmäktiges presidium har en ganska bra insyn i revisorernas arbete. Hos övriga ledamöter menade fullmäktigeledamoten att kunskapen är något sämre. De enskilda ledamöterna har dock inte dålig kunskap om revisionen, vilket motiveras med att *"...de har inte några större invändningar angående de rapporter som lämnas"*. Det finns dock ingen uppföljning av hur många i fullmäktige som faktiskt läser rapporterna, däremot förutsätts att de tar till sig av det material som presenteras på fullmäktiges sammanträden. Revisorn i kommun A berättade att viss utbildning erbjudits i början av mandatperioden för att informera om revisorernas arbete. Utbildningen innebar information på 20 till 30 minuter plus att de deltagande fick ett kompendiematerial. Revisorn var av den åsikten att fullmäktiges kunskap om revisionen varierar mycket på grund av bakgrund och erfarenhet. Detta exemplifierades genom skillnaden i kunskap hos en nyinvald artonårig student och en sedan länge kommunalt aktiv person som kanske i det civila arbetar med ekonomi. Angående kunskap i motsatt riktning ansåg revisorn att revisorerna besitter god kunskap om det arbete som fullmäktige utför. Revisorn menade att kommunallagen tydligt talar om vad fullmäktige får och inte får göra och vilka uppgifter de har. Dessutom läser revisorerna alla fullmäktiges handlingar och protokoll. Den intervjuade nämndemannen i kommun A sitter även med i fullmäktige och som representant för fullmäktige ansåg denne att fullmäktigeledamöterna generellt inte förstår vikten av revisorernas arbete. Detta motiverade nämndemannen med att de förtroendevalda revisorerna inte har någon status i fullmäktige. Enligt nämndemannen har revisorerna *"...väldigt låg status i fullmäktige"*. Revisorerna lämnar välskrivna, gedigna rapporter som de också presenterar muntligen under punkten meddelande på fullmäktiges dagordning. Det brukar vara en till två revisorer som gör detta, de andra vet nämndemannen inte ens vilka de är. Vidare beskrevs att det mycket sällan är någon som reagerar på denna presentation. Detta uttrycktes som *"...rapporten läggs till handlingarna utan reflektion"*. Den fullmäktigeledamot som vi intervjuat berättade dock att fullmäktige vidtar åtgärder om de bedömer att det behövs. Detta sker oftast bara vid allvarligare påpekanden. Samma fullmäktigeledamot poängterade dessutom att revisionsrapporten har hög status bland fullmäktige och att de kan ha nytta av revisionsrapporterna.

Revisorn i kommun B menade att kunskapen hos fullmäktige om revisionens syfte varierar beroende på erfarenhet hos de enskilda ledamöterna. Revisorn och fullmäktigeledamoten berättade att det vid inledningen av den nya mandatperioden hölls en utbildning där fullmäktigeledamöterna fick information om den kommunala revisionen. Mot denna bakgrund framhöll revisorn att fullmäktigeledamöterna verkar förstå revisionen syfte och att revisionen är ett bra instrument för att säkerställa att verksamheten sköts på rätt sätt. Vidare menade revisorn att då fullmäktige tar del av alla revisionsrapporter får de kunskap om revisorernas arbete. Den intervjuade fullmäktigeledamoten uttryckte tydligt att de tar till sig och har nytta av revisionsrapporterna. Alla läser inte allt, men fullmäktigeledamoten trodde att alla åtminstone läser sammanfattningar och slutsatser i revisionsrapporterna. Även



partigrupperna läser dessa rapporter. Fullmäktigeledamoten menade vidare att då de ej deltar i den operativa verksamheten blir revisionsrapporten av stor betydelse för beslutsfattande gällande bland annat beviljandet av ansvarsfrihet. Detta uttryckte fullmäktigeledamoten som att *"...vi kan inte vara utan dialog"*. Revisorn i samma kommun berättade att det i kommunen finns uppföljning av att bristerna som framkommer i revisionsrapporterna faktiskt åtgärdas samt att uppföljningen är något de har arbetat mer aktivt med under senare år. Angående revisorns kunskap om de beslut som fattas i fullmäktige framkom under intervjun med revisorn att revisorerna läser alla fullmäktiges handlingar och att kunskapen därmed kan anses vara god.

Revisorn i kommun C uttryckte att kunskapen om revisionen bland fullmäktigeledamöterna var *"...lite tunn..."*, vilket kunde förklaras med att det varje mandatperiod kommer många nya. Fullmäktigeledamoten samstämde och menade att kunskapen varierade och att cirka en tredjedel av fullmäktigeledamöterna *"...har rätt dålig uppfattning om revisionsarbete"*. Ändå uppfattade fullmäktigeledamoten att fullmäktigeledamöterna ser en nytta med revisionen. Fullmäktigeledamoten berättade vidare att viss information om revisionen ges inledningsvis vid ny mandatperiod. Revisorernas kunskap om de beslut som fattas i fullmäktige är enligt revisorn god då de läser alla fullmäktiges handlingar och sitter med på fullmäktiges sammanträden. Revisorn menade att deras revisionsrapporter mottages positivt av fullmäktige. Fullmäktigeledamoten betonade att de har nytta av revisionsrapporterna då det *"...är inte möjligt för politiker att ha fullständigt grepp om saker"*. Revisionen blir därmed ett stöd och underlag vid beviljandet av ansvarsfrihet. Vidare berättade fullmäktigeledamoten att revisionen under senare år har gått från att leta fel till att fungera mer som en *"...back-up..."* där revisorerna fungerar som stöd för de granskade. Detta är enligt fullmäktigeledamoten *"...på gott och ont. En del tycker att de lägger sig i, andra tycker att det är bra"*.



4.2.3 Sammanställning kommunikation mellan revisorer och fullmäktige

	Kommun A		Kommun B		Kommun C	
	Revisor	Fullmäktige	Revisor	Fullmäktige	Revisor	Fullmäktige
Finns det någon plan för kommunikation?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Hur ofta träffas Ni?	4ggr/år	2ggr/år	Minst 2ggr/år	3ggr/år	3-4ggr/år	3-4ggr/år
Sitter revisorn med på fullmäktiges möten?	Ja	Ja	Ja, sedan nyligen	Ja	Ja, så gott som alltid	Ja
Vem har ansvar för kommunikationen?	Revisorn	Revisorn	Revisorn	Delat ansvar	Delat ansvar	Delat ansvar
Hur upplever Ni dialogen Er emellan?	Fungerar utmärkt	Hjärtlig	Väl fungerande	Väl fungerande	Mycket bra och öppen	Fungerar som bollplank
Har fullmäktige nytta av revisionen?	Ja	Ja, revisionen har hög status	Ja	Ja	Ja	Ja
Leder revisionsrapporter till åtgärder?	Ja	Ja, vid allvarliga påpekanden	Ja, säkerställs genom uppföljn.	Ja	Ja	Ja
Fullmäktiges kunskap om revisionens syfte?	Varierar med bakgrund & erfarenhet	Olika i presidium & bland ledamöter	Fullmäktige verkar förstå syftet	Bra, tar del av alla dokument	Lite tunn	Varierande
Ges någon information om revisionen?	Ja, vid ny mandat-period	Ja	Ja	Ja, vid ny mandat-period	Ja, vid ny mandat-period	Ja, vid ny mandat-period
Revisorernas kunskap om fullmäktiges verksamhet?	God, läser kommunallagen	Ej svarat	God, läser alla handlingar	Ej svarat	God, läser alla handlingar	Ej svarat



4.3 Kommunikation mellan revisorer och nämnder

I följande avsnitt presenteras en sammanställning av de svar som vi fått från de intervjuade revisorerna och nämndemännen avseende kommunikationen dem emellan.

4.3.1 Former för kommunikation

Kommunikationen med nämnderna planeras enligt revisorn i kommun A inte på samma sätt som den med fullmäktige. Initiativet till alla formella möten mellan revisorer och nämnder tas enligt revisorn av revisorerna då de ser det som sitt ansvar att kommunikationen fungerar, men även på grund av att det ingår i deras uppdrag. Revisorn i kommun A sade att på grund av de begränsade medel som revisorerna har att röra sig med försöker de hålla sig med en så liten administration som möjligt. För att minska på kostnaderna och spara på tiden berättade samma revisor att det därför hålls få möten med nämnderna. Under en mandatperiod besöks nämnderna uppskattningsvis två till tre gånger. Den intervjuade nämndemannen i samma kommun berättade dock att han aldrig träffat de förtroendevalda revisorerna i sin roll som nämndeman under de två och ett halvt år som han suttit i nämnden, och uttryckte att han *"...inte en gång..."* har pratat med revisorerna eller blivit kallad till något möte. De förtroendevalda revisorerna är aldrig med på nämndens sammanträden. Dialogen kan enligt nämndemannen beskrivas som obefintlig och vidare sade nämndemannen att det inte finns någon plan eller strategi för kommunikationen med de förtroendevalda revisorerna, åtminstone inte vad nämndemannen känner till. Vidare berättade nämndemannen att nämnden inte har varit föremål för granskning under mandatperioden. Dock genomfördes en genomlysning på initiativ av kommunstyrelsen. Nämndemannen menade att bristen på kommunikation med revisorerna beror på att kommunrevisionen har för lite resurser för granskning. I kommun A uttryckte revisorn att det inte sker någon regelbunden kommunikation löpande under granskningsperioden. På denna punkt är revisorn och nämndemannen i kommun A överens då nämndemannen sade att kommunikationen endast består i färdiga rapporter och att det alltså inte finns någon löpande kontakt eller dialog mellan nämnden och revisorerna. Revisorn berättade att kommunikationen med de granskade initialt ofta sker med brev i form av så kallade förstudier där frågeformulär skickas ut till granskade parterna. Svaren från dessa används sedan till att avgöra om vidare revision behöver göras. Om vidare granskning behöver göras tar revisorerna kontakt med ordförande i aktuell nämnd och talar om vad de vill titta på. Revisorn tyckte att de blir positivt bemötta när de söker kontakt med nämnderna. Vidare förklarade revisorn att det är viktigt att man är ödmjuk när man kommunicerar med nämnderna, särskilt när man vill komma in och förändra något. Revisorn i kommun A menade vidare att en fungerande kommunikation har stor betydelse för granskningen, då *"...man kan lättare få en överblick och kartläggning av verksamheten om man på ett effektivt sätt kan kommunicera med de granskade"*. Revisorn i kommun A berättade vidare att resultatet av en granskning presenteras i nämndens presidium och för förvaltningen innan den läggs fram i fullmäktige. Därefter träffar revisorerna hela nämnden för genomgång av rapportens resultat. På grund av olika kunskap och erfarenhet varierar graden av hur mycket nämnderna använder sig och tar åt sig av den information som lämnas i



revisionsrapporterna. Generellt sätt tyckte revisorn att nämnderna tar åt sig av revisionsrapporterna på ett bra sätt. Nämndemannen menade att nämnden i allmänhet kan ha nytta av revisionsrapporter och att de bör tas upp till diskussion och eventuellt leda till åtgärder. I den genomlysning som gjorts fanns dock inga formella fel att rätta till, men det fanns aspekter som *"...revisorerna hade hakat upp sig på..."*. Nämndemannen förklarade att tolkningen i vissa fall inte var helt klar och att det inte förekom någon förklaring av vad som menades i revisionsrapporten.

Revisorn i kommun B berättade om en mer utförlig plan och strategi för hur kommunikationen med nämnderna ser ut. Enligt revisorn är det tänkt att två möten per år hålls med nämndernas presidium. I de fall där nämnden är föremål för djupare granskning hålls fler möten. Enligt planen skall representanter från revisorerna även besöka förvaltning och verksamhet under några dagar varje år för att få bättre inblick i verksamheten. Vidare är det tänkt att någon revisor årligen skall närvara vid två av respektive nämnds sammanträden. Nämndemannens beskrivning av planen överrenstämde med det som revisorn i samma kommun beskrev. Nämndemannen beskrev mötena som en plats för diskussion där bägge parter får komma till tals. I kommun B uttryckte nämndemannen att ansvaret för att kommunikation mellan revisor och nämnd äger rum är delat. Vidare berättade nämndemannen att nämnden tar kontakt med revisorerna när de är osäkra om hur de skall hantera något. Nämndemannen upplevde det som väldigt lätt att ta kontakt med revisorerna och att det därmed finns en kontinuerlig dialog dem emellan. Nämndemannen såg revisorerna som ett stöd och beskrev ett väl fungerande samarbete. Revisorn sa att *"...nämnderna vill träffa revisorerna..."* och att de därför har kunnat uppnå en *"...bra kommunikation"*. Nämndemannen var dock noga med att poängtera att förhållandet mellan revisorer och nämnder *"... får inte bli för gulligt"* och ansåg att det är viktigt att bägge parter håller en viss distans för att förhållandet skall förbli professionellt. Revisorn i kommun B upplevde att nämnderna tar till sig av revisionsrapporterna och att dessa leder till åtgärder. Vidare berättade revisorn att de har en löpande uppföljning där de följer upp huruvida åtgärder faktiskt har vidtagits. Nämndemannen såg absolut en nytta med revisionsrapporten och upplevde att *"...nämnden ser den som något seriöst, något man har respekt för"*. Följaktligen menade nämndemannen att rapporterna leder till åtgärder. I kommun B framkom att det inte sker någon löpande återkoppling under granskningen, utan det slutliga resultatet presenteras först i revisionsberättelsen. I kommun B berättade nämndemannen om en granskning där ett felaktigt konstaterande hade gjorts i den slutliga revisionsrapporten. Enligt nämndemannen hade detta kunnat undvikas om en dialog hade förts även under granskningen. Orsaken till det felaktiga konstaterandet är enligt nämndemannen revisorernas bristande kunskap om verksamheten.

Nämndemannen i kommun C upplevde inte att det finns någon plan eller strategi för hur kommunikationen mellan dem och revisorerna skall se ut. Enligt nämndemannen har ett formellt möte skett en gång under mandatperioden då revisorerna informerade om sitt arbete. Under mötet fördes även en diskussion med möjlighet att prata ihop sig så att *"...man jobbar för samma sak"*. Revisorn berättade att de innan granskning av en nämnd eller styrelse skriftligen informerar om revisionen. Skriftlig information om



revisionen skickas även vid varje ny mandatperiod samt vid lagändringar. Enligt nämndemannen deltar revisorerna aldrig på nämndens sammanträden. Nämndemannen ser inte heller något behov av att ha en dialog genom regelbundna möten. Initiativ till och ansvar för kommunikation ligger enligt nämndemannen på revisorerna. Enligt revisorn är det dock ett delat ansvar då revisorn menade att det borde ligga i båda parter intresse eftersom revisionen är till nytta för bägge parter och då de jobbar mot samma mål. Revisorn menade vidare att initiativ till möte bör ske från båda håll då de kan *"...dra nytta av varandras kunskaper"*. I kommun C uttryckte revisorn att det under granskningen inte finns någon löpande återkoppling till nämnderna, men att de däremot har ett nära samarbete med förvaltningen som får ha synpunkter på granskningsrapporten innan den färdigställs. Angående den löpande kommunikationen sade nämndemannen att *"Teoretiskt sett kan vi vända oss till revisorerna om vi behöver hjälp /.../ men hitintills har det aldrig skett"*. Revisorn menade att nämnderna nästan alltid använder sig av revisionsrapporterna för att förbättra verksamheten. Revisorerna vill arbeta med en rådgivande och framåtsyftande granskning som syftar till att förbättra verksamheten, varför de ofta kommer med förslag till förbättringar i revisionsberättelsen. Dock poängterade revisorn att det är nämnderna och styrelserna som i slutändan ansvarar för förändringar. Revisorn tyckte att deras synpunkter tas mer på allvar idag än vad de gjorts tidigare. Vidare berättade revisorn att det finns en noggrann uppföljning och att de *"...inte bara låter något passera"*. Nämndemannen menade att uppföljning har visat att åtgärder gjorts, men nämndemannen uttryckte att det var osäkert om åtgärderna varit en direkt följd av revisionsrapporten eller om förbättring skett på nämndens eget initiativ. Revisorn i kommun C beskrev en allt bättre och öppnare dialog som de senaste åren har gått från att vara skriftlig till muntlig. Även nämndemannen uttryckte att *"...dialogen fungerar bra"* och att nämnden vet vilka de skall vända sig till om behov finns.

4.3.2 Kunskap och förståelse

Enligt revisorn i kommun A varierar nämndernas kunskap om revisionen och dess syfte. Det har uppstått konflikter då nämnder inte förstått syftet med revisorernas granskning och då de menat att revisorerna inte har tillräcklig kunskap om nämndens arbete. Revisorn menade att nämnden, med vilken konflikt uppstått, inte förstått att revisorerna vill hjälpa dem så att de tillsammans kan jobba mot en bättre verksamhet. Angående revisorernas kunskaper om nämnderna sade revisorn att vissa saker är svåra att förstå vilket gör att analys och uttalande försvåras. Nämndemannen i samma kommun tyckte att de förtroendevalda revisorerna har väldigt dåliga kunskaper om verksamheten i nämnderna. Då det ej finns tillräckliga resurser granskas endast en till två nämnder per år och revisorerna får aldrig en chans att sätta sig in i alla verksamheter. Angående kunskapen om och förståelsen för revisorerna sade nämndemannen *"Vi vet för lite om vad de gör och de vet för lite om oss"*. Nämndemannen berättade vidare att *"Jag har ingen som helst aning om deras verksamhet, inte vad de gör eller hur de gör det"*. Nämndemannen förmodade att revisorerna läser samtliga protokoll och på så sätt blir insatta i verksamheten som bedrivs, vilket krävs för att kunna kontrollera måluppfyllelse och effektivitet. Vidare sade nämndemannen att vid den introduktion och utbildning som gavs vid starten av mandatperioden ingick ingen information om kommunrevisionen eller de förtroendevalda revisorernas arbete, det nämndes inte alls. Revisorn berättade dock att



det i början av varje ny mandatperiod hålls ett möte med respektive nämnd där revisorerna beskriver riktlinjer och planer för revisionen för kommande mandatperiod.

Nämndemannen i kommun B trodde att nämndens ledamöter generellt har god kunskap om revisionens syfte. Som tidigare nämnts uttryckte nämndemannen att revisorernas kunskap om nämndens verksamhet kanske inte är tillräcklig, men att revisorerna genom att delta på nämndens sammanträden kan öka sin förståelse för verksamheten. Detta samtidigt som revisorerna under sammanträdena kan informera om revisorernas verksamhet. Nämndemannen i kommun B berättade att de under mandatperiodens inledning fått en kort presentation om revisorernas verksamhet, men att det skulle vara önskvärt med mer utbildning på området. Revisorn i kommun B menade att nämndernas kunskap om revisionen är varierande beroende på erfarenhet. För att revisorerna å sin sida skall få en ökad kunskap om nämnderna verksamhet berättade revisorn att de försöker arbeta nära verksamheten och ha ett nära samarbete med nämndernas presidium. Dessutom lyfte revisorn fram att de har delat upp granskningen av nämnderna mellan sig, varför de lättare kan få tillräcklig kunskap om den nämnd de ansvarar för. I kommun B har de, enligt revisorn, under innevarande mandatperiod *"...försökt tätta upp kommunikationen"*. Revisorn diskuterade att de granskade och revisorerna givetvis *"...ser på verksamheten med olika glasögon..."* och att det därför är *"...jätteviktigt med en dialog där man uppnår en samsyn om vad revisorernas mål är"*.

Nämndemannen i kommun C tyckte ej att nämndemännen har så mycket kunskap om revisionen och sade att de inte fått tillräcklig utbildning på detta område. Revisorn menade att nämndemännens kunskaper varierade med erfarenhet. Nämndemannen ansåg att fullmäktige behöver revisionen för att se om några fel begåtts i nämndernas verksamhet. Angående nämndens nytta med revisionen menade nämndemannen att *"Det är alltid bra att revisionen finns"*. Vidare sade nämndemannen dock att *"I en värld där allting fungerar skulle revisionen egentligen inte behövas"*. Enligt nämndemannens erfarenhet har revisorerna en bra baskunskap om nämnden, vilket också ingår i deras uppdrag. Revisorn i kommun C menade att de har god kunskap om nämnderna då flera av revisorerna har ett förflutet som nämndemän. Dessutom satsar revisionen mycket pengar på vidareutbildning för att fördjupa sina kunskaper. Att revisorerna kan ta del av allt material från nämnderna underlättar insynen i verksamheten. Revisorn vi intervjuat menade dock att revisorerna ej kan behärska allt och att förmågan att se en helhet därför blir viktig. Även den intervjuade fullmäktigeledamoten uttalade sig om revisorernas kunskaper om nämnderna. Fullmäktigeledamoten sade att *"Även revisorerna går på nöten"* samt att *"Ibland kan de se problemen men har svårt att se orsakerna"*. I vissa komplicerade fall krävs fackkunskaper. Dock menade fullmäktigeledamoten att det inte är meningen att revisorn skall besitta all fackkunskap utan att det till och med kan vara fördelaktigt för granskningen att de kan se på verksamheten ur en annan vinkel.

**4.3.3 Sammanställning kommunikation mellan revisorer och nämnder**

	Kommun A		Kommun B		Kommun C	
	Revisor	Nämndeman	Revisor	Nämndeman	Revisor	Nämndeman
Finns det någon plan för kommunikation?	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Hur ofta träffas Ni?	2-3ggr/mandatperiod	Aldrig, vet ej vilka som är revisorer	2ggr/år+besök i verksamheten	Minst 1-2ggr/år	Olika	Har träffats en gång under mandatper.
Deltar revisorerna på nämndernas sammantr.?	Nej	Nej	Ja, enligt ny plan 2ggr/år	De skall börja göra det	Nej	Nej
Vem har ansvar för kommunikationen?	Revisorn	Revisorn	Revisorn	Delat ansvar	Delat ansvar	Revisorn
Hur upplever Ni dialogen Er emellan?	Blir väl bemötta	Obefintlig	Bra kommunikation	Kontinuerlig & enkel dialog	Allt bättre & öppnare	Fungerar bra
Har nämnderna nytta av revisionen?	Ja	Ja i allmänhet	Ja	Ja absolut, respekt för revisionen	Ja	Nja
Leder revisionsrapporter till åtgärder?	Olika beroende på nämndens kunskap	Ja, men förstår ej alltid innehåll	Ja, säkerställs genom uppföljning	Ja	Ja, säkerställs genom uppföljning	Osäkert
Nämndernas kunskap om revisionens syfte?	Varierar, konflikt har uppstått	Har ingen aning om deras verksamhet	Varierar beroende på erfarenhet	Generellt goda kunskaper	Varierande	Dålig, fått för lite utbildning
Ges någon information om revisorernas arbete?	Ja, vid ny mandatperiod	Nej, ingen alls	Ja	Ja, men mer utbildning vore önskvärt	Ja, vid ny mandatper. & lagförändr.	Ja
Revisorernas kunskap om nämndernas verksamhet?	Vissa saker är svåra att förstå	Dålig, har för lite resurser	Bra, försöker jobba nära nämnder	Ej tillräcklig	God kunskap	Bra baskunskap



5. Analys

I detta kapitel analyserar vi det empiriska materialet genom att ställa det mot den information som presenterats i referensramen. Kapitlet är uppdelat i de två kategorierna former för kommunikation samt kunskap och förståelse, vilka även återfinns i den empiriska sammanställningen. Under dessa två kategorier kommer vi att belysa vissa skillnader, men även likheter, som framkommit i vår jämförelse av det empiriska materialet och referensramen.

5.1 Former för kommunikation

Enligt god revisionssed och även utifrån det teoretiska resonemanget kring kommunikation som återfinns i referensramen, går det att utläsa att en *diskussion kring och en plan för kommunikationen* kan underlätta en fungerande kommunikation. I samtliga kommuner beskrev respondenterna att det finns en plan för hur kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige skall se ut. Både intervjuade revisorer och fullmäktigeledamöter i kommunerna beskrev kommunikationen dem emellan som väl fungerande och menade vidare att deras möten var ett utbyte av information och diskussion kring denna. Utöver dessa inplanerade formella möten poängterade samtliga revisorer och fullmäktige att extra möten givetvis hålls vid behov. Enligt referensramen är den plan för kommunikation som revisorerna och fullmäktigeledamöterna beskrev av stor betydelse för att parterna skall se kommunikationen som ett medel för att uppnå gemensamma mål. Vidare kan en tydlig plan för kommunikationen öka viljan att kommunicera. Angående revisorernas kommunikation med nämnderna gav samtliga revisorer, men bara en nämndeman, uttryck för att det finns en plan av detta slag. Av intervjuerna med de två andra nämndemännen framkom att en av dessa inte ens vet vilka revisorerna är och att kommunikationen är obefintlig. De intervjuade beskrev i detta fall verkligheten på olika sätt, vilket tyder på att alla kanske inte fått samma information och därmed inte ser på kommunikationen på ett liknande sätt. Av revisorernas svar att döma, och det faktum att de skiljer sig från nämndemännens svar, verkar det som om revisorerna ibland beskriver kommunikationen utifrån de riktlinjer som god revisionssed ger snarare än hur kommunikationen faktiskt fungerar.

För att information som kommuniceras skall vara trovärdig och för att ett förtroendefullt samarbete mellan revisorerna, fullmäktige och de granskade skall upprätthållas krävs enligt referensramen att kommunikationen är kontinuerlig och sker *löpande* under året. Vidare har det i referensramen diskuterats att en öppen och löpande dialog mellan revisorer och de granskade även kan förebygga motsättningar och eventuella konflikter. Avseende hur den löpande kommunikationen fungerar skiljer sig kommunerna och de två kommunikationsleden åt. Den löpande kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige sker förutom på de inplanerade formella mötena även genom att revisorerna tar del av fullmäktiges dokument samt att en representant från revisorerna sitter med på



fullmäktiges sammanträden. Enligt en statlig utredning framkom att revisorerna bör vara mer aktiva och ha en stående punkt på fullmäktiges dagordning för att förbättra kunskapen om och förståelsen för varandra och för att därmed kunna lägga en grund för en fungerande kommunikation dem emellan. Den statliga utredningen efterfrågar alltså en tvåvägskommunikation, men av intervjuerna framgick att revisorerna bara sitter och lyssnar på den politiska debatten. Angående den löpande kommunikationen mellan revisorer och nämnder finns en sådan endast i en av kommunerna. Nämndemannen i denna kommun upplevde att revisorerna är lättillgängliga och nämnden tar kontakt med revisorerna löpande under året. Denna tillgänglighet är ett av de kriterier som det teoretiska resonemanget lyfter fram för en fungerande kommunikation. Även god revisionsred framhåller revisorernas tillgänglighet som en framgångsfaktor inom den kommunala revisionen. I de två kommuner där det inte finns någon löpande kommunikation finns eller nyttjas alltså inte tillgängligheten och revisorerna deltar inte heller på nämndernas sammanträden. Dessutom uttryckte en utav de intervjuade nämndemännen att nämnden inte såg något behov av att ha en regelbunden kommunikation. Att det inte sker någon löpande kommunikation kan ses som en allvarlig brist i kommunikationen, dels för att det strider mot god revisionsred, men även då avsaknaden av en löpande kommunikation har visat sig leda till onödiga missförstånd.

Ansvar för att ett möte sker och att kommunikationen fungerar bör enligt det teoretiska resonemanget vara ett *delat ansvar* där båda parter i kommunikationen tar ansvar för dess framgång. Enligt en statlig utredning är detta inte något som kan regleras genom lagstiftning utan ansvaret ligger alltså hos de inblandade parterna. Åsikten om vems ansvar det är att kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige respektive mellan revisorer och nämnder äger rum är något som skiljer respondenterna i kommunerna åt. Övervägande delen av revisorerna och nämndemännen såg det som revisorernas ansvar, medan de övriga såg kommunikationen som ett delat ansvar. Bland annat uttrycktes att fullmäktige som uppdragsgivare har ett ansvar för att kommunikationen fungerar på ett bra sätt. Faran med att flertalet av respondenterna lägger ansvaret på revisorerna, och att det dessutom uttrycktes att det inte finns något behov av regelbunden kommunikation, är att alla parter kanske inte blir lika motiverade till att uppnå en fungerande kommunikation som om de själva hade känt ett ansvar för den. Även om det inte direkt framkom att ansvarsfrågan medför en bristande kommunikation inom den kommunala revisionen är det ändå en intressant aspekt som bör uppmärksammas och diskuteras i kommunerna.

I det teoretiska resonemanget beskrivs löpande *återkoppling* som en viktig del av en fungerande kommunikation. Vidare kan utläsas ur referensramen att en återkoppling, där resultatet av granskningen kommuniceras på ett tillfredsställande sätt, är avgörande för att uppdragsgivaren men även de granskade skall ha möjlighet att reagera och använda sig av informationen. Respondenternas upplevelse och erfarenhet av återkoppling gick isär. I samtliga kommuner framhölls främst den återkoppling som sker i samband med presentationen av revisionsberättelsen efter avslutat räkenskapsår. Någon återkoppling till nämnder och fullmäktige sker alltså inte löpande under granskningsåret. I två av kommunerna framkom det dock att granskningsresultatet i begränsad utsträckning även rapporterades löpande under året till fullmäktiges presidium. Genom en otillräcklig



återkoppling görs avsteg från de riktlinjer för en god kommunikation som återfinns i god revisionsred där det föreskrivs att eventuella anmärkningar bör kommuniceras löpande under granskningen för att möjliggöra omedelbar åtgärd hos nämnderna. Nämndemannen i en kommun berättade att de råkat ut för felaktiga anmärkningar i den slutliga revisionsrapporten och att detta skulle kunna ha undvikits om en dialog hade förts och återkoppling hade skett löpande under granskningen. Även i det teoretiska resonemanget kan utläsas att osäkerhet och missförstånd kan undvikas genom en tydligare och tätare dialog där informationen är klar och konkret. Enligt god revisionsred är kommunikation i form av avstämning med de granskade betydelsefull för att undvika denna typ av sakfel och andra missförstånd. Inte bara iakttagna brister utan också förslag till förbättringar bör enligt den goda revisionsreden kommuniceras kontinuerligt till ansvarig nämnd i syfte att förbättra verksamheten. Bristerna i den löpande återkopplingen till nämnderna skulle därmed kunna medföra att kommunerna inte tillvaratar möjligheten att ständigt förbättra sin verksamhet. Om inte direkta åtgärder möjliggörs skulle det kunna leda till att målet om effektivitet i verksamheten inte uppfylls.

5.2 Kunskap och förståelse

Enligt det teoretiska resonemanget påverkas kommunikatörer av sin personliga referensram samt sin *kunskap och erfarenhet* då det gäller att tolka och förstå information, vilket också har inverkan på attityder och inställning till informationen. De budskap som kommunikationen består av får endast den betydelse som mottagarens erfarenheter och kunskap tillåter denna att tyda in i dem. Då kommunallagen inte ställer några särskilda kompetenskrav på de förtroendevalda revisorerna blir istället de förtroendevaldas kännedom om och engagemang för kommunal verksamhet av stor betydelse då de skall ta till sig information från nämnderna. Samtliga intervjuade revisorer har varit politiskt aktiva i mer än fem år varför de kan anses ha lokal kännedom och vara insatta i den kommunala verksamheten. Revisorernas kunskap om nämndernas verksamhet är enligt dem själva relativt god. I en av kommunerna uttrycktes dock att vissa saker är väldigt svåra att förstå. För att möta denna problematik har revisorerna i en annan kommun valt att arbeta nära nämnderna för att på så sätt öka sin kunskap och förståelse. I den tredje kommunen uttrycktes att de satsar mycket på vidareutbildning för att få en djupare kunskap om nämndernas arbete. Två av nämndemännen höll inte med om att revisorernas kunskap om nämndernas verksamhet var god, utan beskrev den snarare som bristfällig respektive att de förtroendevalda revisorerna har väldigt dålig kunskap om arbetet i nämnderna. Brist i kunskap om nämndernas verksamhet har, som tidigare nämnts, lett till felaktiga anmärkningar i revisionsrapporten. Bristande kunskap kan vara en indikation på att kommunikationen mellan revisorer och nämnder inte är tillräcklig, detta då god revisionsred förespråkar att en aktiv dialog förs med nämnderna för att revisorerna skall förses med den kunskap som krävs för att kunna tolka och förstå verksamheten.

Nämndemännen i två av kommunerna ansåg att nämndernas kunskap om revisionen och dess syfte är otillräcklig och en av dem uttryckte att de inte alls vet vad revisorerna gör. I den tredje kommunen framkom dock att kunskapen generellt var god, men liksom en av de andra nämndemännen tyckte nämndemannen att mer utbildning på området vore



önskvärt. Revisorerna å sin sida menade att nämndemännens kunskap om revisionen varierade med erfarenhet. Angående kunskapen i ledet mellan revisorer och fullmäktige menade samtliga revisorer att kunskapen även hos fullmäktige varierade med erfarenhet, vilket fullmäktigeledamöterna instämde i. En av revisorerna, men även fullmäktigeledamöten i samma kommun, uttryckte att kunskapen hos fullmäktige rörande revisionen och dess syfte i vissa fall är bristfällig. En annan fullmäktigeledamot uttryckte dock att kunskapen kunde anses vara god då fullmäktigeledamöterna sällan kom med några invändningar mot revisionen. Denna förklaring torde dock enligt oss lika väl kunna tyda på motsatsen. I en statlig utredning lades ett förslag på hur kommunikationskravet i den kommunala revisionen kan bemötas. Enligt förslaget framkom att utbildning för fullmäktigeledamöter kring fullmäktiges och revisorns roller skulle kunna vara ett sätt att öka förståelsen hos fullmäktige. Vid inledning av en ny mandatperiod ges i samtliga kommuner en viss information om revisionen. Ingen av kommunerna har dock anammat förslaget i den statliga utredningen då ingen av respondenterna uppgav att de hade fått någon mer ingående utbildning på området. Det har alltså framkommit att kunskapen om varandra inte alltid är tillfredställande i de studerade kommunerna, vilket har haft negativ inverkan på kommunikationen. Brister i kommunikationen på grund av otillräcklig kunskap har i kommunerna exemplifierats genom felaktiga anmärkningar, konflikter och svårigheter att förstå informationen i revisionsrapporten.

I det teoretiska resonemanget framkommer att *respekt* där motparten behandlas med värdighet och hänsyn tas till den andres behov, önskemål och synpunkter är avgörande för att en väl fungerande kommunikation skall kunna uppnås. Enligt god revisionsledning skall revisorerna agera oberoende, men samtidigt är det viktigt att revisorerna i dialogen med fullmäktige är lyhörda för fullmäktiges förslag och synpunkter då revisorerna utför granskningen på uppdrag av fullmäktige. I en fungerande kommunikation krävs enligt det teoretiska resonemanget dessutom medvetenhet om att alla har olika perspektiv, engagemang och erfarenheter. Samtliga respondenter verkar vara medvetna om att alla motparter de samarbetar med inom den kommunala revisionen inte har samma kunskaper och samma erfarenheter, vilket är en förutsättning för att kunna möta motpartens behov. Dessutom uttrycktes att revisorerna upplever att de blir positivt bemötta.

Både intervjuade nämndemän och revisorer upplevde att nämnderna generellt sett ser en *nytta* med revisionsrapporterna. Om rapporterna leder till åtgärder eller inte tycktes inte vara lika självklart då respondenterna menade att kunskap och förståelse hos nämnderna har en inverkan på hur de använder sig av revisionsrapporterna. Då revisionen syftar till att förbättra verksamheten torde det vara en allvarlig brist i kommunikationen om revisorerna i rapporterna inte kan förmedla information som de granskade kan förstå och använda sig av. Från en av respondenterna framkom att revisionen har låg status, vilket kanske i detta fall kan vara ytterligare en anledning till att rapporterna inte leder till åtgärder. I två kommuner används dock uppföljning för att säkerställa att åtgärder vidtas. Angående fullmäktiges nytta av revisionsrapporterna utläses ur referensramen att revisorn med oberoende och saklig granskning skall ge fullmäktige underlag vid beslut om beviljandet av ansvarsfrihet för bland annat nämnder. I vår studie menade samtliga respondenter att fullmäktige har nytta av revisionsrapporterna vid beviljandet av



ansvarsfrihet. Av intervjuerna framgick vidare att revisorerna och fullmäktige så gott som alltid har haft samma uppfattning i denna fråga.

En fungerande kommunikation inom en organisation är enligt kommunikationsforskare avgörande för att skapa enighet om mål och för att förbättra beslutsunderlag. Alla respondenterna ansåg att en fungerande kommunikation var viktig ur något utav dessa hänseenden och de framhöll nyttan av kommunikationen inom den kommunala revisionen. Flertalet beskrev den befintliga kommunikationen i respektive kommunikationsled med positivt laddade ord. Revisorn i en av kommunerna menade att det är viktigt att i en dialog bemöta motparten med ödmjukhet särskilt då förändringar skall göras. Att det är viktigt att definiera vad som skall åstadkommas och utifrån detta anpassa handlingar och ord för att nå önskade resultat går även att utläsa ur det teoretiska resonemanget.



6. Slutliga reflektioner

I detta avslutande kapitel kommer vi att vidare diskutera vissa intressanta aspekter som framkom i vår analys för att på så sätt kunna svara på vår problemställning. Avslutningsvis ges förslag till vidare studier.

6.1 Slutdiskussion

Syftet med vår studie var att med hjälp av ett teoretiskt resonemang, god revisionssed och ett urval av kommuner studera hur väl kommunikationen inom den kommunala revisionen fungerar. Av analysen framgår att kommunikationen i de studerade kommunerna inte alltid fungerar så som det teoretiska resonemanget och god revisionssed förespråkar. Avvikelserna till trots är det viktigt att vara medveten om att det inte finns en modell för kommunikationen som passar alla och att kommunikationens mjuka aspekter gör att den inte kan regleras fullt ut. Många av de faktorer vi studerat påverkas av subjektivitet hos respondenterna varför vi i vår slutdiskussion inte kan dra några allmängiltiga slutsatser. Vi tycker oss ändå se vissa mönster som skulle kunna ge indikationer på hur väl kommunikationen i kommuner av denna storlek fungerar. Avseende kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige skiljer sig inte den bild som presenteras i empirin i så stor utsträckning från det som förespråkas i det teoretiska resonemanget och god revisionssed. De representerade kommunerna verkar ha funnit rutiner kring kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige som fungerar relativt väl och alla uttryckte dessutom med positivt laddade ord upplevelsen av kommunikationen i detta kommunikationsled. I likhet med den statliga utredningen SOU 2004:107 har vi kommit fram till att det dock finns vissa områden med mindre brister där eventuella förbättringar bör göras. De senare åren har kommunerna infört att en representant från revisorerna sitter med på fullmäktiges sammanträden. Detta torde innebära en utvecklad löpande kommunikation, men vi efterfrågar ändå ett mer aktivt deltagande av revisorerna för att medvetenheten och kunskapen om revisionen skall öka ytterligare. Detta då det framkommit att det finns vissa brister i fullmäktigeledamöternas kunskap om revisionen och dess syfte. Den bristande kunskapen skulle i viss mån kunna förklaras av att det i fullmäktige vid varje ny mandatperiod tillkommer nya ledamöter med olika erfarenhet. Då en god kunskap och förståelse om varandra är en utav grundförutsättningarna för en väl fungerande kommunikation, styrker denna omsättning av ledamöter i fullmäktige ytterligare behovet av ett mer aktivt deltagande, men även ett behov av mer utbildning.

Avseende kommunikationen mellan revisorer och nämndemän indikerades i vår problemdiskussion, genom bland annat Leeuw, att det eventuellt finns brister i kommunikationen dem emellan. Vi har i vår studie funnit betydande avvikelser från den ideala kommunikationen som beskrivs i det teoretiska resonemanget och i god revisionssed, varför vår studie visar att kommunikationen i detta kommunikationsled är bristfällig. Därmed finner vi det lämpligt att i denna slutdiskussion fokusera på och lyfta



fram bristerna i detta kommunikationsled. Vi tycker det är intressant att vidare diskutera de tre områdena *kunskap och erfarenhet, löpande kommunikation* samt *återkoppling*. Detta då vi tycker oss se de största bristerna i kommunikationen inom dessa områden och då dessa områden även är av stor betydelse för en fungerande kommunikation inom den kommunala revisionen.

Avseende *kunskap och erfarenhet* har det i samband med intervjuerna framkommit att nämndemännens kunskap om revisionen varierar och kunskapen beskrivs som bristfällig. Med tanke på att det har visat sig att informationen som getts om revisionen endast är av ringa omfattning och att ytterligare utbildning ej förekommer torde kunskapen som finns istället bero på de enskilda individernas personliga erfarenheter och intresse snarare än deras roll som nämndemän. En varierande kunskapsnivå går aldrig att kringgå då detta kan ses som naturligt med tanke på nämndemännens skilda erfarenheter. Vi ifrågasätter dock huruvida ansvaret för kunskap bör läggas på de enskilda ledamöterna på detta sätt. Bristfällig kunskap och förståelse för revisionens syfte och mål kan leda till att nämnden inte tar till sig av de anmärkningar och förslag till åtgärder som kommuniceras. Angående revisorernas kunskap sade de sig generellt ha god kunskap om verksamheten i nämnderna, vilket nämndemännen inte alltid höll med om. En anledning till att kunskapen kan upplevas som otillräcklig kan vara att revisorerna inte har tillräckligt med resurser att röra sig med, vilket resulterar i att det dras in på möten och utbildning. För att få insikt i och kunskap om nämndernas verksamhet, och för att det skall finnas en väl fungerande kommunikation som möjliggör en framåtsyftande revision, krävs att revisorerna verkar nära verksamheten genom regelbundna besök vilket inte sker i alla kommuner.

Den *löpande kommunikationen* är i två av kommunerna näst intill obefintlig, vilket strider mot god revisionsledning som förespråkar en löpande dialog mellan revisorer och de granskade. Med ett nära och kontinuerligt samarbete ökar inte bara kunskapen om varandra utan gör det även möjligt för parterna att dra nytta av varandras kunskaper. Avsaknaden av en löpande kommunikation medför således att dessa möjligheter inte tillvaratas och kommunikationen kan i detta hänseende ses som icke fungerande. I en av kommunerna framkom dock att de vid osäkerhet i hur något skall behandlas tar hjälp av revisorerna. Denna kommunikation är något vi vill lyfta fram som ett bra exempel för att kunna undvika missförstånd och eventuella oenigheter. Även om en kontinuerlig kommunikation är att föredra är vi medvetna om att resurserna är begränsade och att en avvägning mellan kostnad och nytta därför måste göras. Samtidigt är flera av de förtroendevalda politikerna fritidspolitiker, varför den löpande kommunikationen skulle kunna försvåras genom att det inte finns den närhet till varandra som präglar en "vanlig" arbetsplats. Vi anser dock att dessa förklaringar inte försvarar att det finns nämnder som under innevarande mandatperiod inte alls har träffat revisorerna.

En del av den löpande kommunikationen bör innefatta löpande *återkoppling*. Det har i empirin framkommit att det finns en vilja hos revisorerna att genom förslag på åtgärder arbeta för att förbättra verksamheten och en vilja hos nämnderna att använda sig av denna återkoppling. Dock sker återkopplingen i kommunerna endast efter avslutad granskning. Vi menar att denna bristande kommunikation strider mot god revisionsledning och kan



dessutom medföra att målet om en effektiv kommunal verksamhet inte uppfylls. Dessutom ges ingen möjlighet för de granskade att komma med synpunkter på revisorernas anmärkningar och som en följd av detta har onödiga missförstånd uppstått. Vi tycker vidare att det är oroväckande att det inte finns någon löpande återkoppling då en öppen kommunikation under granskningen skulle kunna leda till en ökad respekt och ett ökat förtroende för varandra. Med en väl fungerande kommunikation och ett förtroendefullt samarbete torde det därmed vara lättare för parterna att stödja varandra och på så sätt uppnå gemensamma mål och gemensamt arbeta för en effektivare verksamhet.

Av intervjuerna framgick att kommunerna under senare år i vissa avseenden utvecklat sina former för kommunikation och enligt majoriteten av respondenterna är kommunikationen ett väl fungerande instrument inom den kommunala revisionen. I kommunikationen mellan revisorer och fullmäktige är vi beredda att hålla med, men i kommunikationen mellan revisorer och nämnder tycker vi alltså att det, liksom problemdiskussionen indikerade, finns vissa brister och därmed möjligheter till förbättringar av kommunikationen. För att revisionen skall uppfylla sitt syfte och då utgöra en grund för beviljande av ansvarsfrihet samt kunna ses som ett fungerande demokratiskt kontrollinstrument visar studien att kommunikationen inom den kommunala revisionen behöver utvecklas ytterligare, främst inom de områden som vi ovan belyst. Varje kommun måste försöka hitta rutiner för en fungerande kommunikation som passar deras verksamhet samtidigt som den goda revisionsleden uppfylls.

6.2 Förslag till vidare studier

Ett förslag till vidare studier skulle kunna vara att göra en liknande studie i kommuner av en annan storlek för att se om kommunikationen i dessa skiljer sig i något avseende jämfört med de kommuner vi har studerat. Kan det vara så att de former som används för informationsutbytet parterna emellan är olika beroende på kommunens storlek och hur påverkar det i så fall kommunikationens effektivitet? Vidare skulle det kunna vara av intresse att studera hur kommunernas externa kommunikation med allmänheten fungerar, exempelvis hur den årliga revisionsrapporten kommuniceras till allmänheten. Denna kommunikation är intressant då den kommunala revisionen ytterst är kommuninvånarnas kontrollinstrument för att de skattemedel de bidragit med förvaltas på bästa sätt. Ytterligare ett område att uppmärksamma skulle kunna vara den kommunikation som sker mellan de förtroendevalda revisorerna och de sakkunniga. Detta samarbete torde vara av vikt för hur den kommunala revisionen fungerar varför informationsutbytet dem emellan blir intressant.



Källförteckning

Böcker

Andersen, T., (2003), *Reflekterande processer - Samtal och samtal om samtalen*, Mareld

Argyris, C., (1999), *On organizational learning*, Malden, Mass.: Blackwell, Oxford

Asplund, J., (1987), *Det sociala livets elementära former*, Bokförlaget Korpen, Göteborg

Backman, J., (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Björkman, U., & Riberdahl, C., (1997), *Det kommunala förtroendeuppdraget*, Publica, Stockholm

Brorström, B., Haglund, A., & Solli, R., (1996), *Extern- och internredovisning i kommuner och landsting (2:a upplagan)*, Studentlitteratur, Lund

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

Dahmström, K., (2000), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning (3:e upplagan)*, Studentlitteratur, Lund

Denscombe, M., (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Engquist, A., (1994), *Kommunikation på arbetsplatsen (2:a upplagan)*, Rabén Prisma

Erikson, P., (1998), *Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel (2:a upplagan)*, Liber ekonomi, Malmö

Johansson-Lindfors, M-B., (1993), *Att utveckla kunskap – om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, Lund

Kreps, G., (1990), *Organizational Communication (2:a upplagan)*, Longman, New York

Larsson, L-Å., (2001), *Tillämpad kommunikationsvetenskap (2:a upplagan)*, Studentlitteratur, Lund

Lindquist, U., & Losman, S., (2003), *1991 års kommunallag (6:e upplagan)*, Norstedts Juridik, Stockholm

Lundin, O., (1999), *Kommunal revision: en rättslig analys*, Iustus Förlag AB, Uppsala



McLagan, P., & Krembs, P., (1997), *Direkt kommunikation – Hur du når fram med ditt budskap*, Egmont Richter AB, Malmö

Merriam, S., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Mortensen, C. D., (1972), *Communication: the study of human interaction*, McGraw-Hill Book Company

Patel, R., & Davidsson, B., (1998), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Schramm, W., (1963), *The science of human communication*, Basic Books Inc Publishers, New York

Silverman, D., (2001), *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction* (2:a upplagan), SAGE, London

Svenning, C., (2000), *Metodboken* (4:e upplagan), Lorentz Förlag, Eslöv

Journaler

Coupland, D., (1993), The internal auditor's role in public service orientation, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 8 issue 1 p. 3-13

Frisch, G., (1998), Internal investigation, *Successful Meetings*, Vol. 47 issue 6 p. 85

Goodwin, J., (2004), A comparison of internal audit in the private public sectors, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 issue 5 p. 640-650

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

Loss, J., (2000), The communications contract, *Internal Auditor*, Vol. 57 issue 6 p. 88

Orsini, B., (2000), Improving internal communications, *Internal Auditor*, Vol. 57 issue 6 p. 28

Wennberg, B-Å., (2001), Tankefigurerna, hierarki, paternalism och regel- och målstyrning (HPR), *Reflektioner efter abonnemangsmöten i Göteborg 14/9 och 19/10*, www.samarbetsdynamik.se, 2005-04-22



Utredningar

Statens Offentliga Utredning (SOU) 1998:71, (1998), *Den kommunala revisionen – ett demokratiskt kontrollinstrument*

Statens Offentliga Utredning (SOU) 2003/04:105, (2003), *God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting*

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

Skrifter

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, (1983), *Kommunal Revision – vägledande principer*, Stockholm

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, (2002), *God revisionsred i kommunal verksamhet 2002*, www.lf.se, 2005-04-01

Tengdelius, K., (2002), *Effektiv revision - Vad är det och när? : rapport över projektet Effektiv revision 2000-2002*, Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet

Tengdelius, K., & Nyman, C., (2004), *Fullmäktige och revisionen - Fakta och frågor för reflexion och diskussion*, Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet

Internet

Mölndal stad, www.molndal.se, 2005-04-21

Nationalencyklopedin, www.ne.se, 2005-04-01

Uddevalla kommun, www.uddevalla.se, 2005-04-21

Varberg kommun, www.varberg.se, 2005-04-21

Intervjuer

Fullmäktigeledamot, Mölndal, 2005-04-26, kl. 13.00-13.25

Fullmäktigeledamot, Uddevalla, 2005-04-27, kl. 16.15-16.35

Fullmäktigeledamot, Varberg, 2005-05-04, kl. 09.00-09.35



Nämndeman, Mölndal, 2005-04-26, kl. 11.00-11.25

Nämndeman, Uddevalla, 2005-04-27, kl. 12.00-12.25

Nämndeman, Varberg, 2005-05-02, kl. 09.00-09.25

Revisor, Mölndal, 2005-04-26, kl. 09.00-09.40

Revisor, Uddevalla, 2005-04-27, kl. 10.00-10.45

Revisor, Varberg, 2005-05-04, kl. 10.15-11.05



Intervjuguide

REVISOR

Fullmäktige

- 1. Finns det någon plan eller strategi för hur ni skall kommunicera med fullmäktige?**
- 2. Hur ser er dialog och kommunikation med fullmäktige ut?**
 - a, Hur ofta träffas ni och under vilka former?*
 - b, Hur aktivt deltar ni i fullmäktiges sammanträden?*
 - c, Vem är det som tar initiativ till att ni träffas?*
 - d, Vems ansvar tycker ni det är att kommunikationen fungerar?*
- 3. Hur upplever ni att dialogen mellan er och fullmäktige fungerar?**
- 4. Vilken betydelse har kommunikation med fullmäktige för granskning av kommunen?**
 - a, Hur förmedlas information om förutsättningar för ert arbete?*
 - b, Hur kommuniceras revisionsrapporter?*
 - c, Tycker ni att fullmäktige tar till sig av era revisionsrapporter? Om inte varför?*
- 5. Vilken kunskap har fullmäktige om revisionens syfte?**
 - a, Finns det återkommande information och dialog om de förtroendevalda revisorernas arbete?*
- 6. Vilken kunskap har ni om fullmäktiges verksamhet?**



Nämnder

1. Finns det någon plan eller strategi för hur ni skall kommunicera med nämnder?

2. Hur ser er dialog och kommunikation med nämnder ut?

a, Hur ofta träffas ni och under vilka former?

b, Hur aktivt deltar ni i nämnders sammanträden?

c, Vem är det som tar initiativ till att ni träffas?

d, Vems ansvar tycker ni det är att kommunikationen fungerar?

3. Hur upplever ni att dialogen mellan er och nämnder fungerar?

4. Vilken betydelse har kommunikation med nämnder för granskning av deras verksamhet?

a, Hur förmedlas information som ni behöver för granskning av nämnder?

b, Hur kommuniceras revisionsrapporter?

c, Tycker ni att nämnder tar till sig av era revisionsrapporter? Om inte varför?

5. Vilken kunskap har nämnderna om revisionens syfte?

a, Finns det återkommande information och dialog om de förtroendevalda revisorernas arbete?

6. Vilken kunskap har ni om nämndernas verksamhet?



NÄMNDEMAN

1. Finns det någon plan eller strategi för hur ni skall kommunicera med de förtroendevalda revisorerna?

2. Hur ser er dialog och kommunikation med revisorerna ut?

a, Hur ofta träffas ni och under vilka former?

b, Hur aktivt deltar revisorerna i era sammanträden?

c, Vem är det som tar initiativ till att ni träffas?

d, Vems ansvar tycker ni det är att kommunikationen fungerar?

3. Hur upplever ni att dialogen mellan er och revisorerna fungerar?

4. Vilken betydelse har kommunikation med revisorerna för granskning av kommunen?

a, Hur förmedlar revisorerna information om vad de skall granska?

b, Hur kommuniceras revisionsrapporter?

c, Tycker ni att nämnden har nytta av revisionsrapporterna? Om inte varför?

d, Leder löpande revisionsrapporter och diskussionen med revisorerna till åtgärder?

5. Vilken kunskap har revisorerna om er verksamhet?

6. Vilken kunskap har ni om revisionens syfte?

a, Finns det återkommande information och dialog om de förtroendevalda revisorernas arbete?



FULLMÄKTIGELEDAMOT

1. Finns det någon plan eller strategi för hur ni skall kommunicera med de förtroendevalda revisorerna?

2. Hur ser er dialog och kommunikation med revisorerna ut?

a, Hur ofta träffas ni och under vilka former?

b, Hur aktivt deltar revisorerna i era sammanträden?

c, Vem är det som tar initiativ till att ni träffas?

d, Vems ansvar tycker ni det är att kommunikationen fungerar?

3. Hur upplever ni att dialogen mellan er och revisorerna fungerar?

4. Vilken betydelse har kommunikation med revisorerna för granskning av kommunen?

a, Hur förmedlar ni information om förutsättningar för revisorernas arbete?

b, Hur kommuniceras revisionsrapporter?

c, Tycker ni att fullmäktige har nytta av revisionsrapporterna? Om inte varför?

d, Leder löpande revisionsrapporter och diskussion med revisorerna till åtgärder?

5. Vilken kunskap har revisorerna om er verksamhet?

6. Vilken kunskap har ni om revisionens syfte?

a, Finns det återkommande information och dialog om de förtroendevalda revisorernas arbete?