

Professor Olle Lundin
Fibylvägen 20
740 20 Vänge

Till

Landstingsrevisionen

Jönköpings läns landsting

Utvärdering av revisionen i landstinget i Jönköpings län

1 Inledning

Jag har av revisionen i landstinget i Jönköpings län fått i uppdrag att genomföra en utvärdering av revisionen och dess arbete. Denna rapport är resultatet av utvärderingen. Rapporten kompletteras även av två muntliga föredragningar.

Den revision som bedrivs i kommuner och landsting regleras huvudsakligen i 9 kap. kommunallagen (1991:900). Därutöver utvecklar Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) god revisionssed och utger regelbundet en skrift om detta. Revisionen har således sin grund i kommunallagen men utvecklas också över tid genom praxis och sedvänja.

2 Uppdraget och dess genomförande

Utvärderingen av revisionen och dess arbete har genomförts med hjälp av intervjuer och enkäter. Syftet med utvärderingen är att undersöka vad revisionens intressenter och avnämare anser om landstingsrevisionen och dess arbete. Av offertförfrågan framgår att syftet är att: *Som ett led i kvalitetssäkringsarbetet har landstingets revisorer beslutat att genomföra en utvärdering av om revisionen bedöms arbeta på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.*

Intervjuer har genomförts både med förtroendevalda och anställda. Enkäter har skickats till anställda och ledamöterna i fullmäktige.

Utvärderingen är inte en undersökning och utvärdering av vad revisionen faktiskt gör utan bygger på enskildas uppfattning om revisionens arbete. Det finns dock objektiva inslag i undersökningen. Många av de slutsatser och rekommendationer som ges i slutet av rapporten

bygger på objektiva fakta, om revisionen arbete. Kunskapen om dessa objektiva fakta har samlats in genom de inom ramen för utvärderingen genomförda intervjuerna och enkäterna.

Rapporten är upplagd så att det under varje rubrik inledningsvis förs korta allmänna resonemang. Därefter följer en rad citat från de tillfrågade, det kan både vara ett citat från en intervju eller en kommentar lämnad i en enkät. För tydlighets skull är citaten kursiverade. Varje avsnitt avslutas med ett sammanfattande resonemang. Rapporten avslutas med en totalanalys av undersökningens resultat och en rad slutsatser och rekommendationer. Som en bilaga finns utfallet av enkäterna.

3 Förväntningar på revisionen

Frågor om vilka förväntningar som de tillfrågade har på revisionen har ställts till samtliga intervjuade. Svaren ser dock relativt olika ut och förväntningarna skiljer sig åt.

-Att revisionen ska granska och inte ha en "polisiär roll"

- Revisionen ska granska måluppfyllelse

- Jag förväntar mig dels det här vardagliga, att titta på pengar och sånt- och dels att man granskar om verksamheten håller vad den lovat

- Revisionens arbete är att förbättra och påtala där det behöver göras förändringar - för att få en bra verksamhet ännu bättre. Jag är orolig för att en del verksamhetsföreträdare ser revisionen som någon "polis" som är ute efter att "sätta dit" istället för att revisionen jobbar för att göra verksamheten ännu bättre i framtiden. Rätt använt blir revisionens arbete förbättringsarbete och till nytta för alla.

-Revisionen har ett utbildningssyfte: de förklarar hur verksamheten fungerar och om det går bra. Revisionen ska också ha en bredd och kunna granska alla delar av verksamheten

-Det är ansvarsutkrävandet. Alla granskningar och insatser som görs ska ligga till grund för en saklig ansvarsprövning. Dessutom ska revisionens insatser leda fram till att verksamheten förbättras.

-Revisionen ska vara ett medel för att hitta förbättringsmöjligheter inom organisationen.

-Revisionen ska delge hur verksamheten kan förbättras.

Den vanligaste förväntan som finns är att revisionen ska leda till förbättringar av verksamheten. Mindre vanligt är att man förväntar sig att revisionen leder till ansvarsprövning. Flera har påpekat att frågan om ansvarsutkrävande hamnar i bakgrunden i landstinget i Jönköpings län, och uppgiften uppfattas som sekundär.

Deltagarna fick även frågan huruvida revisionen uppfyller deras förväntningar. Förutom i några enskilda fall som behandlas senare i utvärderingen, svarade majoriteten av de intervjuade ja på denna fråga. Detta reflekteras även i enkätsvaren. Från fullmäktige svarade

95 % att förväntningarna på revisionen uppfylls helt eller till stor del. När det gäller övriga anställda svarar majoriteten, 62,9% att man inte vet.

4 Förbättrar verksamheten

Den vanligaste förväntningen på revisionen är att den ska förbättra verksamheten genom att synliggöra områden inom landstingets verksamhet som kan göras bättre.

- *Genom att påpeka brister och svagheter bidrar revisionen till förbättringsarbetet. Jag ser den som en extern förbättringskonsult*
- *Jag tycker att revisionen har gjort intressanta granskningar och gett exempel på förbättringar. Men ibland kritiserar man ledningen och tycker att landstingsstyrelsen ska gå in mer i verksamheten. Problemet är att det inte är så styrningen fungerar; man styr med mål, riktlinjer och delegation. Ibland kan jag känna att revisionen har ett kommun-perspektiv*
- *Jag tror att revisionen bidrar till att man får mer ordning i systemet och uppmärksammar frågor*
- *Ja. Till exempel granskningen om IT-system. Är man riktigt involverad får man ofta ta del av informationen innan rapporten skrivs för att revisionen ska ha uppfattat situationen rätt*
- *Ja, hur mycket är det svårt att säga men att revisionen förbättrar det är det ingen tvekan om. Sen är det upp till ledningen att ta till sig det så det kan ge något*
- *Ja, den synliggör problem. Bara genom att finnas förbättrar revisionen verksamheten*
- *Vi har en mycket bra revision med noggrann och kunnig chef*
- *Ja men man vill inte alltid erkänna att det. Man gör förbättringar men tycker inte att det är revisionen som lett till dem. Jag har inga konkreta exempel men det är inte ovanligt*
- *Jag tror att revisionen förbättrar på så sätt att den fungerar preventivt. Man tänker till ett varv extra. Revisionen kan också sätta fart på processer*
- *Exempel kan ges på när revisionen lett till förbättrad verksamhet, när den bekräftat den bild som finns och när det inte gjorts det och man inte tagit till sig revisionens synpunkter. Hela skalan finns*
- *Det hänger på hur klimatet är om hur man tar emot revisionens rapporter och granskningar. Svaret är tudelat. Det handlar inte om att revisionen inte är tillräckligt vass utan mer om att man kanske inte vill få sanningen beskriven från verksamhetens sida*
- *Ett exempel på när revisionen förbättrat verksamheten är granskningen som nyligen gjordes om säkerheten på IT-området. Revisionen tjarar också hela tiden om tydliga ägardirektiv till de få bolag landstinget har. Som ett resultat av det har det kommit både övergripliga och mer specifika ägardirektiv. Överlag tror jag revisionen förstärker verksamheten*

- Nej revisionen gör egentligen inte det men den kan peka på områden där vi kan få lite nya perspektiv. Ibland ger granskningarna lite stöd i att vi behöver göra förbättringar men det är sällan det kommer fram saker vi inte redan vet. Revisionen kan dock göra att vissa frågor prioriteras

- Ja, även om det är otroligt många rapporter varje år. Det där med IT-säkerheten ledde till stor förbättring i och med att den pekade på de brister som fanns. Också en om läkemedel och äldre ledde till förbättringar inom det området

- Ja det tror jag, Jag tror att det är bra att det finns ett sådant kontrollsystem som revisionen är. Jag hoppas att vi är duktiga på att faktiskt ta till oss resultatet

Majoriteten av de intervjuade upplevde att revisionen förbättrar verksamheten och kunde ge konkreta exempel på när så skett. Enstaka personer svarade att revisionen inte förbättrar verksamheten. I enkäten svarar 90 % av deltagarna från fullmäktige att revisionen förbättrar verksamheten mycket eller lite.¹ Bland de anställda svarar hälften att de inte vet.

5 Ansvarsutkrävande

Av regleringen rörande landstingsrevisionen framgår av 9 kap. 17 § KL att revisionsberättelsen ska innehålla ett uttalande om ansvarsfrihet tillstyrks eller inte. Den informationen från revisionen till fullmäktige anses av lagstiftaren vara av central betydelse och därför är den uppgiften obligatorisk. I ett rättsligt perspektiv är ansvarsfrågan viktigare än revisionens förmåga att förbättra verksamheten. Många av de intervjuade har haft synpunkter och tankar på frågan om ansvarsutkrävande.

-Ansvarsutkrävande är viktigt men det sker inte i Jönköping. Det blir nog inte den sista vassa biten. Man är mer inriktad på att förbättra verksamheten. Granskningarna kan vara kritiska men revisionen framför det på ett bra sätt och är inte ute efter att utkräva ansvar

-Jag har inte känslan för att man har det anvarsutkrävande anslaget här. Man satsar mer på förbättringsmodellen. Revisorerna jobbar efter den konstruktiva modellen och inte den konfrontatoriska. Det är ett sätt att bygga förtroende

-Ansvarsutkrävandet skulle kunna vara en viktig uppgift om det kunde leda till någonting. Det finns inga incitament för "straff" som det ser ut idag

-Ibland kan det vara bra att det finns en stark dialog mellan revision och den som granskas men för att systemet ska fungera måste man ha respekt för revisionen. Där är man inte i Jönköping. Jag tror inte att landstingsledningen fullt ut har den respekten för revisionen. Jag tror inte att man är kompis med den man granskar men respekten saknas

¹ Det fanns en möjlighet att ge kommentarer i enkäten. Några fullmäktigeledamöter som svarat att revisionen förbättrar lite kommenterade att "lite" måste ses i skenet av att landstingets verksamhet är mycket omfattande.

-Ansvarsutkrävande är viktigt men väl så viktigt är arbetet och dialogen under året med styrelsen. Sen finns ansvarsprövningen som ett sista medel. Förr var det mer fokus på ansvarsprövningen men nu ligger fokus mer på dialog. Det tycker jag är bra

-Man vill ha någon som är ansvarig, särskilt när det inte går bra. Man vill kunna utkräva ett ansvar. Jag tycker att det är viktigt med utveckling och att det är det som är grejen men sen är ju frågan hur gör man med ansvar? Var tar den biten vägen? Frågan är om ansvarsprövningen försvårar utvecklingen

-Egentligen tycker jag att ansvarsutkrävningen är det viktigaste men revisionen blir oftast mer som en del i verksamhetsförbättringen

Det är tydligt att flera tycker att frågan om ansvar och dess utkrävande i och för sig är viktig men att den hamnar i bakgrunden. Många anser också att det är positivt att revisionen fokuserar mer på förbättring av verksamheten än på ansvarsutkrävande och därmed sätter det konstruktiva synsättet i första hand. Frågan om ansvar synes vara mindre intressant i landstinget i Jönköpings län.

6 Förtroende för revisionen

Huruvida avnämare och intressenter har förtroende för revisionen är en central fråga. Om förtroende saknas eller är litet blir revisionens roll problematisk och dess arbete i princip meningslöst. Revisionens insatser bygger till stor del på att de som granskas har förtroende för revisionen och tar till sig revisionens synpunkter och råd.

- Jag har stort förtroende för revisionen och stort förtroende för revisionschefen

-Jag har gott förtroende för revisionen. Jag tror att man överlag respekterar och har förtroende för revisionen

-De som har den politiska makten ser på revisionen som något som katten släpat in eftersom att det ligger i den mänskliga naturen att inte vilja bli kritiserad. Revisionen blir dock bättre bemött idag än för några år sedan. Förtroendet växer

-Jag har en mycket positiv bild av revisionen och tycker att de är neutrala i sin granskning. Jag tycker man gör ett bra jobb

-Revisionen jobbar opartiskt och lägger inte fingrarna mellan partipolitiskt. Jag tycker att alla partier har fått bra representanter. Vi har en väldigt duktig revisionschef som är påläst och tar upp frågor som övriga inte ens tänkt på. Jag har stort förtroende

-I varierande utsträckning har jag respekt och stor respekt för en del av de förtroendevalda revisorerna

-Jag upplever att det överlag finns ett ökande förtroende

-Förtroendet för revisionen är stort

-Jag känner att det gemensamt finns ett gott förtroende för revisionen. Revisorerna har en lång politisk erfarenhet och det tycker jag är bra. Det är ett uppdrag som kräver erfarenhet och integritet

-Jag har aldrig hört någon verksamhetsföreträdare uttala sig negativt om revisionen. Jag upplever att revisorerna är väldigt proffsiga och har stor kunskap om verksamheten. Då får revisionen en trovärdighet

-Jag tror att revisionen har ganska stort förtroende. Jag tror att man tar revisionsrapporterna på allvar och funderar på förbättringsarbeten som kan bli aktuella som ett resultat av dem

Det är tydligt att revisionen, både förtroendevalda och tjänstemännen, åtnjuter ett högt förtroende bland både anställda och förtroendevalda. Denna bild förstärks tydligt av resultatet av enkäterna, där fullmäktiges ledamöter har ett mycket stort förtroende (30 %) eller ett stort förtroende för revisionen (70 %). Bland de anställda uttrycker 14,3 % att de har ett mycket stort förtroende för revisionen, 28,6 % har ett stort förtroende. Mer än hälften vet inte.

7 Revisionens oberoende

Frågan om revisionens oberoende är intimt förknippad med förtroendefrågan. I den allmänna debatten anklagas inte sällan revisionen i kommuner och landsting för att vara politisk och därmed inte uppfylla kravet på oberoende.

-Jag upplever nog att revisionen är oberoende. Hur varje enskild revisor är knuten inom sitt parti har jag ingen insyn i men det man upplever rent arbetsmässigt är att de är oberoende. Man värnar om sin oberoende ställning

- Jag tycker revisionen är oberoende och tror inte att de tar politisk hänsyn

- Jag har ett ganska stort förtroende för att revisorerna är oberoende men när det hettar till kan man märka att det finns partipolitik "i själen". Sen är man ju ändå inte helt oberoende: man har barn i skolan osv. Men man försöker

-När man kommer till politikens mitt och de högre uppsatta tror jag man har uppfattningen att revisionen är oberoende. När man kommer till allmänheten däremot så tror jag inte att man gör det. Politiker i allmänhet har inget bra rykte

-Det är klart att alla är färgade av sina åsikter men jag tycker revisionen är så oberoende som man kan begära. Jag tycker att det är en välsignelse att ordförande för revisionen alltid tillhör alltid oppositionen. Resultatet är trovärdigt

-Det är klart att jag hör att det är politik i rummet ibland. Det är inte ett genomgående tema men det förekommer

-Ja det vill jag påstå. De är lika oberoende som en som får betalt för att göra en granskning. Jag tror revisorerna har integritet och är oberoende varenda en. Däremot har de alla en politisk erfarenhet som gör att de bedömer saker på ett visst sätt men det betyder inte att de inte är oberoende

- Jag tycker att man anstränger sig för att vara oberoende och lyckas oftast. Vi har en sådan ordning att det är oppositionen som tillsätter ordförande i revisionen och ibland kan man höra att man tar upp samma frågor från revisionen som från oppositionen. Men samtidigt kanske det innebär att det är så svaga punkter att båda har anledning att ta upp de frågorna. Jag tycker att man arbetar för att ha en neutral roll och att man lyckas med det

- Ordföranden är från oppositionen och jag upplever inte att vår revision granskar saker för att trycka till majoriteten. Man granskar huruvida man följer de beslut som tagits och hur verksamheten fungerar. Jag upplever inte att det är någon partipolitik i det

-Jag tror att revisionen är oberoende

- Revisionen är nästan alltid oberoende. Vid vissa politiska frågor, vårdval och sådant, kan man skymta ett högre intresse från vissa partier än andra att göra revision. Men det brukar hanteras på ett bra sätt

Det finns ett genomgående högt förtroende för att revisionen är oberoende. Detta reflekteras även i enkätsvaren där ett högt förtroende för revisionens oberoende uttrycks bland fullmäktiges ledamöter. Ledamöterna svarar att revisionen är helt oberoende (37,5 %) eller att de är oberoende till stor del (62,5 %). Majoriteten av de anställda svarar att de inte vet.

8 Påtryckningar

Alla intervjuade har fått frågan om man tror eller vet om revisionen utsätts för påtryckningar. Frågan hänger till viss del ihop med revisionens oberoende.

-Jag tror inte att påtryckningar förekommer

-Några påtryckningar har jag aldrig hört talas om

-Ja det förekommer. I partigruppen speciellt framförs synpunkter på valet av granskningsområden. Men påtryckningar "under resans gång" har jag inte hört talas om

- Jag har aldrig hört talas om det. Jag tror nog att man kan försöka påverka revisionen lite

- I vilken utsträckning det sker påtryckningar i partigruppen som kommer i resultat i landstingsrevisionen är svårt att avgöra. Visst förekommer det politik men inte i någon större utsträckning

-Det har genom åren kommit önskemål om vad som ska granskas. Då är revisionen noga med att säga att man inte kan komma med önskemål. Det har aldrig förekommit påtryckningar under mina år

- Ja, men inte här i vårt landsting. Men om man inte får ansvarsfrihet tror jag det sätter igång

- Det händer ibland att enstaka medarbetare tar kontakt med revisionen när det är något man inte tycker att det är som det ska. Men jag har inte hört om att man under en granskning försöker trycka den åt något specifikt håll

- Det har jag aldrig hört något om. Jag kanske är godtrogen men jag tror inte att det förekommer

- I alla fall inte som jag märkt. Det jag har hört är att man önskar att man skulle granska vissa saker men det är inget konstigt. Jag tror och hoppas att det är svårt att påverka revisionen

Uppfattningen om vad som åsyftas med påtryckningar tycks variera. De så kallade påtryckningar som man tror förekommer är i form av önskemål om granskningsområden. Några påtryckningar i form av att någon försöker påverka utfallet av revisionen har aldrig förekommit enligt de intervjuade. I fullmäktige svarar 62,5% att de tror att påtryckningar sällan eller aldrig förekommer och 30 % att de inte vet. Nästan samtliga av de anställda svarar att de inte vet.

9 Oegentligheter

Det ligger naturligt i revisionens uppdrag att söka efter och finna oegentligheter i verksamheten. Det kan vara fråga om felaktigheter eller rentav korruptionsliknande beteenden. De intervjuade fick frågan om huruvida man tror att revisionen upptäcker eventuella oegentligheter.

- Ja, jag känner ett stort förtroende för Eva som är revisionschef

- Man får ha respekt för att man inte kan se allt och inte kan tränga in på djupet. Revisionen upptäcker det man beslutar för sig för att granska men jag tror inte alls att det säkert att de upptäcker oegentligheter. De har inte det ansvaret och söker ju inte av hela verksamheten hela tiden. Det finns en falsk trygghet och en övertro på revisionen

- Jag är i alla fall inte helt övertygad om att man skulle hitta oegentligheter som finns

- Ja det vet jag att de gör

- Jag tror att revisionen har hyfsad koll

- Revisionen upptäcker oegentligheter i de områden som de undersöker men alla oegentligheter upptäcks inte. Jag tror revisionen upptäcker en del men den är ju inte och söker av alla områden hela tiden och hittar därför inte allt

- Det vet man ju inte om revisionen gör

- Jag tror inte att det är sannolikt att det skulle finnas en massa konstigheter som revisionen inte upptäcker

De flesta tror att revisionen upptäcker eventuella oegentligheter. Men det finns också vissa som signalerar att det inte alls är självklart. Det finns således ett gott förtroende för

revisionens arbete även om det inte är så tydligt att man tror att oegentligheter alltid upptäcks. I fullmäktige uttrycks ett starkt förtroende för att revisionen upptäcker oegentligheter och 80 % rapporterar att de har stort eller mycket stort förtroende för detta. Bland övriga anställda svarar majoriteten, 51,4%, att de inte vet.

10 Information

För att kunna genomföra granskning av verksamheten måste revisionen få tillgång till den information som behövs. Om revisionen upptäcker oegentligheter eller inte beror till stor del på om den får den information som behövs för att genomföra granskning. Av 9 kap. 12 § kommunallagen framgår att revisorerna har rätt till upplysningar både av de förtroendevalda och av de anställda. De intervjuade fick frågan om man trodde att revisionen fick tillgång till all nödvändig information.

-Det är naturligt att revisionen får all information. Vill revisionen ha underlag för en granskning är det bara att leverera

- Jag tror att revisionen får all information den behöver

- Revisionen får den information som den ber om men kanske inte den information som den absolut behöver men inte vet om att den behöver. Jag är övertygad om att man undanhåller en del som är obekvämt. Det vet jag att man gör. Man har väldigt hög svansföring här i Jönköpings landsting och tycker att man är så bra. Och då stör revisionen självbild

- Nej! Det är bara vad jag tror. Jag tror att man på alla nivåer mörkar sådant som är på gränsen. Jag tror man gör grodor som man skäms för och inte vill visa upp. Men revisionen får nog den information som är väsentlig

- Det är lite svårt att säga. Jag har i alla fall aldrig hört att revisionen klagat över att någon vill undanhålla information eller mörka något

- Ja det tror jag att den får. Jag tror man är väldigt öppen när revisionen kommer. Revisionen har tillgång till den information som finns

- Ja i det stora hela. Jag tror att revisionen får ärliga svar när de frågar. Det har i alla fall inte uppdragats att information undanhållits

Svaren visar ett något tudelat förtroende för att revisionen får den information den behöver för att utföra sitt uppdrag. De flesta tror att revisionen till stor del får den informationen den ber om. Det framgår också av svaren att de tillfrågade heller inte hört talas om att information undanhållits. Andra svarar att det inte nödvändigtvis är så att man ger ut information om sådant som inte gynnar en själv. På frågan om revisionen får den informationen de behöver för att utföra sitt arbete svarar 60% i fullmäktige ja, 12,5% nej och 27,5% att de inte vet. 25,7% av övriga anställda svara att de tror att revisionen får all information de behöver och resterande att de inte vet. Några har kommenterat att revisorerna borde fråga en gång till om de inte vid första tillfället erhållit informationen.

11 Revisionens arbetssätt

De intervjuade fick frågan om revisionen jobbade på bästa sätt. Även i enkäterna ställdes den frågan.

- *Ja det tycker jag. Man har gjort en resa mot det bättre jämfört med hur det såg ut förr*
- *Med det utgångsläget revisionen hade för 8 år sedan så tycker jag att den jobbar på ett bra sätt. Förmodligen finns det fortfarande mycket att göra*
- *Jag har en mycket positiv bild av revisionen och tycker att de är neutrala i sin granskning. Jag tycker man gör ett bra jobb*
- *Ja det tycker jag. Jag har fått beskrivet för mig att det tidigare fanns en misstro mellan organen och jag har upplevt att man över tid har närmat sig varandra. Nu försöker landstingsstyrelsen förstå vad revisionen vill åstadkomma. Det sker mindre ifrågasättanden av vad som granskas nu än tidigare och det ser jag som ett tecken på att revisionen jobbar åt rätt håll*
- *Revisionen har utvecklats till det bättre och vi har mer dialog nu än tidigare. Det beror mycket på hur andra parten bemöter revisionen. Den tidigare revisionen var inte intresserad av dialog. Dialog är bra*
- *Jag tror att de jobbar på ett bra sätt så länge fullmäktiges presidium ger revisionen pengar och tycker att de presterar. Egentligen handlar det om huruvida revisionen gör rätt prioriteringar. Revisionen har lagt merparten av sitt krut på områden där vi har väldigt centrala mål. Jag tycker revisionen gör det bra. Vi träffar dem vid ett antal tillfällen och har en bra dialog*
- *Allt kan ju förbättras men jag tycker att revisionen jobbar på ett bra sätt. Man försöker granska inom adekvata och aktuella områden*
- *Det har jag svårt att bedöma men jag utgår från att de jobbar på bästa sätt. Deras verksamhet kan säkert förbättras*

Bland de intervjuade svarade nästan samtliga att revisionen jobbade på ett bra sätt och att den utvecklats. I enkäten svarade 95% i fullmäktige och 60% av övriga anställda att revisionen arbetar på bästa sätt.

12 Förbättringsförslag

De intervjuade fick frågan om de tyckte att revisionen jobbade på bästa sätt och fick chansen att ge förslag på hur revisionen kunde förändras och förbättras. De flesta uttryckte att de anser att revisionen arbetar på ett bra sätt men hade förslag på hur revisionen kan förbättras.

- Jag skulle vilja att man i vissa lägen var något mer samsynade
- Jag skulle vilja att revisionen var mer strukturerad och att man i början av året hade en revisionsplan över vad som ska granskas. Jag skulle också vilja att man gjorde riskanalysen på ett bättre sätt. Förarbetet kan helt enkelt göras bättre
- Revisionen bör marknadsföra sig så att den ses som en tillgång "längst ut" i hierarkin. Det är upp till revisionen att synas och informera om att de finns och vad de gör
- Jag önskar att revisorerna hade ett fast arvode såväl som ett arvode per sammanträde
- Jag tycker att revisionen bör granska frågor där man i verksamheten är väldigt oense men det kanske blir partipolitik då
- Vi har det nog ganska bra här i Jönköping jämfört med andra ställen. Det är god stämning. Men det är inte bra om det blir för bra stämning. Det ska kännas att man granskas
- Revisionen är inte tillräckligt systematisk vid val av granskningsområden. Första året handlade 9/10 granskningar om hälso- och sjukvård och då glömde man att man också har ansvar för regional utveckling och kultur. Jag tycker att revisionen fortfarande inte är tillräckligt systematisk när det gäller granskningsområden
- Revisionen måste från början bestämma vad man vill åstadkomma med granskningen. Sedan kan sakkunniga biträdet göra en projektplan och diskutera detaljer
- Revisionen har inte någon egentlig beredning av frågorna. När man kommer till mötet finns ingen plan och man vet inte vad som ska hända. De bereder på själva mötet vilket blir rätt så jobbigt
- Revisionen skulle kunna vara vassare ibland och ännu tydligare. Ibland skriver revisionen för diplomatiska skrivningar
- Jag tror det är viktigt att fortsätta med bra dialog. I framtiden bör revisionen titta på större frågor av större ekonomisk vikt. Det är lätt att hamna i småfrågor
- Jag har ibland tipsat om områden men det har aldrig lett till något. Man skulle vilja att revisionen tog sig an det man föreslog. Det skulle ibland kunna vara en hjälp för oss att få ett viktigt område belyst
- Frågan är om man skulle tjäna på att göra färre men större granskningar och gå djupare. Man kanske får mer tyngd i det då
- Jag tycker att revisionsrapporterna skall komma ut så fort de är färdiga. Revisorerna borde också ha mer kontakt med de andra företoendevalda och ha en mer utåtriktad verksamhet. På så vis kan den verkligen tillvarata medborgarnas frågeställningar

- Revisionsrapporterna borde vara mera kortfattade och konkreta för att underlätta för berörda att ta till sig resultatet. På så sätt skulle resultatet lättare kunna omsättas i den praktiska verksamheten
- Landstingsfullmäktige borde ta upp revisionsrapporterna fullt ut. Det borde också utformas en åtgärdsplan omgående som svar. Ibland uppfattar jag att revisionsrapporterna negligeras på ett mycket fult sätt
- Det kunde finnas en lista på exempelvis intranätet över vilka revisioner som är planerade under året
- Jag hoppas att revisionens rapporter och synpunkter används mer än man får intryck av i fullmäktige
- Rapporterna är tydliga och enkla att läsa men de uppmärksammas för lite i fullmäktige
- Den nu pågående revideringen av "god revisionssed" som SKL gör är bra. Denna måste också övriga förtroendevalda få utbildning i - så man vet vilken roll revisionen har och ska ha. Det saknas troligen allt för ofta kunskap om revisionen, inte bara bland politiker utan också i verksamheterna

Flera hade synpunkter på beredningen av ärenden, de vill ha mer struktur i revisionens arbete. Snabbare och tydligare borde en detaljerad revisionsplan vara på plats. Planen borde utformas efter en analys av väsentlighet och risk. Det sker inte alltid idag. En inte ovanlig synpunkt var också att revisionen borde bli "vassare", med mer kritik och mindre dialog.

13 Slutsatser och synpunkter

Följande avsnitt är utredarens slutsatser och synpunkter efter genomförda intervjuer och enkäter. Vissa synpunkter sammanfaller med de förbättringsförslag som de intervjuade gav i ovanstående avsnitt. Andra synpunkter bygger på utredarens egna slutsatser om situationen i landstinget i Jönköpings län.

Utgångspunkten är att revisionen fungerar mycket väl och att förtroendet i organisationen för revisionen är mycket högt. Det är naturligtvis en positiv startpunkt och ett utmärkt läge för verksamheten. Att det sedan finns områden där revisionen kan förbättra sig innebär att revisionen, oavsett att den fungerar bra och uppfattas på ett positivt sätt, inte kan slå sig till ro och vara nöjd med verksamheten som den ser ut. Såsom framgår av flera av de lämnade synpunkterna anser de tillfrågade att verksamheten har utvecklats och förbättrats. Detta är emellertid en strävan som revisionen bör ha med sig också framgent, att utveckla och förbättra revisionen.

Synpunkterna och slutsatserna redovisas nedan i punktform. Det finns ingen hierarkisk ordnings mellan dessa.

1. Revisionschefen är högt respekterad genom hela organisationen, både bland förtroendevalda och anställda. Lovorden är konsekventa och genomgående. ”Landets bästa revisionschef”, ”En kommunal tjänsteman vars sort inte längre finns att få tag på”, ”En person som sätter plikten och jobbet före sig själv”. Omdömena om revisionschefen är odelbart mycket positiva. Förtroendet för revisionschefen är mycket högt bland både förtroendevalda och anställda. Detta är självklart mycket positivt. Emellertid finns anledning att tänka i termer av sårbarhet. Vad händer om revisionschefen inte längre vore verksam inom landstinget i Jönköpings län? Här finns det anledning att anlägga ett framtidsperspektiv för att säkra en god och välfungerande revision över tid.
2. Den dialogform som revisionen arbetar med och som utvecklats de senaste åren är uppskattad bland de som granskas. Det synes också vara en form där revisionen har lättast att få genomslag för sina synpunkter, i dialog med den granskade verksamheten. Risken med en dialogform är emellertid att revisionen tappar i skärpa. En ständig strävan efter konsensus och förståelse kan leda till en mindre skarp granskning. Om den risken är stor i landstinget i Jönköpings län är omöjligt att veta. De senaste decennierna har landstinget i princip varit befriat från sådant som i massmedia benämns affärer eller skandal vilket innebär att revisionen inte har prövats på det sättet. Frågan om att eventuellt avstyra ansvarsfrihet har inte blivit aktualiserad i modern tid.
3. Frågan om revisionens resurser synes vara en icke-fråga i landstinget i Jönköpings län. Revisionen får de resurser som behövs och efterfrågas och om mer resurser behövs så får revisionen de utökade resurserna. På ett nationellt plan torde detta vara tämligen unikt och i så måtto tar landstingsfullmäktige i Jönköping län revisionen på allvar.
4. Revisionen behöver bli mer strukturerad och planerad. Både möten och själva granskningen behöver beredas i förväg. Ett sammanträde kan inte beredas på själva sammanträdet och verksamheten behöver ha en plan utformad efter väsentlighet och risk. I den mån detta inte görs behöver verksamheten utvecklas mot ökad struktur och planering. Både revisionens sammanträden och revisionsverksamheten under året behöver förberedas bättre.
5. Konstruktionen av arvoderingen för uppdraget som revisor är kontraproduktivt. Ett fast arvode gagnar inte en revision som kan behöva fler möten och fler aktiviteter. Det finns idag inga incitament för att ha ytterligare möten eller externa seminarier då arvoden är desamma. En blandning av fasta arvoden och arvoden kopplade till antalet möten, aktiviteter etc. skulle mer gagna uppdragets utförande.
6. Revisionen behöver satsa resurser på möten och seminarier. Enkäten bland de anställda visar att revisionen är okänd bland de anställda. Mer än hälften svarade konsekvent att de inte alls visste vad revisionen gjorde eller vad den gick ut på. Flera

kommenterade också att revisionen borde visa sig mer. Onekligen blir det lättare att få gehör för synpunkter och granskningar om revisionen är känd bland de granskade.

7. Vad gäller erhållande av information så påpekas från flera håll att revisionen sannolikt får all information som den behöver men att de kanske borde fråga igen då svar eventuellt uteblir.
8. Frågan om revisionens förhållande till de granskade är central. Att dialogformen är uppskattad, och rentav framgångsrik, är naturligt till skillnad från den mer konfrontatoriska formen som tycks ha varit arbetssättet tidigare. På många håll har dock framhållits att dialogformen har sina risker. Att försöka komma överens med de granskade och ha förståelse för deras synpunkter är inte självklart det bästa sättet att bedriva verksamhet om man är revisor. Revisionen tycks dock vara medveten om de risker som finns med dialogformen vilket bör innebära att revisionen också kan vara extra uppmärksam på dessa risker.
9. Det verkar finnas delade meningar bland revisorerna och de som granskas vad mål och måloppfyllelse innebär. Om de mål som är uppsatta av fullmäktige snarare är målsättningar och därmed i princip omöjliga att uppnå men värda att sträva efter, blir det svårt för revisorerna att mäta i vilken mån målen uppfylls. Denna oklarhet behöver klarläggas. Risker är stora att landstinget i Jönköpings län annars tappar i förståelse mellan revisorer och de granskade.
10. Under intervjuerna framkom synpunkter om att granskningsrapporterna var många men att dessa kunde vara mer uttömmande och djuplodande. Förhållandet mellan antalet rapporter under ett år och omfattningen av rapporterna är en svår balansgång. Det är dock bra att göra revisionen medvetna om att den uppfattningen finns.

Den genomgående slutsatsen är att revisionen i landstinget i Jönköpings län fungerar anmärkningsvärt väl. Utfallet av enkäterna är entydigt på den punkten. Övervägande majoriteten är positiva till revisionen och den av revisionen bedrivna verksamheten. Det finns dock förbättringsområden. Revisionen behöver planera framåt för att vara mindre personberoende och därmed mindre sårbar. Revisionen behöver bli mer organiserad och mer planerad både vad gäller sammanträden och den under året bedrivna verksamheten. En satsning på att göra sig mer känd, framför allt bland anställda bör göras. Rapporternas kvantitet i förhållande till kvalitet kan behöva analyseras. Revisionen bör också, även fortsättningsvis, vara uppmärksam på de risker som finns med dialogformen. Slutligen bör arvodesfrågan och dess effekter analyseras.

Bilaga 1: Enkät svar.

Följande diagram presenterar resultatet från enkäten. Svaren från fullmäktige och anställda presenteras i separata diagram. Svarsfrekvensen var 50 % för fullmäktige (40 individer av 81) och för de anställda 17 % (35 individer av 200).

Förväntningar på revisionen

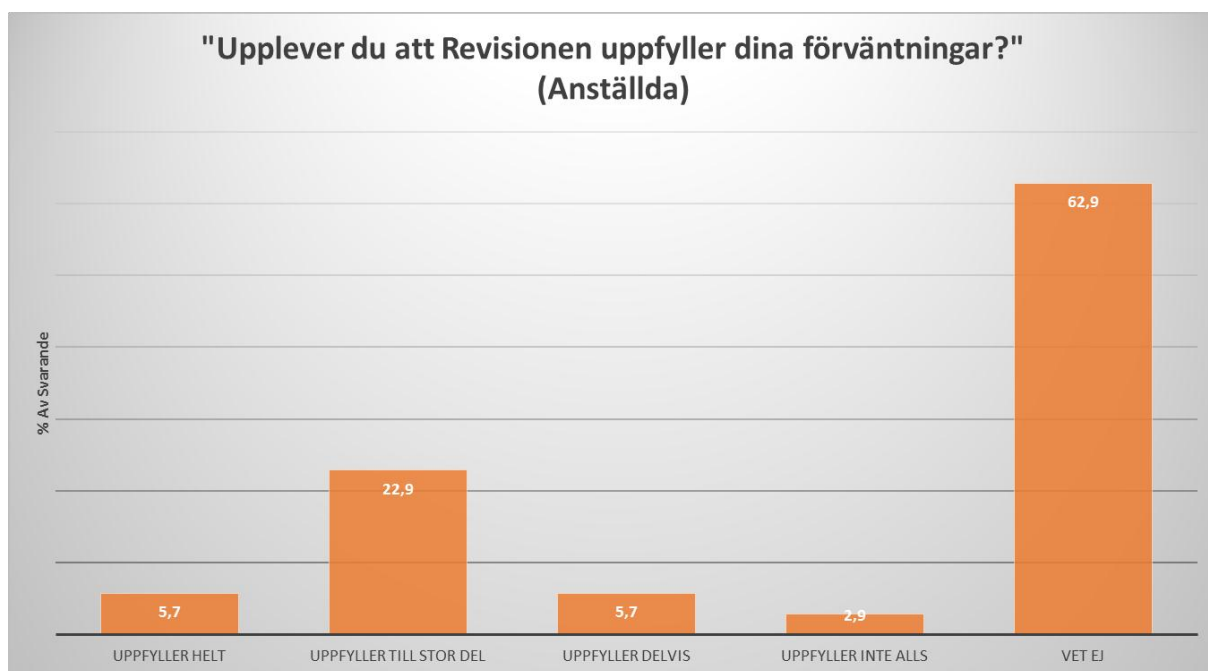


Diagram 1: Anställdas förväntningar.

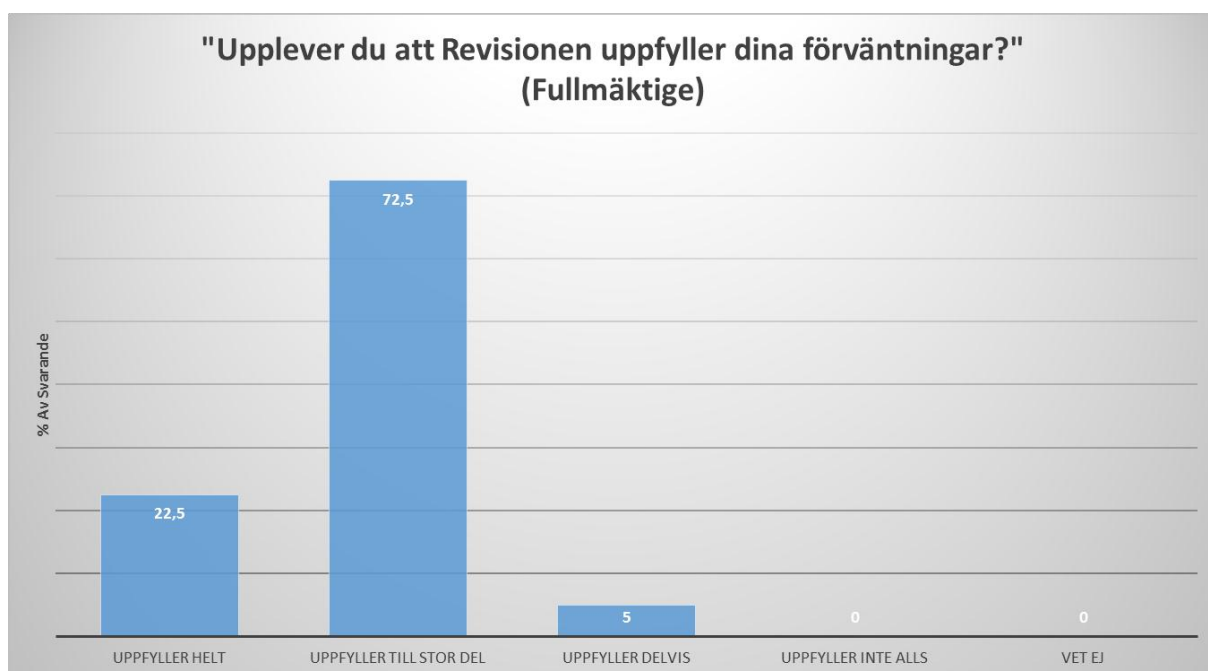


Diagram 2: Fullmäktiges förväntningar.

Förbättrar verksamheten

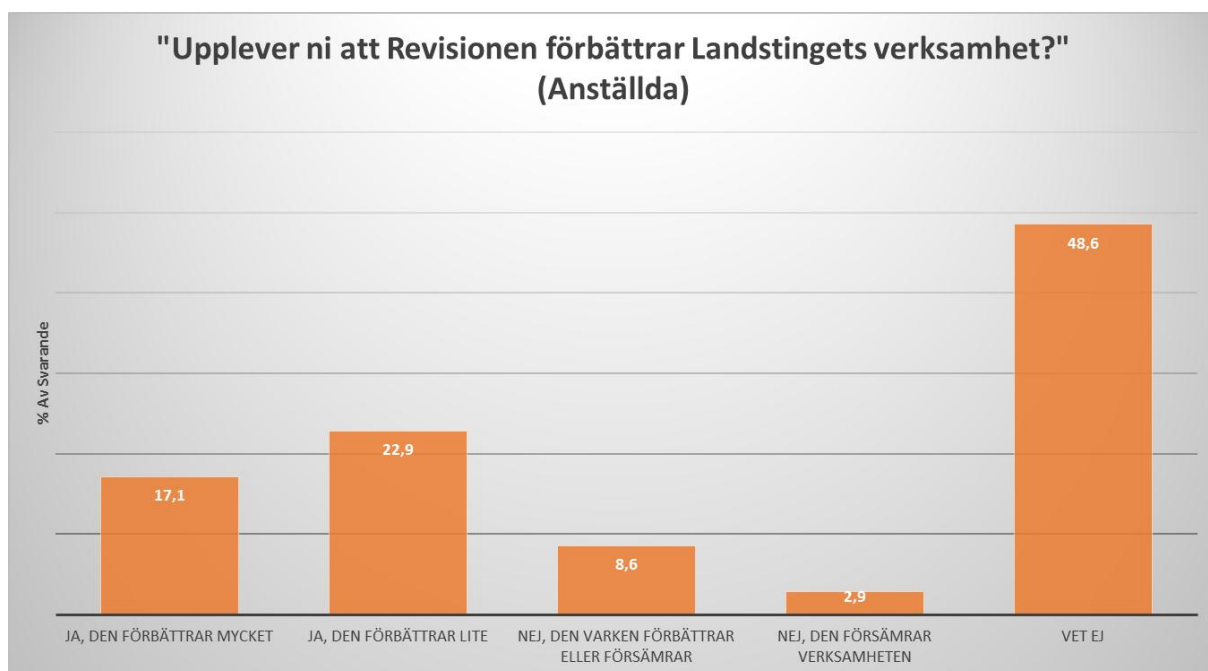


Diagram 3: Anställdas uppfattning om huruvida revisionen förbättrar verksamheten.

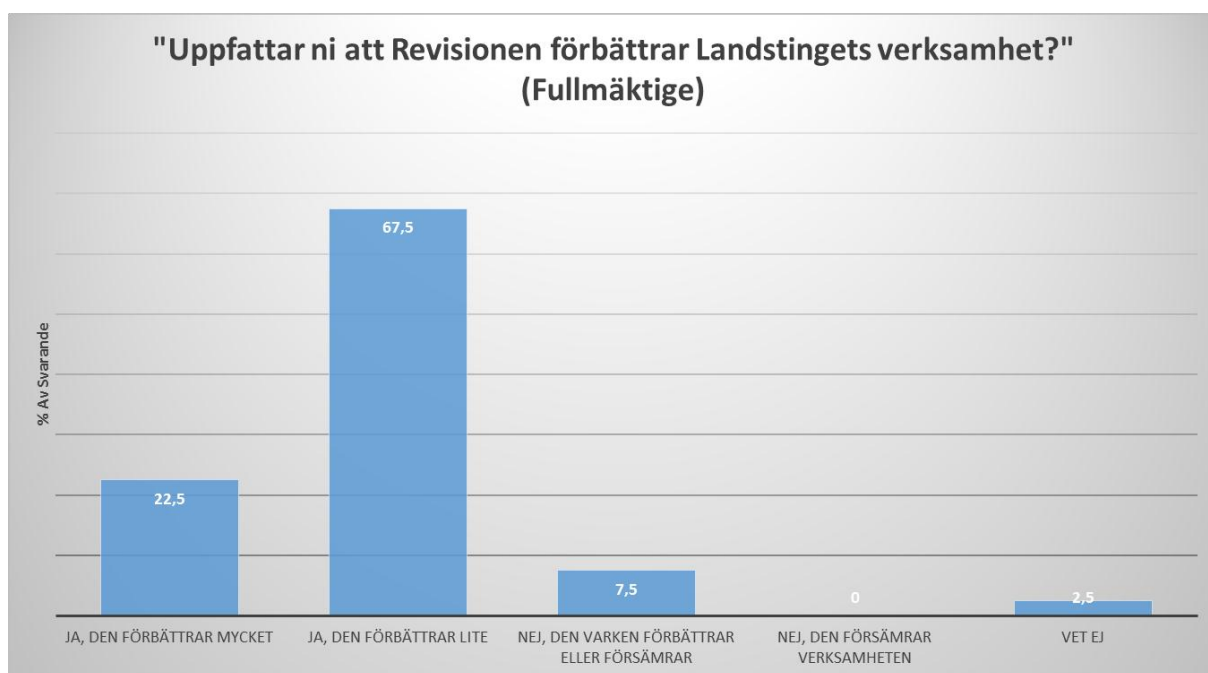


Diagram 4: Fullmäktiges uppfattning om huruvida revisionen förbättrar verksamheten.

Förtroende för revisionen



Diagram 5: Anställdas förtroende för revisionen.



Diagram 6: Fullmäktiges förtroende för revisionen.

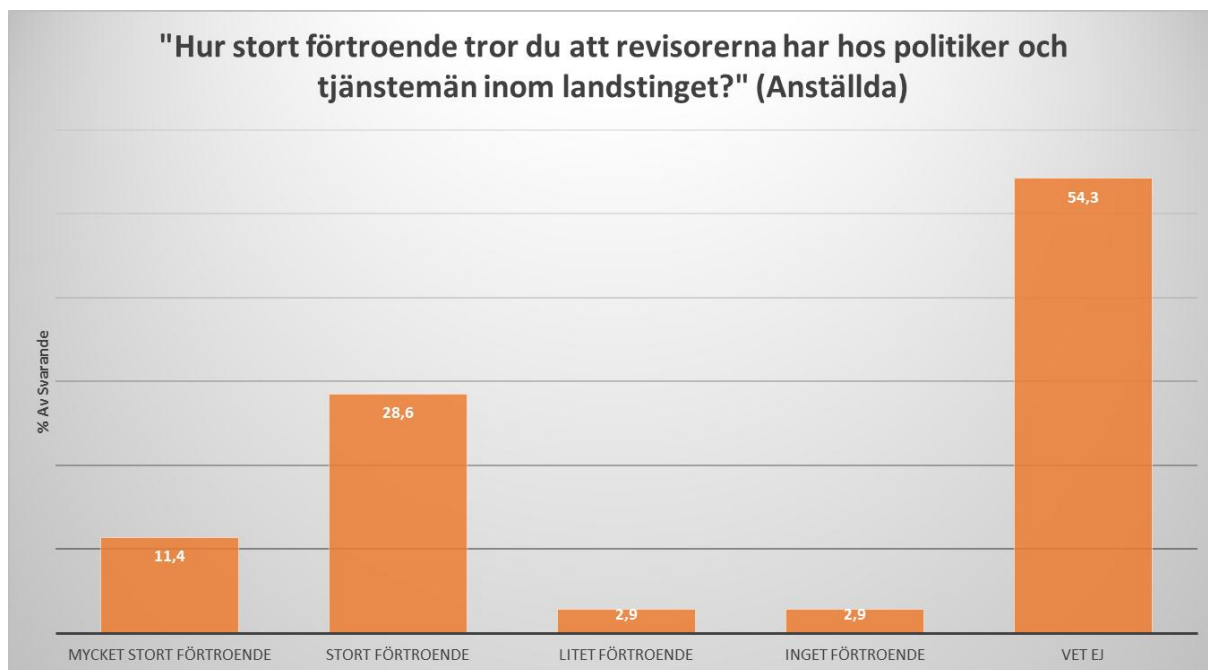


Diagram 7: Anställdas uppfattning om andras förtroende för revisionen.

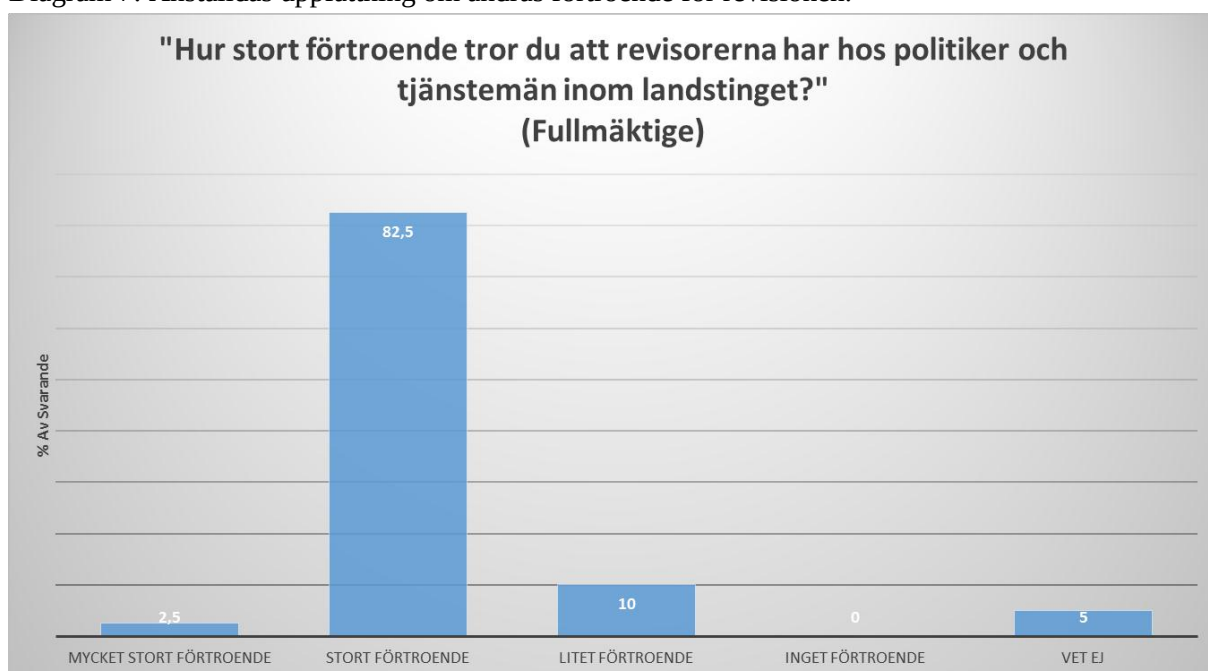


Diagram 8: Fullmäktiges uppfattning om andras förtroende för revisionen.

Revisionens oberoende

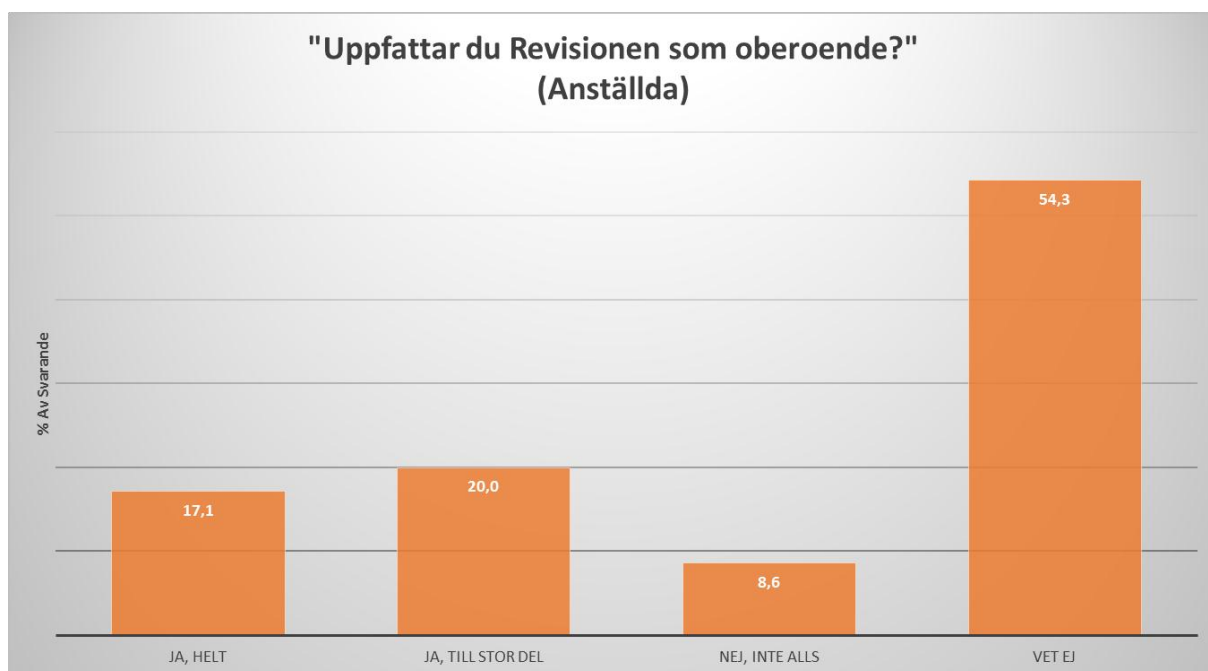


Diagram 9: Anställdas uppfattning om revisionens oberoende.

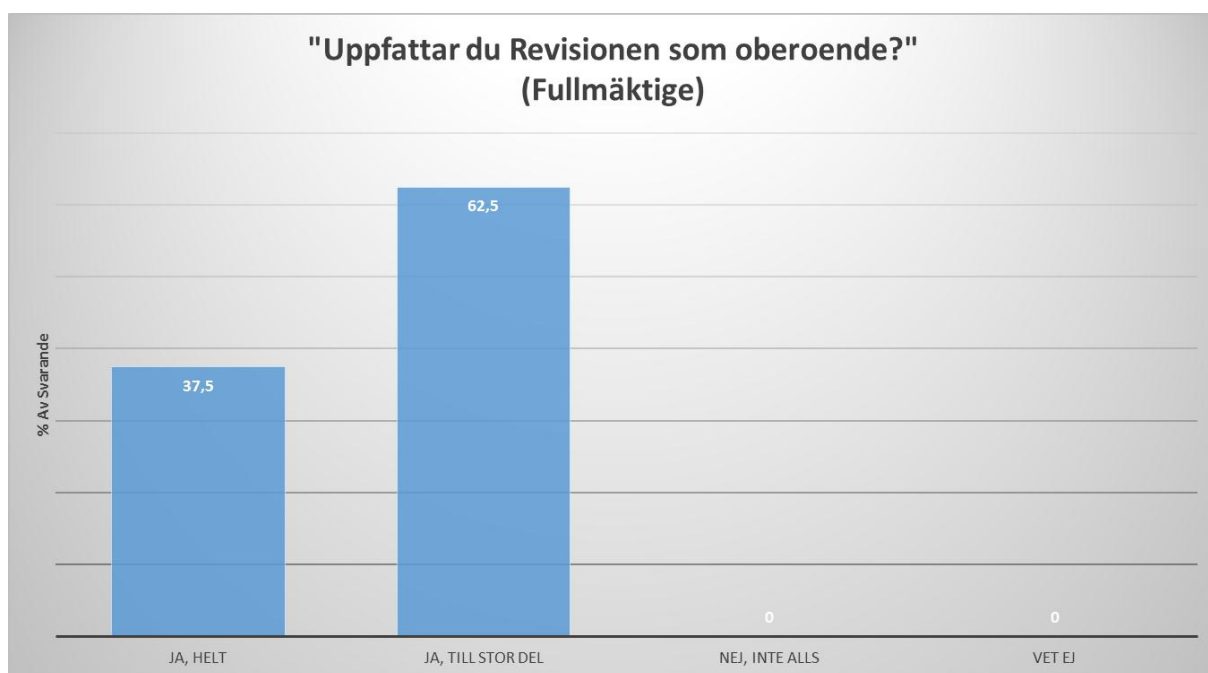


Diagram 10: Fullmäktiges uppfattning om revisionens oberoende.

Påtryckningar



Diagram 11: Anställdas uppfattning om huruvida det förekommer påtryckningar mot revisorerna.

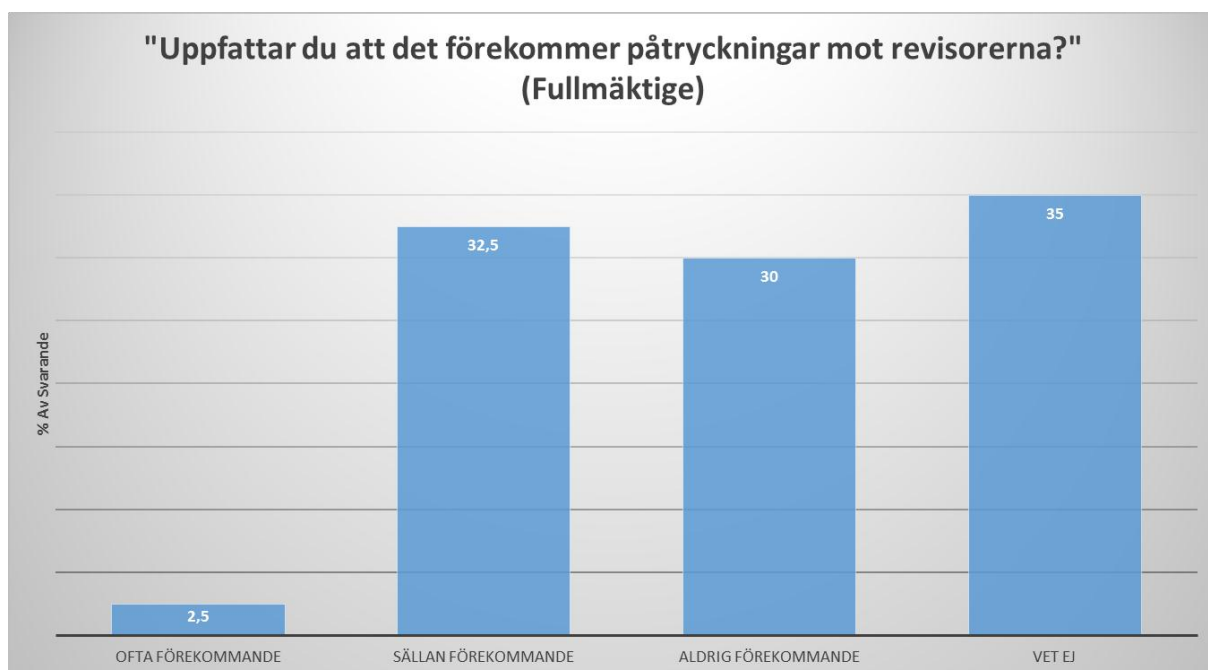


Diagram 12: Fullmäktiges uppfattning om huruvida det förekommer påtryckningar mot revisorerna.

Förtroende för att revisionen upptäcker oegentligheter

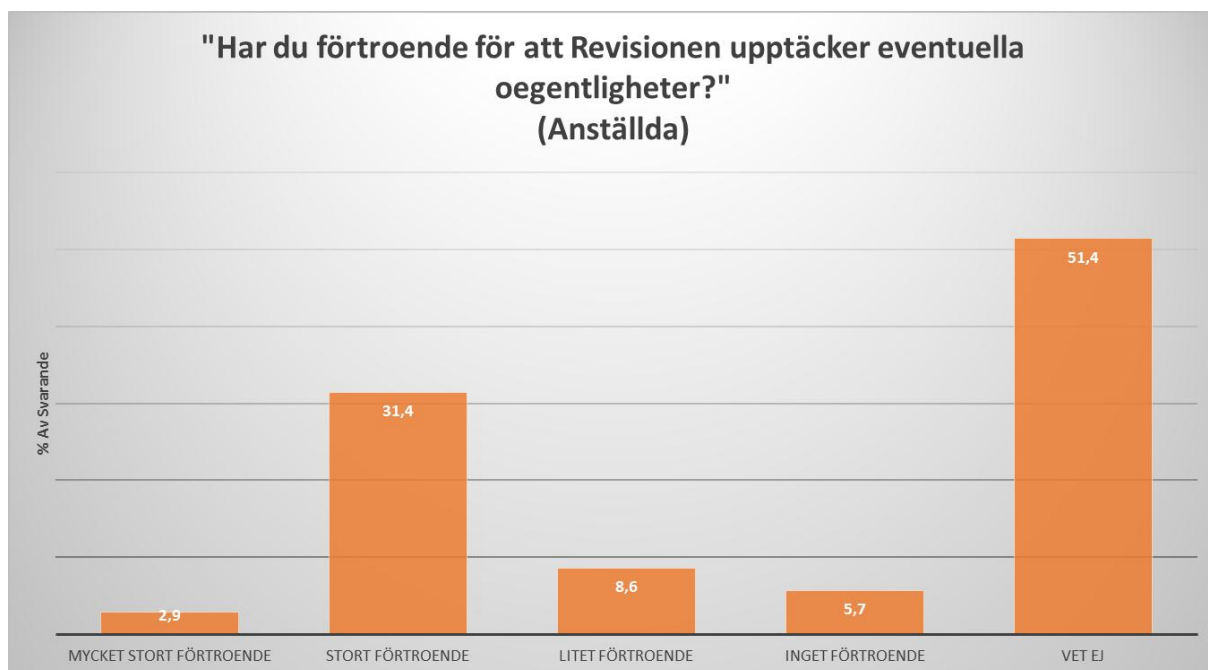


Diagram 13: Anställdas förtroende för att revisionen upptäcker oegentligheter.

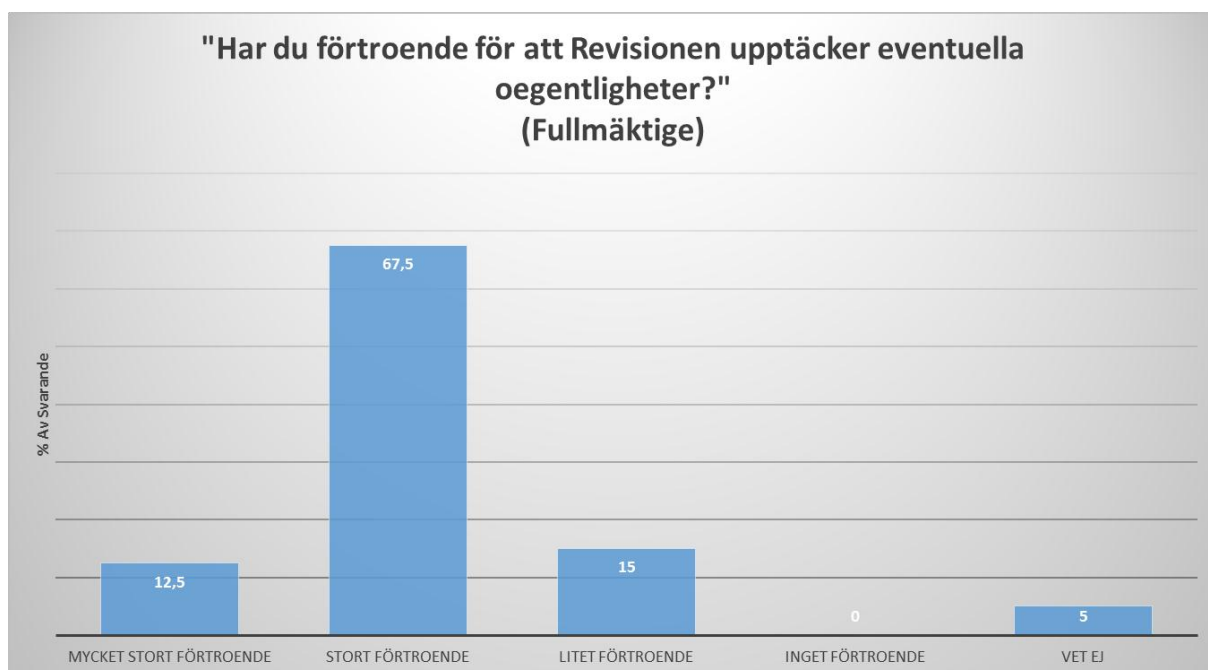


Diagram 14: Fullmäktiges förtroende för att revisionen upptäcker oegentligheter.

Information.

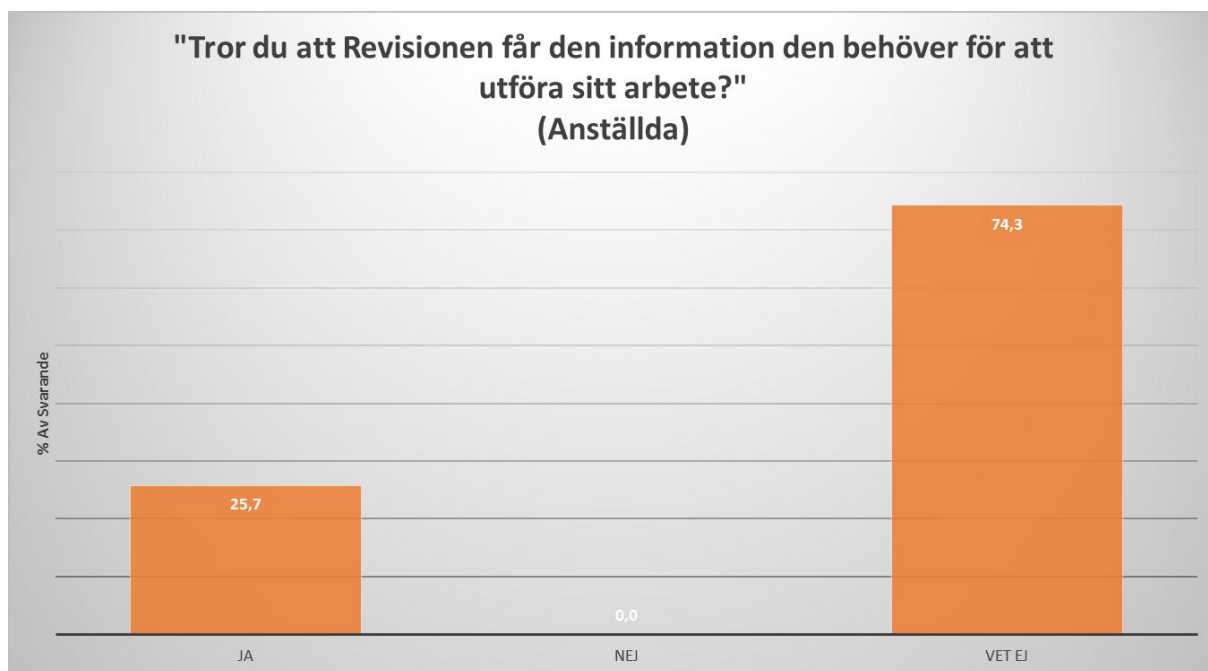


Diagram 15: Anställdas uppfattning om huruvida revsionen får den information den behöver.

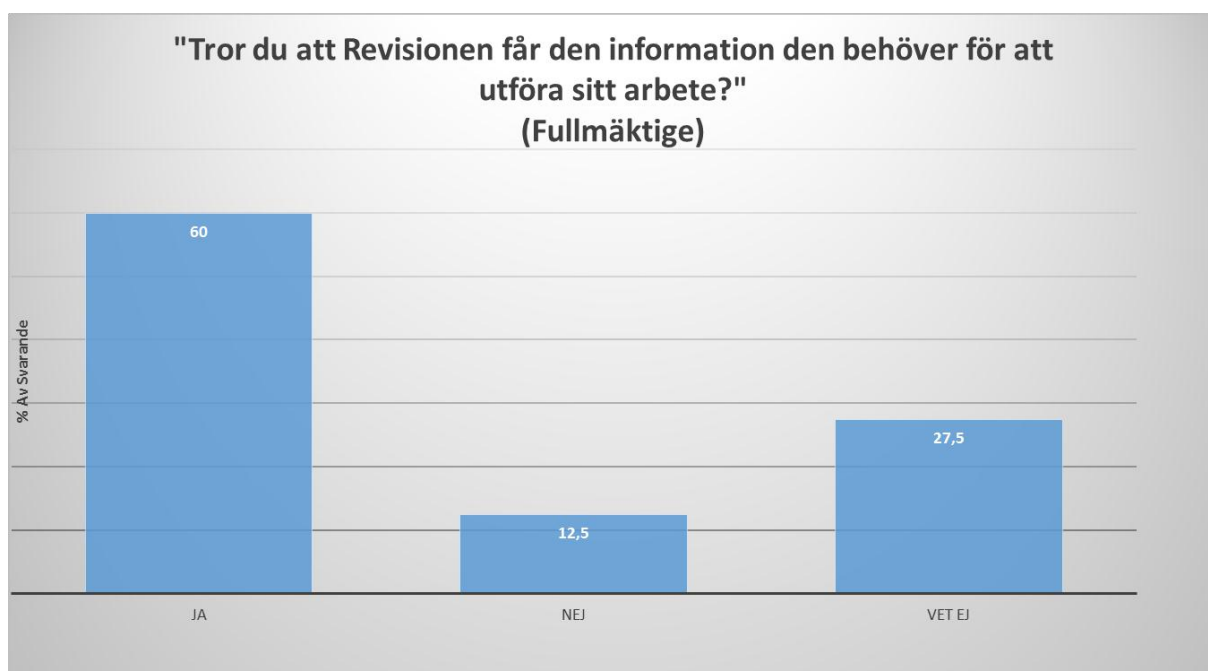


Diagram 16: Fullmäktiges uppfattning om huruvida revsionen får den information den behöver.

Revisionens arbetssätt



Diagram 17: Anställdas uppfattning om revisionens arbetssätt.



Diagram 18: Fullmäktiges uppfattning om revisionens arbetssätt.

Resurser



Diagram 19: Anställdas uppfattning om revisionens resurser.

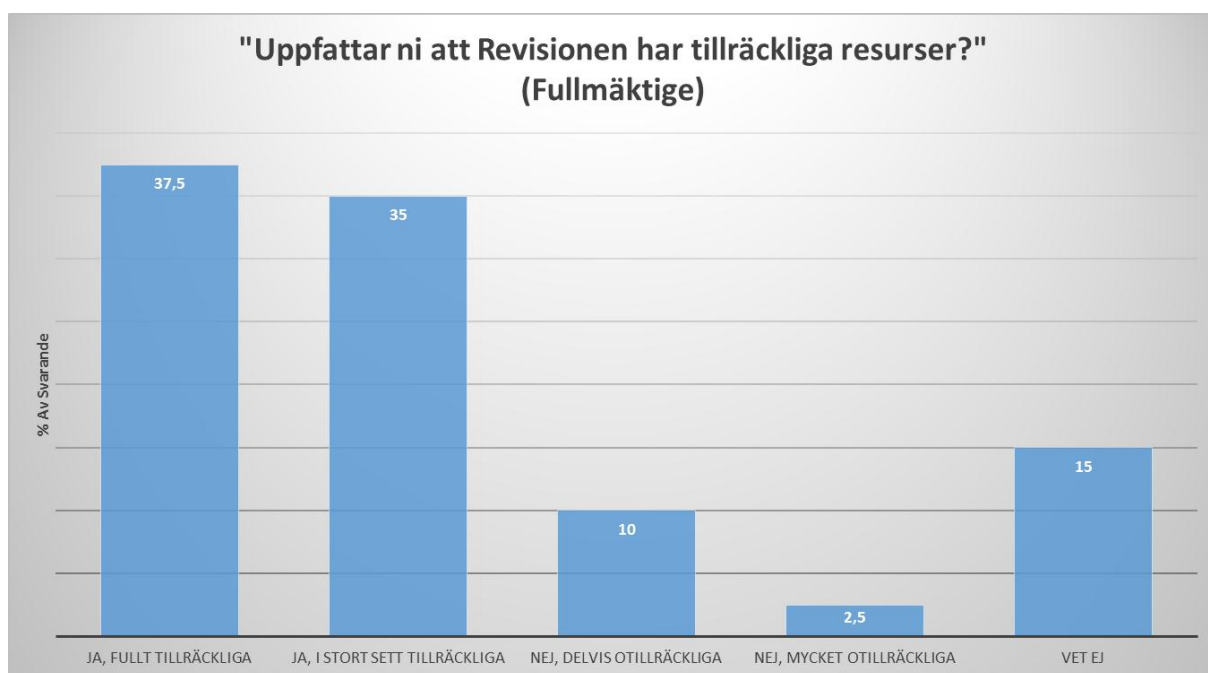


Diagram 20: Fullmäktiges uppfattning om revisionens resurser.