

Lekmannarevision i kommunala aktiebolag – goda exempel



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

Lekmannarevision i kommunala aktiebolag – goda exempel	3
1 Malmö stad.....	4
2 Norrköpings kommun.....	5
3 Söderenergi AB	6
4 Ängelholms kommun.....	7
5 Uppsala kommun	8
6 Lindesbergs kommun	10
7 Bengtsfors kommun	10
8 Kungsörs kommun.....	12
9 Trollhättans kommun.....	13
10 Ystads kommun.....	14
11 Eskilstuna kommun	15
12 Huddinge kommun.....	16
Framgångsfaktorer.....	18
Bilaga - Intervjufrågor	20

Lekmannarevision i kommunala aktiebolag – goda exempel

Granskning i behov av utveckling

År 2021 publicerade SKR rapporten ”Fem förslag för utveckling av lekmanrevisionen i kommunala aktiebolag”. I rapporten presenterades fem områden som behöver stärkas för att lekmanrevisionen i kommunala aktiebolag ska kunna utvecklas positivt och skapa större nytta för bolag och ägare. Dessa områden är:

1. En stärkt bolagsstyrning där revision har en roll
2. En mer tydligt samordnad revision
3. Bättre samspel mellan lekmanrevisionen och den auktoriserade revisorn
4. Tydliga former för finansiering
5. Mer och bättre utbildning

Läs gärna rapporten om förslag för utveckling innan du läser den här rapporten om goda exempel, eftersom den tidigare också innehåller en beskrivning av lekmanrevisionens syfte och uppdrag.

Innehållet i denna rapport

Denna rapport tar avstamp i slutsatserna ovan men bygger på en ny undersökning. Tolv exempel är utvalda eftersom de utmärkt sig med sina goda arbetssätt. Denna rapport syftar till att enkelt och kortfattat beskriva hur lekmanrevisorerna och deras sakkunniga i dessa kommuner arbetar och vad det som gör att lekmanrevisionen fungerar bra, det vill säga vilka är framgångsfaktorerna.

Undersökningen har genomförts genom intervjuer med nio lekmanrevisorer, tolv sakkunniga samt fyra representanter för bolagsledning. Frågorna som diskuterats vid intervjuerna finns redovisade i bilaga.

Varje exempel redovisas kortfattat och rapporten avslutas med en sammanfattande kommentar där framgångsfaktorerna lyfts fram.

1 Malmö stad

Organisation

I Malmö finns de tretton förtroendevalda revisorerna (revisorskollegiet) och ungefär hälften av dem är också lekmannarevisorer i minst ett aktiebolag. I Malmö finns ett revisionskontor, där anställda medarbetare utgör sakkunniga biträden till lekmannarevisorer i stadens aktiebolag.

Malmö stad har nio helägda aktiebolag inklusive ett moderbolag. Kommunen finns även i sex delägda aktiebolag.

Arbetsätt

Inom revisionskontoret finns en särskild ”bolagsgrupp” bland de sakkunniga. Kompetensutveckling samordnas för att ge lekmannarevisorer ett kompetent stöd.

De förtroendevalda revisorer som granskar kommunen och lekmannarevisorer som granskar aktiebolagen har, med stöd av revisionskontorets medarbetare, tagit fram en sammanhållen planeringsprocess för granskning av såväl nämnder som bolag och man gör gemensam övergripande riskanalys som grund för granskningen. Därutöver görs en mer fördjupad riskanalys på liknande vis per aktiebolag/nämnd.

I det praktiska granskningsarbetet som genomförs av sakkunniga finns gemensamma mallar och granskningsprogram avseende grundläggande granskning, som är samma för aktiebolag och nämnder. Omfattningen anpassas inom lekmannarevisionen till respektive aktiebolags storlek.

De fördjupade granskningar som genomförs är såväl generella som specifika. På senare tid har lekmannarevisorer granskat dataskydd och IT-säkerhet.

Samspel med auktoriserad revisor

I Malmö stad är det samma auktoriserade revisor för samtliga helägda bolag. Den auktoriserade revisorn samt lekmannarevisorer har gemensamma möten med bolagen två gånger per år. Inför dessa genomförs förberedande möten. På dessa möten deltar lekmannarevisorer, sakkunniga och auktoriserad revisor.

Därutöver genomförs möten två gånger per år med kommunstyrelse och med moderbolaget, med fokus på aktiebolagen.

Särskilt uppdrag till lekmannarevisorerna

I gemensamt ägardirektiv för samtliga stadens aktiebolag tydliggörs lekmannarevisorernas uppdrag och att deras uttalande också ska omfatta företagets utveckling i förhållande till uppställda mål. I ägardirektivet tydliggörs vad som ska framgå av lekmannarevisorernas granskningsrapport. Där ska anges huruvida bolaget bedrivits på ett ändamålsenligt sätt utifrån det syfte som angetts i bolagsordning och ägardirektiv, liksom de kommunala befogenheter som utgör ramen för verksamheten. Slutligen anges att om lekmannarevisorerna i sin granskning finner brister i dessa avseenden ska dessa löpande kommunicera sina iakttagelser med kommunstyrelsen.

Exempel på fördjupade granskningar

- Granskning av utlandsresor, helägda bolag (2019)
- Granskning av dataskyddsarbete, helägda bolag (2020)
- Kartläggning av IT-säkerhet, hel- och delägda bolag (2021)

2 Norrköpings kommun

Organisation

Kommunrevisionen består av sju förtroendevalda revisorer, som alla är lekmannarevisorer. Norrköpings kommun har ett eget revisionskontor, där anställda medarbetare utgör sakkunniga biträden till lekmannarevisorerna. Kommunen har en koncern med ett moderbolag och nio dotterbolag (11 med vilande bolag). Några av dotterbolagen är egna koncerner.

Arbetsätt

Granskningen av kommunens nämnder och bolagen planeras i separata processer. I revisionsplanen ingår emellertid lekmannarevisionens granskning av aktiebolagen.

De sakkunniga har tagit fram ett granskningsprogram avseende grundläggande granskning för aktiebolagen. Denna granskning kompletteras ofta med en speci-

fik mindre fördjupning och ingår i en promemoria. Detta är i stort sett samma granskningsupplägg som i granskningen av övriga nämnder.

Utbildning för lekmannarevisorerna och styrelseledamöter genomförs på ett systematiskt sätt och en skrift finns framtagen (av revisionskontoret) som handlar om styrelseledamöters ansvar och lekmannarevisorernas uppdrag. Skriften finns att hitta på kommunens hemsida.

När det gäller träffar med bolagen startar lekmannarevisorerna granskningen med en uppstartsdialog med bolaget, normalt i augusti/september, där vd och styrelsens presidium deltar. På detta möte informerar lekmannarevisorerna om vilka granskningar som ska göras och vilka som i övrigt är deras fokusområden under året. Den andra dialogen är slutrevisionsdialogen där även den auktoriserade deltar. Dialogernas innehåll dokumenteras skriftligen och diarieförs.

Samspel med auktoriserad revisor

I början på revisionsåret träffas lekmannarevisorerna, sakkunnigt biträde och auktoriserad revisor i respektive bolag. Auktoriserad revisors och lekmannarevisorernas riskanalyser stäms av med varandra. I oktober tas en statusrapport fram som beskriver aktuellt läge beträffande granskningar samt vad som behöver göras inför slutrevisionen. I december/januari sker ytterligare en gemensam avstämning.

Exempel på fördjupad granskning

- Följsamhet till KF mål (2021)
- Följsamhet till offentlighetslagstiftning och tillämpning av diarieföring (2020)

Dessa fördjupningar finns i samma rapport som den grundläggande granskningen och är inte separata rapporter. En summering finns i moderbolagets rapport.

3 Söderenergi AB

Organisation

Aktiebolaget Söderenergi är samägt av Södertälje, Huddinge och Botkyrka kommuner. I ägarkommunerna har de förtroendevalda revisorerna avtal om sak-

kunnigstöd med olika revisionsföretag, men har överenskommit att ett av företagen svarar för sakkunnigstödet till lekmannarevisorerna i Söderenergi AB.

Arbetsätt

Lekmannarevisorerna, som kommer från tre olika kommuner/ägare, har tagit fram en arbetsordning som beskriver hur de gemensamt ska arbeta med uppdraget. Arbetsordningen innehåller bland annat ett årshjul som tydliggör vad som ska hanteras vid vilka tidpunkter. Där framgår när och hur riskanalys och projektplaner hanteras och vem som svarar för administrativt stöd och minnesanteckningar. Det framgår också vem av lekmannarevisorerna som ska vara sammanställande och kontaktperson till det sakkunniga biträdet.

Det sakkunniga biträdet tar fram riskanalys som presenteras för lekmannarevisorerna i augusti/september. En revisionsplan upprättas och redovisas för bolagets vd. Lekmannarevisorerna genomför grundläggande granskning där även mindre fördjupningar beaktas. Därutöver görs cirka två fördjupade granskningar per år.

Bolagsledningen anser sig ha stor nytta av de genomförda granskningarna. De anser att granskningarna grundar sig i en bra riskanalys, vilket resulterar i att lekmannarevisorerna lyfter och granskar viktiga områden och därför hjälper bolaget att bli bättre.

Samspel med auktoriserad revisor

Enligt arbetsordningen ska avstämning ske med auktoriserad revisor i december varje år. Efter att granskningsåret är slut har lekmannarevisorer och auktoriserad revisor också en gemensam slutrevision som omfattar avstämningar och en gemensam, muntlig rapportering för styrelsen.

4 Ängelholms kommun

Organisation

I Ängelholms kommun finns nio förtroendevalda revisorer och två av dem är även utsedda till lekmannarevisorer i kommunens aktiebolag. Kommunen äger ett moderbolag som har två helägda dotterbolag. Därutöver är kommunen delägare i två bolag. Av ägardirektiven framgår att aktiebolagen står för kostnaden för lekmannarevision.

Arbetsätt

När kommunens förtroendevalda revisorer sammanträder är lekmanrevisionen i aktiebolagen en stående punkt på dagordningen. Hela gruppen revisorer blir på så sätt engagerad i lekmanrevisionen och de formellt utsedda lekmanrevisorerna får medskick och synpunkter från övriga revisorer.

Planering av lekmanrevisionen sker samordnat med planering av revisionen av nämnder och kommunstyrelsen. Revisionsplan för bolagen kommuniceras med bolagsledningarna.

Samspel med auktoriserad revisor

Träffar mellan lekmanrevisionen och bolagsledningarna sker bolagens ledning två gånger per år. Då medverkar även sakkunnigt biträde och auktoriserad revisor. Inför dessa möten hålls förberedande möten.

Exempel på fördjupad granskning

- Granskning av upphandling och inköp inom AB Ängelholmskem och AB Ängelholmslokaler (2020)

5 Uppsala kommun

Organisation

I Uppsala kommun finns 14 helägda bolag inklusive ett moderbolag. Samtliga förtroendevalda revisorer har uppdrag som lekmanrevisor och fullmäktige utser två lekmanrevisor per bolag.

Kostnad för lekmanrevision betalas av aktiebolagen.

Arbetsätt

På de förtroendevalda revisorernas möten är lekmanrevision en stående punkt på dagordningen. På varje revisionsmöte har revisorerna också besök från antingen en nämnd eller ett bolag.

Revisorerna gör en samordnad risk- och väsentlighetsanalys för nämnderna och bolagen. Revisorerna betonar att de lade stor vikt vid rollen som biträde till lekmanrevisorerna vid senaste upphandlingen av sakkunniga.

Revisionen har ett årshjul för granskning av nämnderna respektive aktiebolagen som tydliggör arbetet, månad för månad. Detta årshjul kommuniceras till bolagen. Bolagen får även ett budgetbrev som beskriver årets insatser med budget samt ett informationsbrev med aktiviteter och tidplan för årets insatser där projektplaner med budget ingår. Där framgår också vilken information som ska inhämtas i den grundläggande granskningen under kommande år.

Fördjupade granskningar rapporteras under hösten för att eventuella åtgärder ska kunna vidtas av bolaget fram till slutrevisionen då lekmannarevisorerna följer upp vilka beslut som styrelsen tagit och vilka åtgärder som vidtagits.

Lekmannarevisorerna organiserar årligen en bolagsdag där aktuella frågor behandlas, inklusive lekmannarevisionens uppdrag. Bolagsledningarna som intervjuats anser att det finns en tydlighet i lekmannarevisionens arbete, generellt och i kommunikationen kring granskningen. Bolagsdagen uppfattats som ett viktigt forum för informationsutbyte.

Det har genomförts ett utbildningsprogram för hela kommunen, inklusive bolagen, som omfattat elementär kommunalkunskap och fördjupning för bolagens styrelser. Detta innebär att det finns kunskap om revision hos nyckelpersoner.

Samspel med auktoriserad revisor

Avstämning av planeringutfallet sker med auktoriserad revisor innan granskningsåret påbörjas.

Lekmannarevisorernas dialog med bolagen sker enligt en strukturerad agenda och med ett slutrevisionsmöte då gemensamma, såväl som bolagsspecifika behandlas. Höstens dialogträffar förbereds av det sakkunniga biträdet och agendan fastställts på ett revisionsmöte. Samma upplägg gäller för vårens slutrevisionsmöte. Deltagare i dessa möten är vd, controller, ofta styrelseordförande, auktoriserad revisor samt sakkunnigt biträde.

Exempel på fördjupad granskning

- Granskning av underhåll av bolagskoncernens fastigheter, Va-anläggningar och ledningsnät (2020)
- Ägarens styrning och kontroll över kommunala bolag samt bolagens följsamhet av ägarens direktiv (2021)

6 Lindesbergs kommun

Organisation

I Lindesbergs kommun finns sju förtroendevalda revisorer och flertalet av dem är lekmannarevisorer eller ersättare till lekmannarevisor i de kommunala aktiebolagen. Kommunen har tre helägda aktiebolag samt ett moderbolag.

Arbetsätt

Risicanalys och planering görs för respektive bolag utifrån bland annat föregående års iakttagelser. Ett samlat planeringsdokument tas fram som, förutom revisionsplanen, innehåller ett årshjul som anger årets möten med nämnder och bolag och inriktningen på dessa.

Lekmannarevisorerna genomför alltid grundläggande granskning och eventuellt en fördjupad granskning utifrån vad som framkommit i riskanalysen.

Inför varje mandatperiod genomförs utbildningar, vilket innebär att revisorerna och lekmannarevisorerna har fått utbildning i början på innevarande mandatperiod. Utbildningsaktiviteter genomförs även fortlöpande. Det har genomförts styrelseutbildning med inslag om lekmannarevisorn.

Samspel med auktoriserad revisor

Planeringen av revisionen stäms av med auktoriserad revisor under våren. Lekmannarevisorerna träffar bolagen på ett höstmöte där bolagsledning, auktoriserad revisor samt sakkunnigt biträde deltar. Innehållet vid detta möte är uppdateringar och informationsinhämtning samt eventuellt rapportering av fördjupad granskning, om en sådan är genomförd vid detta tillfälle. Ett slutrevisionsmöte genomförs under våren med samma deltagare som vid höstmötet. Då avrapporteras den grundläggande granskningen. Eventuellt sker då också avrapportering av fördjupad granskning, om detta inte har skett på höstmötet.

7 Bengtsfors kommun

Organisation

Kommunen har tre helägda bolag. Kommunens samtliga fem förtroendevalda revisorer är också lekmannarevisorer i aktiebolagen. De har delat upp bevak-

ningsansvaret för aktiebolagen, på samma sätt som för nämnderna. Enligt revisionsreglementet betalar bolagen för lekmannarevisionen.

Arbetsätt

Risikanalys och planeringen som sker på våren är helt integrerad för nämnderna och bolagen, vilket underlättas av att samtliga kommunrevisorer också är lekmannarevisorer. Revisorerna tydliggör sina insatser i ett årshjul som omfattar såväl bolag som nämnder. De har en kontinuerlig rapportering på revisionsmötena från bolagen precis som från nämnderna. Fullmäktiges presidium informeras om granskningen av aktiebolagen vid ett särskilt möte med revisorerna.

Aktiebolagen träffar lekmanrevisorerna på en bolagsdag i slutet av kalenderåret där lekmannarevisorerna som summerar vad som genomförts hittills. Vid träffen deltar respektive bolagsstyrelse, vd samt lekmannarevisorer och sakkunnigt biträde samt eventuellt också auktoriserad revisor. Frågor har förberetts och översänts till respektive bolag inför mötet. De planerade fördjupade granskningarna har också genomförts vid detta tillfälle. Dialogen kan då handla om vilka åtgärder som har vidtagits med anledning av iakttagelser och eventuella brister som noterats.

I slutet på året sker en träff mellan revisorerna och kommunstyrelsen då även lekmannarevisionens granskning i aktiebolagen diskuteras.

Samspel med auktoriserad revisor

I mars varje år sker en avstämning med samtliga lekmannarevisorer och auktoriserad revisor. Då diskuteras vad som ska tas upp i granskningsrapporten samt i den samlade redogörelsen över vilka insatser som genomförts, vilka även omfattar lekmannarevisionen. Normalt sker ingen ytterligare träff med bolagsledningarna.

Lekmannarevisorerna genomförde en utbildningsaktivitet i början av mandatperioden och de inhämtar fortlöpande utbildning av olika slag. Vid eventuella fyllnadsval är policyn att den nyvalde ska få utbildning.

Bolagen får medverka på fullmäktige och informera en gång per år. Kommunstyrelsens allmänna utskott träffar bolagen 1–2 gånger per år. Det är revisorerna som har tagit initiativ till denna direktkommunikation med ägaren.

Exempel på fördjupade granskningar

- Upphandling och inköp (2017)
- Efterlevnad av kommunövergripande styrdokument (2016)
- Planering för investeringar och underhåll (2018)
- Efterlevnad av bolagets styrdokument (2019)

8 Kungsörs kommun

Organisation

I Kungsör finns fem förtroendevalda revisorer. Två av dem är valda till lekman-
narevisorer i kommunens tre helägda aktiebolag samt i moderbolaget. Finansie-
ringen av lekmanarevisorernas grundläggande granskning regleras i ägardirek-
tiven. Därutöver betalar bolagen för arvoden respektive fördjupade gransk-
ningar.

Arbetsätt

Riskanalysen som görs av kommunrevisionen är gemensam för nämnderna och
bolagen. Planeringen av granskningen görs vidare av lekmanarevisorerna
själva. Det görs alltid en årlig, grundläggande granskning, av varje bolag.
Eventuellt görs också fördjupad granskning, beroende av vad som framkom-
mit i riskanalysen. Bolagen informeras muntligt av lekmanarevisorerna om
lekmanarevisionens inriktning under året.

Kommunen har en ägardialog två gånger per år. Då deltar respektive styrelse,
vd, moderbolagets styrelse som, i huvudsak består av kommunstyrelsens leda-
möter. I ägardialogerna deltar även lekmanarevisorerna. Vid behov sker en för-
beredande dialog med respektive bolags vd och kommundirektören som också
är vd i moderbolaget.

Bolagen tar årligen fram en bolagsstyrningsrapport som också ligger till grund
för lekmanarevisorernas granskning och uttalande i granskningsrapporten.

9 Trollhättans kommun

Organisation

I Trollhättan finns nio förtroendevalda revisorer. Av dem väljs två personer per kommunalt aktiebolag till ordinarie lekmannarevisorer för varje och två till ersättare för dessa. Kommunen har fem helägda bolag och ett moderbolag.

Arbetsätt

Kommunrevisionen gör en gemensam riskanalys för nämnderna och aktiebolagen. Ambitionen är att fånga upp uppslag till samgranskningar, det vill säga granskningar som är desamma i nämnderna som i bolagen. Målet är att bidra till samordning mellan förvaltning (nämnder) och bolag. Inriktningen är att nämnder och bolag ska hanteras på i stort sett samma sätt.

En gemensam granskningsplan tas fram för alla bolag. Denna kommuniceras med bolagen på förhand. I granskningsplanen finns också en tidplan/årshjul, nedbruten riskanalys per bolag, beskrivning av grundläggande granskning samt en plan över eventuella fördjupade granskningar. Planen kommuniceras också till fullmäktige. Grundläggande granskning genomförs i samtliga aktiebolag.

Under hösten sker dialogträffar med bolagen där respektive styrelses presidium och vd deltar. Innan dessa möten får bolagsledningarna ett antal frågor att besvara. På våren genomförs ett slutrevisionsmöte. Inför detta har en granskningsrapport samt en redogörelse tagits fram, som delges deltagarna i förväg. Slutrevisionsmötet har samma uppställning som höstmötet men då deltar också auktoriserad revisor samt eventuellt också andra, exempelvis ekonomichef.

Moderbolaget har två egna träffar med sina dotterbolag. Där deltar också lekmannarevisorerna.

Utbildningsaktivitet har genomförts 2019 inför den nya mandatperioden och mindre utbildningsinsatser genomförs löpande.

10 Ystads kommun

Organisation

I Ystads kommun finns nio förtroendevalda revisorer och lekmannarevisorsuppdragen har fördelats mellan dessa (2 per bolag) vilket innebär att samtliga revisorer är engagerade i lekmannarevisionen. Det finns i kommunen sju helägda aktiebolag samt ett moderbolag.

Arbetsätt

Kommunens revisorer tar löpande upp lekmannarevisionen under sina möten. Riskanalys tas fram gemensamt för nämnder och bolag. Det görs alltid ett övervägande om samma granskning ska göras i bolagen som görs i kommunen. Planering av lekmannarevisionen sker i december och revisionsplanen som revisorerna beslutar om omfattar hela koncernen. Inom lekmannarevisionen tas projektplaner med budget fram. Dessa kommuniceras med respektive bolag. Lekmannarevisorerna försöker hitta områden att granska som berör samtliga bolag, exempelvis samverkan.

Respektive lekmannarevisor träffar bolagen två gånger per år, vid ett höstmöte och i samband med slutrevision. På dessa möten medverkar även auktoriserad revisor, respektive styrelse, eventuellt endast presidiet och vd. Inför dessa möten finns en punkt på dagordningen på aktuellt revisionsmöte där frågor till dessa möten tas fram. I den diskussionen medverkar samtliga revisorer. Frågorna tillsänds bolagen inför respektive möte.

Samspel med auktoriserad revisor

Kommunens förtroendevalda revisorer tar löpande upp lekmannarevisionen under sina möten. Riskanalys tas fram gemensamt för nämnder och bolag. Det görs alltid ett övervägande om samma granskning ska göras i bolagen som görs i kommunen. Planering av lekmannarevisionen sker i december och revisionsplanen som revisorerna beslutar om omfattar hela koncernen. Inom lekmannarevisionen tas projektplaner med budget fram. Dessa kommuniceras med respektive bolag. Lekmannarevisorerna försöker hitta områden att granska som berör samtliga bolag, exempelvis samverkan.

Respektive lekmannarevisor träffar bolagen två gånger per år, vid ett höstmöte och i samband med slutrevision. På dessa möten medverkar även auktoriserad revisor, respektive styrelse, eventuellt endast presidiet och vd. Inför dessa möten finns en punkt på dagordningen på aktuellt revisionsmöte där frågor till dessa möten tas fram. I den diskussionen medverkar samtliga revisorer. Frågorna tillsänds bolagen inför respektive möte.

Exempel på fördjupade granskningar

- Granskning av de kommunala bolagens samordning (2018)
- Granskning av inköpsprocessen (2020)

11 Eskilstuna kommun

Organisation

I Eskilstuna kommun finns åtta förtroendevalda revisorer och fyra av dem är även lekmannarevisorer. Kommunen har fem helägda bolag med ett antal dotterbolag samt ett moderbolag. Enligt revisionens reglemente ska bolagen svara för lekmannarevisionens kostnader.

Arbetsätt

Revisorerna och lekmannarevisorerna gör riskinventering och planering samordnat för hela koncernen. Det finns en ambition att ha ett helhetsgrepp på nämnder och bolag. Samtliga revisorer deltar i processen, trots att alla inte är lekmannarevisorer. Ambitionen är också att göra gemensamma granskningar, det vill säga samma granskning i bolagen som i nämnderna, där det är relevant. Det sakkunniga biträdet deltar aktivt i planeringsprocessen. Projektplaner tas fram med budget för de granskningar som ska göras.

Skriftlig information lämnas i förväg till bolagen om vilka granskningar som ska göras och inriktningen på dessa samt övriga aktiviteter. Det är samma information som lämnas till nämnderna och kommunledningen inför varje år. Det sker också en löpande dialog med kommunledningen om lekmannarevisionen eftersom denna vill vara uppdaterad på vilka granskningar som genomförs och planeras.

Träffar med bolagen sker två gånger per år. Dessa träffar utgör grunden i den årliga grundläggande granskningen av bolagen och är en viktig del i riskana-

lysen. Lekmannarevisorerna med stöd av sakkunnig förbereder frågor och diskuterar granskningsresultat vid båda tillfällena. Eventuellt har avstämning skett med auktoriserad revisor innan träffarna. Lekmannarevisorerna deltar ibland mer aktivt i granskningsarbetet, främst vid intervjuer.

En utbildningsaktivitet i samband med ny mandatperiod har genomförts och det genomförs också utbildningstillfällen löpande.

De intervjuade uppger att kunskapen om lekmanrevision inom bolagen och kommunledningen har förbättrats på senare tid. Bolagsledningen har nu även fått information om lekmanrevisionens syfte från det sakkunniga biträdet. Lekmannarevisorerna har genomfört granskningar och har således satt sig själva på kartan. Mottagandet har generellt varit positivt. Ett viktigt skäl för det har varit att granskningarna har uppfattats som relevanta och av hög kvalitet.

Samspel med auktoriserad revisor

Auktoriserad revisor deltar, vid behov, på kommunrevisionens möten.

I samband med delårsrapport deltar lekmannarevisorerna när auktoriserad revisor träffar bolagsledningen. Detsamma gäller under våren i samband med granskningen av årsredovisningen. Även lekmannarevisorerna ställer frågor vid dessa träffar, enligt beskrivning i föregående stycke.

Exempel på fördjupad granskning

- Granskning av beredskap för säkerställd dricksvattenproduktion samt granskning av underhåll av VA-infrastrukturen (2021)
- Granskning av arbetet att motverka fusk, oegentligheter och bedrägerier (2021)

12 Huddinge kommun

Organisation

I Huddinge kommunen finns sju förtroendevalda revisorer varav två också är lekmannarevisorer. Kommunen har två helägda bolag. Därutöver är kommunen delägare i ett antal bolag.

Arbetsätt

Risikanalyser och planering görs på våren med stöd av sakkunnigt biträde. Analysen är separat för bolagen. Planeringen kommuniceras med bolagen. Årligen genomförs grundläggande granskning för varje bolag samt en fördjupad granskning per bolag. På senare tid har bland annat försäljning av fastigheter, investeringar, underhåll av fastigheter samt styrelsearbetet granskats. Granskningarna görs i slutet på året. Lekmannarevisorerna rapporterar till övriga förtroendevalda revisorer på i stort sett varje revisionsmöte och övriga revisorer är engagerade i frågorna.

Utbildningsinsatser har genomförts för revisionsgruppen och för lekmannarevisorerna.

Kunskapen om lekmannarevision inom bolagsledningarna uppges i intervjuerna ha blivit bättre på senare tid. Skälet bedöms bland annat bero på att rollerna har blivit tydliga för alla inblandade och att lekmannarevisorerna har lyckats förklara sin roll. Granskningarna har också mottagits positivt av bolagsledningarna vilket antas bero på att granskningar har uppfattats vara relevanta och bygga på en rimlig riskanalys. Dialogen inför granskningarna har också uppfattats som positiv. Därutöver uppges granskningarna ha varit till nytta för bolagen och koncernledningen samt haft en god kvalitet.

Samspel med auktoriserad revisor

Lekmannarevisorerna träffar bolagen tillsammans med auktoriserad revisor två gånger per år. Det första är ett höstmöte där vd, ekonomichef, ibland styrelseordförande, auktoriserad revisor och lekmannarevisionsbiträdet deltar. Diskussionsområden då är nuläge, risker och särskilda händelser. Information lämnas också om kommande fördjupad granskning och eventuella synpunkter på förslaget tas emot. Slutrevisionsmötet på våren har samma uppställning som höstmötet. Då rapporteras granskningarna och information lämnas om planeringen inför kommande år.

Exempel på fördjupad granskning

- Granskning av Fastighetsförsäljningar under 2019–2021 Hüge bostäder samt Huddinge Samhällsfastigheter (2021)
- Granskning av Underhåll av fastigheter, Hüge bostäder samt Huddinge Samhällsfastigheter (2020)

- Granskning av Styrning och uppföljning av investeringar, Huga bostäder samt Huddinge Samhällsfastigheter (2019)

Framgångsfaktorer

Tydlig struktur enligt god revisionsred

En tydlig struktur för arbetsprocessen är en framgångsfaktor. Det gäller framtagande av riskanalys, planering, framtagande av projektplaner samt ett internt informationsutbyte inom hela gruppen av förtroendevalda revisorer med stöd av sakkunnigt biträde.

Granskningsinsatserna blir då baserade på en relevant riskanalys och genomförs av sakkunniga med en hög kvalitet som utmanar och hjälper ledningen att bli bättre, det vill säga ger mervärden för bolagen och för ägaren. Detta uppskattas i flera fall av bolagen som granskas.

I alla exempel genomför lekmannarevisorerna, via sin sakkunniga, grundläggande granskning årligen i aktiebolagen. Eventuella fördjupade granskningar genomförs också utifrån vad som framkommit i riskanalysen. Granskningarna bygger på tillräckliga och relevanta fakta och iakttagelser, det vill säga revisionsbevis samt på analys och bedömning. Granskningarna är dokumenterade och det finns spårbarhet, det vill säga möjlighet att förstå revisorns slutsatser. Granskningarna som görs under året ligger till grund för lekmannarevisorns uttalande i granskningsrapporten. Det är enkelt för utomstående att följa slutsatserna baserat på granskningen.

Hög grad av engagemang och kunskap om uppdrag och roll

I exemplet är det tydligt att god kunskap är en framgångsfaktor. Det får man bland annat genom utbildning. Lekmannarevisorernas engagemang är viktigt och att dessa förstår sitt uppdrag och roll innebär att de kan förklara syftet med lekmannarevision för berörda, det vill säga exempelvis bolagsledningar och ägarrepresentanter.

Kommunikation med bolagen

En tydlig och informativ kommunikation med bolagen och dess ledning med avseende på revisionsplan, projektplaner och budget samt en tydlighet beträffande möten och dess syfte och innehåll är en framgångsfaktor.

Lekmannarevisorerna i exemplen har också har ett samspel och kommunikation med den auktoriserade revisorn och stämmer av planering, granskning och avslut.

Bilaga - Intervjufrågor

- Hur arbetar ni med lekmannarevision inom ramen för kommunrevisionen? Är lekmannarevisionen och arbetet med denna organiserad på något särskilt sätt?
- Hur är engagemanget för lekmannarevision och kunskapen om lekmannarevision hos lekmannarevisorerna själva?
- Hur planeras lekmannarevisionen och vilka granskningar har gjorts under senare tid?
- Genomförs granskningar enligt god revisionssed?
- Hur samverkar lekmannarevisorerna med sakkunnigt biträde och auktoriserad revisor.
- Hur finansieras lekmannarevisionen?
- Finns det några specifika instruktioner för lekmannarevisorerna, exempelvis i ägardirektiven.
- Hur är kunskapen om lekmannarevisionen inom kommunledning och bolagsledning och hur har dessa erhållit denna kunskap?
- Hur uppfattar bolagsledningen lekmannarevisionens granskningar och dialog i övrigt?
- Hur uppfattar och mottar kommunledningen lekmannarevisionens granskningar?

Lekmannarevision i kommunala aktiebolag – goda exempel

Denna rapport beskriver tolv goda exempel på organisationer som arbetar väl med lekmannarevision i de kommunala aktiebolagen. Rapporten syftar till att enkelt och kortfattat beskriva hur lekmannarevisorerna och deras sakkunniga i dessa kommuner arbetar och vad det som gör att lekmannarevisionen fungerar bra, det vill säga vilka framgångsfaktorerna är.

Upplysningar om innehållet
Anna Eklöf, anna.eklof@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2022
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-8047-029-2
Text: Anders Haglund, Anna Eklöf