

# Handledning i revisionsfrågor





# Förord

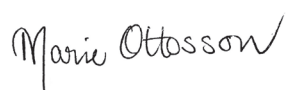
Att bekämpa korrupktion i biståndet är en prioriterad arbetsuppgift för Sida. I Sidas regleringsbrev kan man läsa att Sida ska vidta åtgärder i syfte att förhindra att korrupktion förekommer i insatser finansierade med svenskt bistånd.

Revisionshandledningen vänder sig till alla inom Sida som på något sätt kommer i kontakt med revision.

Den nya revisionshandledningen fungerar som ett uppslagsverk och ger bl.a. vägledning om hur man hanterar revisionell rapportering, upphandlar revisionstjänster, vad man speciellt bör tänka på vid revision p.g.a. misstanke om korrupktion och hur man skriver uppdragsbeskrivningar för revisionsinsatser. Exempel på olika uppdragsbeskrivningar m.m. bifogas som bilagor. Revisionshandledningen ska också ge insikt i vad revision är, vilken roll revisorn har och vad som kan uppnås med revision.

Handledningen ska spridas till samtliga anställda på Sida, inklusive utlandsmyndigheterna och översättas till engelska.

Stockholm i januari 2008



Marie Ottosson  
Ac EVU

Utgiven av Sida 2007

Avdelningen för Ekonomi och verksamhetsutveckling

Författare: Lotta Sandö

Tryckt av Edita Communication AB, 2007

Art. no.: SIDA4469sv

Denna publikation kan laddas hem/beställas från [www.sida.se/publikationer](http://www.sida.se/publikationer)

# Innehåll

Förord.....	1
Inledning.....	6
Varför har vi revision? .....	6
Sidas antikorrupsionsregel.....	7
Handledningens syfte .....	7
Läsanvisningar .....	7
Checklista vid revision.....	9
1 Att tänka på innan du beställer en revision.....	13
1.1 Sidas rätt att låta utföra en revision .....	13
1.2 Olika typer av revision .....	14
1.3 Olika typer av revisionsrapportering .....	17
1.4 När bör revisionen göras?.....	17
2 Att beställa en revision.....	19
2.1 Vad ska granskningen omfatta? .....	19
2.2 Att upphandla ett revisionsuppdrag.....	20
2.3 Sidas olika arbetsmoment vid beställning av en revision.....	22
2.4 Uppdragsbeskrivning för revisionsinsats eller kapacitetsstudie.....	24
2.5 Uppdragsbeskrivning för revisionsinsats vid misstanke om korrupcion.....	26
2.6 Granskning av konsulter.....	27
3 Så läser du en revisionsrapport och följer upp en revision.....	29
3.1 Vad får du veta av revisionsrapporteringen? .....	29
3.2 Uppföljning av revision.....	30
4 Kartläggning och givarsamordning av revision .....	31
4.1 Så kartlägger du revisionskapaciteten .....	31
5 Stödfunktioner .....	34
5.1 Stöd inom Sida .....	34
5.2 Revisionsbyråer som stöd .....	34

6 För dig som vill veta mer .....	37
6.1 Viktiga begrepp inom revision och redovisning .....	37
6.2 Erfarenheter från revisioner .....	41
6.3 Koppling till andra organisationer och dokument.....	43
6.4 Läs mer .....	43
Bilaga 1 Förslag till innehåll i uppdragsbeskrivning (ToR) för revisionsinsatser .....	44
Bilaga 1a Innehåll uppdragsbeskrivning (ToR), finansiell revision .....	48
Bilaga 1b Innehåll uppdragsbeskrivning (ToR), förvaltningsrevision .....	50
Bilaga 2 Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) för finansiell revision samt förvaltningsrevision.....	52
Bilaga 3 Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) för systemrevision.....	55
Bilaga 4 Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) för kapacitetsstudie .....	59
Bilaga 5 Exempel på innehåll i uppdrags-beskrivning (ToR) vid misstanke om korruption .....	63
Bilaga 6a Exempel på uppdragsbeskrivning för lokal upphandling av ramavtal för revisionstjänster (UM) .....	70
Bilaga 6b Exempel anbudsfrågan (UM) Invitation to Tender for Framework Agreement for Local Audit Services .....	75
Bilaga 7 Exempel på uppdragsbeskrivning på konsultgranskning.....	86
Bilaga 8 Exempel på revisionsavsnitt i avtalsmall.....	88
Bilaga 9 Sidas ramavtal med revisionsbyråer .....	91
Bilaga 10 Uppdragsbeskrivningen för Sidas ramavtal för revisionstjänster .....	93
Bilaga 11 .....	95
Index.....	96



# Inledning

## Varför har vi revision?

Syftet med revision är att skapa ett förtroende för den information som lämnas av organisationen/landet m.m. Revision ska användas som ett styrinstrument i uppföljningsprocessen.

Revision är att kritiskt granska, bedöma och uttala sig om redovisning och förvaltning i ett företag eller hos en myndighet. I begreppet revision kan även ingå att granska om verksamheten bedrivs effektivt och uppfyller målen. Granskningen ska utföras självständigt i förhållande till uppdragsgivaren, den granskade och andra intressentgrupper. Revisorn ska vara oberoende och kvalificerad för uppgiften, samt göra klara och tydliga ställningstaganden i revisionsintyget.

Men revision innebär inte någon garanti för att medlen förvaltas säkert eller att den finansiella rapporteringen håller hög kvalitet. En rätt genomförd revision ska däremot leda till att brister i redovisningen och i den interna kontrollen identifieras och rättas till. Den kan också verka förebyggande genom att ledningen blir uppmärksam på problemområden och vidtar åtgärder för att undvika att fel uppstår.

Revision är en av flera metoder för att utöva kontroll, förebygga korrupktion och se till att medel används på ett korrekt sätt. Olika kontrollmoment finns t.ex. inbyggda i Sidas projektcykel i form av projektgenomgångar. Normalt säkerställs genom avtal att det är samarbetspartnern som har revisionsansvaret, men Sida förbehåller sig rätten till uppföljning genom revision eller utvärdering.

Som en myndighet under regeringen får Sida anslag via statsbudgeten, och det ger oss också rätten att använda statens medel för de ändamål som anslaget avser. Sida har ett kontrollansvar gentemot svenska skattebetalare för alla de aktiviteter som Sida finansierar. Men Sida har också ett ansvar gentemot dem som får nytta av utvecklingssamarbetet – de fattiga – att se till att Sveriges bidrag till bekämpning av fattigdom används ändamålsenligt av dem som företräder målgruppen – Sidas samarbetspartner.

Antikorrupsionsregeln, som innehåller regler om granskning av verksamheten, ska användas i Sidas arbete under hela projektcykeln vid Sidan om Så arbetar Sida-manualen. Verksamheten ska också bedrivas på ett kostnadseffektivt sätt. Det innebär bl.a. att kostnaden för kontroll och revision står i rimlig proportion till nyttan. Budget- och kostnadskontroll, uppföljning av finansiell och verksamhetsinriktad rapportering, samt uppföljning av åtgärder som vidtagits för att rätta till felaktigheter



m.m. är centrala arbetsuppgifter för att Sida ska kunna axla kontrollansvaret. Ett indirekt syfte är samtidigt att stärka administrationen hos våra samarbetspartner, vilket i sig är en viktig form av bistånd.

### **Sidas antikorrupsionsregel**

Ett viktigt syfte med revision är att förebygga, förhindra och motverka korrupsion. I Sidas antikorrupsionsregel, under avsnittet ”Beredning”, punkt 4, sägs att;

*Sida ska avtala med samarbetspartnern om innehållet i rapportering och genomförandet av revision. Ansvaret för revision åvilar i första hand samarbetspartnern. Likaså ska det fastställas och avtalsfästas vilken typ av revision som avses och när den ska genomföras. Normalt bör insatser revideras årligen. Sida ska i avtal förbehålla sig rätten att låta genomföra särskild revision om Sida bedömer att detta behövs.*

Under avsnittet Genomförande/Uppföljning, punkterna 8 och 9, står att

*Företag, konsulter, enskilda organisationer och andra genomförare som får eller förvaltar svenska biståndsmedel via Sidas avtalsparter ska revideras i enlighet med kriterierna väsentlighet och risk. När det svenska stödet förmedlas vidare ska avtal med Sidas samarbetsparter utformas så att ansvar för att detta regelverks syfte och huvuddrag följs åligger samarbetspartnern.*

*Sida ska genomföra särskild extern revision av insatsen om misskötsel eller korrupsion misstänks. Om bevis för misskötsel eller korrupsion framkommer ska Sida överväga att avbryta sitt stöd till insatsen. Om rättelse inte görs bör avtalet sägas upp och Sida kräva återbetalning av medlen ifråga.*

För att ge Sidas medarbetare vägledning i hur antikorrupsionsregeln ska tillämpas i det dagliga arbetet har publikationerna En vägledning vid misstanke om korrupsion,Handledning för tillämpning av Sidas antikorrupsionsregel och Checklista för Sidas chefer vid misstanke om korrupsion tagits fram. Revisionshandledningen är ett komplement till dessa dokument i de fall då du misstänker korrupsion och det är aktuellt att göra revision.

### **Handledningens syfte**

Syftet med handledningen är att underlätta för dig som kommer i kontakt med revision. Handledningen fungerar som ett uppslagsverk och därför kommer en del information att upprepas. I handledningen ges bl. a. vägledning om hur du hanterar revisionell rapportering, upphandlar revisionstjänster och skriver uppdragsbeskrivningar för revisionsinsatser. Samtidigt ska handledningen ge berörda medarbetare vid Sida och ambassader en insikt i vad revision är, vilken roll revisorn har och vad som kan uppnås med revision.

Det bör understrykas att revisionshandledningen endast är till för Sida och utlandsmyndigheterna. Den tar inte upp frågor som gäller Riksrevisionens externa granskning av Sida eller den internrevision som sekretariatet för utvärdering och internrevision (UTV) utför på uppdrag av Sidas styrelse.

### **Läsanvisningar**

I handledningens början hittar du en checklista. Där kan du läsa korta frågor och svar som är vanliga i samband med revision. I svaren finns hänvisningar till relevanta avsnitt i handledningen.

Därefter följer tre avsnitt som beskriver vad du ska göra innan du beställer en revision, hur själva beställningen går till och slutligen vad du ska göra efter en genomförd revision.

I det fjärde avsnittet får du information om hur du kartlägger revisionskapacitet. I avsnitt fem får du veta vilka stödfunktioner du kan använda dig av i revisionsfrågor. Det avslutande kapitlet innehåller fakta för dig som vill veta mer om viktiga begrepp inom revision, erfarenheter från revisioner, lästips etc.

I slutet hittar du bilagor som ger praktiska förslag och exempel på olika dokument inom revisionsområdet. Men observera att det är just exempel. Varje fall är unikt och du måste alltid göra anpassningar till den rådande situationen.

Rubrikerna i innehållsförteckningen ska fungera som vägledning när det är något specifikt avsnitt som du vill läsa mer om. I texten finns dessutom hänvisningar till angränsande avsnitt där du kan läsa mer.

# Checklista vid revision

Nedan följer en checklista som består av ett antal korta frågor och svar som är vanliga i samband med revision. Du får hänvisningar till relevanta avsnitt i handledningen efter varje fråga.

## **Vid vilka tillfällen ska Sida göra en revision?**

Det finns flera olika tillfällen då Sida bör göra en revision. Vi kan t.ex. göra det i förebyggande syfte i samband med planeringen av ett projekt, som en löpande uppföljning av ett pågående projekt eller i samband med att ett projekt avslutas. Normalt är det samarbetspartnern som ansvarar för revisionen, men om den av olika anledningar inte har genomförts, så är det Sida som måste ta initiativ till en revision. Att man inte är nöjd med den revision som genomförts eller om man på något annat sätt vill kontrollera samarbetspartnern, kan också vara anledningar till att Sida genomför en revision. Om vi misstänker någon typ av korruption eller andra oegentligheter så är det vårt ansvar att omgående revidera verksamheten. Läs mer i avsnitt 2.5.

## **Vem på Sida ansvarar för att en revision utförs?**

Ansvaret ligger hos den som har dispositionsrätten till insatsen. Men handläggaren för en insats eller komponent är oftast den som har bäst förutsättningar för att veta när en granskning behöver göras, särskilt om revisionen föranleds av något som hänt i samarbetet. Det är den ansvariga handläggarens skyldighet att ta upp eventuella problem och föreslå en revision. Läs mer i avsnitt 1.1.

## **Jag har fått rapport från en revision- vad bör jag göra?**

Först och främst ska du kontrollera att de krav som har ställts i avtalet har blivit granskade. Det är viktigt att vara medveten om vad som ingår i granskningsuppdraget. Allt som inte ingår i uppdraget kan du utgå från inte är granskat. Att revisionsberättelsen är ”ren” är ingen garanti för att allting är i sin ordning. För att få reda på vilka iakttagelser revisorn gjort behöver du få tillgång till en mer utförlig revisionsrapportering. Det är därför viktigt att begära in revisionspromemorian (audit memorandum/ management letter) för att få tillgång till samtliga iakttagelser som revisorn har gjort under granskningsprocessen för att komma fram till sitt revisionsuttalande. Läs mer i avsnitt 3.1.

### **Jag ska beställa en revision – vem på Sida kan ge mig råd?**

EVU/Ekonomi kan revisionsfrågor och har en fokuspunkt. Dessutom har ofta avdelningens controller eller fältcontrollern erfarenheter från liknande fall. Läs mer i avsnitt 5.1.

### **Vilken typ av förberedelser behöver jag göra när jag beställer revision?**

Ge revisorn grundinformation om samarbetspartnern och verksamheten. Fyll på med bakgrundsinformation i uppdragsbeskrivningen med uppgift om hur stort stödet har varit, under hur lång tid det har pågått, information om antal anställda i org, antal kontor samt var de är belägna. Meddela dessutom om det är någon speciell aspekt eller del av verksamheten som revisorn bör granska särskilt, eller om det finns viktig information (t.ex. rykten om oegentligheter eller att redovisningsrapporterna verkar egendomliga) som revisorn behöver känna till. Observera att föreslagna uppdragsbeskrivningar endast är mallar. Först och främst måste du göra din egen riskbedömning så att du kan stryka mindre viktiga områden i uppdragsbeskrivningen. Annars blir granskningen antingen mycket dyr eller översiktlig. Tänk på att det är Sida (och inte revisorn) som avgör ambitionsnivån i granskningen och att den helst bör läggas upp så att den samtidigt blir ett stöd för samarbetspartnern. Läs mer i avsnitt 2.

### **Vilken revisionsbyrå ska jag anlita?**

Sida har ramavtal med flera svenska revisionsbyråer. Många ambassader har upphandlat egna ramavtal med lokala revisionsbyråer. Om du av något skäl inte kan använda dessa ramavtal behöver du upphandla revisionstjänsterna särskilt. Läs mer i avsnitt 2.2.

Jag arbetar på en utlandsmyndighet och ska beställa en revision – kan jag utnyttja Sidas ramavtal?

Ja. Ibland kan det vara att föredra pga JÄV situationer, korrupcion eller andra politiska orsaker. De stora revisionbyråerna tar ibland med lokala revisorer i det aktuella landet för att få ner kostnaderna eller för att de behöver deras språkkunskaper, men revisionen leds alltid av de svenska revisorerna. Läs mer i avsnitt 2.2.

### **Vem betalar revisionen?**

Normalt belastar kostnaden Sidas insats, men detta bör då ha avtalats med samarbetspartnern. I särskilda fall – speciellt då det gäller en antikorrupsionsrevision – kan Sida behöva disponera andra medel särskilt för granskningen, men detta bör vara undantag. EVU/Ekonomi granskar konsulter en gång varje år, och granskningen finansieras av EVU. Därutöver kan avdelningarna själva finansiera revisioner enligt en fastställd årlig granskningsplan. Läs mer i avsnitt 1.1 och 2.2.

### **Vilka olika arbetsmoment ingår i en revision?**

Innan du kontaktar en revisionsbyrå måste du först samla information. Med utgångspunkt från vad som behöver granskas planerar du granskningen tillsammans med revisionsbyrån. Efter granskningen avrapporterar revisionsbyrån enligt de villkor du satt upp. Slutligen ska du ta ställning till rapporten och besluta om eventuella åtgärder. I vissa fall kan det även bli aktuellt med en uppföljningsrevision. Läs mer i avsnitt 2.3.

### **Hur ska jag formulera en uppdragsbeskrivning?**

Varje revisionsuppdrag kräver en unik uppdragsbeskrivning (Terms of Reference, ToR). Som utgångspunkt bör du alltid ha det aktuella avtalet eller något annat styrande dokument. Uppdragsbeskrivningen får också lite olika karaktär beroende på vilken typ av revision det handlar om. Observera att de förslag på uppdragsbeskrivningar som lämnas längst bak i denna handledning är mallar. Gör en egen riskbedömning och stryk det som inte behöver granskas lika ingående. Tillägg gärna att revisorn har rätt att föreslå ändringar i uppdragsbeskrivningen under arbets gång efter godkännande från Sida. För att du ska slippa tolka rapporten, begär att revisionsrapporten ska utmynna i tydliga rekommendationer i prioritetsordning. Läs mer i avsnitt 2.4.

### **Jag misstänker korruption – vad ska jag göra?**

Om du misstänker korruption finns information om hur du bör gå till väga bl.a. i Sidas dokument En vägledning vid misstanke om korruption samt Handledning till Sidas antikorrupsionsregel. Ofta innebär det att du bör beställa en speciell revision för att utreda vad som hänt. Läs mer om vad du bör tänka på vid den typen av revisioner i avsnitt 1.2 och 2.5.

### **Vad är ett management letter?**

Det är ett brev med de iakttagelser som revisorn har gjort under sin granskning för att komma fram till sitt revisionsuttalande. Det krävs väsentliga iakttagelser för att påverka revisionsuttalandet, men Sida är intresserad av alla iakttagelser. Begreppet betyder för vissa revisorer (de som använder sig av amerikansk revisionsstandard) ett uttalande om den interna kontrollen. Många har missuppfattat vår skrivning och trott att ett management letter kräver en extra granskning och kostar ytterligare medel. Detta är felaktigt. Vi har därför ändrat i nya avtalsmallarna så att det står audit memorandum/management letter, vilket betyder revisionspromemoria.

I de fall revisorn har lämnat utförlig information om iakttagelser i revisionsrapporten behövs inget separat management letter/audit memorandum.

### **Vad gäller för revision av bidrag till svenska myndigheter?**

Sida har inga undantag för revision av myndigheter i sitt regelverk. Det är samma krav på revision om vi lämnar bidrag till en annan myndighet som för andra bidrag, dvs årlig revision. Det är inte tillräckligt med Riksrevisionens granskning. Riksrevisionens granskning utgår från en riskbedömning av hela myndighetens verksamhet. Sannolikheten att Sidas bidrag granskas är liten med tanke på att det ofta utgör en liten del av myndighetens totala finansiering. Riksrevisionen granskar sällan på den detaljnivån som vi normalt kräver. I de fall Riksrevisionen granskar Sidas bidrag rapporteras bristerna till myndigheten i fråga och inte till Sida. Observera att om det gäller ett uppdrag ska revision göras utifrån kriterierna risk och väsentlighet.

### **Vad gäller för revision av FÖLJSAM myndigheter?**

Sidas styrelse har fattat beslut om den skrivning som ska gälla avseende revision för följsam myndigheter. Denna skrivning återfinns i bilaga 11. Utgångspunkten är att FÖLJSAM myndigheter betraktas som uppdrag både juridiskt och ekonomiskt. De redovisas som köpta tjänster/intäkter av avgifter istället för lämnat bidrag/intäkter av bidrag hos Sida och Följsam myndigheterna. Fakturor skickas i efterhand motsvarande

nedlagda utgifter. Granskning ska ske i enlighet med kriterierna risk och väsentlighet. Om myndigheten inte har granskats i samband med utarbetandet av överenskommelsen ska de granskas efter år 1 i samband med den årliga konsultgranskningen som genomförs i EVUs regi.

# 1 Att tänka på innan du beställer en revision

## 1.1 Sidas rätt att låta utföra en revision

Sidas policy är att allt bistånd ska revideras årligen (läs mer i Sidas antikorrupsionsregel) och att detta ska ske på ett tillfredsställande sätt med hänsyn till omständigheterna. Men kostnaden för revisionen måste vara rimlig i förhållande till den förväntade nyttan av den. Syftet är att tillgodose båda samarbetspartnerns krav på kontroll, insyn, kostnadseffektivitet och måluppfyllelse. Avtalet med Sidas samarbetspartner avgör om det går att beställa en revision.

Frågan om hur, när och av vem kontroll ska utföras i projektcykeln, företrädesvis då genom revisionsinsatser, bör framgå av bedömningspromemorian och sedan av avtalet och av projektdokumentet. I första hand är det alltid samarbetspartnerns ansvar.

Ibland kan det vara känsligt att föreslå revisionsinsatser. Samarbetspartnern kan uppfatta det som en kränkning av sin integritet och då skapar det dåliga samarbetsförhållanden. Påbörja därför revisioner först efter samråd med samarbetspartnern om när och hur den ska göras m. m. Revisionen ska i första hand vara ett stöd för samarbetspartnern att ta sitt kontrollansvar, inte ett tecken på att det finns någon konflikt mellan mottagare och givare. Men misstänker du oegentligheter bör du ta initiativ till en revision utan att samarbetspartnern får information om detta i förväg.

Har samarbetspartnerna samma syn på syftet med revisionen kan de gemensamt markera för revisorerna att kritiska iakttagelser i revisionsrapporteringen välkomnas som en del av den öppenhet och samarbetsvilja som råder mellan dem. Man bör också komma överens om vad som eventuellt bara ska rapporteras muntligt och i så fall till vem.

### Vad säger avtalet om revision?

Enligt Sidas syn på ägarskapet till den verksamhet vi stödjer är det samarbetspartnern som har ansvaret både för kontrollen av verksamheten och för att genomföra revision. I Sidas avtalsmallar står det därför att det är samarbetspartnern som är ansvarig för att genomföra revision. Om detta har avtalats, men samarbetspartnern ändå inte förmår utföra en tillfredsställande revision, ska Sida alltid ha rätt att själv ta initiativ till revisioner.

Normalt genomför samarbetspartnerns ordinarie externa revisor granskningen som ett led i den årliga finansiella revisionen. Detta gäller särskilt när Sida ger ett icke-öronmärkt bidrag till verksamheten (t.ex.

budgetstöd, sektorprogramstöd eller organisationsstöd). Då får Sida en kopia av revisionsberättelsen för all den verksamhet som samarbetspartnern bedrivit under året – alltså inte enbart de aktiviteter som Sida har stött. Men den ordinarie revisorn kan även göra en särskild granskning av den Sida-stödda verksamheten, t.ex. ett projekt, och skriver då en speciell rapport för den delen. Sida är då intresserad av att få en finansiell rapport där utgifterna jämförs mot budget. Revisorn ska uttala sig om att medlen har använts i enlighet med avtalet.

Om samarbetspartnern är ett FN-organ har Sida normalt inga möjligheter att anlita andra revisorer än FN:s ordinarie revisorer. (Men det är inte alltid möjligt att anlita dem för Sidas räkning.) Granskning av samarbetsländernas regeringar, ministerier, myndigheter, kommuner och andra offentliga eller offentligägda organisationer görs normalt av landets högsta revisionsorgan (Supreme Audit Institution, SAI). Det sker i enlighet med lag eller konstitution, men genom ett avtal mellan Sverige och landets regering kan andra revisorer få göra kompletterande granskningar. Detta kan t.ex. bli aktuellt om landets SAI inte klarar att genomföra revisionen inom rimlig tid, eller om det är någon viss del av verksamheten som behöver granskas särskilt. Både avtalet och själva revisionen bör alltid göras i samråd med landets SAI.

Ofta kan de ordinarie revisorerna anlitas för att granska en viss del av verksamheten även när det gäller svenska eller utländska enskilda organisationer eller företag. Men det måste framgå av avtalet med organisationen eller företaget att Sida har rätt att få en kopia av revisionsberättelsen eller en rapport från granskningen av en viss Sida-stödd verksamhet liksom att själv låta genomföra en revision ”på förekommen anledning”. Läs mer i Revisionshandledning för enskilda organisationer och deras revisorer som SEKA har tagit fram.

Om Sida vill få kopior på något annat än revisionsberättelsen måste även detta framgå av avtalet. Det kan gälla t.ex. revisionspromemorior (audit memorandum) och ledningens kommentarer (management response). Exempel på revisionsavsnitt i avtalsmallen för utländska organisationer hittar du i bilaga 8.

## **1.2 Olika typer av revision**

Den årliga revisionen avslutas med en revisionsberättelse. I den uttalar sig revisorn om årsredovisningen samt om styrelsens och ledningens förvaltning av organisationen under perioden. Därmed medverkar revisionen till en trovärdig ekonomisk information om organisationen. Revisorns uttalande ska följa de krav som landets regler ställer. I dessa regler ingår inte att revisorn ska uttala sig om huruvida arbetet har varit lämpligt, nått målen eller följt avtalen, utan endast om redovisningen speglar det som har hänt på ett tillförlitligt sätt. Därför kan du ibland behöva låta revisorerna genomföra andra typer av granskningar som ger svar på andra slag av frågor. I det här avsnittet får du en översiktlig bild av olika typer av revision. I många fall överlappar typerna varandra men de har olika inriktning. Det finns ingen vetenskaplig gränsdragning mellan de olika typerna av revision. På Sida har vi valt att dela upp revisionerna i tre olika områden: Finansiell revision, Forensic Audit och Effektivitetsrevision.

### **Redovisningsrevision**

Syftet med redovisningsrevision eller finansiell revision (Financial Audit) är att granska om redovisningen är rättvisande, dvs. om den samlade finansiella redovisningen ger en korrekt bild av organisationens verksam-



het. Detta innebär att man granskar årsredovisningen eller andra slag av rapporter utifrån bokföringen och dess underlag (verifikationerna). För ett enskilt projekt kan granskningen omfatta en årlig uppföljning av projektets utgifter eller annan finansiell rapportering som parterna kommit överens om.

Vid redovisningsrevision används två typer av metoder: substansgranskning och internkontrollgranskning.

- *Substansgranskning*

Substansgranskning innebär att revisorn granskar innehållet i olika redovisade poster, dvs. i de belopp som presenteras i rapporten (t.ex. ”arvoden”). Men revisorn granskar inte alla verifikationer. Därför måste revisorn först avgöra hur stor del av alla verifikationer som ska granskas. Urvalets storlek beror på hur revisorn bedömer risken för väsentliga fel och vilka önskemål uppdragsgivaren har. Ibland gör revisorn någon form av stickprov, t.ex. en viss period, en viss insats eller en viss typ av kostnader. Revisorn kan också använda rent statistiska metoder, t.ex. var tionde verifikation oavsett storlek. Läs mer om väsentlighet och risk i avsnitt 6.1.

- *Internkontrollgranskning*

Internkontrollgranskningen innebär att revisorn identifierar, testar och granskar organisationens egna system för internkontroll. Görs t.ex. löpande avstämningar mellan bokföringen och bankens kontoutdrag så att fel upptäcks i god tid? Kontrollerar någon att rätt bokföringskonto använts för varje belopp? Med hjälp av den här typen av granskning kan revisorn bedöma sannolikheten för att organisationens redovisningssystem ger korrekt och fullständig information. Ett visst mått av substansgranskning sker även vid internkontrollgranskning, t.ex. genom stickprov av transaktioner då verifikationer och andra underlag granskas.

### **Förvaltningsrevision**

Förvaltningsrevision (Management Audit, Operational Audit) innebär att revisorn granskar ledningens förvaltning, t.ex. genom granskning av systemen för intern kontroll. Granskningen undersöker hur budget- och redovisningsarbetet bedrivs, hur resultatuppföljning och riskanalyser görs samt vilket underlag ledningen har för att fatta beslut m.m. Det kan även ingå en granskning av hur lagar, bestämmelser och avtal följs, s.k. Compliance Audit (läs mer längre ner).

Gränsen mellan redovisningsrevision och förvaltningsrevision är alltså otydlig. Iakttagelser från granskningen kan ofta utnyttjas på båda områdena.

### **Effektivitetsrevision**

Effektivitetsrevision (Performance Audit, Value for Money Audit) går ut på att granska hur väl organisationen uppnått sina mål (måluppfyllnad), förhållandet mellan förbrukade resurser och resultat (kostnadseffektivitet), eller hur väl resultatet bidrar till de effekter organisationen vill uppnå (ändamålsenlighet).

Effektivitetsrevision är en kombination av traditionell revision och utvärdering, där gränsen mot utvärdering inte är tydlig. Granskningsgruppen kan bestå av både revisorer och tekniska experter. Resultatet av en sådan granskning kan vara mycket värdefullt för både kontrollen och styrningen samt som medel mot korruption.

Granskning av kostnadseffektiviteten och måluppfyllelsen i verksamheten kan ofta behöva genomföras ofta med hjälp av tekniska experter. Det är svårt att ge generell vägledning om hur en sådan revision bäst genomförs, eftersom detta beror helt på förutsättningarna för det enskilda uppdraget.

### **Kapacitetsstudie**

I en kapacitetsstudie granskas organisationens förmåga till måluppfyllelse, planering, administration, resurser etc. Syftet är att avgöra kvaliteten i den verksamhet som organisationen bedriver. Fokus är brett och övergripande. Här kan t.ex. ingå kontroll av att man har tillgång till personal som kan sköta betalningar, bokföring och rapportering och kontroll av att man har tillräckligt god intern kontroll. Grundtanken är att man koncentrerar sig på de områden och rutiner inom organisationen eller projektet där de största riskerna bedöms finnas.

### **Systemrevision**

En systemrevision analyserar hur organisationen arbetar genom att granska rutiner och system inom organisationen som ska garantera tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen. Fokus är smalare och mer djuplodande än i en kapacitetsstudie.

### **Regelefterlevnad/Compliance audit**

Denna typ av revision kan t.ex. ingå i en förvaltningsrevision och syftar till att granska om organisationen eller projektets genomförare följer lagar, andra regler, avtal etc.

### **Förebyggande revision**

Förebyggande revision kan med fördel ingå redan när insatsen förbereds. Revisorn undersöker då om stadga och struktur, ledningskapacitet och bemanning, finansiering och kontrollfunktioner m.m. gör att den planerade verksamheten kan förväntas bedrivas på ett säkert och framgångsrikt sätt. Det är alltså fråga om en sorts kapacitetsstudie.

### **Granskning vid misstanke om korruption/Forensic Audit**

En normal finansiell revision ger ingen garanti för att upptäcka korruption. Det kan t.ex. vara lätt att förfalska kvitton eller ta emot mutor på privata bankkonton som inte granskas av revisorn. Men om du beställer en forensic audit för att granska ett misstänkt korruptionsfall kan det finnas möjlighet att upptäcka oegentligheter. Det finns ingen svensk vedertagen översättning för forensic audit, men syftet är att det ska fungera som ett underlag i en ev. rättstvist. Vid den här typen av revision är det särskilt viktigt att försäkra sig om att revisorn är oberoende i förhållande till granskningsobjektet. Läs mer om hur sådana här uppdragsbeskrivningar bör utformas i avsnitt 2.5. En forensic audit kan vara antingen en utredning vid misstanke om ekonomiska oegentligheter, ett program för att upptäcka oegentligheter eller en granskning av skydd mot oegentligheter.

### **Internrevision**

Internrevisorerna är anställda av organisationen och arbetar på uppdrag av dess chef eller styrelse. En internrevisor ska ha en självständig ställning inom organisationen och arbeta opartiskt. Men det är vanligt att interna och externa revisorer samarbetar, så att de externa revisorerna t. ex. kan dra nytta av redan utförda internrevisioner genom att använda

deras resultat (om det är tillförlitligt) i stället för att de externa revisorerna själva granskar samma material eller material med samma inriktning.

Internrevisorerna kan syssla med alla olika typer av revision. En av deras huvuduppgifter är att se till att organisationens system för internkontroll fungerar. De rapporter som revisorerna skriver ska i första hand syfta till att förbättra rutiner och arbetsmetoder. I samband med att organisationens årsredovisning tas fram kan deras arbete även få en förebyggande funktion, genom att organisationen kan upptäcka och korrigera eventuella felaktigheter innan den slutliga versionen fastställs. Det är organisationens chef eller styrelse som tar emot internrevisionens rapporter.

### 1.3 Olika typer av revisionsrapportering

Inom revisionsområdet finns en mängd olika fackuttryck som kan vara svåra att hålla isär. Nedan följer en sammanställning över de viktigaste begreppen och hur de ska tolkas i revisionshandledningen.

	Rapport vid ordinarie revision av juridiska personer som utförs i enlighet med svensk lagstiftning Engelska: audit report (anm. audit opinion är ett uttalande som ingår i en audit report)
Revisionsberättelse	All annan typ av rapportering, är inte alltid en officiell handling (om inte granskningen beställts av Sida) Engelska: audit memorandum (anm. management letter har en snävare betydelse och behandlar främst frågor kring rutiner och intern kontroll)
Revisionsrapport, Revisionspromemoria	

Fortsättningsvis kommer *revisionsrapportering*, *rapportering* eller *rapport* att användas som samlingsbegrepp för olika typer av rapportering som beskrivs i revisionshandledningen.

### 1.4 När bör revisionen göras?

Revision kan delas in i tre huvudfaser:

- löpande
- årlig
- slutlig revision.

Vid en uppföljningsrevision kan du i efterhand granska hur rekommendationerna vid en tidigare revision har åtgärdats. Dessutom kan du beställa en särskild engångsgranskning om något verkar osäkert eller misstänkt. Inför uppdragsbeskrivningen bör du diskutera med revisorn hur ni bäst kan utnyttja olika delar av revisionen.

#### Löpande granskning

Normalt väntar inte revisorerna till efter bokslutet innan de börjar granska årsredovisningen. I stället förbereder de arbetet redan tidigare under året och kallar det då för löpande granskning. Då kan de granska verifierationer och andra underlag. Efter bokslutet kan de koncentrera sig på t.ex. rättelser i bokföringen, särskilda bokslutstransaktioner och kontroller av olika summeringar. Den löpande granskningen kan mynna

ut i årliga rapporter och revisionsberättelser, men kan också vara mer begränsad t.ex. kvartals- eller halvårsvis. Det är också vanligt att revisorerna under löpande period gör granskningar som ger underlag för att bedöma organisationens interna kontroll och ledningens förmåga. På dessa sätt kan de sprida arbetsinsatsen över en längre tid.

### **Årlig finansiell revision**

Den årliga revisionen avser normalt finansiell revision (redovisningsrevision) och revisorn uttalar sig då om löpande redovisning, årsredovisning och förvaltning. Exempelvis undersöker revisorn om årsredovisningen ger en rättvisande bild av ekonomiskt resultat och ställning (resultat- och balansräkningen), av periodens utbetalningar, eller annat som redovisningsdokumenten ska spegla. Ofta ingår även revision av system och rutiner som säkerställer god intern kontroll och rättvisande redovisning.

### **Slutlig revision**

I samband med att ett projekt avslutas ska en slutlig revision göras av hela projektet sedan dess start. Om revisorerna har gjort en löpande revision med uppföljning av hur rekommendationer har åtgärdats, kan de göra den slutliga revisionen mindre omfattande. Om de gör revisionen först när insatsen avslutats blir arbetet både större och svårare. Dokumentation och ansvariga personer kanske inte längre är tillgängliga och det blir svårt att rätta till eventuella misstag eller kräva ansvar.

# 2 Att beställa en revision

I det här kapitlet beskriver vi frågor som är viktiga att ta ställning till när du själv ska beställa en granskning. Som tidigare nämnts är det i första hand samarbetspartnerns ansvar att revisionen utförs. Nedanstående avsnitt beskriver endast de tillfällen då det av någon anledning är Sida som initierar en revisionsinsats. Det kan till exempel bero på att den revision som utförs inte specialgranskar just den delen av biståndet som Sida bidragit med, att du inte är helt nöjd med avrapporteringen, att du inte erhållit revisionsrapportering enligt avtal, eller att du misstänker korruption.<sup>1</sup>

## 2.1 Vad ska granskningen omfatta?

Sidas policy är att allt bistånd ska revideras årligen (läs mer i Sidas antikorrupsionsregel). Men detta bör ställas mot kostnadseffektiviteten i revisionsinsatsen. Det kanske inte är rimligt att varje år granska hela verksamheten i ett stort program eller projekt. Planera därför revisionsinsatser långsiktigt. Ett år kan du alltså låta granska vissa objekt eller delinsatser och nästa år några andra verksamheter.

Revisorn använder sig normalt av stickprovskontroller eller bedömningar av väsentlighet och risk (läs mer i avsnitt 6.1), vilket innebär att felaktigheter kan förbli oupptäckta. Det vore orimligt att sätta in så stora resurser att alla eventuella fel upptäcks. Om granskningen visar att den interna kontrollen fungerar tillfredsställande kan revisorn ändå bedöma att risken för större felaktigheter är liten.

Att biståndsmedel ska användas för avsedda ändamål innebär att det inte enbart handlar om rättvisande redovisning, utan även om att uppnå fattigdomsmålet samt program- eller projektmål. Detta kan i sin tur innebära att både redovisnings- och effektivitetsrevision behöver granska en helhetsbild av verksamheten.

Förutom att revisionen ska bedrivas så att vi når tillräcklig kvalitet till så låg kostnad som möjligt, ska den också resultera i goda råd och förslag till organisationen. Granskningen bidrar på så sätt både till att samarbetspartnern får hjälp att rätta till problem i sin organisation och till att höja sin kapacitet, som i sig är en biståndsinsats.

Resultatet av en granskning beror på hur mycket kunskap som överförs i samband med granskningen och vad detta, tillsammans med vidtagna åtgärder med anledning av revisionens rekommendationer, har

---

<sup>1</sup> Läs mer om revision när du misstänker korruption i avsnitt 2.5.

lett till. Om den ansvariga personalen vet att verksamheten granskas löpande, eller med viss frekvens, kan det bidra till att förbättra administrationen. Risken för oegentligheter och korrupta beteenden minskar då. Risken att upptäckas och rättslig påföljd är också avskräckande.

*Ställ krav på revisorn att iakttagelserna ska prioriteras i väsentlighetsordning. Handläggaren ska inte behöva försöka tolka revisionsrapporten. Se till att få in denna skrivning i uppdragsbeskrivningar både när Sida upphandlar egna revisioner och när vi har möjlighet att godkänna samarbetspartnerns uppdragsbeskrivning.*

## **2.2 Att upphandla ett revisionsuppdrag**

Normalt är det alltid samarbetspartnern som ansvarar för att utföra revisionen med en viss periodicitet. Men ibland förekommer situationer då Sida själv behöver ta initiativ till en revision eller anlita en revisionsfirma för någon annan typ av uppdrag. I följande två avsnitt redogör vi för vad som gäller när du vill göra en upphandling genom Sidas ramavtal eller utanför ramavtalen. Flera avdelningar har erfarenhet av upphandling av olika typer av granskningar. Kontakta kontrollern på din avdelning för mer information eller fokalpunkten för revision.

### **Upphandling genom Sidas ramavtal**

Sida i Stockholm har tecknat ramavtal med flera svenska revisionsbyråer, vilket innebär att du är skyldigt att använda dessa för Sida-S uppdrag. Dessa ramavtal kan även avropas av utlandsmyndigheterna. Ramavtalen gäller fr.o.m. januari 2007 och t.o.m. december 2008 (med möjlighet till förlängning i ytterligare högst två år). Genom ramavtalen kan vi förenkla upphandlingsförfarandet och hålla nere kostnaderna samtidigt som vi har tillgång till revisorer med erfarenhet av utvecklingssamarbetet som kan rycka in med kort varsel. Avtalen innehåller ingen volymgaranti för revisorerna.

För varje uppdrag ska det finnas en uppdragsbeskrivning (Terms of Reference, ToR) som innehåller uppgifter om bakgrund, syfte, uppdraget, tidsplan och rapporteringskrav. Arvodet för olika kategorier av personal utgår enligt överenskommen tariff i ramavtalet med maxbelopp. Därför behöver du bara bestämma hur mycket tid som granskare i olika arbetskategorier behöver lägga ned på uppdraget och specificera övriga kostnader för t.ex. resor. Ramavtalsbyråerna har rätt att årligen begära uppräknings av sina arvoden enligt ett indexvärde som SCB räknar ut. Information om vilka företag som ingår i ramavtalen samt företagspresentationer och uppgift om arvoden finns på Sidas intranät iNSIDE. Gå in under rubriken Stödfunktioner/Juridik & Upphandling/Upphandling & kontrakt/5. Ramavtal och statliga överenskommelser/Sidas egna ramavtal. Klicka sedan på texten Gå till Ramavtal för finansiell revision, forensic audit samt effektivitetsrevision. Alternativt gå in på Stödfunktioner/Revision på Sida/Ramavtalen där finns en direktlänk till revisionsramavtalen.

I Sidas ramavtal skiljer vi på finansiell revision, forensic audit och effektivitetsrevision (läs definitionen i bilaga 10). På intranätet under revisionsramavtalen finner du en instruktion för avrop. För områdena finansiell revision och forensic audit har Sida avtal med E & Y, KPMG och Öhrlings PriceWaterhouseCoopers. För område effektivitetsrevision har Sida avtal med Sipu International, Swedish Development Advisers, Jarskog Konsult, BDO Nordic, Professional Management Arne och Barbro Svensson samt KPMG. För aktuell information se intranätet, där finns även information om arvodesbelopp, kontaktuppgifter och CV.

För uppdrag längre än fem konsultdagar krävs det en förnyad konkurrenssättning, vilket innebär att du måste skicka en förfrågan till samtliga företag inom de aktuella revisionsområdena. Kopia på avropet ska skickas till fokuspunkten för revisionsfrågor.

Arvodessnivåerna i ramavtalen gäller för konsulter i Sverige. Traktement, resekostnader m.m. tillkommer för utresande svenska revisorer. Om uppdraget innebär att revisionsbyrån i Sverige ska engagera ett lokalt kontor utomlands, blir arvodesnivån för de utländska medarbetarna en förhandlingsfråga, dock högst enligt ramavtalet.

För en utlandsmyndighet kan det vara billigare och bättre att anlita en lokal konsult som förutom sakkunskaper känner den lokala kulturen och dess risker. Detta förutsätter att konsulten är oberoende av organisationen och dess medarbetare. Ibland kan det bästa alternativet vara att engagera svenska revisorer som samarbetar med de lokala.

Den beställande enheten finansierar uppdraget. EVU/Ekonomi kan på begäran fungera som stöd vid t.ex. utformningen av uppdragsbeskrivningen för en revisionsinsats. Läs mer i avsnitt 5.1 Stöd inom Sida.

Förslag till innehåll i en uppdragsbeskrivning (ToR) för revisionstjänster finns i bilaga 1-1b. Exempel på en uppdragsbeskrivning (ToR) finns i bilaga 2 (finansiell revision + förvaltningsrevision) och i bilaga 3 (systemrevision).

### **Upphandling utanför Sidas ramavtal eller av nytt ramavtal för utlandsmyndigheter**

Utlandsmyndigheter är inte bundna av ramavtalen för någon typ av revision, men har rätt att utnyttja dem.

Vid vissa tillfällen kan det vara fördelaktigt för en utlandsmyndighet att ha kontakt med en lokal revisionsfirma. Det kan gälla frågor där du vill ha lokal kännedom, en snabb insats, rådgivning etc. Men observera att du måste följa LOU (lagen om offentlig upphandling) vid all upphandling som Sida och utlandsmyndigheterna gör. Vill du veta mer om vad som gäller och hur du bäst går tillväga, kontakta någon av Sidas upphandlingsrådgivare. Exempel på en uppdragsbeskrivning för ramavtal för revisionstjänster (utlandsmyndigheter) finns i bilaga 6. Exempel på ramavtal för revisionstjänster (utlandsmyndigheter) finns i bilaga 7.

Det absolut viktigaste kravet du bör ställa när du upphandlar revisionstjänster är att revisionsbyrån eller revisorn är oberoende i förhållande till revisionsobjektet. Försäkra dig också om att du får bra personer till uppdraget. Det kanske inte är den revisor du förhandlar med som kommer att utföra uppdraget, utan betydligt mer juniora personer. Det är därför bra om kontraktet anger respektive granskares namn och kategori. OECD:s DAC (Development Assistance Committee) har formulerat rekommendationer för vilka krav som ska ställas på revisionstjänster. Läs mer i avsnitt 6.3.

När du ska upphandla en lämplig revisionsbyrå eller revisor kan du använda den här checklistan:

- Vilken erfarenhet finns av revisionsarbete i landet eller av olika sektorer, redovisnings- och effektivitetsrevision?
- Vilka tjänster utöver traditionella revisionstjänster tillhandahålls, t.ex. olika former av utbildning och rådgivning?
- Finns lokal behörighet?
- Hur ser bemanningsstrukturen ut (CV för enskilda revisorer)?
- Finns det en kompetensutvecklingspolicy?



- Vilka andra kunder har byrån och vilka erfarenheter har dessa av byråns tjänster?
- Finns det metodhandböcker samt lyhördhet och flexibilitet inför uppdragets krav?
- Finns det etiska riktlinjer?
- Begär en företagspresentation.
- Gör ett test genom att ge mindre uppdrag.
- Kontrollera med andra givare som har höga krav, om de har erfarenhet av byrån (eller annan värdefull information).
- Undersök om byrån eller revisorn är/har varit inblandad i juridiska tvister, fått prickningar eller varningar.

Exempel på en uppdragsbeskrivning (ToR) för upphandling av lokalt ramavtal för revisionstjänster (för en utlandsmyndighet) finns i bilaga 6. Exempel på ett lokalt ramavtal för revisionstjänster finns i bilaga 7.

## **2.3 Sidans olika arbetsmoment vid beställning av en revision**

### **Förberedande informationsinsamling**

I ett första steg bör du sammanställa allmän information om den organisation eller verksamhet som ska granskas. Denna information är grunden för revisorns fortsatta arbete. Exempel på material som kan ingå är

- avtal
- verksamhets- eller aktivitetsplan (plan of operations)
- budget
- protokoll eller minnesanteckningar från viktiga möten (agreed minutes)
- avtalsenlig rapportering
- företagets eller organisationens årsredovisning inklusive verksamhetsberättelse
- tidigare revisionsrapporter
- utvärderingar
- andra givares erfarenheter
- uppgifter från den finansiella insatsuppföljningen
- annat relevant material från insatspärmerna och arkivet.

Materialinsamlingen styrs bl.a. av vilken typ av revision som ska genomföras, t.ex. finansiell revision, systemrevision eller kapacitetsstudie. Läs mer i avsnitt 1.2. Den kan också behöva kompletteras med att revisorn genomför intervjuer. Både uppdragsgivarens (Sida) och samarbetspartners personal bör ta en aktiv roll i processen. Utgångspunkten är att Sida och samarbetspartnern är överens om att redovisningen ska vara korrekt och att eventuella problem ska lösas.

### **Planering av granskningsinsatsen**

Avgör vad som ska granskas och hur ingående granskningen behöver vara. Ska hela verksamheten granskas eller bara vissa delar? Gäller den alla slag av kostnader eller bara vissa? Gäller den hela avtalsperioden eller ett visst år – eller även delar av en tidigare avtalsperiod? Planeringen är avgörande för kvaliteten på hela revisionen. Revisorn utgår från uppdragsbeskrivningen och eventuell annan information som du överlämnat inför granskningen. Utifrån detta upprättar revisorn en granskningsplan.



Denna planering resulterar i ett konkret granskningsprogram där det klart framgår vilka arbetsmoment revisorn ska utföra och vilken metod som ska användas. Det är på detta stadium urvalskriterier såsom väsentlighet och risk tillämpas.

I avsnitt 2.4 hittar du exempel på frågor som du bör ta hänsyn till i uppdragsbeskrivningen.

### **Granskning**

Efter planeringen inleds den egentliga granskningen. Revisorn utvärderar löpande resultaten från granskningen, vilket ibland leder till en omvärdering av risker. Till exempel kan granskningen bli mer eller mindre omfattande än vad revisorn planerat.

### **Rapportering**

Revisorn rapporterar sedan resultatet från revisionen till dig och eventuella andra intressenter i enlighet med vad du och revisorn kommit överens om. Revisionsrapporten redogör för iakttagelser och rekommendationer om åtgärder.

Av uppdragsbeskrivningen ska framgå hur revisorerna ska rapportera granskningen. En skriftlig rapport, revisionsberättelse (audit report) ingår alltid. Dessutom är det oftast bra att begära att få information om de konkreta iakttagelserna genom en särskild revisionsrapportering. Revisorns rapportering bör vara inriktad på avvikelser och ange iakttagelser och rekommendationer i väsentlighetsordning. De bör även ange när rekommendationerna senast bör vara genomförda. Om inte annat framgår av rapporteringen ska revisorn i sin granskning ha täckt det som fastställts i uppdragsbeskrivningen. En muntlig avrapportering från revisorn kan också vara värdefull. Vid ett sådant möte kan revisorn förklara den skriftliga rapportens innehåll och informera om ytterligare iakttagelser eller reflexioner i samband med granskningen, men som revisorn inte ansett så viktiga (eller alltför känsliga) att ta med i rapporten.

Samarbetspartnern ska självfallet bli informerad. Detta kan ske samtidigt som du får rapporten eller i samband med ett möte. Granskningen av offentliga organ i samarbetet bör normalt utföras av – eller åtminstone i samråd med – landets högsta revisionsorgan (Supreme Audit Institution, SAI). Ett minimikrav är att det nationella revisionsorganet får del av rapporter som lämnas av någon annan revisor.

Om revisionen är ett led i den ordinarie revisionen (dvs. inte är beställd av Sida) finns det alltid en revisionsberättelse. Följ upp en revisionsberättelse som innehåller anmärkningar ("qualified") genom att ta reda på orsaker och verkan. Det förekommer att den ordinarie revisorn sammanfattar sina iakttagelser i ett särskilt PM till ledningen (audit memorandum/management letter), vilket ledningen bör ha besvarat skriftligen (management response). Sida kan framföra önskemål om att få ta del av dessa handlingar.

En annan form av revision är granskning där revisorn utfärdar ett revisionsintyg för särskilda ändamål. En sådan granskning kan Sida begära och den utförs antingen av företagets eller organisationens revisor eller av en revisor som Sida anlitar. Uttalandet i intyget styrs av de önskemål som Sida preciserat i uppdragsbeskrivningen.

## Dokumentation

Uppgifter som ska dokumenteras för insatsen är t.ex.

- långsiktig revisionsplan
- dokumentation om upphandlingen av revision inklusive uppdragsbeskrivningar
- revisionsrapporter
- mötesprotokoll med samarbetsparterna
- ställningstaganden
- åtgärdsplaner som samarbetsparterna kommit överens om
- uppföljningens resultat
- eventuell uppföljningsrevision.

## 2.4 Uppdragsbeskrivning för revisionsinsats eller kapacitetsstudie

### Uppdragsbeskrivning för revisionsinsats

Att genomföra revisioner är ett sätt för Sida att ta sitt kontrollansvar. Om Sida eller utlandsmyndigheten själv beställer revisioner måste uppdragsbeskrivningen (Terms of Reference, ToR) återspegla detta ansvar, samtidigt som Sida ska ta hänsyn till samarbetspartnerns behov. På detta sätt kan revisionen bli värdefull för båda inblandade parter.

Det är Sida eller utlandsmyndigheten som är uppdragsgivare och som ska styra inriktningen av revisionen. Normalt kan vi göra detta i samråd med samarbetspartnern, samtidigt som revisorn kan lämna förslag till en uppdragsbeskrivning. Men gäller granskningen misstankar om korruption är det ibland nödvändigt att hemlighålla revisionens verkliga syfte, så att inte bevismaterial kan förstöras.<sup>2</sup> Som uppdragsgivare behöver du precisera vad revisorn bör granska enligt urvalskriterierna väsentlighet och risk. Gör det mot bakgrund av avtal, projektdokument, sektorgenomgångar, finansiell och verksamhetsinriktad rapportering, tidigare revisionsrapporter, rykten och misstankar etc. Revisorn måste få ta del av allt relevant material. Ofta är det också lämpligt med en muntlig information innan revisorn planerar granskningen.

Som utgångspunkt för revisionsinsatser bör du ha (det planerade) avtalet och underliggande program- eller projektdokument. I de fall du särskilt vill förebygga oegentligheter, eller om du misstänker korruption, ska detta framgå av uppdragsbeskrivningen. Obs! Tänk på att uppdragsbeskrivningen är en offentlig handling (men det går att sekretessbelägga den). I vissa fall är det lämpligt att specificera vissa granskningsområden i uppdragsbeskrivningen, till exempel enskilda projekt, särskilt riskfyllda områden, såsom stöldbärliga varor eller stora upphandlingar.

Ge revisorn grundläggande uppgifter för planeringen av revisionen. Revisorn ska få tillräcklig information för att

- skapa sig en uppfattning om uppdragsgivarens förväntningar
- tidigt identifiera problemområden inom t.ex. redovisning och rapportering
- göra en tidsplan för revisionen
- välja medarbetare med lämpliga erfarenheter och specialkunskaper för uppdraget.

Uppdragsbeskrivningen kan ibland behöva ändras under pågående granskning med anledning iakttagelser som revisorn gjort. Revisorn bör

---

<sup>2</sup> Läs mer om revision vid misstanke om korruption i avsnitt 2.5.

därför avrapportera större uppdrag i t.ex. halvtid, eller om någon anmärkningsvärd iakttagelse gjorts. Det kan t.ex. vara att administrationens kvalitet försvårar granskningen, eller att revisorn upptäcker misshushållning med resurser, oegentligheter eller korruption.<sup>3</sup>

I alla uppdragsbeskrivningar bör du ställa krav på att revisorn ska analysera iakttagna problem och lämna konkreta rekommendationer inom sitt kompetensområde. Om revisorn har denna rådgivande funktion kan även den som granskas få nytta av det. Genom att berörd personal blir aktivt involverad kan granskningen bidra till att bygga upp kunskap. Revisorn bör också, i möjligaste mån, blicka framåt och uppmärksamma potentiella problemområden. Det kan t.ex. gälla ledningsfunktioner, bemanning, rekryteringsbehov, kompetensfrågor, teknisk kvalitetsutveckling, förändrade behov av system och rutiner eller förbättringar i kontrollmiljön (förvaltningsrevisionsfrågor).

Gör slutligen en samlad bedömning av hela uppdragsbeskrivningen så att den motsvarar förväntningarna hos både Sida och samarbetspartnern. Granskningar kan göras hur stora som helst – välj därför en rimlig och lämplig ambitionsnivå!

Förslag till innehåll i en uppdragsbeskrivning (ToR) för revisionstjänster finns i bilaga 1–1b. Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) finns i bilaga 2 (finansiell revision) och i bilaga 3 (systemrevision).

### **Kapacitetsstudie av samarbetspartnerns organisation**

En kapacitetsstudie kan t.ex. undersöka ett ministerium eller del därav, en lokal förvaltning eller en enskild organisation. Studien kan inkludera de organisationer som samarbetspartnern i sin tur har anledning att samarbeta med, eller på annat sätt är administrativt beroende av för att kunna genomföra projektet.

Den här typen av studier ryms inom ramen för en auktoriserad revisors kompetensområde. Nedanstående punkter kan vara en grund för en uppdragsbeskrivning. Studien kan t.ex. omfatta organisationens verksamhet, ledning och rapportering samt kunskapsuppbyggnad:

#### *Verksamhet*

- Policy och strategier
- Verksamhetens inriktning, t.ex. på verksamhetsgrenar och omfattning
- Finansieringskällor
- System och metoder för planering och samordning, styrning av genomförande, kontroll och uppföljning samt utvärdering

#### *Ledning och rapportering*

- Budgetsystem
- Redovisningssystem
- System för intern kontroll
- Utbetalningsrutiner
- Rapporteringssystem
- Regler och rutiner för upphandling
- Fördelning av befogenheter och ansvar
- Avstämningsrutiner
- Kontroll- och revisionsplanering

---

<sup>3</sup> Läs mer om revision vid misstanke om korruption i avsnitt 2.5.

### *Kunskapsuppbyggnad*

- Existerande kompetens inom organisationen och behovet av ny kompetens
- Kompetenshöjande verksamhet
- Återföring av erfarenheter från revisionsinsatser och utvärderingar

Exempel på uppdragsbeskrivning för en kapacitetsstudie finns i bilaga 4.

## **2.5 Uppdragsbeskrivning för revisionsinsats vid misstanke om korruption**

För att en revision ska fungera i korruptionssammanhang måste den inriktas särskilt mot korruptionsrisker. En kombination av olika typer av revision kan vara nödvändig för att motverka eller upptäcka korruption<sup>4</sup>. Med redovisningsrevision upptäcker man t.ex. inte om kvitton är falska eller om levererat material använts för privata ändamål. Det kan finnas detaljerade regler som ändå inte är ändamålsenliga; kryphål kan utnyttjas. För antikorrupsions syften kan effektivitetsrevision vara ett nödvändigt inslag. Vid den här typen av specialrevision är det särskilt viktigt att kontrollera att revisorn är oberoende i förhållande till granskningsobjektet.

Normalt framgår det av avtalet mellan Sida och samarbetsparten att man ska samarbeta för att motverka och avslöja korruption. Oftast är det samarbetsparten som ansvarar för att verksamheten revideras regelbundet. Men med undantag för bl.a. FN-organ brukar Sida avtala om rätt att låta genomföra en egen revision.

Det är alltså samarbetsparten, eller organisationer som den i sin tur har avtal med, som ska granskas. Korruption genomförs oftast genom ett nätverk av enskilda personer inom en organisation i maskopi med leverantörer eller förmånstagare utanför organisationen. En muta passerar inte organisationens kassa eller bokföring, utan går direkt från den som fick ett bidrag på felaktiga grunder till den som beslutade om bidraget. Det framgår inte av fakturan att leverantören är kusin med beställaren eller att medtävlare i upphandlingsprocessen blivit hotade. Därför måste man vara medveten om att revision inte ensamt kan hantera korruptionsrisker.

Det är viktigt att revisionen görs snabbt och effektivt samt att den kommer igång så snart som möjligt. Risken är annars stor att redovisningsmaterial försvinner, personer slutar osv. Det är också viktigt att revisionen kan ge klara besked om oegentligheter förekommit eller ej. Revisionsuppdraget till revisionsbyrån måste vara tydligt. Vid korruptionsmisstanke ska revisionen besvara frågan om det har förekommit korruption eller ej. Om så är fallet ska oegentligheterna kunna verifieras genom kopior av originaldokument. På kopiorna ska anges var originaldokumentet förvarades, samt vilken dag och av vem kopian togs.

I uppdragsbeskrivningen ska du beskriva revisionens inriktning med utgångspunkt i den konkreta situationen. Detta kan med fördel ske i samråd med revisorn som ska genomföra granskningen. Uppdragsbeskrivningen är avgörande för hur effektiv granskningen blir, dvs. om den kan förhindra eller upptäcka korruption. Granskningens inriktning varierar beroende på om du misstänker korruption eller vill förebygga korruption. Revisionens utformning ska också baseras på en bedömning av väsentlighet och risk (läs mer i avsnittet Riskbedömning nedan). Resurserna bör satsas på de viktigaste områdena, vilket innebär att mindre fel kan förbli oupptäckta. I bilaga 5 finner du exempel på inne-

---

<sup>4</sup> Läs mer om olika typer av revision i avsnitt 1.2

håll i en uppdragsbeskrivning. EVU/Ekonomi, avdelningscontrollers och fältcontrollern kan också ge stöd.

Det finns även exempel på andra tillvägagångssätt för att upptäcka korruption. Du kan t.ex. kontakta nationella filialer av Transparency International, eller frivilligorganisationer som specialiserar sig på att bevaka frågan eller oberoende media. Du kan även ta del av polisutredningar och erfarenheter från andra givare samt lyssna på den målgrupp som skulle gynnas av en insats.

### **Riskbedömning**

Innan du gör din uppdragsbeskrivning är det viktigt att göra en riskbedömning. Det innebär att du försöker identifiera risker som finns i just det projekt eller i den organisation som ska granskas. Målsättningen är att gradera riskerna i det projekt som skall revideras. Den här bedömningen blir avgörande för hur uppdragsbeskrivningen ska utformas.

När det är lätt att identifiera riskerna kan uppdraget begränsas och granskningen koncentreras till områden med hög risk. Om det inte är möjligt måste uppdraget göras bredare och omfatta fler områden med större volymer av redovisningen.

Exempel på hur riskbedömning av ett projekt kan gå till:

- Vad har pengarna använts till?
- Dela upp lämnade bidrag i tre till fem grupper utifrån hur du bedömer risken för att medel används på ett felaktigt sätt.
- Gå igenom vad merparten av medlen används till och om det finns det några speciella risker i denna användning.
- Kontrollera om det funnits tecken på ökad risk inom något område eller projekt (t.ex. sent inkomna eller ofullständiga rapporter).
- Om du fått information från utomstående, jämför hur denna stämmer överens med punkterna ovan.

Genom riskbedömningen identifierar man de områden som ska prioriteras i revisionen. Ibland leder bedömningen fram till att ett visst eller vissa områden ska granskas speciellt, t.ex. betalning av leverantörsfakturer, inköp av bensin eller löneutbetalningar. Ibland ger riskbedömningen inget konkret resultat utan visar på en allmän osäkerhet. Det kan t.ex. finnas uppgifter om att det förekommer oegentligheter inom ett program utan att det angivits exakt vad. I ett sådant fall måste revisionen omfatta både rutiner och intern kontroll. Men med hjälp av riskbedömningen kan du kanske t.ex. identifiera att femtio procent av medlen går till inköp av materiel som sköts av ett internationellt välkänt företag som Sida har goda erfarenheter av. I ett sådant fall kan kontrollen koncentreras på övriga använda medel.

Med hjälp av din riskbedömning och annan kunskap du har om det program eller den organisation som ska granskas, ska du utforma din uppdragsbeskrivning. I bilaga 5 finns exempel som du kan använda dig av. Men det är viktigt att komma ihåg att detta är en vägledning. Du måste själv tänka på om det är några speciella omständigheter som bör beaktas. Du kan ta kontakt med EVU/Ekonomi om du behöver råd och hjälp.

## **2.6 Granskning av konsulter**

Konsulter utnyttjas i stor omfattning i biståndet. Med konsulter menar vi i detta sammanhang både enmansbolag och privata eller offentligt ägda företag, institutioner och myndigheter. Den dominerande andelen

konsulttjänster som Sida upphandlar gäller medverkan vid t.ex. planering, ledning, och administration av projekt. Vi anlitar även konsulter för rekrytering av personal, upphandling och spedition av varor samt vid olika former av utvärdering.

Sida försäkras sig i avtalen om att kunna få revidera de anlitade konsulternas verksamhet. Detta regleras i Sidas Standard Conditions for Short and Long term Consulting Services 2002, section 11.12.

### **Sidas årliga granskning av konsulter**

Sidas ekonomichef fastställer årligen en plan för att kontrollgranska ett antal konsulter. EVU/Ekonomi utarbetar planen efter förslag från ämnesavdelningarna. Det är avdelningarnas controllers som föreslår lämpliga granskningsobjekt till ekonomienhetens kontaktperson för revisionsfrågor. Ekonomienheten beslutar därefter vilka konsulter som ska granskas och finansierar även granskningen. Resultatet av revisionen vidarebefordras till den berörda avdelningen och granskningens resultat utvärderas tillsammans med ekonomienhetens kontaktperson för revisionsfrågor. Ekonomienhetens granskning är ett komplement till avdelningarnas egna granskningar.

Bakgrunden till behovet av kontrollgranskning är bl.a. att det finns exempel på konsulter och samarbetspartner som samarbetat, vilket har lett till missbruk av biståndsmedel. Därför kontrollgranskar Sida för att verifiera att hanteringen av biståndsmedel, internkontroll, redovisning samt fakturering av utförda tjänster hos konsulterna sker i enlighet med ingångna avtal och i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

# 3 Så läser du en revisionsrapport och följer upp en revision

Om revisorn rapporterar muntligt efter avslutat uppdrag har du möjlighet att ställa frågor och be revisorn förklara sådant som verkar ottydligt. Kom ihåg att detta inte är att verka dum utan är nödvändigt för att du ska kunna ta din del av ansvaret för samarbetet. Ibland är det inte möjligt att få en sådan genomgång på grund av kostnadsskäl eller tidsbrist. Följande avsnitt ger dig vägledning om hur du på egen hand kan tolka den skriftliga rapporteringen.

## 3.1 Vad får du veta av revisionsrapporteringen?

Vad du får ut av revisionsrapporteringen beror i första hand på vad du har beställt i uppdragsbeskrivningen. Men ibland saknas en tydlig specifikation av vad som ska ingå i revisionen. Det är särskilt fallet när Sida och samarbetspartnern har avtalat om att Sida ska få en kopia av den ordinarie revisionen av årsredovisningen. Då är det oftast fråga om en standardrevision enligt landets regler och tradition, t.ex. en lag som anger vad det statliga revisionsorganet ska granska.

Det finns vissa (anglosaxiska) standardformat för revisionsberättelser, där mycket plats ägnas åt beskrivningar av vad revisorn granskat. Det är fråga om en standardtext som påminner läsaren om att allt underlag inte har granskats, att ett urval har skett på grundval av väsentlighet och risk och att revisorn inte garanterar att ha uppmärksammat alla eventuella felaktigheter (en friskrivning från ansvar). Här brukar också finnas en förklaring av den bokföringsskyldiges och revisorns olika roller.

Den viktigaste meningen i texten brukar vara om revisorns bedömning är att årsredovisningen är upprättad enligt gällande lag och i allt väsentligt är fri från materiella felaktigheter samt ger en rättvisande bild av verksamhetens resultat och ställning. Om revisionsberättelsen inte innehåller några anmärkningar kallas den ren eller utan invändning (unqualified). Men trots att revisionsberättelsen är ren kan det finnas allvarliga fel och brister. Om det finns anmärkningar ska du vara extra uppmärksam. Om revisorn t.ex. anger att det inte varit möjligt att genomföra granskningen planerligt (därför att inte allt underlag hölls tillgängligt, att bokföringen eller internkontrollen uppvisade systematiska brister eller att ledningen inte var samarbetsvillig) är detta en tydlig varningssignal.

I en ordinarie revision bör du vara medveten om att revisorn sannolikt inte granskat eventuella korruptionsrisker eller efterlevnaden av avtal om revisorn inte bedömer att dessa områden är en särskild risk och



därför ska beaktas i revisionen. Sådana granskningar ingår däremot ofta i de uppdrag som beställs av Sida<sup>5</sup>.

För att få veta vilka konkreta iakttagelser revisorn gjort som ligger till grund för uttalandet om ansvarsfrihet eller rättvisande redovisning, behöver du få tillgång till annan revisionsrapportering förutom revisionsberättelsen (revisionspromemorian eller audit memorandum/management letter). Normalt krävs att Sida har avtalat om att få del av dessa rapporter (framgår av avtalsmallarna), eller att samarbetsklimatet är så gott att man kan få dem utan att det står i avtalet. Den här formen av revisionsrapporter är mer fritt utformade. De kan innehålla en beskrivning av de iakttagelser revisorn gjort och de rekommendationer om åtgärder som revisorn anser vara befogade. Men när det gäller offentliga organ kan det finnas lagregler som hindrar revisionsmyndigheten att lämna ut sådana uppgifter.

Tycker du det är svårt att ta ställning till hur allvarliga bristerna är som revisorn påpekat i sin rapportering? Kontakta någon av Sidas stödfunktioner för att få råd. I vissa fall kan du ha fått signaler om att något inte stämmer, trots att samarbetspartnern fått en ren revisionsberättelse. Överväg då att låta genomföra en specialgranskning av just de riskområdena.

## **3.2 Uppföljning av revision**

### **Uppföljning och åtgärdsplan**

Efter revisionen kommer det viktiga uppföljningsarbetet. Diskutera rapporten med samarbetspartnern och kom överens om vad ni ska göra. Gör en åtgärdsplan som talar om vem som är ansvarig för olika uppföljningsmoment och när åtgärderna ska vara genomförda. Det kan finnas anledning att kräva att åtgärderna är vidtagna innan vi gör ytterligare resursöverföringar. Gör detta tydligt och skriftligen.

Uppföljningsarbetet skapar tillfällen till dialog mellan samarbetsparterna. Dessutom kan man diskutera erfarenheter från revisionsinsatser i samband med årsgenomgångar, gärna i närvaro av den ordinarie revisorn.

Om det är aktuellt med en uppföljningsrevision är det ofta lämpligt att denna utförs av den revisor som gjorde den ursprungliga revisionen, eftersom han eller hon har värdefull insikt i verksamheten.

---

<sup>5</sup> Läs mer om revision vid misstanke om korruption i avsnitt 2.5.



# 4 Kartläggning och givarsamordning av revision

## 4.1 Så kartlägger du revisionskapaciteten

För att kunna formulera skrivningar i avtalsklausuler om kontroll och revision bör du känna till samarbetslandets kapacitet och kompetens på området. Det gäller revision av den offentliga verksamheten som ska utföras av landets högsta revisionsorgan (Supreme Audit Institution, SAI). Men det gäller också vilken kompetens som finns hos privata revisionsbyråer som Sida eller en utlandsmyndighet kan behöva anlita för att granska enskilda organisationer och företag och – i vissa fall i samråd med SAI – offentliga organisationer. Tänk på att det inte är någon garanti för ett bra arbete att en revisionsbyrå tillhör någon av de stora internationella firmorna, men ofta innebär det en viss kvalitetssäkring. Utlandsmyndigheter bör göra kartläggningar, utgå gärna från följande grundläggande frågor:

- Är revisionen oberoende?
- Har den tillräckliga resurser?
- Tillämpas god revisions sed enligt fastställd internationell standard?
- Utvecklas kompetensen löpande?
- Vilket innehåll brukar uppdragsbeskrivningarna ha?
- Vilken kompetens har vederbörande revisorer?
- Hur mycket tid brukar anslås för granskningen?
- Utförs granskningen tidsmässigt i nära anslutning till den faktiska verksamheten?
- Vilka åtgärder brukar det leda till?

Skilj på vad som kan förväntas av revisorer från ett lands SAI och från revisorer i den privata sektorn. Uppdragsbeskrivningen för SAI är i princip densamma som deras mandat i konstitutionen eller lagen. I många länder innebär det endast traditionell siffer- och regelgranskning. Men ibland får SAI utvidgat mandat att göra t.ex. en effektivitetsrevision. Dessa frågor brukar täckas i de Country Financial Accountability Assessment (CFAA) som Världsbanken låter genomföra i länder som ansökt om skuldavskrivning enligt HIPC (Heavily Indebted Poor Countries). Men det är inte säkert att studien bygger på en långvarig och djup kunskap om landet. Du bör därför komplettera med information från t. ex. andra bilaterala givare.

Resultatet av kartläggningar enligt ovan kan påverka innehållet i landstrategierna, särskilt när det gäller frågan om budget- eller sektorprogramstöd.

För ytterligare information hänvisas till handboken för offentlig finansiell styrning (Public Financial Management).

### **DAC:s grundläggande krav för revision av biståndsmedel**

OECD:s biståndskommitté (DAC) har satt upp grundläggande krav för revision, DAC:s *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*<sup>6</sup>, som Sida anslutit sig till. Där finns ett antal punkter som behandlar hur revision av bistånd ska genomföras. Nedan följer ett sammandrag av dessa. Du kan använda dem som en checklista när du ska göra en kartläggning. Väg alltid in korruptionsaspekten när du ska anlita en revisionsbyrå! Siffrorna inom parantes ovanför punktsatserna anger vilka punkter som avses i DAC:s dokument.

(182–185)

- Godta ett lands högsta revisionsorgan (Supreme Audit Institution, SAI) för revision av Sida-stödd verksamhet under förutsättning att det har acceptabel kapacitet och kompetens. Givarna bör bidra med stöd till kapacitetshöjning vid behov.
- Normalt bör du göra en utvärdering av kapacitet och erfarenhet innan du använder privata revisionsbyråer.
- En enda revision bör kunna täcka kontrollbehovet för både givare och mottagare. Kom överens om uppdragsbeskrivningen för revisionen gemensamt.
- Se till att revisioner utförs enligt god revisionssed. Detta innebär att revisorerna antingen följer en internationell standard (INTOSAI eller IFAC) eller en nationell standard som inte väsentligen avviker från den internationella.

(197–206)

- En oberoende granskning, utförd av kvalificerade revisorer, sörjer för att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och att givarnas stöd använts för rätt ändamål.
- När det gäller finansiell rapportering av budgetstöd och sektorprogramstöd bör givarnas behov av revision normalt täckas av den granskning samarbetslandets SAI gör (förutsatt att dess kompetens är godtagbar). Om särskilda projekt eller program ska granskas av SAI bör samarbetsparterna ha inhämtat samtycke från SAI innan revisionsproceduren avtalas.
- Besluta om uppdragsbeskrivningen för revision redan när projektet förbereds. Den bör innehålla en beskrivning av projektet eller programmet, vem som genomför det, vilka redovisningsprinciper som tillämpas, vilken avrapportering som krävs, vad revisionen ska omfatta, vad revisionsrapporten ska täcka samt (vid behov) vilka kvalifikationskrav som ska ställas på revisorn.

---

<sup>6</sup> Paper 5 – Financial Reporting and Auditing

- Se till att den reviderade finansiella årsrapporten lämnas inom en överenskommen tid efter räkenskapsårets slut – fyra till sex månader anses vara god standard. Om rapporten täcker all finansiering och om avtalet innehåller särskilda finansiella villkor kan alla givare normalt räkna med att revisorerna rapporterar eventuella brott mot avtalsvillkoren.
- Revisorn lämnar ett uttalande i revisionsberättelsen (audit report). När granskningen avslutas bör revisorerna dessutom lämna en rapport (management letter/audit memorandum) som beskriver eventuella brister i den interna kontrollen. Även om dessa iakttagelser gäller just det projekt eller program som granskats ger de ofta värdefull information om hur hela det finansiella styrsystemet fungerar hos den genomförande organisationen, t.ex. systematiska fel och brister.

### **Givarsamordning av revision**

Det finns goda erfarenheter av att samordna revisionsarbetet mellan givarna. Du kan spara pengar genom att undvika dubbelarbete. Ett samarbete kan innebära att givarna

- kartlägger administrativa system m.m. gemensamt
- utför en grundlig revisionsinsats som täcker flera givares samarbetsområden i en sektor. Denna kan då ge en bättre överblick än begränsade punktinsatser.
- kontrollerar att inte samma utgift rapporterats till mer än en samarbetspart
- underlättar för mottagaren med en samordnad insats i stället för flera.

En risk med samordningen är att en grupp av givare kan komma att dominera på ett oacceptabelt sätt. Uppmuntra därför mottagaren att ta initiativ till samordning och låt sedan mottagaren ansvara för styrningen av kontroll- och revisionsinsatserna i samarbetet.

Med samordning av revisionsarbetet mellan givarna lägger du tonvikten på helheten snarare än på delarna och undviker den traditionella fokuseringen på projektgranskning. Samordningen kan även leda till att givarna utvecklar ett gemensamt synsätt på vilka redovisningskrav de ska ställa.

# 5 Stödfunktioner

Ibland kan det vara svårt att veta om du behöver ta initiativ till en revision. Det kan också vara svårt att tolka resultatet av en revision. Då är det bra att veta att det finns flera stödfunktioner, både inom Sida och i revisionsbyråer som Sida eller ambassaden har ramavtal med, som kan ge råd.

## 5.1 Stöd inom Sida

Det finns flera funktioner inom Sida som kan ge goda råd om du har frågor om revision:

- EVU/Ekonomi (Sidas fokuspunkt för revisionsfrågor)
  - har kunskap om revisionsfrågor i allmänhet
  - är ansvarig för ramavtalen med revisionsbyråerna
  - kan ge konkret stöd vid formulering av uppdragsbeskrivning, kontakt med revisionsbyråerna, tolkning av revisionspromemorior etc.
  - är Sidas kontaktperson gentemot Riksrevisionen.
- Avdelningscontrollern har ofta erfarenhet av olika typer av revisioner.
- Sidas fältcontroller har erfarenhet av revisioner vid utlandsmyndigheter.
- Sidas sekretariat för internrevision (UTV) kan revision i allmänhet. UTV kan i vissa fall stödja avdelningarna om resurser finns och det inte påverkar deras oberoende.
- Sidas upphandlingsrådgivare ger råd om en utlandsmyndighet vill upphandla revisionstjänster lokalt.

## 5.2 Revisionsbyråer som stöd

Inom utvecklingsarbetet finns många exempel på områden där vi kan utnyttja revisorer. Ofta kan andra konsulttjänster än revisionstjänster komma ifråga. Men tänk på att revisorn visserligen kan komma med förslag till hur Sida ska agera, men aldrig kan ansvara för själva genomförandet! Revisorn får heller aldrig hamna i en jävssituation där han eller hon kombinerar revisions- och konsultrollen. Här får du några exempel på områden där du kan använda revisionsbyråns sakkunskap.

### **På landnivå**

- Kartläggning av samarbetslandets administrativa system, t.ex. budget-, redovisnings- och rapporteringssystem.
- Kartläggning av samarbetslandets upphandlingsregler och materialadministration, dvs. hela upphandlingsprocessen från behovsidentifiering och upprättande av kravspecifikationer till lageradministration, slutlig leverans och konsumtion
- Korruptionsstudier, dvs. studier av risk för eller förekomst av korrupta beteenden
- Kartläggning av kapacitet och kompetens på revisionsområdet inom statlig och privat sektor

Kartläggningarna kan innefatta en bedömning av om systemen är ändamålsenliga och om de tillämpas på ett korrekt och enhetligt sätt. En sådan studie bör tjäna som underlag för landstrategiarbetet och för ställningstaganden om lämpliga samarbetsformer, utbetalningsvägar och resursöverföringar, kontrollstrukturer och revisionsinsatser. Dokumentera dem skriftligt och utforma dem pedagogiskt med hänsyn till utlandsmyndighetens behov av information för det dagliga arbetet. Uppdatera dem vid behov. Samarbeta gärna med andra givare och låt helst samarbetslandet samordna kartläggningarna.

### **På insatsnivå eller inför avtal med en samarbetspartner (inklusive ramavtal med en enskild organisation)**

#### *Beredning*

- Kapacitetsstudier eller förberedande revision av samarbetspartnerns organisation, allmänna och ekonomiadministrativa kapacitet och kompetens, stadga, struktur, redovisningssystem, rapporteringssystem, interna kontrollsystem m.m.
- Granskning av om projektförslagen är rimliga
- Bedömning av det egna och samarbetspartnerns behov av rapportering, kontrollstrukturer och upplägg vid revisionsplanering

#### *Genomförande*

- Löpande granskning av samarbetspartnerns finansiella kvartals-, halvårs- och helårsredovisning. Men observera att det inte är konsulten utan dispositionsrättsinnehavaren som tar ställning utifrån en analys av rapporter och rekommendationer. Dokumentera detta i insatspärmen
- Granskning av större upphandlingar
- Framåtblickande analyser av potentiella problemområden, granskning inför sektorgenomgångar
- Granskning av kvaliteten i den interna rapporteringen och uppföljning av projektplaneringen
- Granskning av internkontrollen
- Rådgivning och medverkan i utbildning i kapacitetshöjande syfte. Granskning av genomförandekonsulter
- Särskilda granskningar vid misstanke om misskötsel, oegentligheter och korruption

### *Avslutning*

- Slutrevision (för hela eller delar av projekttiden sedan start)

### **Övrigt**

Revisionsbyråer inom den privata sektorn kan även upphandlas då en viss typ av kompetens behövs tillfälligt t.ex. för

- utbildning (t.ex. inom ekonomiadministration eller intern kontroll), men inte för specifikt statliga ämnen i Sverige eller i samarbetslandet, eftersom privata byråer ofta inte har tillräcklig kunskap om detta
- granskning av löpande finansiell rapportering
- granskning av internkontroll i samband med decentraliseringssträvanden
- granskning av upplägg för revisionsinsatser som initierats av samarbetspartnern
- granskning av enskilda större upphandlingar.

# 6 För dig som vill veta mer

## 6.1 Viktiga begrepp inom revision och redovisning

Här följer en genomgång av några facktermer och uttryck inom revision. Syftet med genomgången är bl.a. att du ska kunna göra medvetna val när du beställer revision.

### Väsentlighet och risk

Ingen revisor kan granska allt material som finns tillgängligt i ett uppdrag. Därför använder revisorer olika typer av metoder för att välja ut vad som ska granskas. Väsentlighet och risk är grundläggande begrepp inom all revision. Revisorn skaffar sig ytterligare underlag för hur revisionen ska inriktas genom att göra en riskanalys av bl.a. verksamhetens processer, system och rutiner som genererar finansiella transaktioner samt ledningens syn på hur dessa risker motverkas och vilka internkontrollåtgärder som vidtagits. Väsentlighet och risk används alltså för att bedöma hur revisorn ska strukturera revisionsarbetet och hur omfattande granskningen ska bli. Med beaktande av god revisionssed (läs mer i avsnittet längre ner) väljer revisorn de granskningsmetoder som är effektiva för att uppnå syftet med granskningen och ge underlag för uttalanden. Väsentlighet och risk är vägledande i Sverige medan olika slags statistiska urvalsmetoder är vanliga i många av Sidas samarbetsländer.

Vad som är *väsentligt* avgörs från fall till fall av revisorn. Enligt föreningen för revisionsbyråbranschen (FAR) uttrycks väsentlighet enligt svensk revisionsstandard på följande vis:

*Informationen är väsentlig om ett utelämnande eller en felaktighet kan påverka de beslut som användaren fattar på basis av informationen i de finansiella rapporterna.*

Väsentlighetsbegreppet handlar alltså oftast om stora belopp eller värden. Men i vissa fall kan även små belopp vara väsentliga, t.ex. för att de har en principiell betydelse.

*Risk* definieras normalt som sannolikheten för att en negativ händelse inträffar som gör att organisationen inte kan nå sina mål. När revisorn planerar en revision, och ska bestämma vilken granskningsmetod som ska användas, analyserar revisorn vilka väsentliga riskområden som finns. Det kan vara rapporteringssystem, kassahållning, komplicerade avtalsförhållanden, tidigare påtalade administrativa problem m.m. Revisorn kan göra riskanalysen innan ni fastställer uppdragsbeskrivningen och granskningsinriktningen. Annars gör revisorn den själv i samband med att granskningen ska påbörjas.

## God revisionsssed

All revisionsgranskning ska ske enligt god revisionsssed. FAR ger ut en revisionsstandard (RS) som uttrycker för god revisionsssed i Sverige. Standarden ska tillämpas vid revision av årsredovisningar och bokföring samt vid revision av ledningens förvaltning.

Internationellt skapas god revisionsssed för offentlig sektor av INTO-SAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) och för den privata sektorn av IFAC (International Federation of Accountants). God internrevisionsssed skapas av IIA (The Institute of Internal Auditors).

Men tillämpningen av god revisionsssed kan variera mellan olika länder. Sveriges RS baseras på internationell standard, ISA (International Standards of Accounting), som ges ut av IFAC. Genom att kontakta FAR:s motsvarighet i ”ditt” land kan du ta reda på vad som gäller där.

## Klassificering av revisorer i Sverige och utomlands

Det finns en mängd olika typer av revisorer. I Sverige finns auktoriserade och godkända revisorer, internrevisorer, redovisningskonsulter som kallar sig revisorer, Riksrevisionens revisorer, Skatteverkets revisorer etc. Själva titeln ”revisor” är inte skyddad, vilket innebär att vem som helst kan kalla sig revisor. Däremot ställs det särskilda krav för att få kalla sig auktoriserad eller godkänd revisor.

### *Auktoriserad revisor*

Den som uppfyller bestämda (högre) krav på utbildning, yrkesverksamhet och lämplighet kan auktoriseras av Revisorsnämnden för fem år i taget.

### *Godkänd revisor*

Den som uppfyller bestämda (lägre) krav på utbildning, yrkesverksamhet och lämplighet kan godkännas av Revisorsnämnden för fem år i taget.

### *Internrevisor*

Officiella kvalifikationskrav saknas, men eftersom en internrevisor rapporterar direkt till organisationens högsta ledning, har ledningen intresse av att internrevisorn har en hög yrkesmässig kompetens.

Det är svårt att jämföra revisorer i olika länder. Det som vi i Sverige benämner revisor ingår i engelskans vidare begrepp ”accountant”. Till gruppen accountant hör förutom revisorer även andra kvalificerade personer som sysslar med redovisning. Funktionen revision och revisor motsvaras i anglosaxiska länder av ”audit” respektive ”auditor”. För kvalificerade revisorer gäller begreppen CA (Chartered Accountant) respektive CPA (Certified Public Accountant). Det finns många fler olika benämningar och klassificeringar av revisorer i alla de länder som Sida samarbetar med. Detta kan medföra problem när du ska anlita lokala revisorer. En viktig grundförutsättning är dock att det bör finnas någon form av central certifieringsorganisation som ställer krav på revisorns kvalifikationer. Ytterligare information kan du finna hos respektive lands revisorsorganisation.

I DAC:s *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*<sup>7</sup>, finns exempel på vad du bör kräva av en revisor. I uppdragsbeskrivningen bör du kräva att revisorn ska vara opartisk och oberoende i alla avseenden när det gäller granskningsobjektet. Revisorn ska ha erfarenhet av att utföra

---

<sup>7</sup> Note 8 Qualifications of an Auditor



revisioner enligt gällande standarder för ISA eller INTOSAI (läs mer i avsnitt 6.1, Internationell revisionsstandard), samt av tidigare revisioner som är jämförbara i storlek och komplexitet. Uppdragsgivaren ska få CV för de tilltänkta revisorerna. Av dessa bör framgå vilka granskningar som revisorn utfört samt eventuella pågående uppdrag.

Om du ska anlita ett utländskt revisionsbolag är det viktigt att du först försöker få en bild av hur bolaget arbetar. Ett formulär som kan användas för en sådan kartläggning finns i DAC-dokumentet.<sup>8</sup> Punkter som ingår i frågeformuläret är (förutom grundläggande uppgifter om bolagets namn, adress, licens) frågor om dess oberoende, eventuella samarbeten med andra företag, kvalitetssäkring, personalsammansättning, kompetensutveckling m.m. Läs mer om upphandling av revision-supdrag i avsnitt 2.2.

### **God revisorssed**

God revisorssed är samma sak som etiska regler för externa revisorer. (Det finns vissa särskilda etiska regler för internrevisorer.) De ska bl.a. uppträda yrkesmässigt och inge förtroende, vara oberoende och inte syssla med verksamhet som är oförenlig med deras revisorsroll, debitera skäligt arvode, iaktta tystnadsplikt och i yrkesutövningen tillämpa god revisionsd.

Utöver granskningsarbetet har revisorn ofta i kraft av sin erfarenhet och breda ekonomikompetens även en rådgivande (konsultliknande) roll. Men denna roll ligger vid Sidan av revisorns traditionella revisionsuppgifter och får inte kollidera med kravet på revisorns oberoende. Läs mer i avsnitt 5.2.

### **Internationell revisionsstandard**

Ett lands högsta revisionsorgan SAI (Supreme Audit Institution) utfärdar standarder för revision av landets ledande organ och myndigheter. Inom ramen för samarbetet inom INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) har man kommit överens om internationella standarder för den offentliga sektorn.

För den privata sektorn finns ISA (International Standards for Auditing) som upprättas av IFAC (International Federation for Accountants). Men vad som gäller för enskilda organisationer i samarbetslandet kan variera och regleras ibland i nationell lag.

Revision ska utföras i enlighet med internationell standard. Men även nationell standard bör accepteras om ett lagligt organ har utfärdat den.

### **Internationell redovisningsstandard**

Organisationen IASB (International Accounting Standards Board) ger ut internationella redovisningsstandarder (IFRS) för den privata sektorn. Organisationen ersatte den tidigare IASC (International Accounting Standards Committee) som fram till 2001 givit ut internationella redovisningsstandards som benämns IAS. Redan utgivna standarder kommer även i fortsättningen att heta IAS.

Inom offentlig sektor finns IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) som publiceras av IFAC/PSC (International Federation of Accountants/Public Sector Committee). Till skillnad från INTOSAI<sup>9</sup>, som består av staternas högsta revisionsorgan, har inte IFAC någon formell status som ger organisationen rätt att utfärda föreskrifter

<sup>8</sup> Note 6 Private Sector Audit Firm Application for Eligibility Questionnaire

<sup>9</sup> Läs mer under "Internationell revisionsstandard" ovan.

för suveräna staters finansministerier. Tvärtom styrs den offentliga redovisningen oftast av landets egna lagar. Genom att givare, särskilt de multilaterala (IMF och Världsbanken m.fl.), börjat ställa som villkor för skuldavskrivning, lån eller bidrag att mottagarlandet tillämpar IPSAS, har landet i praktiken ofta inte något annat val.

För de flesta av Sidas samarbetsländer är det "Cash basis IPSAS" som kan komma i fråga om redovisningen är kassabaserad. Den är tänkt för länder som bygger sin redovisning helt på in- och utbetalningar, men som inte tar hänsyn till vilket år betalningarna avser (utgifts- eller kostnadsbaserad redovisning). Eftersom standarden bygger på den privata sektorns (kostnadsbaserade) redovisning täcker den inte viktiga frågor för regeringar som t.ex. hur skatter och erhållna bidrag eller skuldavskrivningen ska redovisas. Den håller på att vidareutvecklas.

### **Intern kontroll**

Begreppet intern kontroll används ibland med olika definitioner. I Sverige använder föreningen för revisionsbyråbranschen (FAR) en definition som är knuten till aktiebolagslagens formuleringar och som är något snävare än den definition (COSO) som fått ett stort internationellt genomslag, bl.a. sedan den antagits av FAR:s amerikanska motsvarighet AICPA.

Intern kontroll (enligt COSO) är en process genom vilken företagets styrelse, ledning och annan personal skaffar sig rimlig säkerhet om att företagets mål uppnås på följande områden:

- verksamhetens ändamålsenlighet och effektivitet
- den ekonomiska rapporteringens tillförlitlighet
- efterlevnaden av tillämpliga lagar och förordningar

För att bedöma det här går revisorn igenomgång kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollåtgärder, information och kommunikation samt övervakning och uppföljning.

I Sverige använder FAR följande definition som är knuten till aktiebolagslagens formuleringar:

*Kontroll över att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt omfattar de delar av bolagets organisation och rutiner som säkerställer att redovisningen är riktig och fullständig, samt att bolagets resurser (inom ramen för aktiebolagslagen, bolagsordning och eventuella bolagsstämmodirektiv) disponeras endast i enlighet med styrelsens och VD:s intentioner.*

Med god intern kontroll menas bl.a. att ansvar, befogenheter och rutiner fördelas så att risk för fel eller oegentligheter minimeras och att redovisningen blir riktig och fullständig. Det innebär även att organisationens resurser används enligt styrelsens och ledningens intentioner. Detta bör dokumenteras i rutinbeskrivningar för att t.ex. garantera en säker medelsförvaltning, ändamålsenlighet, sparsamhet, regelefterlevnad och effektivitet. Rutinbeskrivningarna beskriver hur, när och av vem olika arbetsmoment ska utföras.

Den interna kontrollen brukar delas in i generella kontroller (t.ex. av ansvars-, befogenhets- och arbetsfördelningen) och i rutinorienterade kontroller (t.ex. av olika kontrollmoment, löpande avstämningar, väsentliga konton m.m.) som är inlagda i system och metoder. Detta gäller oavsett om kontrollerna är manuella eller datoriserade.

### **Kontrollmiljö**

Kontrollmiljön är basen för intern styrning och kontroll. Den anger därigenom hur organisationen ser på betydelsen av intern kontroll. Kontrollmiljön påverkas bl.a. av ledningens integritet och etik, ansvar och befogenhet, organisation, personalpolitik, synen på kompetens samt ledningens agerande.

### **Redovisningsskyldighet**

Varje organisation som får förvalta resurser har ett ansvar att rapportera hur resurserna använts. Detta ansvar kallas redovisningsskyldighet.

Men det finns olika typer av rapporterings- och redovisningsskyldighet. Ofta associerar vi begreppet till den rent finansiella redovisningsskyldigheten. Det finns emellertid en vidare innebörd av begreppet som betyder att man även ska rapportera om målen uppnåtts och vilka åtgärder som organisationen vidtagit för att nå dem. Detta granskas ofta genom egen utvärdering eller genom att externa konsulter anlitas för att ge en oberoende bedömning.

### **Tystnadsplikt**

En revisor har tystnadsplikt och får inte föra vidare information som han eller hon får kännedom om i sitt arbete. Det enda som utomstående får reda på är i princip det som står i revisionsberättelsen eller det som framgår av den skriftliga revisionsrapporten vid revision upphandlad av Sida. Revisorn får inte heller utnyttja sina kunskaper för egen vinning. Men det finns vissa undantag från tystnadsplikten, ibland har revisorn upplysningsplikt, t.ex. vid brottsmisstankar. I princip gäller detta även i andra länder än Sverige.

## **6.2 Erfarenheter från revisioner**

Här får du några råd och exempel på problem som kan vara värda att tänka på i det praktiska arbetet.

- Revisionsuppdrag som lämnas till svenska revisorer kan med fördel utföras *tillsammans med lokala revisorer*. Dessa har ofta bättre kunskaper i lokala språk, geografi, statliga bestämmelser (t.ex. om upphandling), administrativa system för budgetering, redovisning och rapportering, lagar, lokalt vanligt förekommande korrupta beteenden, kompetensprofiler och prisbilder. Men var medveten om att det kan finnas en ökad risk för att revisorn inte agerar helt oberoende i förhållande till granskningsobjektet.
- Om *avtalen formuleras otydligt* beträffande vad samarbetspartnerns rapportering ska innehålla och i vilken form den ska presenteras, finns risk att revisionen försvåras och rapporten blir sämre.
- *Ofta utförs enbart redovisningsrevision* och inte förvaltningsrevision eller effektivitetsrevision. Detta innebär att du inte får information om kvaliteten hos ledningsfunktionen, kostnadseffektiviteten eller om verksamheten ger de resultat organisationen har planerat.
- Om du inte *följer upp samarbetspartnerns rapportering*, åtgärdsplaner saknas eller inte följs upp, finns risken att revisionsinsatserna aldrig inleds.
- *Ändringar av avtal måste alltid dokumenteras skriftligt*. Om ändringar görs så att avtalet tillämpas på annat sätt än vad ni kommit överens om skriftligen är det ett avtalsbrott. Detta förekommer både när det gäller avtal med samarbetspartnern och mellan samarbetspartnern och konsulter. Det minskar trovärdigheten för hela avtalet och leder

till osäkerhet om vad som egentligen gäller. Revisionen försvåras i hög grad av det.

- Det är bra om en *förberedande revision* eller motsvarande granskning ingår som ett moment i projektförberedelserna. Man kan t.ex. utreda om redovisningssystemet lämpar sig för uppföljning och kontroll, dvs. om den finansiella rapporteringen sammanställs så att budgetuppföljning och jämförelser mellan förbrukade resurser och åstadkommet resultat blir möjlig.
- Det är ett oeftergivligt krav att *revisorn står oberoende* till revisionsobjektet.
- Har ni kommit överens om att *den ordinarie revisionen* i ett samarbetsland eller en organisation *ska ansvara för revisionen* av en viss verksamhet, ger detta ingen garanti för att Sidas projekt granskas. Det beror på att revisionen normalt är uppbyggt på stickprovskontroll. Om det är angeläget att något speciellt område eller objekt revideras, bör du därför komma överens särskilt med det ordinarie revisionsorganet eller själv (i samråd med samarbetspartnern) initiera en revision.
- En revisor kan stöta på många *praktiska problem* i samband med en granskning. Den berörda personalen kanske inte är villig att samarbeta med revisorn, de känner sig hotade av vad revisorns iakttagelser kan leda till för dem själva, handlingar är spridda eller finns alls inte att uppbringa, språkproblem kan försvåra kontakter och skapa missförstånd. Dessa problem kan medföra förseningar och fördyra revisionen. Som uppdragsgivare bör du därför ha en viss framförhållning i planeringen och förbereda där så är möjligt.
- Brister i dokumentation och i intern kontroll, oordning i bokföringen eller undermålig rapportering kan försvåra uppföljningen och öka risken för att den dåliga kontrollen utnyttjas. Ibland kan det vara ett *tecken på att det förekommer oegentligheter*. Men det är ofta svårt att finna bevis på detta. Med hjälp av löpande revisioner samt uppföljningsrevisioner inklusive granskning av budgetutfall och prestationer, kan du minimera risker och i vissa fall avhjälpa problemen.<sup>10</sup>
- En svag intern kontroll kan *skapa frestelser* för personal att göra sig skyldig till oegentligheter med kanske mycket allvarliga konsekvenser för dem och deras familjer då det upptäcks. Även av hänsyn till dem är det viktigt att arbeta för god intern kontroll.
- Ibland *missförstås revisorns roll*, vilket kan skapa irritation och negativ inställning till både revisorn och revision i allmänhet. Om revisorn t. ex. upptäcker något som uppenbarligen är en stöld eller en förskingring, ska revisorn påtala detta och lägga fram de fakta som kommit fram. Det är däremot inte revisorns uppgift att spåra tjuven eller att utreda förskingringen och försöka återvinna försvunna medel. Det är den granskade organisationen som ska polisanmäla det inträffade. En revisor kan visserligen anlitas för en sådan utredning, men det är ett annat uppdrag än det ursprungliga som kanske ligger utanför den traditionella revisorsrollen.<sup>11</sup>
- Inom redovisnings- och revisionsområdet finns ord och begrepp som kan vara svåra att förstå. För *engelska uttryck* rekommenderar vi FAR:s engelska ordbok.

---

<sup>10</sup> Läs mer om revision vid misstanke om korruption i avsnitt 2.5.

<sup>11</sup> Läs mer om revision vid misstanke om korruption i avsnitt 2.5.

### 6.3 Koppling till andra organisationer och dokument

Vill du läsa mer eller få ytterligare stöd kan du få mer information från bl.a. följande dokument:

#### **DAC:s Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery**

Sida har anslutit sig till OECD DAC:s (Development Assistance Committee) rekommendationer för hur världens bistånd ska harmoniseras, *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*. Rekommendationens syfte är att harmonisera och samordna administrationen av olika givares bistånd, för att undvika onödigt hög administrativ belastning för mottagarlandet. När det gäller revisionsfrågor är syftet att definiera en internationellt accepterad standard för revision. Detta ska i sin tur garantera tillförlitligheten hos den finansiella rapporteringen för både givare och mottagare. Därutöver ska revisionen kunna granska att de krav som givarna ställer för utnyttjande av medlen har uppfyllts.

Genom att arbeta med revisionsfrågor hos samarbetsländerna hoppas man kunna bidra till förbättrad kapacitet och kvalitet när det gäller revision.

Du kan hämta hem rekommendationerna i filformat på OECD:s webbplats ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Avsnittet (Paper) 5 samt tilläggen (Technical Guidance Notes) 5, 6, 7, 8 och 9 handlar om revision.

### 6.4 Läs mer

Sida har tagit fram följande dokument som ett stöd för medarbetarna. Du hittar de flesta på Sidas intranät. (Inom parentes står den avdelning inom Sida som ansvarar för dokumentet.)

- Revision på Sida (intranätet under stödfunktioner)
- Ekonomihandboken (EVU/Ekonomi)
- En vägledning vid misstanke om korruption (Policy- och metodavdelningen)
- Handledning till Sidas antikorrupsionsregel (Policy- och metodavdelningen)
- Revisionshandledning för enskilda organisationer och deras revisorer (SEKA)
- Sidas arbets- och beslutsordning (GD-stab)
- Sidas antikorrupsionsregel (EVU/JUR)
- Sidas hantering av insatser i korruptionsbenägna miljöer (Gransknings-PM UTV, 2004)
- Sidas användning av revision i biståndet (Gransknings-PM UTV, 2004)
- Sida's Guidelines for Planning, Reporting and Audit (JUR)
- Sidas biståndsavtalshandbok (JUR)
- Sidas handbok i upphandling (JUR)

Tips på användbara webbplatser på internet:

- FAR [www.far.se](http://www.far.se)
- OECD [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- IIA [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
- IFAC [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
- INTOSAI [www.intosai.org](http://www.intosai.org)

# Bilaga 1

## Förslag till innehåll i uppdragsbeskrivning (ToR) för revisionsinsatser

Detta är en kort beskrivning av vilka rubriker och vilket innehåll en uppdragsbeskrivning för revisionsinsatser kan ha. Syftet är att ge allmän vägledning, det är inte en mall som fungerar för alla situationer. *Ta med de punkter som passar den aktuella revisionen, uteslut sådana som inte är applicerbara.* Du kan också behöva lägga till helt andra punkter. Det är viktigt att komma ihåg att många revisioner är unika och kräver sin egen uppdragsbeskrivning.

Om det är fråga om en ordinarie revision, planerar revisorn granskningen i enlighet med vad som gäller för god revisions sed. Men Sida kan komma överens med företaget eller organisationen om att den i sin tur uppdrar den ordinarie revisorn att också utföra särskild granskning enligt Sidas önskemål (särskild uppdragsbeskrivning) Utifrån den granskningen kan revisorn lämna ett särskilt revisionsintyg eller -rapport.

Punkterna nedan bygger delvis på den uppställning som finns i DAC:s dokument *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery*, Note 7. Läs gärna vidare där.

### **Bakgrund och syfte**

Ge en kortfattad beskrivning av projektet eller verksamheten, t.ex. vilken verksamhet som bedrivs, dess mål, hur länge den pågått, dess kostnader, i vilken fas projektet befinner sig, speciella problem som är kända, antal anställda, omsättning, antal kontor m.m. Revisorn bör få en uppfattning om syftet med verksamheten, både vad den förväntas resultera i och dess budget.

Ange även syftet med revisionen. Varför ska verksamheten revideras? Förklara hur den information som revisionen förväntas ge ska användas. Är revisionen påkallad på grund av speciella omständigheter, t ex misstankar om oegentligheter och misshushållning?<sup>12</sup>

Beskriv kortfattat de administrativa rutinerna för det specifika samarbetet mellan Sida och samarbetspartnern (rapportering, utbetalning etc.). Har det hittills fungerat som avsett och avtalat?

### **Information om samarbetspartnern**

Beskriv den samarbetspartner som är ansvarig för att genomföra verksamheten, gatuadress, telefonnummer, faxnummer, webbsidor och

---

<sup>12</sup> Mer specifik information om hur uppdragsbeskrivningen ska utformas vid misstanke om korruption finns i bilaga 5.

generell e-mailadress. Vilka myndigheter, organisationer eller underavdelningar är inblandade? Vilken inbördes koppling har de? En sammanfattande beskrivning av verksamhetens medelsförvaltning kan också ingå, tillsammans med uppgift om hur den ekonomiska informationen kommer att göras tillgänglig för revisorn av samarbetspartnern.

Övriga uppgifter som kan ingå är (hämtas lämpligen från samarbetspartnern);

- Ett organisationsschema
- En lista över ansvariga handläggare och kontaktpersoner ansvariga för redovisning, ekonomistyrning och internrevision. Uppgifter om hur man kontaktar dem.
- En projektbeskrivning som inkluderar avtalad budget för verksamheten uppdelad på huvudsakliga kostnadsslag samt uppgift om hur verksamheten finansieras i övrigt.
- Ett uttalande om att projektutvärdering (om sådan finns) kommer att finnas tillgänglig för revisorn.

### **Redovisningsstandard**

Om möjligt, beskriv kortfattat organisationens redovisningsprinciper. Ange eventuella avvikelser för den del av verksamheten som ska revideras. Om internationella standarder enligt IAS (International Accounting Standards) eller IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) ej följs kan även detta nämnas.

### **Samarbetspartnerns finansiella avrapportering**

Beskriv hur den finansiella avrapporteringen går till. Ofta handlar det om en kassabaserad rapport (beskriver in- och utbetalningar) för ett projekt, men i vissa fall kan rapporten avse inkomster/utgifter eller intäkter/kostnader.

De finansiella rapporterna omfattar normalt en viss redovisningsperiod (kalenderår, annat budgetår, halvår) med en jämförelse mot budget. Normalt brukar också ackumulerat utfall från projektets början i jämförelse mot total budget (om det är ett projekt) ingå.

### **Tillgängligt material**

Beskriv vad för slags material som finns att granska samt var det förvaras. Om bokföring eller annan information datoriserats bör du ange vilken mjukvara som använts. Detta beror på att revisorn kan behöva göra särskilda kontroller av dataprogram.

Avtalet med samarbetspartnern bör ge revisorn rätt till att när som helst få tillgång till relevanta dokument, t.ex räkenskapsmaterial, avtal, mötesanteckningar, bankkontoutdrag, fakturor, kontrakt etc. Revisorn bör också få möjlighet att träffa alla anställda vid enheten som är berörda. Om revisorns tillgång till ovanstående av någon anledning ska begränsas, bör detta, liksom orsaken, tydligt framgå av uppdragsbeskrivningen.

### **Uppdragets omfattning och inriktning**

Revisionsuppdragets omfattning ska vara tydligt så att det klart framgår vad som ska granskas, vad som förväntas av revisorn och hur rapporteringen ska struktureras, t ex bör rapporten utmynna i rekommendationer i väsentlighetsordning. För mer konkreta exempel på områden som kan ingå i finansiell revision och förvaltningsrevision, se bilagorna 1a-1b.



Exempel på uppgifter som bör ingå;

- Vilken slags revision ska göras? (Se avsnitt 1.2)
- En finansiell revision bör utföras i enlighet med internationell revisionspraxis (ISA eller INTOSAI).
- Ange vilken period som ska granskas. Information kan i vissa fall hämtas från tidigare revisioner för att undvika dubbelarbete.
- Ange om det är hela organisationen (samarbetspartnern) som ska granskas eller en viss del av verksamheten eller organisationen.
- Om Sidas bidrag eller ersättning baseras på redovisade kostnader, ska revisionen omfatta en granskning av om dessa kostnader stämmer överens med vad som har reglerats i avtal.
- Om ett särskilt bankkonto använts för Sida-medlen ska revisionen kontrollera att kontots saldo stämmer överens med oförbrukade medel enligt redovisningen.
- Om den reviderade organisationen förmedlar Sida-medel vidare till andra organisationer bör revisorn granska att dessa medel reviderats i senare led.
- Om någon punkt som ingår i uppdragsbeskrivningen, ej omfattats av granskningen, ska detta framgå av revisorns rapport.

### **Uppfyllelse av samarbetsavtal**

#### **(Compliance with Funding Agreement Covenants)**

Uppdragsbeskrivningen ska klargöra om revisorn förväntas ha en åsikt om samarbetspartnern har uppfyllt kraven i samarbetsavtalet. Detta avsnitt bör specificera;

- Att revisorn inte är någon skiljedomare vid eventuell tvist mellan bidragsgivare och bidragsmottagare.
- Vilket eller vilka samarbetsavtal som du vill få kommenterade, eventuellt genom hänvisning till aktuellt avsnitt och paragraf.
- Kopia av aktuellt samarbetsavtal ska bifogas till revisorn.
- Kopior av relevant korrespondens mellan inblandade parter bör lämnas till revisorn.

### **Revisorns rapportering**

Uppdragsbeskrivningen ska definiera när revisorn ska avlämna sin rapportering efter att revisionen avslutats. Detta avsnitt bör inkludera datum för utkast samt när den slutliga revisionsrapporten ska redovisas. Revisorn bör få vägledning om vilka rubriker som ska ingå i rapporten. Om det finns specifika frågor som du vill få kommenterade eller få svar på, så bör dessa specificeras här. Åtminstone bör nedanstående rubriker/ämnen ingå:

- Om rapporten är en revisionsberättelse (granskad årsredovisning) eller ett revisionsintyg (för del av verksamheten/året). Eftersom en organisations årsredovisning normalt granskas av dess ordinarie revisor brukar granskningar som Sida beställer oftast avse ett revisionsintyg.
- Om rapporten har ett särskilt syfte och vad den förväntas användas till.
- Vilket språk rapporten ska skrivas på och om den ska kompletteras med muntlig avrapportering.



- Vilken redovisningsstandard som använts samt effekten av eventuella avvikelser från denna standard.
- Vilken revisionsstandard som använts (INTOSAI eller ISA eller nationell standard som i allt väsentligt stämmer överens med dem).
- Granskad period.
- Om den granskade finansiella avrapporteringen bilagor stämmer överens med bokföring, kvitton och andra verifikationer, samt om medel använts för avsett ändamål.
- Om rapporten ska lämnas till andra finansiärer eller givare och på vilket sätt den ska delges samarbetspartnern.

# Bilaga 1a

## Innehåll uppdragsbeskrivning (ToR), finansiell revision

Här följer en lista över områden som kan ingå i granskningens uppdragsbeskrivning under ”uppdragets omfattning och inriktning”. (Oftast används bilaga 2 som är en kombination av 1a och 1b.)

Revisorn kan granska om samarbetspartnerns rutiner och system är ändamålsenliga samt om de är kända och tillämpas inom organisationen. Innehållet avgörs av syftet med granskningen. Tänk igenom vad det är du vill undersöka/åstadkomma? Vad är rätt ambitionsnivå? Ju större omfattning/djup desto dyrare blir granskningen.

### **Ekonomiadministration**

- Fakturahanteringen
- Löneadministration och ersättningar inklusive skatter
- Betalningsvägar och bankkonton
- Ränteintäkter och -kostnader
- Valutatransaktioner, -kurser och -differenser
- Låne- och förskottsadministration
- Kassahållning, eventuella förråd och lager, andra tillgångar
- Konto- och objektplanen uppställning och hur den korresponderar till budgetuppställningen
- Den löpande bokföringen
- Interndebitering
- Kostnadsfördelning
- Tillgångs- och skuldredovisning
- Avstämning av bokföringskonton, bankkonton, kassaböcker och lagerlistor
- Del- och årsbokslut
- Överensstämmelse mellan bokföring och rapportering till Sida
- Budgetuppföljning enligt avtal
- Finns instruktioner och policies?
- Verifikationer:
  - Fullständighet
  - Kvalitet på underlag
  - Godkända av behörig?
  - Avstämning mot bokföringen

### **Ansvars- och befogenhetsfördelning**

- Delegering av beslutsrätter, t ex dispositions- och utanordningsrätt
- Delegering av behörigheter, t ex rätt att underteckna checkar, avtal, kontrakt
- Rutiner för intern uppföljning
- Åtgärder då fel upptäcks

### **Upphandling**

- Upprättande av kravspecifikationer
- Anbudsinfordran
- Utvärdering av anbud samt beslut om upphandling
- Upphandling av försäkrings- och speditionstjänster
- Preshipment inspection
- Specialgranskning av större upphandlingar

### **Inventarier och lager**

- Mottagningsrutiner samt lagerhållning och inventering
- Fysisk kontrollinventering av varor med större värde med avstämning mot register, beslut om försäljning, avskrivningar och kassation samt mot redovisningen
- Finns instruktioner och policies?

### **Uppföljningsrevision**

- Bedömning av behovet av att göra uppföljningsrevision och i så fall utarbetande av förslag till uppdragsbeskrivning

# Bilaga 1b

## Innehåll uppdragsbeskrivning (ToR), förvaltningsrevision

Kan innefatta granskning av ändamålsenligheten av fastställda rutiner, system m m samt deras tillämpning avseende områden nedan. Innehållet avgörs av syftet med granskningen. Vad är det du vill undersöka/åstadkomma? Vad är rätt ambitionsnivå? Ju större omfattning/djup desto dyrare blir granskningen. (Oftast används bilaga 2 som är en kombination av 1a och 1b)

### **Avtal**

- Uppföljning av avtalsenliga förpliktelser (inklusive eventuella ändringar) – ekonomiska och verksamhetsorienterade – samt av åtgärder med anledning av avtalsbrott (=compliance audit).

### **Verksamhetsplan och budget**

- Verksamhetsplanering (för olika periodlängder)
- Budgetering
- Vilket budgetunderlag som tas fram
- Hur budgetar fastställs, följs upp, revideras och överenskomms mellan parterna
- Integrering i statsbudgeten eller i organisationens totalbudget
- Avstämning mellan överförda och mottagna medel till samarbetsland, -partner, ministerium och distrikt eller inom/mellan organisationer
- Rutiner för rapportering av ekonomiskt utfall och projektgenomförande
- Revision av medel som vidareförmedlas till andra organisationer
- Analys av avvikelser mellan budgetar och utfall

### **Fordon**

- Uppföljning av driftskostnader
- Kontroll av körjournaler och av behörigt utnyttjande

### **Projektverksamheten**

- Finansiell och verksamhetsinriktad rapportering
- Kontroll av att utnyttjade medel återförs mellan delar av organisationen eller från andra organisationer som fått vidareförmedlade medel.

- Uppföljning av konsultkontrakt och -verksamhet
- Att projektet tillämpar samarbetslandets/organisationens administrativa system och regelverk fört ex budgetering, redovisning, upphandling, uppföljning samt rapportering
- Kvaliteten på beslutsunderlag avseende olika verksamheter  
Personal
- Personalens kapacitet och kompetens i ledningsfunktionen, ekonomi-, personal- och verksamhetsinriktade funktioner
- Bedömning av rekryteringsfunktionen
- Resepolicy, t.ex. färdstätt och traktamentsnivåer, och kostnadseffektivitet i övrigt
- Bostadskostnader, t ex hyresklausuler avseende hyror och underhåll samt driftkostnader
- Hur personalrörlighet hanteras t ex i ljuset av Hiv/aids. Finns en personalstrategi?

### **Kontroll**

Ledningens:

- Kontroll- och styrinstrument
- Revisionsplanering
- Anlitade revisorer och uppdragsbeskrivningar för revisionsinsatser
- Uppföljning av revisionell rapportering och åtgärdsplanering
- Hur riskanalyser genomförts, av kontrollstrukturer och revisionsplanering

### **Dokumentation**

- Arbetsbeskrivningar
- Rutinbeskrivningar
- Bestämmelser för internkontrollen
- Upphandlingsdokumentation
- Rapporter
- Protokoll
- Förvaring av viktiga handlingar

### **Datasäkerhet**

- Back-up
- Elförsörjning, virussydd, fysisk miljö för hårdvara, lösenord, kommunikation etc.

### **Organisation**

- Organisatorisk stadga och struktur relaterat till verksamhetens krav
- Fördelning av ansvar, befogenhet och arbete
- Fördelning av behörighet, t.ex. avseende att teckna firma och teckna bankkonton (attestinstruktion)
- Hur kapacitetsstudier genomförts

# Bilaga 2

## Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) för finansiell revision samt förvaltningsrevision

### **Terms of reference**

For audit of XX, for its work with XX in XX.

### **Background and objectives**

Since XXXX Sida has supported XXX for its work with XXX in XXX. XXX is also implementing similar programs in XXX as well as in XXX. In all, Sida has allocated XXX SEK for XXX activities since XXXX. Apart from this, Sida also finances agricultural components through XXX in XXX, which are partly connected to XXX financed by Sida but implemented by other organisations.

The overall objectives of the XXX are to recreate the civil society, to build peace and to support the return of refugees and IDPs (Internally Displaced Persons) in accordance with the Dayton agreement, and to support democratic development in XXX.

The programme includes providing building material to the beneficiaries. The majority of the projects are implemented through self help, but in some specific cases, assistance with construction is provided. The programs also include components of local infrastructure as well as employment creation, mainly within the field of agriculture.

Fill in with background information about the organisation, for example of no. of staff, location etc.

### **Objectives**

In view of the large amounts of financing that have been provided for the XXX, Sida finds it important to perform thorough audits of some of the implementing partners in XXX. The Audit of XXX should ascertain that the Sida funds are handled in accordance with the agreement, and secondly the audit shall tell Sida whether XXX managerial and financial systems are in order and all Sida contribution is used according to the stated objectives. The Audit shall supply XXX with all sorts of advice and suggestions regarding the improvements to financial or management systems. The auditor shall also respond to XXX genuine needs and wishes to promote further capacity building within XXX.

## **Assignment**

The auditor shall make a financial and management audit of the XXX program.

The audit will be concentrated on either one financial year or a specific program, or a combination of both, which will be determined after discussions between the auditor and XXX. The audit shall also review the budget, accounting and reporting system used within XXX both in the office in XXX (where the financial management of the projects is handled) and in the office at XXX.

The auditor has the right to suggest changes to these Terms of Reference during the work. Any possible changes should be approved by Sida.

Special emphasis shall be given to the following areas (Please reduce areas according to your riskassessment):

### *Financial Management*

- Have the Swedish funds been used for intended purposes stipulated in the agreement/s and in accordance with Sida's General Conditions and Guidelines?
- The overall structure and control of the financial management.
- The budget system at different levels, the accounting system, the handling of cash and the reporting systems regarding all this, taking into account that the work is performed in different geographical places.
- Handling of funds, transactions and access to the bank accounts
- The system for auditing at all levels regarding the organisation and its projects
- Does XXX budget system correspond to and is easily comparable or compatible with that of XXX?
- The follow-up of the financial management at XXX
- Payment of social fees and taxes for the employed staff
- Fixed assets register

### *Project Management*

- Are XXX annual reports and follow-up of the projects of satisfactory quality (including methods for risk assessment of the projects)?
- Is there a Project Management System (with methods for planning, coordination, management and control of implementation etc.) in place and used for the actual projects?
- Do the projects have work plans with time schedules for the activities which are followed?
- Adequate project accounting and the co-ordination between the project accounting and the general ledger

### *Human Resources Management*

- Employment contracts, job descriptions and the division of duties regarding the financial management and the projects.

### *Other Supporting Processes*

- Procedures for procurement and the accordance with Sida Procurement Guidelines and also the scope and content of agreements with suppliers
- The filing system and its reliability regarding accounting and project materials

**Visits and Reporting**

The auditor shall visit XXX and XXX. The auditor shall also study relevant material and meet Sida-staff at Sida-Stockholm and Sida-XXX.

The report shall not exceed 30 pages, be written in English and submitted to Sida in two printed copies and one digital, within three weeks after the last visit.

A copy shall be sent to (lotta.sando)@Sida.se. (focal point for audit)

**Organisation, Time schedule and Budget**

It is estimated that the audit will be performed by XXX by XXX, XXX with support from XXX and XXX. A total of XXX hours should be allocated altogether.

Budget – see contract – will not exceed SEK XXX out of which SEK XXX for fees and SEK XXX for reimbursables and reserve time.



# Bilaga 3

## Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) för systemrevision

200X-XX-XX

### **Uppdragsbeskrivning**

Systemrevision av XX

#### **Bakgrund**

Sida ställs inför ökade krav bl.a. vad avser effektivitet och resultatredovisning i utvecklingssamarbetet. Inom ramen för sitt kontrollansvar har Sida som uppdrag att följa upp att biståndsmedlen används effektivt för avsedda ändamål, oavsett hur medlen kanaliserats. Sidas grundläggande synsätt vad gäller ägarskapet till insatser innebär att samarbetspartnern har ansvaret för genomförandet. Detta har som konsekvens att samarbetspartnern i sin administration har ett ansvar även för kontrollen av verksamheten.

För att Sida ska kunna följa upp huruvida ramorganisationerna förmår uppfylla sina avtalsmässiga förpliktelser gentemot Sida har Sida beslutat att regelbundet genomföra systemrevisioner av de organisationer med vilka Sida har ramavtal om bidrag ur folkrörelseanslaget.

Viktiga handlingar för Sida i bedömningen av ramorganisationernas verksamhet är deras dokumentation i form av årsredovisningar, verksamhetsplaneringar, ansökningar etc. En systemrevision syftar till att analysera huruvida organisationens interna styr- och kontrollsystem garanterar kvalitén och träffsäkerheten i denna dokumentation och på ett mer övergripande plan utvärdera huruvida organisationerna har ändamålsenliga system och rutiner för att styra verksamheten mot uppsatta verksamhetsmål och bidra till att de svenska biståndspolitiska målen uppfylls. Strävan är att få bättre kvalitet på ansökningar och resultatuppföljning, ökad effektivitet inom organisationerna och ett bättre samarbete mellan organisationerna och Sida.

Sida och XX har kommit överens om att genomföra en systemrevision av XX under 200X.

### **1 Systemrevision och kapacitetsstudie**

Tidigare har Sida genomfört så kallade kapacitetsstudier av ramorganisationerna. Gränsdragningen mellan kapacitetsstudie och systemrevision kan vara svår och överlappningar är inom vissa områden ofrånkomliga.

Allmänt kan sägas att:

- kapacitetsstudien har ett brett och övergripande fokus och granskar måluppfyllelse, planering, administration, resurser för att avgöra kvaliteten i biståndsverksamheten som organisationen bedriver
- systemrevisioner har ett smalare och mer djuplodande fokus och analyserar hur organisationen arbetar (i stället för med vad) genom att granska rutiner och system inom organisationen som garanterar tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen

## **2. Syfte**

Syftet med systemrevisionen är:

att granska tillförlitligheten och relevans i de system för verksamhets- och ekonomistyrning som existerar inom XX;

att på grundval av granskningen avgöra om den dokumentation som enligt gällande avtal inkommer till Sida återspeglar verkliga förhållanden och därför kan anses fungera som gott beslutsunderlag för Sida i handläggningsprocessen;

att ge XX underlag för sitt fortsatta förändringsarbete.

## **3. Uppdraget**

Systemrevisionen ska innefatta hela XX organisationskedja, i såväl hemmaorganisationen som verksamheten i fält. Även samarbetet med XX ska innefattas i revisionen. I uppdraget ingår därför besök såväl hos XX.

Uppdraget omfattar en kartläggning där rutiner och system för verksamhetsstyrning och ekonomistyrning ska dokumenteras samt analyseras. Därtill ska konsulten komma med rekommendationer avseende förbättringar av XX styrning av sin verksamhet. Konsulten kan, efter avstämning med Sida, även inkludera eller exkludera områden för att på bästa sätt borga för en genomförbar och kvalitativ studie.

### **3.1 Kartläggning och dokumentation**

#### *3.1.1 Verksamhetsstyrning*

I kartläggningen av system och rutiner för verksamhetsstyrning ska följande dokumenteras:

- XX mandat;
- Organisation och arbetsformer
- Val av samarbetspartners;
- Verksamhetsplanering;
- Målformuleringar;
- Insatsbedömning;
- Uppföljning av insatser;
- Avvikelse rapportering
- Utvärdering;
- Återrapportering;
- Beslutsordning

#### *3.1.2 Ekonomistyrning*

I kartläggningen av system och rutiner för ekonomistyrning ska följande dokumenteras:

- avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser;
- attester;

- medelsöverföring samt bank- och kassahållning;
- budgetering;
- revision i alla led, kvalitet på revisionsintyg;
- projekthanteringssystem och kontoplan;
- främjande av god administration, transparens i medelshantering och motverkande av korruption.

### 3.1.3 Övriga områden vilka Sida och XX önskar få belysta

- XX system och rutiner för upphandling;
- XX revisors syn på granskning av rambidrag från Sida

## 3.2 Analys och bedömning

Analys och bedömning av kartlagda områden avseende tillförlitlighet och relevans, samt generell bedömning avseende XX rapportering till Sida och kommunikationen inom den egna organisationen. Analysen ska även omfatta XX organisatoriska struktur och dimensionering i förhållande till sina funktioner och uppgifter.

## 3.3 Rekommendationer

Uppdraget ska utmynna i rekommendationer och åtgärdsplan rörande ovannämnda punkter. Systemrevisionens fokus är XX organisationsstruktur, samt system och rutiner för att fullfölja sina avtalsmässiga förpliktelser gentemot Sida. Det står därutöver konsulten fritt att inkludera rekommendationer som kan anses vara av relevans för att främja syftet med systemrevisionen.

## 4. Uppdragets genomförande

Ansvarig för uppdraget ska vara en av Sida upphandlad och av XX godkänd konsult. Konsulten ska ha stöd av kontaktpersoner från XX och Sida.

## 5. Metod

Uppdraget ska genomföras genom studier av tillgänglig dokumentation framför allt vid XX och Sida samt relevant dokumentation hos XX partners. Därtill genom intervjuer med personal vid XX, XX revisor samt Sida. Att i övrigt definiera metoden för genomförandet överlämnas till konsulten.

## 6. Tidplan

Målsättningen är att arbetet påbörjas senast 200X-XX-XX och att slutrapporten presenteras för Sida senast 200X-XX-XX.

## 7. Avstämning och rapportering

### 7.1 Avstämning

För att gemensamt garantera att rapporten i största möjliga mån kommer att utgöra ett bra underlag för förbättring, ska följande avstämningstillfällen med XX och Sida beaktas;

- då en första kartläggning av tillgängligt material skett, ska omfånget på systemrevisionen diskuteras med XX och Sida för att avgöra vad som är realistiskt inom den givna tidsramen och var tyngdpunkten bör ligga;
- innan slutgiltig rapport föreligger ska utkast på rapporten presenteras på ett seminarium för XX och Sida.

## 7.2 Rapporteringsrutiner

Uppdraget ska redovisas i en skriftlig rapport och överlämnas till Sida i elektronisk form. I syfte att ge möjlighet att kommentera eventuella sakfel och missförstånd ska ett preliminärt utkast till slutrapporten vara XX och Sida tillhanda senast den XX 200X. Slutrapporten ska inlämnas till Sida senast två veckor efter det Sida och XX inkommit med sina kommentarer och synpunkter. Rapporten ska utmynna i tydliga rekommendationer som är prioriterade i väsentlighetsordning. Rekommendationerna bör även innehålla en indikation om när de senast bör vara genomförda.

## 7.3 Slutrapportens format och disposition

Slutrapporten ska i huvudsak disponeras i överensstämmelse med uppdragsbeskrivningen, punkt 3. Den ska skrivas på svenska och omfatta högst 50 sidor exklusive bilagor. Slutrapporten ska också summeras i en engelsk version omfattande högst 10 sidor.

Rapporten ska skrivas i programmet XX. I syfte att förenkla korrigering och tryckning ska Sida även få tillgång till rapporten i filformat. En kopia ska skickas till (lotta.sando)@Sida.se (fokalpunkten för revisionsfrågor)

## 7.4 Presentation/avrapporering

Konsulten ska – som en del av uppdraget – göra två presentationer av slutresultatet.

- Dels för XX och Sidas gemensamma arbetsgrupp<sup>13</sup>.
- Dels i form av ett halvdagsseminarium för XX anställda och för Sida

## 8. Övrigt

Konsulten ska på begäran av XX eller Sida stå till förfogande för diskussion om rekommendationer och slutsatser.

För Sidas egen kompetensutveckling ska det finnas möjlighet för personal från Sida att delta i det löpande arbetet inklusive medfölja vid besök.

Personal från XX ska ges tillfälle delta vid konsultens fältbesök samt besök hos XX.

## 9. Kravspecifikation

- 1) Anbudsgivaren ska ange uppdragsledare för uppdraget.
- 2) Anbudsgivaren ska ange vilka kunskapsnivåer som erbjuds i svenska respektive engelska i tal och skrift samt övriga språk för den personal/underkonsulter som avsätts för uppdraget.
- 3) Anbudsgivaren ska ange totala kostnader för uppdraget, specificerat i arvode per timme för varje personalkategori, ersättningsgilla kostnader, eventuella övriga kostnader. Samtliga kostnadslag ska anges i svenska kronor exklusive moms.
- 4) Anbudsgivaren ska lämna förslag till tidplan för uppdraget.

## 10. Önskemål

- Kontrakt bör kunna ingås att gälla senast fr.o.m. 200X-XX-XX.
- Uppdraget bör kunna påbörjas senast 200X-XX-XX.

---

<sup>13</sup> Arbetsgruppen består av de personer inom XX och Sida som gemensamt arbetat med Systemrevisionen. (uppdragsbeskrivning, fältbesök, kontakter etc)

# Bilaga 4

## Exempel på uppdragsbeskrivning (ToR) för kapacitetsstudie

### Uppdragsbeskrivning för kapacitetsstudie av XXX

#### 1. Inledning

Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) svarar för det bilaterala svenska utvecklingssamarbetet. Sida handhar även huvuddelen av samarbetet med länder i Afrika, Asien, Latinamerika och Europa. De övergripande målen för det svenska biståndet är att bidra till minskad fattigdom, ökad demokratisering och uthållig utveckling i samarbetsländerna (se Sidas hemSida [www.Sida.se](http://www.Sida.se)).

Sidas humanitära enhet (SEKA/HUM) handlägger det humanitära biståndet. Verksamheten bedrivs utifrån visionen att –skapa förutsättningar för fattiga och utsatta människor att leva i fred samt återta och vidmakthålla kontrollen över sina liv. SEKAs verksamhet ska präglas av följande utgångspunkter:

att fattiga och utsatta människor kan göra sina röster hörda genom bl.a. samverkan och organisation, samt att individens grundläggande fri- och rättigheter måste beaktas och skyddas. Humanitära- och utvecklingsinsatser ska komplettera och utveckla de kunskaper och resurser som finns lokalt,

att svenska och internationella organisationers engagemang och arbete spelar en viktig roll i det humanitära- och utvecklingssamarbetet,

att folkrörelseförankringen och den demokratiska grunden i den svenska folkbildningstraditionen är en viktig komponent i byggandet och stärkandet av lokala organisationer i samarbetsländerna. Detta är ett led i att stärka ett livskraftigt civilt samhälle och mänskliga rättigheter,

att ett konfliktperspektiv måste anläggas av de organisationer som planerar insatserna och att insatserna bör sträva efter att förebygga eller lösa konflikter.

Grundläggande policydokument för det humanitära arbetet är bl.a. *Sidas strategi för konflikthantering och fredsbyggande, humanitärt bistånd med barnrättsperspektiv och utvecklingsfrämjande humanitärt bistånd.*

## 2. Bakgrund till kapacitetsstudien

Sida ställs inför ökade krav bl.a. vad avser effektivitet och resultatredovisning i utvecklingssamarbetet. Inom ramen för sitt kontrollansvar har Sida som uppdrag att följa upp att biståndsmedlen används effektivt för avsedda ändamål, oavsett hur medlen kanaliseras. Sidas grundläggande synsätt vad gäller ägarskapet till insatser innebär att samarbetspartnern har ansvaret för genomförandet. Detta har som konsekvens att samarbetspartnern i sin administration har ett ansvar även för kontrollen av verksamheten.

SEKA/HUMs samarbete med svenska enskilda organisationer bygger i hög grad på förtroende som fordrar uppföljning för effektiv styrning och för allmänhetens tillit. HUM lägger bl.a. tonvikt på att följa upp organisationernas verksamhet och deras sätt att bedriva bistånd. Strävan är att få bättre kvalitet i ansökningar och resultatuppföljningar, ökad effektivitet inom organisationerna och ett bättre samarbete mellan organisationerna och Sida.

### 2.1 Beskrivning av granskningsobjektet

Beskrivning av den organisation som ska granskas kan bl.a. inkludera.

- organisationsstruktur inklusive eventuella kontor utomlands
- hur organisationen styrs
- verksamhetens syfte

## 3. Syfte med studien

Syftet är att granska kvalitén i XX biståndsverksamhet. Kapacitetsstudien ska analysera organisationens arbete genom att granska och analysera rutiner och system inom organisationen som ska garantera tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen. Gränsdragningen mellan kapacitetsstudie och systemrevision kan ofta vara svår att dra, överlappningar inom vissa områden är ofta ofrånkomliga. Allmänt kan sägas att;

- Kapacitetsstudien har ett brett och övergripande fokus och granskar måluppfyllelse, planering, administration, resurser etc. för att avgöra kvalitén i den biståndsverksamhet som organisationen bedriver.
- Systemrevisionen har ett smalare och mer djuplodande fokus och analyserar hur organisationen arbetar (istället för med vad) genom att granska rutiner och system inom organisationen som garanterar tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen.

Det huvudsakliga målet med studien är att underlätta för Sidas framtida bedömning av XX som kanal för humanitärt och utvecklingsinriktat bistånd. Studien ska även kunna fungera som ett redskap för XX egen framtida organisationsutveckling.

## 4. Uppdraget

Huvudfokus i studien kommer kretsa kring analys av organisationens interna styr- och ledningssystem (både det formella och informella) för att se huruvida dessa kan garantera kvalitén och träffsäkerheten i verksamheten i alla led. Och på ett mer övergripande plan utvärdera huruvida organisationen har ändamålsenliga system, kompetens, kapacitet och rutiner för att styra verksamheten mot uppsatta verksamhetsmål och bidra till att de svenska biståndspolitiska målen uppfylls.

Vidare ska konsulterna analysera XX genomförandekapacitet. Studien ska innefatta hela organisationskedjan såväl i Sverige som i fält. Uppdraget ska bygga på- och utmynna i; kartläggning & dokumentation i alla led, styrning, analys, metod och rekommendationer.

#### **4.1. Kartläggning & dokumentation**

##### *Organisationsstruktur*

- Beskrivning och analys av;
  - yfte med bildandet av organisationen,
  - antal anställda, medlemmar och organisatorisk bas m.m.,
  - analys av XX organisationsutveckling.

##### *Verksamhetsstyrning*

- System och rutiner för, samt dokumentation av;
  - styrelsens mandat och roll
  - beslutsfattande,
  - delegeringsordning,
  - visioner, mål, verksamhetsplan och policies,
  - verksamhetsplanering,
  - resultatmätning, utvärdering,
  - uppföljning, kontroll av insatser,
  - initiering av nya projekt/expansion av befintlig verksamhet,
  - utfasning av projekt
  - samarbete med andra organisationer,
  - organisatoriska nätverk (både lokala- internationella-, formella- samt informella nätverk),
  - avvikelserapportering,
  - återrapporering,
  - institutionellt lärande.

##### *Ekonomistyrning*

- System och rutiner för, samt dokumentation av;
  - avtal och uppföljning av avtalsenliga förpliktelser,
    - medelsöverföring samt bank- och kassahållning (bl.a. hantering av kursdifferenser),
  - budgetering,
  - befrämjande av god administration, transparens i medelshanteringen och motverkande av korruption,
  - revision i alla led.

##### *Övriga områden vilka Sida önskar få belysta*

- System och rutiner för, samt dokumentation av;
  - upphandling,
  - säker förvaring av viktiga och värdefulla handlingar,
  - registrering och arkivering,
  - personalpolicy,
  - rekrytering och urval,
  - anställningsformer, anställningsregler, lönesystem,
  - kompetensutveckling,
  - säkerhetslösningar för personal i fält.

## **4.2. Metod**

Uppdraget ska genomföras genom studier och analys av tillgänglig dokumentation. Vidare ska intervjuer ske med personal vid granskningssubjektet och berörd personal på Sida samt berörda revisorer intervjuas. I fält ska samarbetspartners som t ex XX intervjuas. I övrigt överlämnas definierandet av metoden för genomförandet till konsulten.

## **4.3. Analys och bedömning**

Mot bakgrund av inhämtad information ska studien analysera och bedöma kartlagda områden med avseende på relevans och tillförlitlighet, samt en mer generell bedömning av XX rapportering till Sida och kommunikation, styrning och delegering inom den egna organisationen. Analysen ska omfatta XX organisatoriska struktur och dess dimensionering.

## **5. Rekommendationer**

Uppdraget ska utmynna i tydliga rekommendationer i prioritetsordning och de bör även innehålla en indikation om när de senast bör vara genomförda.

## **6. Uppdragets genomförande**

Ansvarig för uppdraget ska vara en av Sida upphandlad konsult. Konsulten ska ha stöd av kontaktpersoner från Sida och XX.

### **6.1. Tidplan**

I syfte att ge möjlighet att kommentera eventuella sakfel och missförstånd ska ett utkast till slutrapport vara Sida tillhanda senast xxxx.

Slutrapporten ska presenteras till Sida senast xxxx.

## **7. Rapportering**

Uppdraget ska redovisas i en skriftlig rapport och ska även överlämnas till Sida i elektroniskt format. En kopia ska skickas till (lotta.sando)@Sida.se. (Fokalpunkten för revisionsfrågor)

### **7.1. Slutrapportens format och disposition**

Slutrapporten ska i huvudsak disponeras i överensstämmelse med uppdragsbeskrivningen (se avsnitten: Syfte och uppdraget). Den ska skrivas på svenska (max 70 sidor exklusive bilagor) och bifogas med en sammanfattning på engelska (ca 35 sidor exklusive bilagor).

### **7.2. Presentation**

Konsulten ska – som en del av uppdraget – göra en presentation av slutresultatet för berörd personal på Sida samt berörd personal inom XX och dess styrelse. Presentationen ska ske på Sida i Stockholm.

Konsulten ska vidare på begäran av Sida eller XX stå till förfogande för diskussion om rekommendationer och slutsatser.

## **8. Önskemål**

### **8.1. Kontrakt bör kunna ingås att gälla fr.o.m. xxxxxxxxxxxx**

## **9 Övrigt**

För Sidas egen kompetensutveckling ska det finnas möjlighet för personal från Sida att delta i det löpande arbetet som observatör, inklusive medfölja vid besök i Sverige samt i fält.



# Bilaga 5

## Exempel på innehåll i uppdragsbeskrivning (ToR) vid misstanke om korrruption

Exempelsamlingen nedan fungerar som ett stöd när en uppdragsbeskrivning ska tas fram. Här finns exempel på områden där korrruption är vanligt förekommande och förslag på vilken typ av granskning och åtgärder som kan ingå i revisionen. Här finns också olika standardtexter som du kan kopiera till din uppdragsbeskrivning. Exempelsamlingen utgör ett komplement till den allmänna mall för vad som bör ingå i en uppdragsbeskrivning i bilaga 1.

### **1. Bakgrund**

Bakgrunden kan normalt utformas på ett likartat sätt för alla revisioner oavsett syftet. Men i enskilda fall vid misstankar om oegentligheter kan det vara viktigt att inte avslöja den specifika misstanken i uppdragsbeskrivningen. I stället utformas uppdragsbeskrivningen som en allmän finansiell revision.

### **2. Syfte och revisionens omfattning**

Vid misstanke om korrruption ska du här göra en samlad bedömning av riskerna utifrån din allmänna kunskap om programmet eller organisationen. För att bestämma granskningens omfattning är det viktigt att klargöra vilken tidsperiod som ska ingå i granskningen samt om det finns avgränsat område/områden som revisionen ska omfatta.

#### **Övergripande frågor:**

1. Revisionen syftar till att klargöra om det förekommit oegentligheter med avseende på .....
2. Revisionen ska granska programmets redovisning för åren (ange år).
3. Granska att avtalet mellan Sida och organisationen följts.
4. Granska att den interna kontrollen för programmet är tillfredställande.
5. Granska att reglerna i Sidas allmänna villkor följs.
6. Granska rutiner för upphandling samt organisation och personal på inköpsavdelningen.

Beroende på din riskbedömning bestäms därefter vilka områden som ska specialgranskas.

Ofta skriver man:

*Särskild uppmärksamhet ska ges åt följande områden*

Nedan anges de vanligast förekommande områdena inom redovisning där oegentligheter förekommer, samt vilka granskningspunkter som bör genomföras för att fastställa eventuella fel.

### **Kassa eller bank**

Det är inte ovanligt att oegentligheter sker genom brister i redovisningen och kontrollen av kassa och bankmedel. I många länder är kontanta betalningar mycket vanligare än i Sverige. Vid hantering av större kontantkassor ökar risken för oegentligheter. Det är inte ovanligt att medel stjäls ur kassan eller att medel tas från bankkonton. Detta döljs sedan genom olika typer av mer eller mindre sofistikerade bokföringsransaktioner.

### **Granskningspunkter för kassa och bank**

1. Granska samtliga verifikationer för att verifiera om det finns transaktioner som saknar riktiga underlag.
2. Gör avstämning av samtliga bankkonton mot bankens kontoutdrag och mot redovisningen.
3. Beställ engagemangsbesked från banken som bekräftar programmets eller organisationens kontoutdrag.
4. Granska transaktionerna på bankkontona i huvudboken och notera eventuellt ovanliga transaktioner.
5. Granska in- och utbetalningsjournaler. Notera och kontrollera eventuellt ovanliga transaktioner.
6. Kontrollera de likvida medlen genom att spåra rörelserna i redovisning till kontoutdrag från bank.
7. Jämför inbetalningsaviser med inbetalningsjournaler (eller motsvarande) vad avser datum, inbetalare, belopp och vilka konton de bokförts på.
8. Undersök onormala tidsfördröjningar vad gäller insättning av eventuella checkar och annan värdepost.
9. Kontrollera att inbetalningsjournaler har summerats korrekt.
10. Dokumentera de nummersekvenser avseende utbetalningsuppdrag som använts under en viss period.
11. Kontrollera att utförda utbetalningar avser varor och tjänster som har beställts och levererats.
12. Kontrollera att alla in- och utbetalningar blivit godkända.
13. Kontrollera att det inte skett några dubbelbetalningar av t.ex. leverantörsfakturor eller löner.
14. Kontrollera vilka som haft tillgång till företagets kassor, checkar, inkomstkvitton, fullmakter, lösenord och liknande.

### **Bokföring/redovisning**

Oegentligheter i samband en organisations bokföring/redovisning kan vara av olika slag. Genom felaktig bokföring kan man försöka dölja att man tillskansat sig medel eller tillgångar ur organisationen. Eller så kan man dölja att medel har används till utgifter för otillåtna saker. Om Sida t.ex. har godkänt att en viss summa får användas till inköp av böcker, och pengarna i stället används till inköp av bensin, så bokförs det ändå som inköp av böcker.

### **Granskningspunkter för bokföring/redovisning**

1. Granska samtliga verifikationer (alternativt ett stickprov om xx%) för att kontrollera om de bokförda transaktionerna går att verifiera mot kvitto eller annat underlag.
2. Kontrollera att bokförda transaktioner verkligen har ägt rum. Kontrollera t.ex. beställda varor eller tjänster (enligt inköpsorder etc.) mot leverantörsfakturer.
3. Gör avstämning av samtliga bankkonton mot bankens kontoutdrag och redovisningen.
4. Kontrollera att en och samma verifikation bara bokförts en gång.
5. Kontrollera att bara rörelsegilla affärshändelser har bokförts.
6. Kontrollera att verifikationsnummerserien är obruten.
7. Kontrollera bokfört belopp mot belopp enligt leverantörsfaktura.
8. Kontrollera att alla verifikationer är attesterade/utanordnade av behörig person.
9. Kontrollera ”onormala” belopp på varje konto.

Frågor:

- Hur kan man kontrollera att allt bokförs?
- Finns rutiner för att inte något som bokförts utplånas eller görs oläsligt?
- Finns en arkiveringsinstruktion och följs den? Hålls den aktuell?

### **Upphandling**

Upphandling är ett riskområde för korruption. Det finns flera sätt att lura en organisation. Man får t.ex. faktura på leverans av tre artiklar men leveransen omfattar två. Upphandlingsreglerna följs inte genom att organisationen inte anlitar den billigaste leverantören. Den som är inköpsansvarig kan informera en leverantör om övriga leverantörers anbud. Denna kan sedan inkomma med lägsta anbud. Ofta går det inte att genom enskilda granskningsmoment upptäcka den här typen av fel, utan här behövs en genomlysning av både samtliga rutiner och kompetens hos personal med inköpsansvar.

### **Granskningspunkter för upphandling**

1. Om det finns skriftliga rutiner för upphandling:  
Kontrollera att dessa är godkända av Sida eller följer Sidas upphandlingsregler.
2. Kontrollera att upphandling skett enligt skriftlig rutinbeskrivning för upphandling. (Vem har rätt att fatta beslut, till vilket belopp?)
3. Kontrollera genom genomgång av xx upphandlingar att reglerna för upphandling följs samt att samtliga beslut gjorts enligt reglerna.
4. Kontrollera hur den ansvarige fått dessa arbetsuppgifter samt erfarenhet och lämplig utbildning.
5. Kontrollera att beslutstagaren, beställaren handlat inom sin behörighet (befogenhet).
6. Kontrollera hur beräkning av upphandlingens värde gjorts? (Vid beräkning av upphandlingsvärdet ska värdet på samtliga ingående produkter och tjänster tas med, t.ex. servicekostnader, utbildningskostnader mm. Vid beräkning av upphandlingsvärdet ska även ingå angivna optioner samt eventuell förlängning av avtalet.)

7. Kontrollera att upphandlingen annonserats.
8. Hur bestäms vilka krav som ska ställas på leverantören?
9. Hur sker beställning vid direktupphandling, görs prisjämförelser?
10. Kontrollera varor och tjänster med avseende på kvantitet och kvalitet, både mot följesedlar och mot beställning.
11. Kontrollera hur mycket liknande tjänster/varor som köpts in av samma leverantörer genom att inhämta information från redovisningen.
12. Kontrollera hur anbudsfrågan såg ut, hur många anbud infördes?
13. Kontrollera syftet med upphandlingen och omfattning av de varor och tjänster som ska upphandlas mot bakomliggande dokumentation.
7. Kontrollera att endast anbud som inkommit inom anbudstiden prövas.
8. Kontrollera vilka som närvarar vid öppning av anbudet. (Anbud ska öppnas vid en förrättning där minst två av den upphandlade enhetens personal ska närvara. Anbudet ska föras upp i förteckning som ska bestyrkas av dem som deltar i förrättningen.)
9. Kontrollera de skäl som anbudet antagits på mot bakomliggande dokumentation.
10. Kontrollera att avtalen innehåller information om:
  - datum, ärendebeteckning, leverantörens namn,
  - beskrivning av uppdraget, omfattning kvalitet m.m,
  - beskrivning av de resurser som ska ställas till förfogande och vem som ska utföra arbetet. (tjänster),
  - ersättnings storlek och hur redovisning och uppföljning ska ske,
  - förlängning av avtal, tvist och vite, optioner samt sekretess, ansvarsförsäkring samt Force majeure.

### **Betalningar**

Betalningar till obehöriga är ett sätt att tillskansa sig medel ur en organisation. De vanligaste sätten är att man presenterar ett oegentligt dokument (dubbelfaktura, förfalskad faktura eller annat dokument).

### **Granskningspunkter till betalningar**

1. Granska samtliga verifikationer för att verifiera om det finns transaktioner utan riktiga underlag.
2. Gör avstämning av samtliga bankkonton mot bankens kontoutdrag och mot redovisningen.
3. Beställ engagemangsbesked från banken som bekräftar organisationens kontoutdrag.
4. Granska rörelserna på bankkontona i huvudboken och notera eventuellt ovanliga transaktioner
5. Kontrollera att utbetalningar har bokförts på rätt konto.
6. Kontrollera att utbetalningsredovisningen summerats korrekt.
7. Kontrollera att utbetalningsuppdragen tecknats av behörig person samt granska signatur på utbetalningen.
8. Kontrollera att bankteknare inte har överskridit godkänd limit
9. Kontrollera de nummersekvenser för utbetalningsuppdrag som använts under en viss period.

10. Kontrollera leverantörsfakturor mot utbetalningsjournaler.
11. Kontrollera beställda varor eller tjänster (enligt inköpsorder etc.) med leverantörsfakturor.
12. Kontrollera underlag för erhållna varor eller tjänster med leverantörsfakturor.
13. Kontrollera att utbetalningar endast avser godkända ändamål.
14. Jämför utbetalningsjournaler med utbetalningsuppdrag vad avser datum, mottagare, belopp etc.
15. Bedöm rimligheten och affärsidén avseende de inköpta varorna och kvantiteterna.
16. Kontrollera att utbetalningar har konterats som utbetalningar.
17. Kontrollera utbetalningar enligt utbetalningsjournaler mot underlag.

Frågor:

- Hur kontrolleras att betalningstransaktionerna skyddas mot förvanskning före och under överföring till banken?
- Finns särskilda kontroller av godkännande för stora enskilda utbetalningar.

### **Förskott**

Förskott är ett vanligt sätt att tillskansa sig medel ur en organisation. Förskott är ofta en vanlig del av den verksamhet som drivs inom en organisation. För att en person ska kunna göra en resa i tjänsten behöver han ett förskott. Vid inköp är det en förutsättning för att en vara ska levereras att en stor del eller hela köpeskillingen ska betalas i förskott. Det vanligaste missbruket av förskott är att det aldrig återbetalas eller redovisas. För att undvika missbruk är det ytterst viktigt att ha klara regler för hur förskott får betalas ut, hur länge ett förskott får finnas oredovisat samt att man har en god uppföljning av att reglerna följs. I de fall där missbruk förekommer brister det i ett eller flera av ovan angivna punkter.

### **Granskningspunkter förskott**

1. Granska samtliga förskott för att verifiera om det finns förskott som är för gamla.
2. Granska givna förskott mot reglerna om förskottens storlek.
3. Granska att redovisningen av reseförskott stämmer mot organisationens regler, samt att redovisningen innehåller samtliga handlingar som styrker att förskottet använts till vad det var avsett att användas till.
4. Granska att organisationen har en reskontra över förskott samt att totalen överensstämmer med vad som finns redovisat i huvudboken. Notera och dokumentera ovanliga transaktioner.
5. Kontrollera att utbetalda förskott har bokförts på rätt konto.
6. Kontrollera att begäran om förskott atterats av behörig person.

### **Traktamenten och andra ersättningar**

Dessa typer av ersättningar är ofta ett viktigt komplement till den ordinarie lönen. Det förekommer därför att missbruk sker av ersättningar som betalas ut. Vanliga sätt att tillskansa sig extra ersättning kan vara att:

- Ange fler dagar än man varit borta på reseräkningen.
- Hitta på en resa som man inte har gjort

- Reseräkningen innehåller utgifter som man inte haft, t.ex. att man enligt faktura som bifogas har köpt en biljett i business class, men i själva verket har man bytt denna biljett mot en biljett i ekonomiklass.
- Reseräkningen innehåller utgifter som saknar underlag.

För att komma åt denna typ av oegentligheter måste en detaljerad granskning av verifikationer och andra underlag göras.

### **Granskningspunkter traktamenten, löner och andra ersättningar**

1. Gör en analys av samtliga förskott. Kontrollera om det finns några förskott som är äldre än godkända tidsramar samt att utbetalda belopp inte överstiger maxbelopp.
2. Kontrollera redovisade förskott genom att samtliga kvitton finns med och är riktiga.
3. Kontrollera att genomförd resa godkänts och attesterats av behörig person.
4. Kontrollera syftet med resan och att detta verkar rimligt mot den verksamhet som bedrivs.
5. Kontrollera att ingen obehörig person, t.ex. släkt eller vänner följt med på resan. Granskning sker mot t.ex. tåg- och flygbiljett samt hotellräkning.
6. Kontrollera att traktamente beräknats korrekt.
7. Kontrollera att ersättning skett för korrekt antal dagar.
8. Kontrollera att ersättning inte har betalats ut för privata utlägg.
9. Om det finns skriftliga instruktioner kontrollera att dessa följts, t.ex.:
  - Att flygbiljett/hotell/andra transportmedel inte är av mer exklusiv art än vad som är tillåtet (t.ex. business class).
  - Att bokning skett via korrekt resebyrå.
10. Kontrollera att den anställde inte bytt in en dyrare flygbiljett mot t.ex. två billigare flygbiljetter.
11. Förskott som avser inköp kontrolleras genom att inköpta varor finns fysiskt, finns i anläggningsregister eller liknande.
12. Kontrollera att inköpet gjorts i enlighet med organisationens upphandlingsregler.

### **Löner**

1. Kontrollera löneutbetalning mot underliggande avtal.
2. Kontrollera att enbart anställda får lön.
3. Kontrollera att anställda får enbart en löneutbetalning per månad
4. Kontrollera vem som bestämmer lönenivån?
5. Är lönen rimlig i jämförelse med andra anställda på liknande positioner?
6. Granska vilka andra förmåner den anställde har – verkar de rimliga?
7. För timanställda kontrollera antalet utbetalda timmar med antalet arbetade timmar.

### **Anställning/Utnämning/förfarande**

Favorisering av släktingar vänner är inte ovanligt i samband med nyanställningar. Men det kan vara svårt att visa att fel person fått anställning utan att göra en analys av rutinen för anställningsförfarandet. Dessutom måste man göra en utvärdering av de kandidater som sökt tjänsten. Först härfter kan det fastslås om det är rätt person som fått tjänsten.

### **Granskning anställning/utnämning**

1. Finns riktlinjer på hur anställningsförfarande ska gå till?
2. Finns det dokumenterat vilka krav på kompetens och andra kvalifikationer som ska gälla för den tjänst som ska granskas?
3. Hur beslöts det om vilka kvalifikationer som bedöms nödvändiga för tjänsten?
4. Hur annonserades tjänsten ut?
5. Har samtliga mottagna ansökningshandlingar diarieförts och arkiverats på ett acceptabelt sätt?
6. Finns ett sammandrag över samtliga sökande och grunderna för urvalsprocessen?
7. Hur många sökande kallades till intervju och kan dessa personer ha rankats som de till synes mest kvalificerade?
8. Har den anställde de kvalifikationer som bedömdes nödvändiga?
9. Har den anställde fått lön och andra villkor som överensstämmer med utannonserade villkor?

### **3 Förväntat resultat av revisionen**

Definiera gärna vad du önskar få ut av revisionsuppdraget. Då kan risken minimeras för att det ska finnas olika uppfattning om omfattningen av revisionsuppdraget mellan revisionsfirman och Sida. Läs mer i bilaga 1 under avsnitten Revisorns rapportering och Revisionsrapport.

### **4 Metod, revisionsteam och tidplan**

#### **Metod**

Om det uppstår oklarhet om hur revisionen ska utföras är det bra att definiera vilken metodologi som ska tillämpas vid utförandet av uppdraget.

#### *Exempel*

Finns misstankar om dubbelbetalning av fakturor ska samtliga betalningar granskas mot originalunderlag. Alla avvikelser ska rapporteras. Alternativt ska endast fakturor överstigande ett visst belopp granskas.

#### *Revisionsteam*

Om du har speciella önskemål om vilka personer som ska utföra revisionen bör detta anges.

#### *Tidplan*

I samband om misstanke om korruption är det viktigt att den speciella revisionen genomförs så fort som möjligt för att undvika att redovisningsmaterial försvinner eller korrigeras. Det är därför viktigt att en tidplan läggs fast för genomförandet av revisionen.

### **5 Rapportering**

Avrapportering sker som regel dels muntligt till Sida lokalt, dels till ledningen för organisationen eller programmet som granskats. Om korruptionsmisstankar tycks bekräftas så kan man behöva göra avsteg från att rapportera till den som granskats. Skriftlig rapportering till Sida bör alltid inkomma två till tre veckor efter det att arbetet är avslutat. Slutlig rapport bör lämnas till Sida två veckor efter det att Sida givit sina synpunkter på den preliminära rapporten. En kopia på rapporten ska skickas till (lotta.sando)@Sida.se (fokalpunkten för revisionsfrågor).

# Bilaga 6a

## Exempel på uppdragsbeskrivning för lokal upphandling av ramavtal för revisionstjänster (UM)

### **Terms of Reference for Framework Agreement for Local Audit Services**

#### **1 Background**

##### **1.1 Information about Sida**

Sida is the Swedish government agency for bilateral international development co-operation. The Parliament and Government decide on the development co-operation budget, the countries with which Sweden shall have programmes of development co-operation, and the focus of co-operation.

The long-term objective of the Swedish development co-operation is to help create conditions that will enable the poor to improve their lives.

Sida supports activities in almost 120 countries, including the partner countries in Central and Eastern Europe. Most of the resources are allocated to the twenty or so countries with which Sida has extensive, long-term programmes of co-operation, and XX is one of these. Sida also supports regional development co-operation.

The general orientation of co-operation is laid down in country and regional strategies and the financial framework and the focus of the programme are determined in overall development co-operation agreements, usually covering 3-5 years, between Sweden and the partner government or intergovernmental organisation. The Swedish government is usually represented by Sida. For each particular project or programme, the parties conclude a Specific Agreement, spelling out the details.

For more information, please see Sida's homepage: [www.Sida.se](http://www.Sida.se)

##### **1.2 Information about Sida's work in XX**

Sida supports development programmes and projects in several sectors in XX including X, X, X and X sectors. In each sector, Sida supports a number of development co-operation projects and programmes. Partners are Government, civil society and the private sector. Sida also provides general budget support to the Government of X. The total volume of the bilateral collaboration for 20XX is SEK XXX 000 000 (MUSD XX).

Indicative volumes for 20XX and 20XX are SEK XXX 000 000 (MUSD XX) per year.



Sida has delegated the task of implementing the country programme to the Embassy of Sweden in XX.

For details about Sida's development co-operation programme in XX, please see [www.Sida.se](http://www.Sida.se) and [www.swedenabroad.se](http://www.swedenabroad.se).

### **1.3 Audit of Projects and Programmes**

Normally, the responsibility to have operations audited rests with the partner organisation. In most project and programme agreements it is stated that the project/programme shall be audited annually. An external, independent and qualified auditor shall carry out the audit.

In addition to the audits agreed upon with partner organisations, Sida also has the right to commission special audits, for which Sida will be the contracting party. The mandatory task to perform regular audits of projects and programmes has several functions. It is there to ascertain that funding provided by the Swedish Government is spent in an appropriate manner, and in line with agreed plans. Another important aspect is that audit is a means to identify and counteract corruption. To Sida, this is of great importance.

In connection with the preparation of possible support to institutions and organisations, Sida might also commission organisational audits. Such assessments form important parts of the assessment and give guidance to the design of the collaboration.

For the last two years, the Embassy/Sida in XX has had a framework agreement with a local audit company, which has provided audit services to Sida in XX. The contract is expiring, hence the need to enter into a new contract on audit services for the Embassy in XX for the period XXXX-XXXX.

Or

In order to support the Embassy in XX in undertaking the special audits, the Embassy has decided to procure the services of a local audit firm for rendering audit services on demand.

For each audit separate Terms of Reference will be presented and agreed in accordance with the specific requirements within the particular project or programme.

### **1.4 Number and type of audits to be undertaken**

It is difficult to estimate the total number of audits to be undertaken annually under the call-off agreement, but it is expected that it will be in total X to X per year. Audits could vary in length and complexity, and may occasionally involve travel within XX and in the region. The work to be performed by the auditing firm will include other tasks than traditional financial auditing of projects and programmes, e.g. procurement audit, management audit, performance audit, capacity and systems audit etc. This is further described below under "Scope of Work". It should be noted that the call-off agreement will not include any guarantees of volume of services to be required/ provided.

### **1.5 Time Schedule**

The Embassy of Sweden envisages a framework agreement with one company for two years. If the performance of the services is satisfactory, the agreement may be extended twice, for a period of twelve months for each extension.

It is estimated that an agreement can enter into force in X 20XX.

## 2 Objectives

The objectives of the audit services are:

- (1) to assist the Embassy in undertaking relevant audits of projects and programmes in a timely and professional manner in order to safeguard the use of Swedish Government funding, prevent corruption and ensure an efficient implementation of projects and programmes; and
- (2) to assist the Embassy in building internal capacity relating to audit activities.

## 3 Scope of Work

### 3.1 Duties of the Auditor

#### *A. Audits commissioned by the Embassy*

The Auditor shall be prepared to and have the capacity to carry out the following main types of audits:

- a) *Financial Audits* in order to examine the quality of internal controls and assess whether the accounts are true and fair, and thus, that the financial accounts provide a correct picture of the partner organisation's work. For individual projects, this may include examination of project or programme specific expenditures and financial reports submitted by the partner organisation.
- b) *Management Audits* in order to examine the quality of the administration of the partner organisation (internal controls, systems for budgeting and accounting, how results are followed up, etc).
- c) *Performance Audits* (Value for Money Audit) in order to examine how well the partner organisation has achieved its goals (goal fulfillment), the relationship between resources used and results (cost efficiency), or how well the results contribute to the impact the organisation wishes to achieve (appropriateness).
- d) *Capacity Studies* in order to examine the partner organisation's capacity with regard to goal fulfilment, planning, administration, resources etc with a view to determine the quality of the activities pursued by the organisation (covering e.g. staffing, internal controls, routines, etc).
- e) *Compliance Audits* in order to examine whether the partner organisation or project implementer follows legislation, rules, agreements etc.
- f) *Preventive Audits* (Pre-Award Survey) in order to examine whether the (potential) partner organisation's stability, structure, management capacity and manning, financing and control functions etc are such that the planned activity can be expected to be successfully pursued and that granted funds will be utilised in an accountable and transparent manner.

For certain projects or programmes, a combination of some of the above audits may be required.

In conducting audits initiated by the Embassy the Auditor shall apply internationally recognized standards.

It may be noted that in XX there is an ongoing effort to harmonise and co-ordinate support provided by external partners. The arrangements for co-ordination will take different forms depending on the project/programme to be supported. Sweden may take on the role as Lead Donor for particular projects/programmes and, in such cases; the financial audit would cover not only funds provided by Sweden but also by other co-operating partners.

### *B. Internal Capacity Building and Support*

Whereas the Embassy may initiate certain audits, it does also receive a number of audit reports from its development co-operation partners. With respect to such audit reports, the scope of work will include assisting Embassy staff in assessing reports, assistance in drawing conclusions from audit reports and determining actions to be taken. The Auditor may be requested to provide training and advice on audits for Embassy staff. Advisory services in the design of Terms of Reference for audits may also be included.

### **3.2 Audit Proceedings**

Proof arising from audit proceedings of deliberate misuse of funds or of misuse caused by neglect or irresponsibility must be reported and accompanied by proper evidence in order to facilitate the taking of any legal action necessary. In addition, recommendations shall be made as to how to secure future operations.

In cases where misuse and poor accounting can be attributed to system failures, inadequate training, poor definitions of routines, lack of qualified personnel and the like, the audit proceedings shall contribute to rectifying the situation through the Auditor's recommendations. In such cases, the Auditor shall report in such a manner so as to allow responsible audit personnel to understand where and why mistakes have been made, and to learn how better to control, follow-up and account for use of goods and funds. The audit report shall also make recommendations as to how these problems can be counteracted.

## **4 Reporting and Documentation**

Subsequent to every audit, reports in English shall be submitted to the Embassy of Sweden and to the auditee unless special circumstances require otherwise. The report shall include an executive summary, which should be self-explanatory and self-contained and should include a summary of findings, conclusions and recommendations.

Three copies of the draft report shall be submitted to the Embassy within 15 days after the audit has been carried out. Within two weeks of receiving comments on the draft report, a final version of the report shall be submitted in three copies to the Embassy and, unless otherwise agreed, to the concerned organisation. In addition, the report shall be submitted in electronic format to the Embassy.

The auditor shall present the major findings of the report in a meeting with the Embassy, and, if so agreed, with the concerned organisation.

At the end of the framework agreement the auditor shall provide a final report to the Embassy summarising the major general findings from the various audits undertaken, as well as summarise training, advice and other support provided to the Embassy. This is to give the Embassy an overview of common features.

## **5 Profile of the Consultant and Staffing Requirements**

### **5.1 Compulsory**

In order to be able to carry out the different types of audits relevant manning has to be made in accordance with the specific ToR for each assignment. Concerning financial audits the tenderer must appoint an authorized public accountant in accordance with international standards. The staff proposed by the tenderer as Senior Consultants for the specific audits must possess relevant degrees or equivalent theoretical and

practical qualifications in relation to experience of assignments within the field of auditing. The Junior/Assistant Consultants can be less experienced.

All the staff proposed must have good knowledge of written and spoken English and XX, level 1-2 according to Sida's language level definitions.

The Invitation to Tender gives more specific information on the requirements for the consulting firm as well as for the consultants.

# Bilaga 6b

## Exempel anbudsförfrågan (UM)

### Invitation to Tender for Framework Agreement for Local Audit Services

Sida recommends that the tenderer, as soon as possible after receipt of this invitation, take note of the requirements in this contract document.

Some of the requested documentation must be obtained from designated authorities, which can result in a certain time for handling. Questions giving rise to clarifications and/or additional information should be submitted at the beginning of the time given for submission of tenders enabling the Embassy to hand over additional information in good time and before the final date for receipt of tenders.

#### **Invitation to Tender**

##### **Framework Agreement for Local Audit Services**

You are hereby invited to tender for an assignment according to the enclosed Terms of Reference (ToR), appendix 1, Draft Contract, appendix 2a and General Conditions, appendix 2b.

[Name]  
Head of Development Cooperation  
Embassy of Sweden

#### **Appendices**

Appendix 1	Terms of Reference (ToR)
Appendix 2	Draft Framework Agreement
Appendix 3	Sida's general conditions for framework agreements, 2002
Appendix 4	Solemn declaration (form)
Appendix 5	Figures for liquidity ratio and solvency ratio (form)
Appendix 6	CV (form)
Appendix 7	Previous performed assignment (form)
Appendix 8	Language Level Definition
Appendix 9	List of Consultants (form)
Appendix 10	Price Basket

## Administrative Conditions

Contracting entity	Embassy of Sweden, XX PO Box
Postal address	XX Phone no: + E-mail: X.X@foreign.ministry.se
Contact person 1	Fax: + YY Phone no: + E-mail: Y.Y@foreign.ministry.se
Contact person 2	
Closing date for receipt of tender	20XX-XX-XX
Final date for validity of tender	20XX-XX-XX
	The tender must be sealed and addressed to the contracting entity. The envelope must be clearly marked as stated below: TENDER Local Audit Services Ref. no 20XX-XXXXX
Address and mark	Embassy of Sweden –
Tenders submitted by fax	Not allowed.
Tenders submitted by e-mail	Not allowed.
Procurement procedure	Simplified
CPV-codes	74121000, 74121210, 74120000, 74121200, 74140000

## General Tendering Conditions

1. The tender must be submitted in writing and be signed by an authorized representative of the company or equivalent.
2. The formation of consortium or joint venture is allowed. In such case the tenderer must submit either,  
  
a tender signed by all partners of the consortium or joint venture and a draft of a consortium or joint venture agreement providing for joint and several liability with reference to the contract including the nomination of the lead firm of the consortium or joint venture,  
  
or  
  
a tender signed by the lead firm and a copy of a consortium or joint venture agreement, signed by all participating parties, providing for joint and several liability with reference to the contract including the nomination of the lead firm of the consortium or joint venture.
3. The tender and all enclosed documents must be produced in English<sup>14</sup> and contain all information and documentation set out in this contract document.
4. The complete tender must be submitted in duplicate – one original and one copy. All appendices should be listed in the tender and be

---

<sup>14</sup> Documents originally written in another language than English must be translated to English. The translation of official documents such as certificates etc. must be certified.

marked with the name of the tenderer and Embassy's reference number.

5. The tender must contain information of the tenderer's type of organisation, VAT registration number, contact person, telephone, e-mail and postal address.
6. The tender should not be hardbound, fastened together or glued. Loose sheets in an ordinary file or folder are sufficient.
7. The tender will be opened and listed on the second day after the closing date for receipt of tender in the presence of at least two officials appointed by Sida.
8. The regulations in the Act (1992:1528) on Public Procurement (LOU) apply to this procurement. LOU is accessible at [www.nou.se](http://www.nou.se).
9. It is a fundamental principle for procurements carried out in accordance with LOU that all tenderers must be treated equally. As a consequence the possibility to elucidate or amend the information already submitted in a tender is very limited. It is therefore of utmost importance that the tender contains all the information and documents requested.

### **The Procurement process**

Before evaluating the tenders the contracting entity shall examine whether the tenderers fulfill the requirements imposed upon the suppliers. These requirements are addressed in section 4, 5 and 6.

If the tenderer fulfils the requirements and is regarded as qualified the tender will be evaluated. The evaluation criteria and method are described in section 8.

### **Check-up of the Tender**

Firstly a check-up is made to verify that the tender is received in due time, signed and containing the requested documents. A tender not fulfilling these requirements may be rejected.

### **Check-up of the Tenderer**

Secondly a check-up is made to verify that the tenderer has fulfilled the specified requirements below. As a confirmation that the requirements are fulfilled the tenderer must submit in the tender the information and documentation requested. A tenderer not fulfilling the requirements may be rejected.

### **Legal Status**

The tenderer must be a legal entity<sup>15</sup> or an individual established as a registered company<sup>16</sup>. The following requirements must be fulfilled.

The tenderer must have fulfilled the required legal obligations regarding registration, social security contributions and other legal charges in the tenderer's home country.

The tenderer and individuals representing the tenderer must not have been found guilty of crime related to the exercise of his profession. A supplier subject to the circumstances according to Chapter 1, 17 § The Act on Public Procurement<sup>17</sup>, will be excluded from taking part in the procurement.

---

<sup>15</sup> A legal entity refers to a limited or private company (corporation), a limited partnership, a trading company, an economic or non-profit association or foundation.

<sup>16</sup> A registered company refers to a physical person established as a registered company.

<sup>17</sup> The Act on Public procurement 1:17 (<http://www.nou.se/loueng.html>)

A tenderer registered according to a) and b) below must submit the following documents:

- a) a certificate of registration (copy) issued by a competent authority showing the tenderer is registered by a national Registrars of Companies or a Trade Association
- b) certificate (not older than six months) showing that the tenderer, is registered for declaration and payment of value added tax or a similar sales tax in accordance with the tenderer's national legislation, has declared preliminary taxes for staff and employee contributions, and is free from debts regarding taxes and social security contributions.
- c) a solemn declaration (affirmation of truth), appendix 4, must be signed by a authorized signatory, showing that the persons having influence over the company's activities have not been found guilty of offences or committed serious offences in business dealings.

If a consortium or a joint venture submits a tender or if a sub-consultant is included in the tender, each individual partner or sub-consultant must provide the required information and documentation.

### **Financial Position**

The tenderer must have a solid financial and economic base. The tenderer's latest approved annual accounts must contain figures showing a liquidity ratio<sup>18</sup> not less than 1 and a solvency ratio<sup>19</sup> not less than 15%. The basis of the calculation must be the figures accounted for in the latest year of activity.

In case lower figures than required are shown, or there is a lack of figures, the tenderer may still be regarded as qualified if the tenderer, in his tender, can present an explanation showing the tenderer is in a corresponding position of financial and economic stability, for instance a guarantee issued by the parent company.

The tenderer must, in appendix 5, confirm and submit to the tender, the following:

- a) confirm that the above mentioned requirements for figures are fulfilled and
- b) if not, provide the required explanation,
- c) confirm that the latest annual accounts (not older than two years) are approved by the auditors;

The tenderer shall upon request submit the latest approved (not older than two years) annual accounts.

If a consortium or a joint venture submits a tender, each individual partner must provide the required information or documentation. However, it is not mandatory for sub-consultants to provide the information or documentation.

### **The Tenderer's Technical Capacity and Capability**

Thirdly an assessment of the tenderer's technical capacity and capability is performed.

---

<sup>18</sup> Liquidity = short term payment ability  
Calculations: Current assets/Short term liabilities

<sup>19</sup> Solvency = long term payment ability  
Calculations: Share holders equity + (0,7 x Untaxed reserves)/Total assets



### **Capacity and Capability (Consultant firm)**

The tenderer must be an authorized public accounting firm or a firm providing authorized public accountants in accordance with international audit standards.

The tenderer (the firm) must have documented resources, knowledge and experience to perform assignment/s within the requested area/s of competence/s.

The tenderer must have extensive experience of auditing foreign funded development co-operation projects in XX, i.e. at least two major assignments.

The specification/description below may include all members of a consortium or sub-consultants. The assessment of the tenderer's technical capacity and capability shall include the combined experience.

The tenderer must:

- a) confirm that requirements specified above are fulfilled and present a specification of the assignments the tenderer refers to. A specification must consist of:
  - scope of work
  - start date and completion date
  - name of client
  - number of staff months provided by the tenderer
- b) present a brief description of the tenderer (facts about the company, competence and capacity, market position, plans for development);
- c) confirmed the resources necessary for the performance of the Framework Agreement will be at the Tenders disposal.

### **Personnel for the Performance of the Services**

Tenderers may offer two different levels of consultants: Level 1 and Level 2. These two levels are described below.

The tenderer shall supply at least one (1) consultant (individual) for each Level.

The tenderer may offer a maximum of five (5) consultants (individuals) per level. If a tenderer offers more than five consultants (individuals), only the first five (5) listed will be considered.

A consultant (individual) may not be part of more than one tender related to this procurement.

#### **Level 1 – Senior Consultant**

The person(s) responsible for the performance of each specific audit assignment shall be Senior Consultant(s) and have a very high level of competence within his/her area. The Senior consultant(s) shall be able to work as a team-leader. A very high level of competence is defined as the consultant (individual) meeting all of the requirements below:

- Shall have at least seven years relevant working experience as a Senior Consultant for assignments with relevance to the Auditing Sector.
- Shall have a degree from a college/university with relevance for performing assignments in the Auditing Sector or alternatively equivalent substantiated knowledge acquired through fifteen years of working experience.

- Shall have been responsible for and/or carried out at least five assignments in the last five years with relevance to auditing donor funded projects or programmes in development cooperation. The total contract period of these five assignments shall be at least 3 months, and the person shall have been responsible for at least two of the assignments. At least two of the five have to be in XX.
- Shall have very good knowledge of English (written and spoken) at least as per Language Level 2, Full Professional Proficiency in Appendix 8, Language Level Definition.

### **Level 2 – Junior/Assistant Consultant**

Shall have a good level of competence within his/her area and be able to work independently. A good level of competence is defined as the consultant (individual) meeting all of the requirements below:

- Shall have at least three years working experience of assignments with relevance for performing assignments in the Auditing Sector.
- Shall have a degree from a college/university with relevance for performing assignments in the Auditing Sector.
- Shall have participated in at least three assignments during the last five years within the Auditing Sector. At least two of the three have to be in XX.
- Shall have very good knowledge of English (written and spoken) and at least as per Language Level 2, Full Professional Proficiency in Appendix 8, Language Level Definition.

### **Documents that shall be enclosed (for item 6.2.1 and 6.2.2) with the tender**

- a) Information stating which persons the tenderer intends to use to carry out the assignments. The persons shall be introduced in an enclosed Curriculum Vitae (CV) set out according to Appendix 6 Template for CV and contain name, theoretical competence, experience and assignments carried out that show that the requirements regarding Consultant Level 1 and 2 have been met. The presentation of the assignments carried out shall also detail the type of assignments that have been carried out, showing experience in relation to the sector (Auditing). The CV shall also show which consultant level the person belongs to.
- b) A brief description of two assignments per person that meet the requirements of the consultant level in question. The assignments shall have been performed within the Auditing Sector. The descriptions shall normally be confirmed in writing by the relevant employers (Appendix 7 shall be used as a template).
- c) List of consultants (individuals) offered by the tenderer (Appendix 9, List of Consultants shall be used as a template).

### **The Tender**

The ToR specifies the fundamental and the specific requirements for the implementation of the assignment as well as the objectives of the programme or the project.

The tenderer shall draw up a tender based on the given prerequisites. The tender must fulfill the requirements stated below.

## **Confirmation of Requirements**

The tender must contain a confirmation that the requirements for the implementation of the assignment specified in the ToR are fulfilled. The tenderer's proposal based on the requirements in p. 7.2 up to 7.6 will be assessed in accordance with the evaluation criteria and method stated below.

## **Implementation and Method**

Based on the requirements, in the ToR, the tender must present the methodology the tenderer intends to use for carrying out assignment and in particular specify how the method will comply with the requested objectives.

The following criteria will be assessed:

- the understanding of the services – the proposal should show that the tenderer has a good grasp of the services and its role and task (2 p);
- the proposal should show that the tenderer has experience and knowledge of this type of services (2p);
- how the tenderer describes the tenderer's methods used to carry out the different types of audits, studies and investigations (2p);
- how the tenderer describes the tenderer's approach and method to combat corruption (2p);
- the tenderer's experiences in carrying out training activities and methods used (2p);

The methodology should show, in a clear and transparent way, whether:

- Funds for projects and programmes under Sweden's development cooperation agreements with Zambia or under the Embassy's agreements within Regional Development Cooperation have been utilised efficiently;
- Funds have been utilised in accordance with the agreements as well as the regulation in force.

## **Organization of the Services**

The tenderer must specify the organizational set up for the performance of the services.

The following criteria will be assessed:

- the organization should be designed to secure that personnel with adequate qualifications and experience are designated for the services (2p);
- the interface between the client and the Consultants should, on the Consultants side, consist of as few contact persons as possible and the distribution of responsibilities should be as clear and transparent as possible (2p);
- the organization should be clear, transparent and well suited to the purpose and objectives of the services (2p);

## **Availability**

The tenderer must state the time needed for preparation before a specific audit service under the Framework Agreement can be commenced (14p).

The tenderer must confirm that less complicated advice can be given by telephone or e-mail within two days.

The tenderer must state the time the concerned personnel requires to

be available to start a short-term<sup>20</sup> assignment and a long-term<sup>21</sup> assignment, after request or ToR has been received. The tender must state one of the intervals specified below for both short- and long-term assignments (percentage according to principles for evaluation, section 8:2):

**Short-term assignments    Long-term assignments**

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| a) 1–2 days (100%)  | a) 1 week (100%)   |
| b) 3–4 days (80%)   | b) 2 weeks (80%)   |
| c) 5–9 days (60%)   | c) 3–4 weeks (60%) |
| d) 10–14 days (40%) | d) 5–6 weeks (40%) |
| e) More (0%)        | e) More (0%)       |

**Qualifications and competence**

The tender must include information on qualifications and competence of the proposed personnel, see p. 6.2.1 and 6.2.2. The information will be evaluated and compared to the following requests.

In addition to p. 6.2.1 and 6.2.2 the proposed Senior Consultant and Junior/Assistant Consultant should:

- a) have extensive professional experience from auditing in general
- b) have extensive experience in auditing in a wide variety of donor-funded projects or programmes,
- c) have extensive experience in accounting and financial management rules, procedures and practices in XX,
- d) be acquainted with policies for procurement applied by the different sectors of Government in XX,
- e) have experience of issues related to identifying and combating corruption and
- f) have experience in carrying out training activities.

**Fees and Costs**

The tender *must* specify the fee/hour for each category (level) of proposed personnel in the tender (max five persons per level).

All fees and costs *must* be stated in USD exclusive of VAT and *must* include all other taxes and levies. The Embassy will accept invoices in US Dollars, payable at the exchange rate at the day of payment.

The financial evaluation will be performed based on the total hourly fee according to the enclosed form “Price Basket”, appendix 10. *Please note that the tenderer shall not fill in the form as it is enclosed for information only.*

**Commercial Conditions and Contract**

The tenderer must, in the tender, confirm acceptance of the enclosed draft contract including the Standard Conditions. However, the tenderer may comment on the wording of the contract but any proposed alteration must not alter the significance of the contract in a substantial way.

**Tender Evaluation**

A tenderer who fulfils the requirements set out in section 4, 5 and 6 will be considered qualified as a potential supplier. A qualified supplier’s tender will be further assessed to test whether the qualifications of the services are fulfilled.

---

<sup>20</sup> Short term assignment = up to one month

<sup>21</sup> Long-term assignment = more than one months and up to six months

## Principles of Evaluation

The contract will be awarded to the tenderer who makes the economically most advantageous tender with regard to the following evaluation criteria.

Technical Evaluation	Evaluation Criteria	Max. Points
	1 Method, organization and availability	
	– Adequacy of the proposed method	10
	– Adequacy of the proposed organization	6
	– Availability	14
	2. The combined (as per p. 7.5.1) competence and experience of proposed staff for the performance of the services	50
	– Senior Consultant	20
	– Junior Consultant/Assistant Consultant	
	Total points	100

## Method of evaluation

The number of points to be given under each of the technical evaluation criteria. For example, a criterion of max. 20 p. considered as "Good" will receive $0,8 \times 20 = 16$ points.	Not addressed <sup>22</sup> or	0%
	Poor	40%
	Not fully acceptable <sup>23</sup>	60%
	Satisfactory <sup>24</sup>	80%
	Good <sup>25</sup>	100%
	Very Good <sup>26</sup>	
Required minimum technical score	A Technical proposal must obtain a minimum of 60 points as a condition for further evaluation	

<sup>22</sup> <sup>23</sup> <sup>24</sup> <sup>25</sup> <sup>26</sup>

To conclude the evaluation the technical score and the total price (fee) are converted to a Comparison value. The winning tender has the lowest Comparison value. The Comparison value is an adjustment of the price based on the following formula:

Comparison value = Offered price x (1+Percentage increase).

Percentage increase = (Maximum technical score – Actual technical score)/Maximum technical score x Adjustment factor;

The Adjustment factor indicates the weight the technical score has in relation to the price. Normally the factor is between 0,5 and 4.

In this case the adjustment factor is 1,75.

<sup>22</sup> The criterion is not addressed in the tender or not sufficient

<sup>23</sup> Sufficient in some aspects but not as a whole

<sup>24</sup> Sufficient but lacks substantial advantages or has uneven quality

<sup>25</sup> Adequate and well suited to the purpose

<sup>26</sup> Gives added value and shows high quality on the whole

### **Example**

The adjustment factor in this example is 2,5.

Tender A:

Price 480 000, Technical score 90.

Tender B:

Price 400 000, Technical score 75.

Evaluation Tender A:

Percentage increase =  $(100-90)/100 \times 2,5$ ; Percentage increase = 0,25

Comparison value =  $480\ 000 \times (1+0,25)$ ; Comparison value = 600 000.

Evaluation Tender B:

Percentage increase =  $(100-75)/100 \times 2,5$ ; Percentage increase = 0,625

Comparison value =  $400\ 000 \times (1+0,625)$ ; Comparison value = 650 000.

The winning tender is A since it has the lowest Comparison value.

## **Contract**

### **The Framework Agreement(s)**

Framework agreement will be signed with two tenderers if possible of which one will be first ranked. The first ranked tenderer will normally be awarded the assignments but in case of conflict of interest with the current assignment the second ranked tenderer will be awarded the assignment.

### **Validity of the Contract**

It is the Embassy's objective to conclude the Framework Agreement(s) to apply from X 20XX remaining in force until the end of X 20XX (i.e. a period of two years. If the framework agreements are concluded later the framework agreement period will be two years from the day it enters into force).

The contract period is 24 months with the option to extend the period with 24 months (see ToR and Draft Contract).

### **Openness and Confidentiality**

Confidentiality covers information in a procurement matter until an award decision has been taken or the procurement is completed in other ways.

If a tenderer is of the opinion that information given in a tender should be covered by confidentiality, the tenderer should state in the tender which information is concerned and specify the damage that publicity of the information would entail for the tenderer. The Embassy will, however, perform an independent assessment in the matter.

## **Contract Documents**

### **Questions and Answers**

All questions regarding the contract documents must be presented in writing by the tenderer – preferably by e-mail – to X.X@foreign.ministry.se 20XX-XX-XX at the latest.

A summary of relevant questions and answers will be published on <http://www.Sida.se>

**Clarification of Tender**

Clarifications or additional information requested for by the Embassy must be presented in writing and addressed to the contact person stated in this Contract Document.

**Notification of Awarded Contract/Concluding of the Procurement**

As soon as Sida has made a decision regarding contract award, all tenderers will be notified in writing (by e-mail) and informed about the reasons for the decision.

The agreement between the Embassy and the tenderer(s) awarded framework agreement(s) will be signed as a procurement contract. An awarded tenderer shall be ready to sign the framework agreement as soon as possible and not later than ten days after the decision of contract award has been taken.

The message regarding contract award does not mean that a binding contract between Sida and the tenderer is established. A legally binding contract is not established until both parties have signed the contract.

# Bilaga 7

## Exempel på uppdragsbeskrivning på konsultgranskning

### Uppdragsbeskrivning för granskning på 20xx av konsultföretag anlitate av sida

#### Bakgrund

En stor del av de anslag som Sida disponerar hanteras i större eller mindre utsträckning av andra – samarbetsländer, konsultföretag, enskilda organisationer m fl. Sida skall tillse att dessa medel förvaltas på ett ur kontrollsynpunkt tillfredsställande sätt. Denna kontroll utövas dels genom uppföljning av måluppfyllelsen i utvecklingssamarbetet, dels genom finansiell insatsuppföljning. För att samarbetet skall kunna ske på förtroendefull basis är det väsentligt att Sida på så goda grunder som möjligt är förvissad om att samarbetspartnerns respektive konsultens redovisning uppfyller kraven på god redovisningssed och att internkontrollen är god.

Samarbetet mellan Sida och konsulter regleras i avtal, vilka mestadels baseras på Sidas ”Standard Conditions for Short and Long term Consulting Services, 2002”. Annat innehåll i avtalen förekommer också beroende på vilken typ av verksamhet det är fråga om.

Sida fastställer årligen en plan för kontrollgranskning av ett antal konsultföretag. Urvalet görs bl a på grundval av förslag från berörda ämnesavdelningar samt utifrån kriterierna väsentlighet och risk. (Därutöver låter avdelningarna på eget initiativ genomföra konsultgranskning).

#### Syfte

Granskningen skall verifiera att hanteringen av biståndsmedel, internkontroll, redovisning samt fakturering av utförda tjänster hos konsultföretaget sker i enlighet med ingångna avtal och god redovisningssed.

#### Uppdraget

Uppdraget omfattar granskning och bedömning av Sidas samarbete med namngivna konsulter, och skall innefatta följande punkter:

1. konsultens redovisning med avseende på kraven på god redovisningssed
2. konsultens system för intern kontroll
3. konsultens tillämpning av avtalet med avseende på personalkostnader och relaterade ersättningar enligt gällande avtal



4. konsultens system och rutiner för redovisning och fakturering av den tid som nedlagts i Sida-finansierade insatser
5. konsultens tillämpning av avtalet vad avser underlag för övriga kostnader som debiteras Sida
6. konsultens budgetering och finansiella insatsuppföljning inom det Sida-finansierade projektet samt anpassning till Sidas behov av budget- och redovisningsmetoder

samt i förekommande fall

7. enskilda större upphandlingsärenden med avseende på god upphandlingssed och med hänsyn till statliga upphandlingsregler. För dessa uppgifter skall revisionen anlita upphandlingsexpertis samt samråda med Sidas enheter för juridik och upphandlingsfrågor för precisering av uppdraget i denna del

*I de fall konsulten granskats tidigare på uppdrag av Sida skall granskningen även omfatta resultatet av de åtgärder konsulten rekommenderats att vidta efter den förra granskningen.*

#### **Arbets- och tidplan**

Arbetet förläggs huvudsakligen till konsulternas kontor i Sverige. Uppdraget skall genomföras under X-X 20XX och avrapporteras senast X 20XX.

Varje uppdrag kan beräknas ta högst 2 personveckor i anspråk.

#### **Rapportering**

Varje uppdrag skall avrapporteras enligt denna uppdragsbeskrivning som separat avsnitt i en sammanhållen rapport. Denna skall avlämnas till Sida i två exemplar samt på elektroniskt medium.

#### **Betalning**

Betalning enligt Sidas normala rutiner för fakturabetalning sker sedan uppdraget slutförts och rapporten godkänts av Sida.

# Bilaga 8

## Exempel på revisionsavsnitt i avtalsmall

Nedanstående utdrag är hämtat från Sidas avtalsmallar för avtal med utländska organisationer. Det finns även motsvarande text i avtalsmallar för universitet, KTS etc.

### **Foreign partners – 3c, Agreement on Research Cooperation with Organisations**

#### *Article 9 audit*

[The ORG] is responsible for that the project/programme is audited annually. The audit shall be carried out by an external, independent and qualified auditor. The audit shall be carried out in accordance with international standards issued by International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) or International Federation of Accounts (IFAC). The terms of reference for the audit and the selection of auditor shall be approved by Sida. The cost for the audit shall be payed by [the ORG] and shall be a part of the budget.

The Audit Report shall express an opinion whether the submitted Annual Financial Report is correct and gives a true and fair view of the activities of the project/programme and whether the execution has complied with the rules and conditions governing the use of funds as expressed or referred to in this Agreement.

The auditor shall submit an Audit Memorandum or a Management Letter, which shall contain the audit findings made during the audit process. The audit memorandum/management letter shall state which measures have been taken as a result of previous audit reports/audit memorandums/management letters and whether measures taken have been adequate to deal with reported shortcomings.

If requested by Sida the audit shall also cover the progress report of the project/programme.

[The ORG] shall present the Audit Report and the Audit Memorandum/Management Letter to Sida as soon as it has been received from the auditor; and no later than [state date]. A management response shall be produced by the implementing agency and submitted to the auditor and to Sida within three weeks.

[The ORG] shall co-operate with and assist Sida in the performance of any additional audits, follow-ups and financial studies that Sida may request.

**Comments:**

The auditor's report must normally be finished and delivered to Sida within 3-4 (max 5) months after the end of the financial year (or other agreed period). The date must be stated in the agreement.

Audits must be carried out in accordance with international standards. So far as the public sector is concerned, INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) issues rules. In the private sector, IFAC (International Federation of Accountants) issues ISAs (International Standards of Auditing). The auditor's report must state which standard is being used. National standards that accord in all material particulars with the aforementioned international standards may be accepted.

Sida's Guidelines for Planning, Reporting and Audit ([www.Sida.se/partnerpoint](http://www.Sida.se/partnerpoint)) and DAC Good Practice Paper no. 5 on Financial Reporting & Auditing together with Technical Guidance Notes nos. 6–9, provide good guidance on the choice of auditor, wording of the Terms of Reference, etc.

Audits, as a minimum, include scrutiny of the accounts. They may also, if so agreed, contain checks on internal control systems, management efficiency, reliability of progress reports, proposals for improvements as seen against identified shortcomings, etc. This is usually included in a Management Letter/Audit memorandum.

It is important to recognise that the job of audit normally does not include looking for any signs of fraud or corruption. American audit firms do not undertake such tasks at all because they do not want to risk becoming liable for any undetected cases. Special measures must therefore be undertaken in accordance with Sida's anti-corruption rules if there is suspicion of e.g. corruption. Special audits and investigations can then be commissioned from the auditors or other consultants.

Right from the preparatory phase of the Contribution, the system and routines for internal control must be scrutinised and evaluated.

If Sida is already analysing whether operations-oriented progress reports correspond with reality, this does not need to be covered by the audit report. In the preparatory phase ("insatsberedning") Sida shall plan how, and when, such checks are to be made and in what context.

In cases where a Supreme Audit Institution (SAI), i.e. the national audit office, is expected to audit development cooperation funds, Sida must – in the course of the project preparation phase – make an assessment of the capacity of the SAI to perform the services requested. If its skills are found to be insufficient, Sida shall give consideration to alternative arrangements, to be agreed between the parties and stated in the Agreement.

It is important to note that an SAI often does not do auditing at the level required for an individual project. Even if this were the case or it were to be accepted as an exceptional case, it is necessary to ensure that the auditor's report can be delivered within the timescales stated above (max 5 months) for an audit by an SAI to be acceptable.

The draft Terms of Reference (ToR) for auditors is usually agreed during project preparation. They should include a description of the project, define the implementing agency, the accounting methods being used, the reporting requirement, the scope of the audit, the coverage of the management letter and, where applicable, the required qualifications of the auditor (for a specimen See DAC Technical guidelines Note 7)

As laid down in a recent (name and web reference to be inserted!) policy agreement between OECD/DAC members on good practice in

development cooperation, donors should accept the audit arrangements of partner countries where these are considered to be of acceptable quality. Where project financial reports reflect all sources of funds, the audit report should normally fulfil the requirements of all donors. A single audit report meeting the needs of both government and donors thus constitutes good practice. (For further reading, see DAC Technical guidance note 9)

Findings from the audit of the financial reports or material issues raised in the management letter/audit memorandum will normally be project specific. As project accounting and internal control systems are usually applicable to the entire executing agency or government, these findings may also provide useful information on broader systemic issues at the institutional level. Project audit findings may therefore make it easier for the government – with donor support as appropriate – to address these systemic issues.

# Bilaga 9

## Sidas ramavtal med revisionsbyråer

Nedan bifogas ett utdrag ur ett av Sidas ramavtal avseende revisionstjänster. Samtliga ramavtal finns att tillgå i sin helhet på Sidas intranät iNSIDE. Gå in under Stödfunktioner/ Juridik & Upphandling/ Upphandling & Kontrakt/ 5. Ramavtal och statliga överenskommelser/ Sidas egna ramavtal och klicka därefter på texten Gå till Ramavtal för finansiell revision, forensic audit samt effektivitetsrevision. Alternativt gå in under stödfunktioner/revision på Sida/ramavtalen.

### **§ 1 Ramavtalet**

Även utlandsmyndigheterna (UM) har rätt att göra avrop från detta ramavtal. UM skall vid avrop likställas med Sida.

### **§ 2 Sidas Allmänna Villkor för Ramavtal**

Sidas Allmänna Villkor för Ramavtal, 2002 (nedan kallade Allmänna Villkor) skall vara tillämpliga, Bilaga A.

Om Konsulten skall utföra någon del av uppdraget utanför Sverige gäller förutom Allmänna Villkor för Ramavtal, även följande bestämmelser i Sidas Standard Conditions for Short and Long-Term Consulting Services, 2002

### **§ 3 Tjänster och personal**

Konsulten åtar sig att, efter avrop från Sida, utföra de tjänster som anges nedan.

*Område 4.1 Finansiell revision:* granska att redovisningen är rättvisande genom substansgranskning och internkontrollgranskning. Förvaltningsrevision: granska ledningens förvaltning (system för intern kontroll, hur budget och redovisningsarbetet bedrivs, resultatuppföljning och riskanalyser) samt granskning av regelefterlevnad (compliance audit). Detta område omfattar även granskning vid misstanke om korruption.

*Område 4.2 Forensic audit:* analys av säkerhetsrelaterade hotbilder, t ex bedrägerier, förskingringar, penningtvätt, informationsstöld och elektroniska penningtransaktioner. Dessa granskningar ska kunna fungera som underlag i tvister.)

*Område 4.3 Effektivitetsrevision:* granska hur väl organisationen uppnått sina mål, förhållandet mellan förbrukade resurser och resultat. *Kapacitetsstudie:* granska organisationens förmåga till måluppfyllelse, planering, administration, resurser etc. Syftet är att avgöra kvalitén i den verksamhet organisationen bedriver. Fokus är brett och övergripande.

*Systemrevision:* analysera hur organisationen arbetar genom att granska rutiner och system inom organisationen som ska garantera tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen. Fokus är smalare och mer djuplodande.

#### **§ 4 Avrop**

Vid kortare uppdrag (mindre än 5 dagar) och e-postförfrågningar kan avrop ske genom tillämpning av villkoren i ramavtalen. I dessa fall skall Sida, utifrån ramavtalens innehåll, välja den Konsult som bäst kan tillgodose avroparens behov.

I det fall Sida väljer att avrop ska ske genom förnyad konkurrensutsättning ska avrop föregås av en avropsförfrågan som Sida gör för att erfara vilken Konsult som kan erbjuda den för Sida bäst anpassade lösningen.

*För avropsförfrågan gäller följande:*

1. Avropsförfrågan skall ställas till samtliga Konsulter som är avtalade inom det aktuella området. Vissa uppdrag kan p g a gränsdragningsproblem mellan områden bedömas falla inom mer än ett område. I dessa fall kan avropsförfrågan komma att ställas till de Konsulter som är avtalade inom alla de aktuella områdena. Avropsförfrågan skall inkludera en skriftlig uppdragsbeskrivning som anger uppdragets bakgrund, syfte, innehåll, tidsplan, rapporteringsform samt övrig information av vikt.

Sida skall ange de kriterier som kommer att ligga till grund för tilldelning av uppdraget. Dessa kriterier skall omfattas av de kriterier som legat till grund för Sidas val av Konsulter. Sida avgör vilka av dessa kriterier som är relevanta för det specifika avropstillfället. Det rekommenderas att förfrågan ställs via e-post.

2. Sida skall ange en skälig tidsfrist för att lämna avropssvar. Denna tidsfrist skall fastställas med hänsyn till kontraktsföremålets komplexitet samt den tid som behövs för att lämna avropssvar.
3. Avropssvaren skall vara skriftliga. Det rekommenderas att ta in avropssvaren via e-post.
4. Uppdraget skall tilldelas den Konsult som lämnat det för Sida bästa avropssvaret på grundval av de kriterier som angetts i avropsförfrågan.
5. Sida skall efter det att kontrakt ingåtts meddela de Konsulter som deltagit i den förnyade konkurrensutsättningen om beslut som fattats.

#### **§ 5 Rapportering**

I de fall UM eller andra avdelningar och/eller enheter inom Sida än EVU/Ekonomi avropar uppdrag från detta Ramavtal skall Konsulten innan uppdraget påbörjas meddela EVU/Ekonomi om att ett uppdrag har avropats och innehållet/omfattningen av uppdraget. I samband med att den slutliga rapporten skickas till beställaren ska även ett exemplar skickas till EVU/Ekonomi. Denna information skall tillställas Lotta Sandö eller den person Sida sätter i hennes ställe. Informationen skall sändas per e-post till lotta.sando@Sida.se.

# Bilaga 10

## Uppdragsbeskrivningen för Sidas ramavtal för revisionstjänster

Nedan bifogas ett utdrag ur Sidas uppdragsbeskrivning då ramavtalet för revisionstjänster upphandlades. Det fullständiga dokumentet finns att tillgå på Sidas intranät Inside. Gå in under stödfunktioner/revision på Sida/ramavtal där finns det en direktlänk till ramavtalet.

### 4. Uppdrag

Granskningsinsatser kan avse såväl insatser/projekt som genomförande konsulter och organisationer i Sverige och i samarbetsländerna. Revision av internationella organisationer eller av konsulter/organisationer i andra länder än Sidas samarbetsländer kan också förekomma. Detta innebär att anbudsgivaren även bör kunna offerera granskningsinsatser utomlands i egen regi och/eller i form av förmedlade tjänster som täcks av ramavtalet.

Granskningsuppdrag kan avse en eller flera typer av revision. Upphandlingen är indelad i tre revisionsområden:

1. Finansiell revision: granska att redovisningen är rättvisande genom substansgranskning och internkontrollgranskning. Förvaltningsrevision: granska ledningens förvaltning (system för intern kontroll, hur budget och redovisningsarbetet bedrivs, resultatuppföljning och riskanalyser) samt granskning av regelbunden efterlevnad (compliance audit). Inom detta område ingår även granskning vid misstanke om korruption.
2. Forensic audit: analys av säkerhetsrelaterade hotbilder, t ex bedrägerier, förskingringar, penningtvätt, informationsstöld och elektroniska penningtransaktioner. Dessa granskningar ska kunna fungera som underlag i tvister.
3. Effektivitetsrevision: granska hur väl organisationen uppnått sina mål, förhållandet mellan förbrukade resurser och resultat. Kapacitetsstudie: granska organisationens förmåga till måluppfyllelse, planering, administration, resurser etc. Syftet är att avgöra kvalitén i den verksamhet organisationen bedriver. Fokus är brett och övergripande. Systemrevision: analysera hur organisationen arbetar genom att granska rutiner och system inom organisationen som ska garantera tillförlitligheten i arbetet och rapporteringen. Fokus är smalare och mer djuplodande.

Med organisation menas även ett samarbetslands förvaltning.

Revisionsuppdrag kan avse såväl förberedande granskning inför ett planerat samarbete och löpande granskning under pågående samarbete som uppföljning av tidigare genomförd granskning eller slutgranskning efter avslutat samarbete (exempelvis ett projekt).

Under innevarande avtalsperiod kan Sida även ha behov av utbildningsinsatser inom revisionsområdet. Detta omfattas även av denna upphandling.

Uppdrag kan omfatta granskningar av såväl budgetstöd, sektorprogramstöd som projektstöd, men i undantagsfall kan separata upphandlingar förekomma.

Uppdrag kan initieras som ett led i Sidas planenliga uppföljning eller på förekommen anledning.

Uppdragen utförs normalt självständigt men kan i vissa fall genomföras i samarbete med revisionsbyrå som anlitas av annan givare eller av samarbetsparten, eller med samarbetslandets högsta revisionsorgan (Supreme Audit Institution). Detta innebär dock inte att kravet på oberoende åsidosätts.

Granskningsuppdrag skall genomföras med iakttagande av god revisions sed, god revisors sed och/eller god sed inom området.

Utvärderingar av generell karaktär ingår inte i denna upphandling.



# Bilaga 11

## **Revisionsklausul i ramöverenskommelser mellan Sida och statliga myndigheter (Följsamkonceptet)**

X-verket ska hantera medel från Sida enligt de lagar, instruktioner och rutiner som gäller för X-verkets ordinarie verksamhet.

På Sidas begäran ska X-verket samarbeta med Sida, eller av Sida anlita revisor eller konsult, vid genomförandet av revisioner, uppföljningar och utvärderingar av pågående eller avslutade uppdrag samt i annat samarbete under denna överenskommelse. Sida, eller av Sida anlita revisor eller konsult, ska äga rätt att ta del av X-verkets dokumentation och räkenskaper som avser verksamhet inom ramen för denna Överenskommelse.

Om revision av X-verket inte gjorts som ett led i utarbetande av Överenskommelsen ska en revision göras efter det första verksamhetsåret. Revisorn ska bl a uttala sig om myndighetens system för intern kontroll, myndighetens tillämpning av överenskommelsen med avseende på kostnader och ersättningar samt myndighetens system för budgetering och uppföljning. Revisioner ska göras regelbundet. Sida gör en bedömning av hur frekvent revision skall ske, med beaktande av samarbetets omfattning och principerna om risk och väsenlighet. Sida ska bära kostnaderna för revision av X-verket.

Om X-verket överför finansiella medel till en mottagande organisation ska X-verket ansvara för att medlen årligen revideras av oberoende och kvalificerad revisor i enlighet med internationell standard. Revisorn ska uttala sig om att medlen har använts i enlighet med avtalet. Kostnaden för sådan revision ska ingå i budgeten för det enskilda avropet. Revisorn skall skicka en kopia av granskningsrapport till Sida utan dröjsmål.

# Index

<b>A</b>	
antikorrupsionsregel	7
audit memorandum	13
audit opinion	13
audit report	13
Auktoriserad revisor	31
<b>C</b>	
Checklista vid revision	7
Compliance audit	12
<b>D</b>	
DAC	26
<b>E</b>	
Effektivitetsrevision	11
<b>F</b>	
FAR	30
Financial Audit	10
finansiell revision	10
Förebyggande revision	12
Förvaltningsrevision	11
<b>G</b>	
Givarsamordning	27
God revisionsedd	31
God revisorssedd	32
Godkänd revisor	31
<b>H</b>	
Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery	26, 36
<b>I</b>	
IASB	33

IFAC	31, 32
IFAC/PSC	33
IFRS	33
IIA	31
Intern kontroll	33
Internationell redovisningsstandard	33
Internationell revisionsstandard	32
Internkontrollgranskning	11
Internrevision	12
Internrevisor	31
INTOSAI	31, 32
IPSAS	33
ISA	31, 32
<b>K</b>	
Kapacitetsstudie	12, 20
konsulter	23
korruption	21
<b>L</b>	
Läs mer	37
Läsanvisningar	6
Löpande granskning	13
<b>M</b>	
Management Audit	11
management letter	13
<b>O</b>	
OECD	26
Operational Audit	11
<b>P</b>	
Performance audit	11
<b>R</b>	
ramavtal	15
Rapportering	18
Redovisningsrevision	10
Redovisningsskyldighet	34
Revisionsberättelse	13
Revisionspromemoria	13
revisionsrapport	24
Revisionsrapport	13
Riskbedömning	22
<b>S</b>	
SAI	32
Slutlig revision	14
Stödfunktioner	28

substansgranskning	11
Substansgranskning	11
Systemrevision	12
<b>T</b>	
Tystnadsplikt	34
<b>U</b>	
Uppdragsbeskrivning	19
Uppföljning	25
<b>V,W</b>	
Value for money Audit	11
Väsentlighet och risk	30
<b>Å</b>	
Årlig finansiell revision	14
åtgärdsplan	25



*Att halvera fattigdomen i världen till år 2015 är vår tids största utmaning. Det kräver samarbete och uthållighet. Samarbetsländerna ansvarar för sin utveckling. Sida förmedlar resurser och utvecklar kunskap och kompetens. Det gör världen rikare.*



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT  
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm  
Besöksadress: Valhallavägen 199  
Telefon: 08-698 50 00  
Telefax: 08-20 88 64  
sida@sida.se, www.sida.se