

# Resultat av Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete

---

2019 – 2022



RIKSREVISIONEN

Riksrevisionen

---

ISBN 978-91-7086-638-8

Tryck: Riksdagens internttryckeri, Stockholm 2022



RIKSREVISIONEN

Beslutad: 2022-09-26  
Diarienummer: 1.2.2-2022-0916

---

## Resultat av Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete 2019–2022

Riksrevisionen sammanställer, i denna rapport, resultatet av myndighetens internationella utvecklingssamarbete. Rapporten överlämnas som information till utrikesutskottet.

Rapporteringen sker i enlighet med Riksrevisionens åtagande om att vart fjärde år redovisa resultatet av det internationella utvecklingssamarbetet.

Riksrevisor Helena Lindberg har fattat beslut i detta ärende. Internationell rådgivare Matilda Jonung har varit föredragande. Riksrevisionsdirektör Claudia Gardberg Morner och avdelningschef Eva Theisz har deltagit i den slutliga handläggningen av ärendet.

Helena Lindberg

Matilda Jonung



# Riksrevisorernas förord

---

I denna rapport redovisar Riksrevisionen resultat och lärdomar från vårt internationella utvecklingssamarbete. Resultaten är alltid en följd av våra samarbetspartners förändringsdriv och hårda arbete. Vår roll är att stödja våra samarbetspartners med vår kunskap och erfarenhet för att främja en långsiktig utveckling av deras organisationer.

Jag är stolt över att kunna säga att vi bidrar till våra samarbetspartners utveckling. Våra utvärderingar visar att kompetenser och processer har stärkts, och därmed har samarbetspartnerns möjlighet att genomföra revision i linje med internationella standarder ökat. Kvaliteten på revisionsrapporterna har, i flera fall, förbättrats och så även rapporternas läsbarhet. Vi ser även en ökad mognadsnivå hos våra samarbetspartners inom områden såsom kommunikation med parlamentet och i hur verksamheten leds. Därmed ökar sannolikheten för att resultaten ska tas om hand och bidra till en utveckling av den statliga verksamheten.

Jag vill också betona att vi från våra samarbetsprojekt får med oss viktig kunskap och metoder in i vår egen organisation och till de forum där vi verkar globalt.

Vår verksamhet bedrivs i linje med riksdagens mål för det internationella utvecklingssamarbetet, och samarbetet bidrar till mål i Agenda 2030. En utgångspunkt för Agenda 2030 är att alla länder ska delta i utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Vi prioriterar därför insatser för de minst utvecklade nationernas revisionsmyndigheter, vilka ofta agerar i mycket svåra miljöer. Där kan våra samarbeten bidra till störst mervärde.

Under de senaste åren har vi stärkt resultatstyrningen och utvärderingen av vår verksamhet. Slutsatserna från den för vi vidare in i våra samarbeten och de beskrivs i denna rapport. Jag vill poängtera några iakttagelser från nyligen avslutade utvärderingar som visat sig bidra till våra goda resultat: vårt flexibla och behovsdrivna arbetssätt, vårt fokus på att ge våra samarbetspartner nära och praktiska stöd och vår kombination av att arbeta med både en revisionsmyndighet och en regional grupp av revisionsmyndigheter. Denna kunskap bygger vi vidare på för att fortsätta vara en relevant aktör i det svenska utvecklingssamarbetet.

Helena Lindberg  
Riksrevisor



# Innehåll

---

<b>Riksrevisorernas förord</b>	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>7</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrund till resultatrapporten	9
1.2 Syfte och metod	9
1.3 Rapportens disposition	9
<b>2 Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete</b>	<b>10</b>
2.1 Demokrati- och rättighetsperspektivet samt Agenda 2030 sätter kontexten	10
2.2 En lagstadgad uppgift	11
2.3 En effektiv förvaltning och demokratisk utveckling	12
2.4 Finansiering och anslag	12
<b>3 Utgångspunkter och arbetssätt</b>	<b>14</b>
3.1 Utgångspunkter	15
3.2 Arbetssätt	16
<b>4 Resultat av Riksrevisionens utvecklingssamarbete</b>	<b>20</b>
4.1 Vi har stärkt våra partners kapacitet att utföra revision	20
4.2 Utvecklade metoder för kapacitetsutveckling och stärkt utbyte mellan organisationer	38
4.3 Effektivitet, transparens och ansvarsutkrävande inom det multilaterala systemet	41
4.4 Relevant och effektiv aktör i utvecklingssamarbetet	42
4.5 Attraherar och utvecklar vår personal	42
<b>5 Framgångsfaktorer, utmaningar och slutsatser</b>	<b>44</b>
5.1 Framgångsfaktorer för att nå önskvärda resultat	44
5.2 Identifierade utmaningar	48
5.3 Nyckelfaktorer för hållbara resultat	50
5.4 Slutsatser – goda resultat av verksamheten	50
<b>Förkortningar</b>	<b>53</b>
<b>Referenslista</b>	<b>57</b>
<b>Bilaga 1. Resultat per samarbetsprojekt</b>	





# Sammanfattning

---

Syftet med Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete är att främja en effektiv förvaltning och demokratisk utveckling i utvecklingsländer. Genom bilaterala samarbeten med andra revisionsmyndigheter och regionala samarbeten med en grupp revisionsmyndigheter bidrar Riksrevisionen även till ökad transparens och fungerande system för ansvarsutkrävande. Resultaten måste självklart sättas i relation till den svåra kontext i vilka samarbetspartners ofta verkar.

Resultatrapporten visar att Riksrevisionen i allt väsentligt bidrar till syftet, främst genom att stärka samarbetspartnerns kunskap och processer när det gäller finansiell och effektivitetsrevision. För att öka den institutionella kapaciteten att genomföra revision av god kvalitet, ger Riksrevision också stöd inom HR, kommunikation, strategisk planering och ledarskap.

Analysen lyfter fram några arbetssätt som varit särskilt framgångsrika för att nå resultat. Vi har varit en relevant aktör i utvecklingssamarbetet genom att vara flexibla och utgå från våra partners behov. Samskapande med våra experter har bidragit till att samarbetspartnerna känner ägarskap, vilket är grundläggande för att skapa bestående resultat. Praktiskt och nära stöd har gjort insatserna relevanta och behovsanpassade. Vi ser även goda resultat av att involvera hela organisationen i aktiviteterna, inklusive ansvariga chefer, för det ökar förändringsviljan och ägarskapskänslan. För att behovsanpassa stödet krävs en förtroendefull relation med varje samarbetspartner, så relationsbyggande är centralt för att nå resultat. Vidare ser vi att de regionala och bilaterala projekten understödjer varandra. Dessa framgångsfaktorer tar vi med oss in i det fortsatta arbetet.

De regionala och bilaterala samarbetsprojekten ger kunskaper och metoder som är värdefulla för vår egen organisation, men som vi också sprider till globala forum för revisionsmyndigheter. På så sätt bidrar vi till den globala metodutvecklingen inom revision.

Detta är den fjärde resultatrapporten om Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete. Rapporten kompletterar årsredovisningen genom att mer ingående redogöra för hur insatserna bidrar till att nå målet för vårt utvecklingssamarbete. Resultatrapporten bygger på externa utvärderingar och våra egna bedömningar av verksamhetens resultat.



# 1 Inledning

---

Det här kapitlet ger en introduktion och bakgrund till resultatrapporten. Här presenteras även rapportens disposition.

## 1.1 Bakgrund till resultatrapporten

Riksrevisionen ska enligt 22 § i lagen (2002:1023) med instruktion för Riksrevisionen bedriva internationellt utvecklingssamarbete. Inriktningen beslutar vi om efter samråd med Sida. Riksdagen beslutar årligen om anslag för verksamheten.<sup>1</sup>

I Riksrevisionens årsredovisning redovisar vi varje år det internationella utvecklingssamarbetet. För att mer utförligt beskriva resultaten lämnar Riksrevisionen en resultatrapport till riksdagen vart fjärde år.

## 1.2 Syfte och metod

Syftet med resultatrapporten är att ge en fördjupad och heltäckande bild av Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete under de senaste fyra åren. I rapporten redovisar vi resultaten i relation till den lagstadgade uppgiften och våra mål i strategin för internationellt utvecklingssamarbete.

Rapporten baseras främst på externa utvärderingar<sup>2</sup> av samarbetsprojekten och kompletteras med Riksrevisionens bedömning av uppnådda resultat. Dessa har i sin tur kompletterats med externa källor.

## 1.3 Rapportens disposition

Efter detta inledande kapitel följer fyra kapitel, en förkortnings- och referenslista och en bilaga:

- Kapitel 2: Presentation av Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete – kontext, syfte, mål och finansiering.
- Kapitel 3: Information om Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete – om vår ansats och våra arbetsätt.
- Kapitel 4: Analys av resultat i förhållande till våra mål
- Kapitel 5: Slutsatser och framgångsfaktorer
- Förkortnings- och referenslista
- Bilaga med resultat per samarbetsprojekt

---

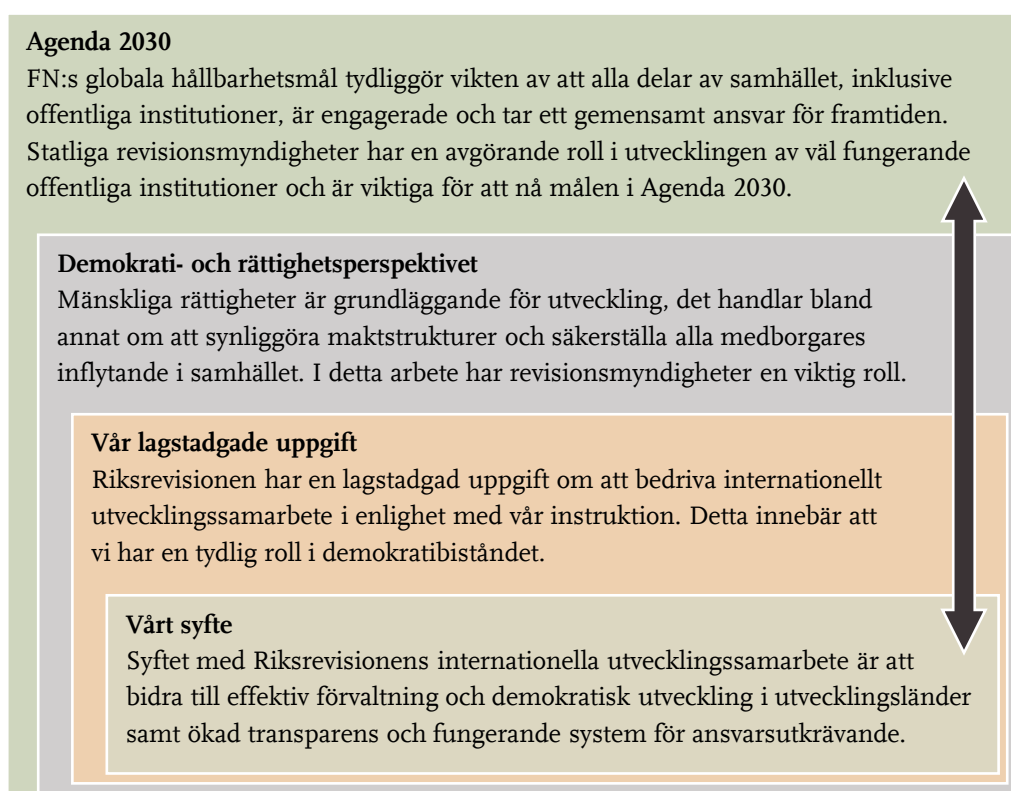
<sup>1</sup> 22 §, lagen (2002:1023) med instruktion för Riksrevisionen.

<sup>2</sup> Under perioden 2019–2022 har externa utvärderingar genomförts av åtta samarbetsprojekt: de som rör Kambodja, Kenya, Kosovo, Palestina, Tanzania, Uganda, Zimbabwe och Västra Balkan.

## 2 Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete

Syftet med kapitel 2 är att beskriva Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete. Här presenteras verksamhetens kontext, syfte, mål och finansiering.

**Figur 1** Utgångspunkter för Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete



### 2.1 Demokrati- och rättighetsperspektivet samt Agenda 2030 sätter kontexten

I likhet med andra aktörer i det svenska utvecklingssamarbetet tar Riksrevisionen sin utgångspunkt i ett demokrati- och rättighetsperspektiv, vilket innebär att vi ser de mänskliga rättigheterna som grundläggande för utveckling. Det handlar bland annat om att synliggöra maktstrukturer på alla nivåer i samhället och säkerställa alla medborgares inflytande i samhället.



Demokrati- och rättighetsperspektivet är i sin tur en integrerad del i FN:s 17 globala mål (Agenda 2030) för hållbar utveckling. Målen är universella och

odelbara, och de integrerar de tre dimensionerna av hållbar utveckling; ekologisk hållbarhet, social hållbarhet och ekonomisk hållbarhet.<sup>3</sup>

Agenda 2030 tydliggör vikten av att alla delar av samhället, inklusive offentliga institutioner, är engagerade och tar ett gemensamt ansvar för framtiden. I enlighet med politiken för global utveckling är biståndet ett av flera politikområden som ska bidra till Agenda 2030.

Statliga revisionsmyndigheter har en avgörande roll i utvecklingen av väl fungerande offentliga institutioner, med verksamhet som bygger på rättsstatsprincipen och som skapar förutsättningar för en grundläggande samhällsservice. Att detta fungerar är viktiga fundament för att klara målen i Agenda 2030.

De statliga revisionsmyndigheternas roll förekommer framför allt i Agenda 2030:s mål 16 och 17.

	<b>Mål 16 i Agenda 2030</b> Målet handlar om att främja fredliga och inkluderande samhällen för hållbar utveckling, skapa rättvisa för alla och bygga upp effektiva och inkluderande institutioner med ansvarsutkrävande på alla nivåer i samhället. Mer konkreta exempel är att bekämpa korruption och mutor samt bygga effektiva, tillförlitliga och transparenta institutioner.
	<b>Mål 17 i Agenda 2030</b> Målet handlar om att öka den inhemska kapaciteten att ta upp skatter och andra intäkter samt stärka globalt partnerskap som kan bidra med expertis, teknik och finansiellt stöd.

En utgångspunkt för Agenda 2030 är att alla länder ska dela utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Riksrevisionen prioriterar därför insatser som når de minst utvecklade nationernas revisionsorgan.

## 2.2 En lagstadgad uppgift

Riksrevisionen har en viktig roll i det svenska demokratibiståndet. Det internationella utvecklingssamarbetet är därför en myndighetsuppgift enligt vår instruktion.

Uppgiften preciseras i Riksrevisionens strategi för det internationella utvecklingssamarbetet som anger mål, inriktning och prioriteringar för verksamheten. Den gäller under en fyraårsperiod och revideras årligen samtidigt flyttas tidsperioden ett år.<sup>4</sup>

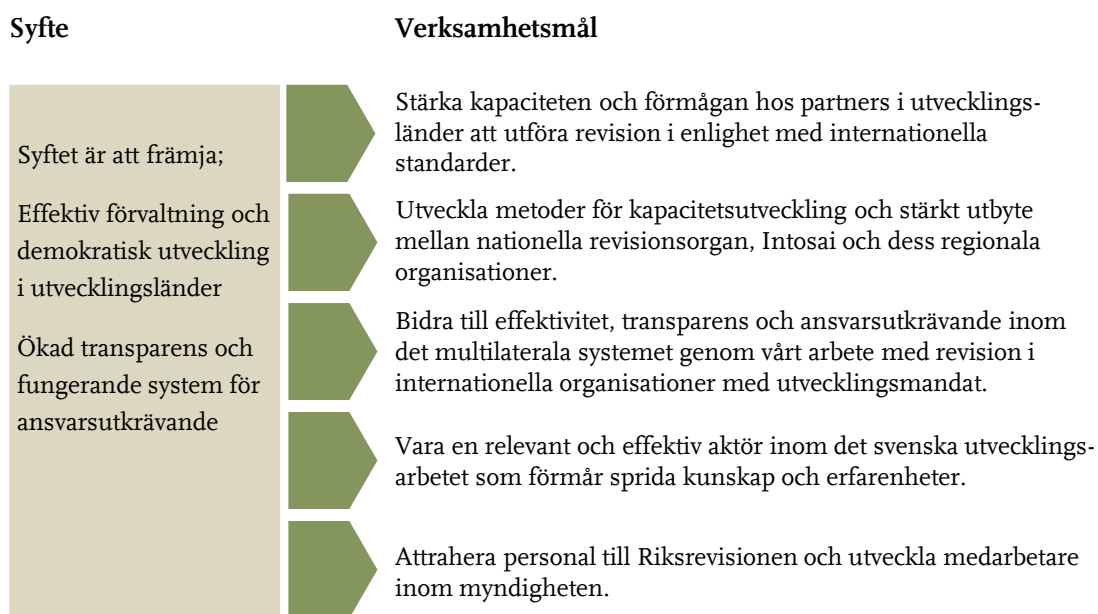
<sup>3</sup> FN-förbundet UNA Sweden, "Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling", hämtad 2022-03-30.

<sup>4</sup> Riksrevisionen, *Strategi för Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete 2022–2025*, 2022.

## 2.3 En effektiv förvaltning och demokratisk utveckling

Med utgångspunkt i Riksrevisionens uppgift och den globala kontexten är det övergripande syftet med vårt internationella utvecklingssamarbete att främja en effektiv förvaltning och demokratisk utveckling i utvecklingsländer. Det gör vi genom att stödja utvecklingen av nationella revisionsmyndigheter.

**Figur 2** Syfte och verksamhetsmål med Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete

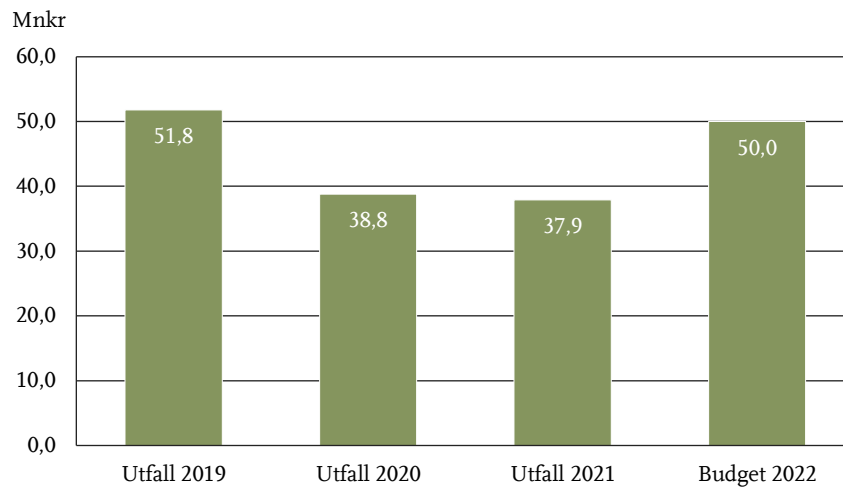


Verksamheten ska också bidra till ökad transparens och fungerande system för ansvarsutkrävande. Ett sådant system främjar varje medborgares möjligheter att göra sin röst hörd och bidrar samtidigt till att motverka korruption och oegentligheter.

## 2.4 Finansiering och anslag

Riksrevisionen disponerar ett ramanslag på 50 miljoner kronor per år för internationellt utvecklingssamarbete. Anslaget är inte föremål för pris- och löneomräkning. Det omfattar de medel som årligen anvisas av riksdagen till anslaget 1:5 Riksrevisionen inom ramen för utgiftsområde 7 Internationellt bistånd. Medlen ska användas i överensstämmelse med OECD:s biståndskommittés (DAC) definition av bistånd och inom ramen för målen för svensk biståndspolitik.

**Figur 3** Anslagsbelastning internationellt utvecklingssamarbete



Källa: Riksrevisionen.

Anslaget används för verksamhetskostnader samt transfereringar<sup>5</sup>. Vår bedömning är att en avvägd kombination mellan kostnader och transfereringar bidrar till ett effektivt bistånd. Anslaget används även till det internationella utvecklingssamarbetets del av Riksrevisionens gemensamma kostnader<sup>6</sup>.

En mer detaljerad ekonomisk redovisning lämnas årligen i Riksrevisionens årsredovisning.

<sup>5</sup> Exempelvis vårt finansiella stöd till Afrosai-e.

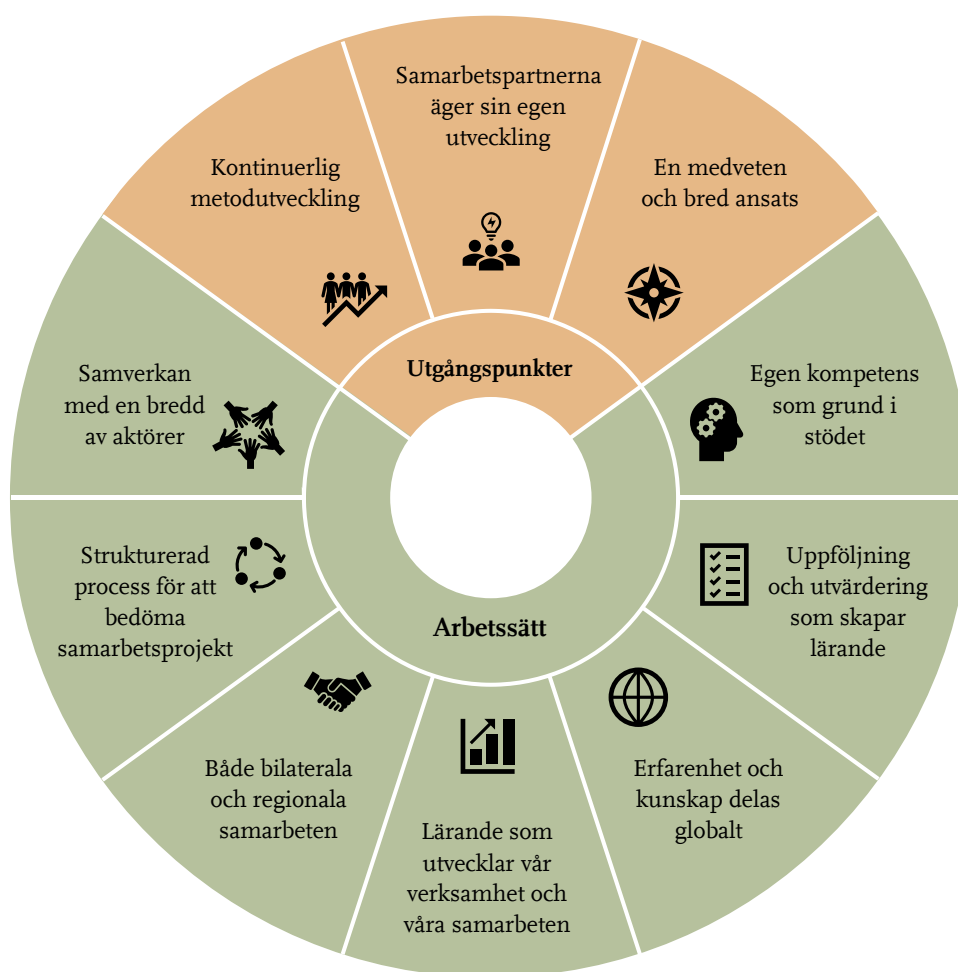
<sup>6</sup> De gemensamma kostnaderna uppgick till 10,3 mnkr 2019, 9,8 mnkr 2020 och 10,5 mnkr 2021, budget för 2022 uppgår till 10,0 mnkr.

### 3 Utgångspunkter och arbetssätt

---

Kapitlet beskriver hur Riksrevisionen arbetar för att nå målen med det internationella utvecklingsarbetet. Det beskriver våra huvudsakliga utgångspunkter i vårt internationella utvecklingsarbete och våra arbetssätt, det vill säga hur vi jobbar.<sup>7</sup>

**Figur 4** Utgångspunkter och arbetssätt i vårt internationella utvecklingsarbete



<sup>7</sup> Riksrevisionen, *Strategi för Riksrevisionens internationella utvecklingsarbete 2022–2025*, 2022.



## 3.1 Utgångspunkter



### En medveten och bred ansats

Riksrevisionens samarbeten omfattar ofta flera områden för att bidra till organisationens utveckling som helhet. Valet av insatser beror på var samarbetspartnern är i sin utveckling, vad den har för behov och vilken kompetens vi kan bidra med.

Vi kan bidra med

- grundläggande utbildning i revisionsfrågor
- vidareutbildning inom specialområden
- stöd till att bygga upp kvalitetssäkring och kvalitetskontroll
- insatser för att stärka den institutionella kapaciteten, exempelvis inom ledarskap, HR, kommunikation och strategisk planering.

För att nå hållbara resultat är det avgörande att rikta stödet till alla organisatoriska nivåer och delar av våra partners verksamhet. Därför bemannar vi insatser med såväl revisorer som mellanchefer, myndighetsledning och stödfunktioner.

Vi strävar även efter att stärka revisionens roll i samhället och öka dess genomslagskraft. Det innebär att vi även stödjer våra samarbetspartner i relationerna med sina intressenter – framför allt parlamentet och regeringen, men även medierna, akademin och det civila samhället.



### Samarbetspartnerna äger sin egen utveckling

En viktig utgångspunkt är att våra samarbetspartner äger sin egen utveckling. Därför ska vårt bidrag vara i linje med deras strategiska utvecklingsplan, nationella utvecklingsplan, internationella åtagande och andra för samarbetet relevanta kontexter. Vi utformar våra samarbeten i dialog, baserat på de behov som våra samarbetspartner uttrycker.

Kritiska framgångsfaktorer är våra partners ägarskap och vår gemensamma förmåga att löpande anpassa insatser till deras behov och förändringar.



### Kontinuerlig metodutveckling

För att vara en relevant samarbetspartner tar vi vara på erfarenheter från olika samarbetsprojekt och utvecklar våra metoder. Vi arbetar kontinuerligt med kompetensutveckling av de medarbetare som deltar i utvecklingssamarbetena så att de får större färdighet och kapacitet att verka inom sina respektive expertområden.

Vi har en ambition att kunna anpassa pedagogiska metoder till olika behov och situationer, och har därför utvecklat flera verktyg för att underlätta lärandet i våra samarbeten. Ett exempel är spel för att tydliggöra olika strategiska processer, och ett annat är att vi under coronapandemin har ställt om till digitala arbetsätt, både för utbildning och för coachande stöd i en virtuell miljö.

Den digitala utvecklingen har bidragit till att vi använder nya arbetsformer i våra samarbetsprojekt. Exempel är en blandning av stöd på plats och distansstöd, samt en kombination av lärarledd distansundervisning och självstudier, coaching och seminarier.

## 3.2 Arbetsätt



### Strukturerad process för att bedöma samarbetsprojekt

Under det senaste året har Riksrevisionen utvecklat och formaliserat processen för att analysera tilltänkta samarbetspartner. Vi har också förtydligat stegen som krävs för att bedöma när det är dags att avsluta ett samarbetsprojekt.

När vi får en formell förfrågan från en revisionsmyndighet om att inleda ett samarbete gör vi en bedömning av förutsättningarna. Samarbetet behöver svara mot syftet och målen med Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete och målen för den svenska biståndspolitikerna.

Riksrevisionen gör en samlad bedömning av förutsättningarna för ett samarbete genom att analysera tre områden:

- Samarbetets kontext – den politiska och ekonomiska situationen i landet samt relationen till övrigt utvecklingssamarbete i landet.
- Kapacitet och roll - Revisionsmyndighetens interna kapacitet och roll i samhället.
- Samarbetets innebörd – förutsättningar och förväntade resultat av samarbetet.<sup>8</sup>



### Egen kompetens som grund i stödet

Riksrevisionen skiljer sig från de flesta biståndsgivare och biståndsfinansierade konsulter genom att vara en institutionell partner, vilket innebär att vi stöttar våra systemmyndigheter professionellt, kollega till kollega. På så sätt bidrar vi med aktuell kompetens, men tar också med oss kunskap från våra samarbetsprojekt in i vår egen verksamhet.

---

<sup>8</sup> Riksrevisionen, *Lathunden för fördjupad beredning av nytt samarbete och vid avslutad projektperiod*, 2021.

Vi bidrar huvudsakligen med egen personal som deltar i kortare eller längre uppdrag. Omfattningen på uppdragen kan innebära några dagars arbete på plats i landet eller flera års stationering vid samarbetsorganisationen. Arbete på plats kompletteras ofta med stöd på distans, per e-post och telefon- eller videokonferenser. I enstaka fall ger vi också finansiella bidrag när det bedöms vara relevant för att nå målen med samarbetet.<sup>9</sup>

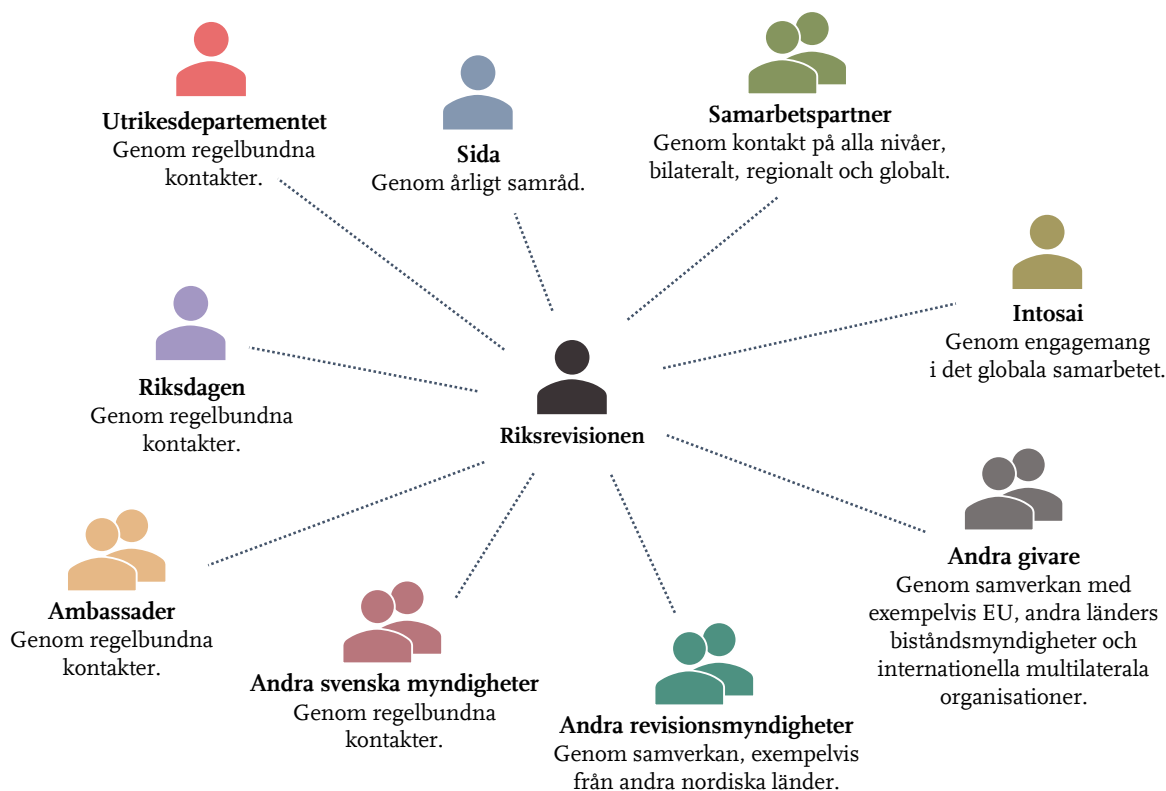


## Samverkan med en bredd av aktörer

Riksrevisionen samarbetar och samverkar med många olika aktörer inom det internationella utvecklingssamarbetet. Samverkan kan bidra till ökade synergieffekter mellan närliggande insatser.

Vi har frekventa kontakter med bilaterala, regionala och globala samarbetspartner. I det globala samarbetet har vi också kontakter inom Intosai och med flera givarorganisationer som verkar för ett samordnat stöd till revisionsmyndigheter.

Figur 5 Exempel på samverksansaktörer



<sup>9</sup> Riksrevisionen, *Strategi för Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbete 2022–2025*, 2022.



## Både bilaterala och regionala samarbeten

Riksrevisionens utvecklingssamarbete fokuserar på bilaterala och regionala samarbeten.

Utgångspunkten för projekten är att stärkt kapacitet lägger grunden för varaktiga resultat som går bortom vårt engagemang. Här ingår exempelvis samspelet mellan den nationella revisionsmyndigheten och granskningsobjekten, parlamentet, det civila samhället och medierna.

För att bidra till större uthållighet och bärkraft för våra samarbetspartner stödjer vi regionala organisationer och nätverk i regioner där vi är verksamma med bilaterala projekt. Att få diskutera, och jämföra utmaningar och lösningar med sina grannländer, leder till lärande och nya idéer. Vi skapar på så sätt professionella nätverk som används långt efter det att vårt samarbete är avslutat.

Utöver insatser inom ramen för våra bilaterala och regionala samarbeten tar vi emot delegationer från utvecklingsländer i syfte att förmedla vår bild av oberoende revisionsmyndighets roll och mandat, antikorrruption, stärkt parlamentarisk kontrollmakt, institutionsbyggande, kapacitetsutveckling eller andra frågor rörande demokratisk utveckling. Vi deltar också i exempelvis regionala initiativ, kommittéer och arbetsgrupper för att bidra till utveckling som stödjer revisionsmyndigheter i utvecklingsländer.



## Erfarenhet och kunskap delas globalt

Riksrevisionen har flera internationella åtaganden inom ramen för globalt utvecklingssamarbete. Dessa initiativ främjar den globala kapacitetsutvecklingen av revisionsmyndigheter.

Vi är till exempel vice ordförande och del av sekretariatsfunktionen i Intosais kapacitetsutvecklingskommitté (CBC). CBC utvecklar och säkerställer tillgången till arenor, metoder och information om kapacitetsutveckling för Intosais medlemmar och regioner. Kommitténs produkter, information och forum för diskussion är till stor nytta, både för våra samarbetspartner och för oss själva.<sup>10</sup>

Vi är också engagerade i Intosais samarbete med det internationella givarsamfundet och stiftelsen Intosai Development Initiative (IDI). Dessa bidrar till att förbättra eller öka stödet till revisionsmyndigheter i utvecklingsländer och till att samordna givare.

Riksrevision har möjlighet att ta revisionsuppdrag i internationella och multilaterala organisationer som en del av vår roll som utvecklingsaktör. Anledningen är att Sverige är en av de största givarna av kärnstödsfinansiering till

---

<sup>10</sup> Intosai Capacity Building Committee, *Intosai strategic plan 2017-22 CBC strategic objectives and initiatives*, 2016.

det multilaterala systemet, det vill säga icke öronmärkta bidrag till en organisations budget.



## Uppföljning och utvärdering som skapar lärande

Uppföljning och utvärdering av verksamheten är ett viktigt verktyg i att styra, leda och utveckla våra projekt. För oss är det primära syftet med uppföljningar och utvärderingar av våra insatser och projekt att skapa lärande

- inför en fortsatt projektperiod
- inför eventuellt kommande samarbete
- efter ett avslutat projekt
- mellan projekt.

Behovet av att stärka vår resultatstyrning har lyfts i flera externa utvärderingar. Vi har därför löpande utvecklat våra metoder och har bland annat tagit fram en rutin som beskriver utgångspunkter och kriterier för utvärdering av våra internationella samarbetsprojekt.

Under perioden 2019–2022 har externa utvärderingar genomförts av åtta samarbetsprojekt: de som rör Kambodja, Kenya, Kosovo, Palestina, Tanzania, Uganda, Zimbabwe och Västra Balkan.

Utöver utvärderingsprocessen finns det möjlighet för projektledare att få coachande stöd inom resultatbaserad styrning. Vidare har ett digitalt uppföljningssystem introducerats för att löpande samla in återkoppling från varje enskild insats.



## Lärande som utvecklar vår verksamhet och våra samarbeten

Riksrevisionen har ökat fokus på lärande genom att vi har etablerat en tydlig process där vi tar fram en sammanställning som bygger på en utvärdering, ett så kallat "management response", där vi beskriver prioriterade åtgärder.

Vi kommunicerar resultat och åtgärder, via till exempel ett seminarium med berörda medarbetare för att skapa organisatoriskt lärande. I detta arbete involverar vi även våra samarbetspartner.

Lärandet bidrar till att utveckla strategin för internationellt utvecklingsarbete, där utgångspunkter och arbetssätt beskrivs, samt till att utveckla våra samarbetsprojekt.

## 4 Resultat av Riksrevisionens utvecklingssamarbete

I detta kapitel presenteras de resultat som Riksrevisionens verksamhet bedöms ha bidragit till. Verksamheten relateras främst till målet att stärka våra partners kapacitet att utföra revision. En fullständig resultatbeskrivning per samarbetsprojekt finns i bilaga 1.

### 4.1 Vi har stärkt våra partners kapacitet att utföra revision



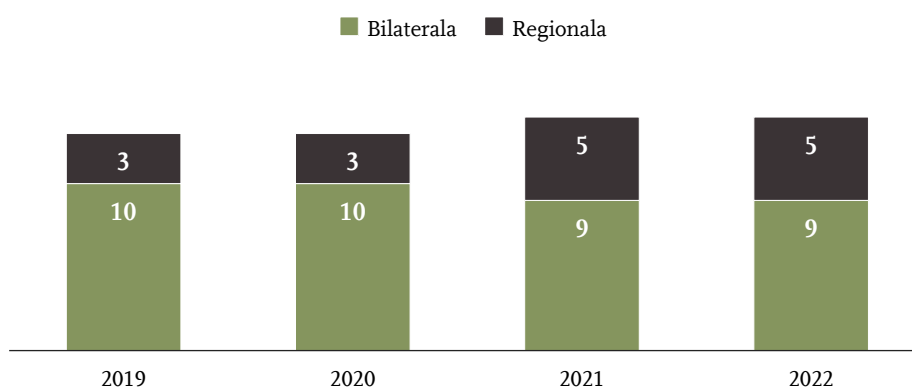
Våra utvärderingar tyder på att vi i all väsentlighet har uppnått målet om att stärka våra partners kapacitet att utföra revision i enlighet med internationella standarder, under perioden 2019–2022. Bedömningen av de övergripande resultaten bygger på detaljerade resultatuppföljningar per samarbetsprojekt.

Coronapandemin har dock inneburit begränsningar i verksamhetens resultat, eftersom flera samarbetsländer har haft omfattande nedstängningar av samhället samt har begränsad it-infrastruktur. Riksrevisionen har dock gjort betydande ansträngningar för att genomföra verksamheten digitalt och har implementerat aktiviteter i alla samarbetsprojekt under perioden.

#### Vi når över 50 revisionsmyndigheter

Riksrevisionen har varje år under perioden 2019–2022 bedrivit tre till fem regionala projekt, och nio till tio bilaterala samarbetsprojekt.

**Figur 6** Antal bilaterala och regionala samarbetsprojekt



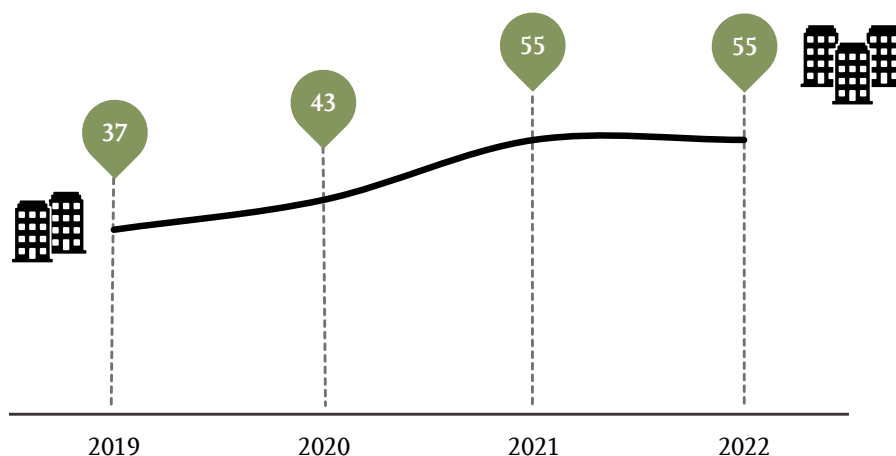
Anm.: Siffror för 2022 bygger på bedömningen att samtliga samarbetsprojekt kommer att fortlöpa.  
Källa: Riksrevisionen.

Tio bilaterala samarbetsprojekt drevs under 2019. Mot slutet av 2020 avslutades två projekt – med revisionsmyndigheterna i Kambodja och Uganda. Uganda ingår nu i vårt regionala samarbete i Östafrika. Under 2021 startades ett nytt bilateralt samarbetsprojekt med revisionsmyndigheten i Armenien, och samma år avslutades det bilaterala samarbetet med revisionsmyndigheten i Tanzania. Samarbetet med revisionsmyndigheten i Tanzania fortsätter emellertid inom ramen för vårt regionala samarbete i Östafrika. Under 2022 bedöms samtliga regionala och bilaterala projekt fortgå.

Vi är också engagerade i ett EU-twinning-projekt riktat till revisionsmyndigheten i Jordanien. Det omfattar finansiell revision och genomförs under ledning av den polska revisionsmyndigheten.

Under 2019 och 2020 bedrevs regionalt samarbete i Västra Balkan<sup>11</sup>, med Afrosai-e<sup>12</sup> och med Aseansai<sup>13</sup>. Två regionala samarbeten påbörjades 2021, ett i Stillahavsregionen<sup>14</sup> och ett i Östafrika<sup>15</sup>. Genom dessa regionala samarbeten når vi 55 revisionsmyndigheter.

**Figur 7** Antal revisionsmyndigheter som nåtts via regionala samarbeten



*Anm.: Siffror för 2022 bygger på bedömningen att samtliga samarbetsprojekt kommer att fortlöpa.*

Kartan på nästkommande sida illustrerar våra samarbetsprojekt och storleken för respektive projekt (budget för 2022).

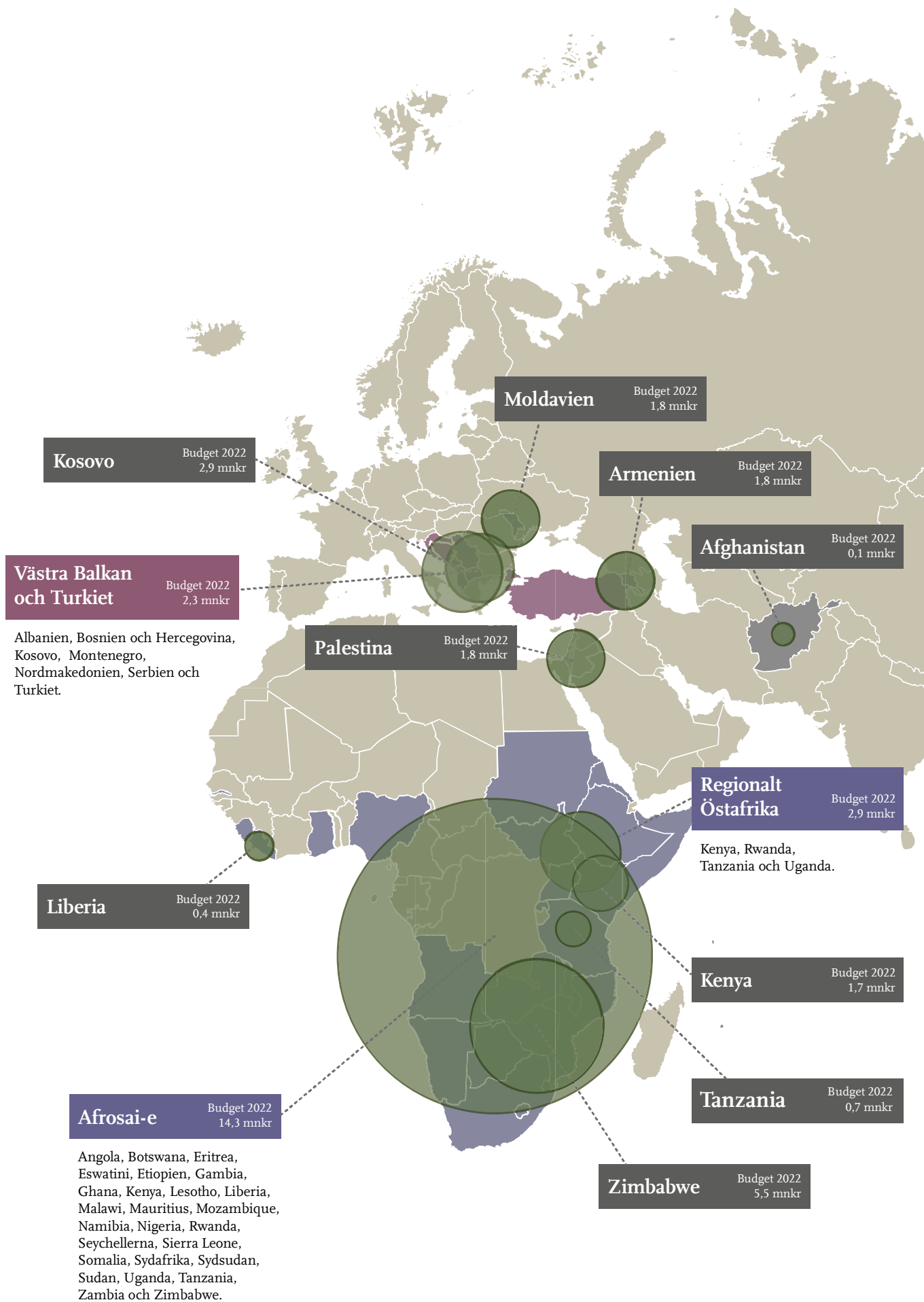
<sup>11</sup> Med revisionsmyndigheter i Albanien, Bosnien och Hercegovina, Kosovo, Montenegro, Nordmakedonien, Serbien och Turkiet.

<sup>12</sup> African Organization of English-speaking Supreme Audit Institutions.

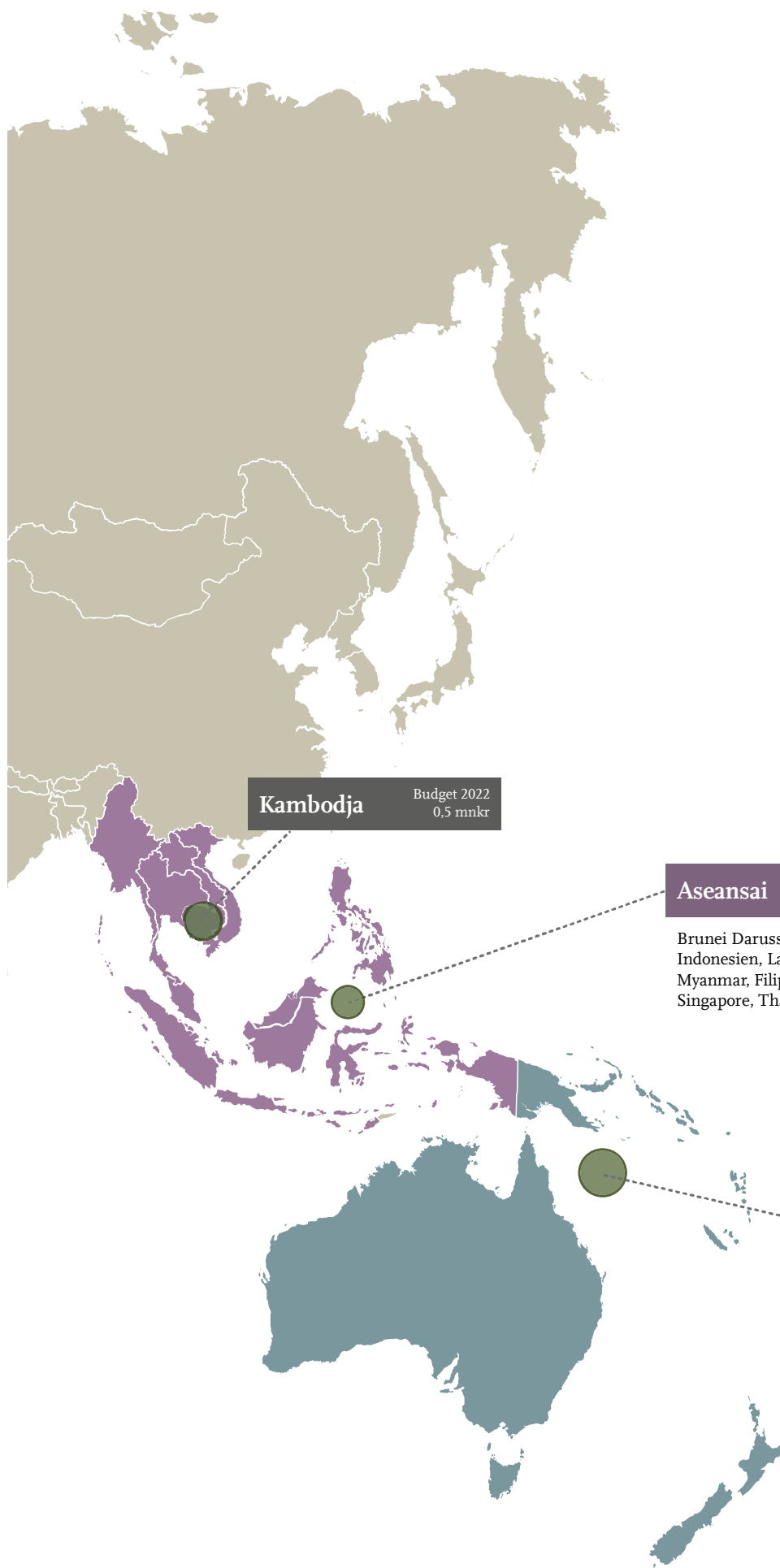
<sup>13</sup> Association of South-East Asian Nations Supreme Audit Institutions.

<sup>14</sup> Fiji, Kiribati, Marshallöarna, Mikronesiska federationen (nationellt och delstaterna Chuuk, Kosrae, Pohnpei och Yap), Nauru, Palau, Papua Nya Guinea, Salomonöarna, Samoa, Tonga, Tuvalu och Vanuatu.

<sup>15</sup> Med revisionsmyndigheter i Kenya, Rwanda, Tanzania och Uganda.







**Kambodja** Budget 2022  
0,5 mnkr

**Aseansai** Budget 2022  
0,3 mnkr

Brunei Darussalam, Kambodja, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Filippinerna, Singapore, Thailand och Vietnam.

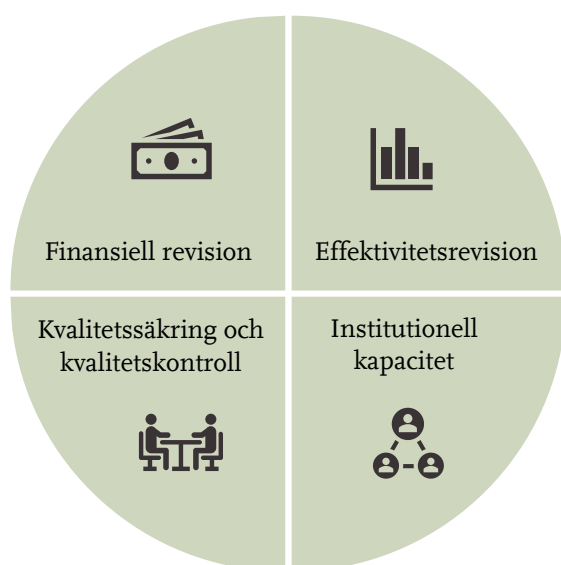
**Pasai** Budget 2022  
0,9 mnkr

Australien: ANOA, NSW, QLD och VIC; Förenade Mikronesien: FSM, FSM - Pohnpei, FSM - Yap, FSM - Chuuk och FSM - Korsrae; Cooköarna, Salomonöarna, Papua Nya Guinea, Republiken Fiji, Tuvalu, Franska Polynesien, Naura, Nya Kaledonien, Vanuatu, Palau, Guam, Tonga, Marshallöarna, Kiribati, Samoa, Amerikanska Samoa, Nordmarianerna och Nya Zeeland.

## Samarbetena inkluderar flera komponenter





Riksrevisionens samarbeten innehåller flera komponenter beroende på samarbetspartners utvecklingsbehov. Vi arbetar framför allt inom fyra områden: effektivitetsrevision, årlig revision, kvalitetssäkring och kvalitetskontroll samt med att stärka den institutionella kapaciteten inom områden såsom ledning, ledarskap, kommunikation och HR.

Figur 8 Fyra områden inom ramen för våra samarbeten







I tabellerna nedan framgår vilka områden vi arbetar med inom respektive samarbetsprojekt.

Tabell 1 Samarbetsområden för våra bilaterala samarbetsprojekt

Samarbete	Effektivitets- revision 	Finansiell revision 	Kvalitetssäkring & kvalitetskontroll 	Institutionell kapacitet 
Afghanistan	✓	✓	✓	✓
Armenien (ny)	✓			✓
Kambodja	✓	✓	✓	✓
Kenya	✓	✓	✓	✓
Kosovo	✓	✓	✓	✓
Liberia			✓	
Moldavien		✓	✓	✓
Palestina	✓		✓	✓
Tanzania	✓		✓	✓
Uganda	✓	✓	✓	✓
Zimbabwe	✓			✓

Tabell 2 Samarbetsområden för våra regionala samarbetsprojekt

Samarbete	Effektivitetsrevision 	Finansiell revision 	Kvalitetssäkring & kvalitetskontroll 	Institutionell kapacitet 
Afrosai-e	✓	✓	✓	✓
Aseansai	✓	✓		✓
Pasai				✓
Regionalt Östafrika (ny)	✓	✓	✓	✓
Västra Balkan & Turkiet – Joint Working Group on Audit Activities (JWGAA)	✓	✓	✓	✓

## Stärkt kapacitet inom alla områden

För att bedöma om insatserna bidrar till att stärka kapaciteten använder vi ett självskattningsverktyg. Det mäter i vilken grad insatsen har lett till ökad kunskap inom berörda områden, om kunskapen omsatts i praktiken och om deltagarna haft möjlighet att sprida kunskaperna inom sin organisation.

### Självskattning efter insats

Svaren visar att aktiviteterna har bidragit till ökad kunskap för deltagarna och att kunskapen kan användas i det dagliga arbetet i den egna organisationen.<sup>16</sup>



Anm.: Svaren har angivits på en femgradig skala där 1 = i mycket liten utsträckning, 5 = i mycket hög utsträckning.

<sup>16</sup> Självskattningen har genomförts elektroniskt och skickats till våra samarbetspartner efter genomförd aktivitet. Resultaten bygger på 36 genomförda undersökningar med totalt 430 respondenter. Antalet svarande har varierat mellan 3 och 23. Resultaten ska tolkas med försiktighet eftersom självskattningsverktyget användes perioden april 2022-juni 2022 och därför inte täcker alla våra insatser under tidsperioden. Svaren är anonyma och behandlas konfidentiellt. Ingen data finns tillgänglig för finansiell revision.

## Tydliga resultat inom effektivitetsrevision

Effektivitetsrevision är en komponent som ingår i nästan alla samarbeten. Våra samarbetspartner har varierad utvecklingsnivå, men vi ser tydliga resultat hos flera revisionsmyndigheter, i form av ökad kunskap, tydligare processer och etablering av enheter för effektivitetsrevision.

Vi har stöttat myndigheterna genom främst coachning, utbildningar och workshoppar. I vissa fall stödjer vi också framtagandet av manualer och policyer som ligger till grund för hur revisionsmyndigheter kan bedriva effektivitetsrevision.

Stödet och utbildningarna har till stor del kunnat genomföras digitalt under pandemiåren, men inte i den utsträckning som initialt var planerat vilket påverkat måluppfyllelsen.

## Ökad kunskap och stärkta processer inom effektivitetsrevisionen ger bättre granskningsrapporter

I flera samarbetsländer ser vi en ökad kunskap och stärkta processer inom effektivitetsrevision. Kambodja är ett exempel, där revisionsmyndigheten färdigställde fyra granskningsrapporter under 2019 och 2020 som överlämnades till parlamentet. Revisionsteamet har visat framsteg i sin förståelse för effektivitetsrevision, förmågan att välja revisionsämnen och färdigheterna i att framföra konstruktiv kritik, vilket ger förutsättningar för högre kvalitet på rapporterna. De som fått coachning av oss uppger att utbildningarna varit relevanta och har bidragit till bättre kvalitet på rapporterna.<sup>17</sup>

Ett annat gott exempel är Kenya, där olika aktiviteter har ökat revisionsmyndighetens kunskap när det gäller att genomföra effektivitetsrevision, vilket lett till mer läsbara rapporter. Det har i sin tur resulterat i att mottagarna av rapporterna implementerar rekommendationerna i högre utsträckning än tidigare.<sup>18</sup> Liknande resultat rapporteras från vårt samarbete med revisionsmyndigheterna i Palestina, Uganda och Zimbabwe.

– Vi förstår bättre hur vi ska utföra effektivitetsrevision. Med Riksrevisionens hjälp tar en granskning 9–10 månader som förut tog 18–24 månader. Deras hjälp har resulterat i att vi kan nå våra utsatta slutdatum.

*Anställd på revisionsmyndigheten i Zimbabwe.*

<sup>17</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 16.

<sup>18</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022, s. 10.

Effektivitetsrevision har även varit en central del av samarbetet med revisionsmyndigheten i Kosovo. Tillsammans har vi etablerat ett certifieringssystem. Sedan det introducerades 2019 har 18 revisorer certifierats genom att fullfölja en utbildning och göra ett efterföljande test samt delta i en granskning från planering till färdig rapport. Chefernas professionella kompetens när det gäller att kontrollera och stödja granskningarna genom revisionsprocessen har förbättrats genom vårt stöd.<sup>19</sup>

### **Etablering av enheter för effektivitetsrevision**

Genom Riksrevisionens stöd har enheter för effektivitetsrevision etablerats i flera samarbetsländer.

Ett sådant exempel finns i Palestina, där revisionsmyndigheten numera har ett mandat att bedriva effektivitetsrevision. Det mångåriga samarbetet har bidragit till att skapa goda förutsättningar för institutionalisering av effektivitetsrevisionen,<sup>20</sup> och myndigheten har skapat en separat avdelning för effektivitetsrevision.

När vårt samarbete med revisionsmyndigheten i Tanzania påbörjades 2004 hade den ingen enhet för effektivitetsrevision, men sedan dess har kapaciteten ökat gradvis. År 2015 publicerades tre granskningsrapporter, 2016 tio rapporter och under både 2019 och 2020 publicerades tolv rapporter.

Vårt stöd till revisionsmyndigheten i Tanzania gäller den strategiska nivån genom att bygga upp en enhet för effektivitetsrevision, samt den operativa nivån genom att exempelvis ge coachande stöd till revisorer. Vi har också gett metodstöd när det gäller hur myndigheten kan samla in och presentera data. En framgångsfaktor har varit att insatserna riktats till en relativt liten grupp effektivitetsrevisorer. Detta har underlättat processen med att öka deras kunskap och i förlängningen höja kvaliteten på rapporterna.<sup>21</sup>

### **Manualer och utbildning stödjer utvecklingen av processerna**

I våra regionala samarbeten bistår vi flera myndigheter samtidigt med utbildning och stöd för att ta fram manualer om att bedriva effektivitetsrevision.

Ett exempel på det är vårt stöd till Afrosai-e, en regional organisation som samlar 26 revisionsmyndigheter i Afrika. Vår bedömning är att vi ökat regionens samlade kapacitet genom att stötta Afrosai-e i deras grundläggande kurser inom effektivitetsrevision. De genomförs i tre moduler och i ett par omgångar varje år.

---

<sup>19</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 8.

<sup>20</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021, s. 19.

<sup>21</sup> Pretorius, "Tanzania wins Prize for the best Performance Audit Report of 2019", hämtad 2022-03-21.

Under 2021 genomfördes en av modulerna digitalt.<sup>22</sup> Antalet effektivitetsrevisorer i regionen ökade från 669 år 2017 till 685 år 2018 och till 704 år 2020.<sup>23</sup>

I sin resultatrapportering noterar Afrosai-e att de grundläggande kurserna inom effektivitetsrevision nu genomförs av facilitatorer från regionen. Det tyder på en ökad kompetens och kapacitet i regionen när det gäller att använda internationella standarder i granskningen.<sup>24</sup> Många av facilitatorerna har tidigare tagit del av dessa utbildningsmoduler.

Inom ramen för samarbetet med Afrosai-e har Riksrevisionen även deltagit i arbete med att ta fram utbildningsmaterial och manualer samt i diskussioner om hur revisionskapaciteten i regionen kan utvecklas.

### Pris för bästa granskning

Riksrevisionen stödjer ett pris som delas ut årligen till bästa effektivitetsrevisionsrapport i Afrosai-e regionen. Syftet med priset är att uppmuntra utvecklingen av effektivitetsrevision i den regionen och att belysa de insatser som görs av enskilda revisorer.

Som ordförande i prisets internationella bedömningskommitté leder Riksrevisionen arbetet med att utse vinnaren. Bedömningen sker utifrån fördefinierade kriterier som bygger på internationella standarder.

Utifrån detta arbete är det tydligt att granskningarnas kvalitet i regionen har ökat, och allt fler myndigheter kan delta i tävlingen.

Granskningsteamet bakom den vinnande rapporten erbjuds ett studiebesök vid Riksrevisionen, för att utbyta kunskap och erfarenheter med svenska kollegor.

– Jag är väldigt glad att få ta emot det här priset (för bästa revisionsrapport i regionen) å mina kollegors vägnar och jag är väldigt stolt över teamet som genomfört den vinnande granskningsrapporten. Jag vill också tacka Riksrevisionen för deras långvariga stöd som har bidragit till att utveckla granskningskapaciteten hos Tanzanias riksrevision.

*Mr Charles Edwards Kichere, controller och riksrevisor för revisionsmyndigheten i Tanzania, i samband med att han mottog priset för bästa revisionsrapport i regionen.*

<sup>22</sup> Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Module course in Performance audit in cooperation with AFROSAI-E*, 2021.

<sup>23</sup> Intosai Development Initiative, *Global SAI Stocktaking Report 2020*, 2021, s. 26.

<sup>24</sup> African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Evaluation report against logframe*, 2020.

Ett annat exempel är det regionala samarbetet i Västra Balkan.<sup>25</sup> Där finns bland annat fler grundutbildade effektivitetsrevisorer nu än tidigare. Experter från Riksrevisionen har tagit fram ett utbildningsprogram som bygger på Afrosai-e:s tremodulskurs och utvecklat ett digitalt format till regionen. Genom att involvera experter från vårt samarbete med Afrosai-e har vårt regionala samarbete på Västra Balkan även haft ett kompetensutbyte med Afrosai-e.

## Kvalitetssäkring i linje med internationella standarder

I många samarbeten stärker vi samarbetspartnerns system för kvalitetssäkring och kvalitetskontroll, vilket leder till bättre rapporter. Vi ser att våra samarbetspartner i större utsträckning kvalitetssäkrar i enlighet med internationella standarder, och i vissa fall etablerar de enheter för kvalitetssäkring.

Stödet har främst getts i form av coaching, utbildning och framtagande av strategiska dokument såsom policyer och manualer.

### Strukturer för kvalitetssäkring har utvecklats

I flera samarbetsprojekt har vi stärkt kompetensen inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Ett exempel är samarbetet med Liberias revisionsmyndighet där cheferna har ökat sin förståelse för kvalitetskontroll och för kvalitetssäkringsfunktionens ansvar. Under 2019 etablerades även en kvalitetssäkringsfunktion med vårt stöd.<sup>26</sup> Under pandemin har seminarier genomförts med revisionsmyndigheten i Liberia, men det har varit svårt att ge ett effektivt stöd på grund av relativt stora tekniska utmaningar, framför allt gällande internetuppkoppling.

I samarbetet med Moldaviens revisionsmyndighet har en de viktigaste komponenterna varit att utveckla kvalitetssäkringssystem. Vi har genomfört aktiviteter för att stärka personalens kunskap och praktiska färdigheter. Med vårt stöd har de internt utvärderat kvalitetssäkringsfunktionen i relation till internationella standarder.<sup>27</sup> Utvärderingen har resulterat i en rapport och handlingsplan som pekar på förbättringsområden.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 14.

<sup>26</sup> Government of Liberia, *Annual Report of the Auditor General for the Year Ended December 31, 2019, 2020*.

<sup>27</sup> Intosai-Donor Cooperation, *Institutional Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and the Court of Accounts of the Republic of Moldova*, 2017.

<sup>28</sup> The Court of Accounts of Moldova, *Quality Assurance Action Plan: The Court of Accounts quality control system self-assessments result*, 2020.

Vårt samarbete med revisionsmyndigheten i Uganda har lett till ett bättre system för kvalitetskontroll inom finansiell revision, och kvalitetskontrollen genomförs nu i enlighet med professionella standarder.<sup>29</sup>

I samarbetet med revisionsmyndigheten i Kambodja var fokus inledningsvis på att öka förståelsen för kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Därefter blev fokus att inrätta en kvalitetssäkringsfunktion och stärka kapaciteten hos medarbetare.<sup>30</sup> Samarbetet är avslutat, men revisionsmyndighetens kvalitetssäkringsteam deltar i utbildningar som hålls av den regionala samarbetsorganisationen Aseansai.

I samarbetet på Västra Balkan visar de tre deltagande revisionsmyndigheterna i Kosovo, Montenegro och Bosnien och Hercegovina en ökad kunskap om kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Våra utbildningar i kvalitetssäkring och kvalitetskontroll har bidragit till ett bredare strategiskt perspektiv på revision. Samarbetet har även lett till ökad medvetenhet om skillnaden mellan kvalitetssäkring och kvalitetskontroll.<sup>31</sup>

### **Etablering av separata kvalitetssäkringsenheter**

I några av våra samarbetsländer har separata kvalitetssäkringsenheter etablerats. I samarbetet med Kenyas revisionsmyndighet har fokus legat på kvalitetskontroll och kvalitetssäkring, vilket resulterat i en ny enhet för kvalitetssäkring som rapporterar direkt till ledningen. Granskningarnas kvalitet har förbättrats och mottagarna av rapporterna är mer nöjda.<sup>32</sup>

Riksrevisionen har även hjälpt Tanzanias revisionsmyndighet att utveckla ett kvalitetssäkringssystem och en kvalitetssäkringsfunktion. Vi har gett stöd sedan funktionen etablerades 2016 och det har bland annat innefattat att ta fram manualer, riktlinjer och strategiska dokument, verksamhetsplaner och checklistor. Vi har också i stöttat i arbetet med att öka ledningens medvetenhet om kvalitetsfrågor. En viktig prioritering har varit att skifta fokus från att bedöma enskilda rapporter till ett bredare perspektiv med fokus på kvalitetssäkringsprocesser i myndigheten som helhet.<sup>33</sup> Ett bevis på den positiva utvecklingen är att kvalitetssäkringsenheten har uppnått en tillräcklig nivå för att tjäna som ett gott exempel inom det regionala samarbetet i Afrosai-e.

---

<sup>29</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the Office of the Auditor General of Uganda*, 2020, s. 18.

<sup>30</sup> De framsteg som gjorts, bland annat som en del av samarbetet, befästs i PEFA:s resultatbedömningsrapport från 2021. Royal Government of Cambodia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2017-2020*, 2021.

<sup>31</sup> Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 16.

<sup>32</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022, s. 12.

<sup>33</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021, s. 20–22.



– Kunskapen som jag fått från utbildningen kommer jag kunna använda för att lösa riktiga problem på arbetsplatsen.

*Deltagare i utbildningen i Tanzania.*

## **Regionala stöd ger en hävstångseffekt inom kvalitetsarbetet**

Riksrevisionens stöd till Afrosai-e och dess medlemmar har bidragit till utvecklingen av kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Vi har bland annat deltagit i workshoppar och fungerat som referensgrupp i framtagandet av en manual för kvalitetssäkring och kvalitetskontroll.<sup>34</sup> Lagstiftning om digital delning av material i Afrosai-e:s medlemsländer har dock försvårat digitala aktiviteter under coronapandemin.<sup>35</sup>

## **Ökade möjligheter att genomföra finansiell revision**

Finansiell revision är en grundbult i våra samarbetsprojekt. Framför allt har stödet fokuserat på att öka förmågan att genomföra finansiell revision som ligger i linje med internationella standarder. Vi ser resultat i form av stärkt kompetens och bättre kvalitet i granskningarna.

Vi har främst gett stöd i arbetet med att ta fram manualer och policyer.

Det senaste året har resultaten varit lägre än planerat då vi haft en begränsad tillgång till egna experter.

## **Stärkt kompetens inom finansiell revision**

Flera samarbeten har fokuserat på att utveckla individers och organisationers kompetens inom finansiell revision. Ett exempel på samarbetsland är Afghanistan, där vårt stöd bidragit till att revisionsmyndigheten under 2019 lyckades slutföra den första granskningen någonsin av årsredovisningen för ett statligt företag.<sup>36</sup> Vi stöttade hela processen, från planering till rapportering, vilket uppmärksammades av Openaid<sup>37</sup> och i revisionsmyndighetens årliga rapport.<sup>38</sup>

Utvecklingssamarbetet med Afghanistans revisionsmyndighet har påverkats av den kritiska situationen i landet. Vi har inte genomfört några aktiviteter sedan talibanernas maktövertagande i augusti 2021.

<sup>34</sup> Riksrevisionen, *Activity report on support to QA in AFROSAI-E*, 2021.

<sup>35</sup> African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Evaluation report against logframe*, 2020.

<sup>36</sup> Riksrevisionen, Progress report August 2018 – September 2019, *Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and Supreme Audit Office of Afghanistan*, 2019, s. 2.

<sup>37</sup> Openaid, "Bilateral capacity building support to State Audit Office of Afghanistan", hämtad 2022-03-15.

<sup>38</sup> Supreme Audit Office Afghanistan, *Annual Report 2019, 2020*, s. 10.

Finansiell revision är det område där vår samarbetspartner i Kambodja har utvecklats mest sedan samarbetet inleddes 2011, och finansiell revision betraktas nu som en integrerad del i revisionsmyndighetens verksamhet.<sup>39</sup> Sedan 2018 har våra kollegor i Kambodja årligen genomfört interna utbildningar i finansiell revision utan vårt stöd. För närvarande finns det 15 interna utbildare, varav vissa har certifierats för att genomföra utbildningar för den regionala organisationen Aseansai.

### **Certifiering av revisorer inom finansiell revision**

Riksrevisionens stöd till Moldaviens revisionsmyndighet har bidragit till grunden för en kommande certifiering av finansiella revisorer. Vi har tagit fram ett utkast till utbildningsprogram som förväntas bli de första stegen mot certifieringen. Det är centralt att revisionsmyndigheten lever upp till sitt mandat att granska andra myndigheter.

### **Tydligare processer**

Med ett mindre stöd från oss har revisionsmyndigheten i Kambodja uppdaterat sin handbok för finansiell revision. Den följer nu internationella standarder och omfattar alla skeden av revisionsprocessen, vilket bidrar till att göra revisionen mer välstrukturerad.<sup>40</sup>

I det regionala samarbetet på Västra Balkan har de största framstegen varit just inom finansiell revision. Samarbetet har bland annat bidragit till att deltagarna från regionen har fått ökade kunskaper i riskanalys. Det har resulterat i att några revisionsmyndigheter har mer välstrukturerade riskanalyser än tidigare. Vårt stöd har också bidragit till ökad kunskap om skillnaden mellan finansiell revision och regelefterlevnadsrevision.<sup>41</sup>

### **Regionalt stöd ger högre utväxling inom finansiell revision**

Riksrevisionen har bidragit till att utveckla finansiell revisionskapacitet regionalt. Vi har bland annat stöttat i utvecklingen av Afrosai-e:s manual för finansiell revision i enlighet med internationella standarder och visat hur manualen kan uppdateras för att möta krav i nya standarder. Totalt 17 revisionsmyndigheter i Afrosai-e-regionen har anpassat sina manualer i enlighet med internationella standarder.<sup>42</sup> Vårt regionala samarbete på Västra Balkan har fokuserat på finansiell revision, vilket har lett till att de finansiella granskningarna nu håller högre kvalitet

---

<sup>39</sup> Royal Government of Cambodia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2017-2020*, 2021.

<sup>40</sup> Royal Government of Cambodia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2017-2020*, 2021.

<sup>41</sup> Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 15.

<sup>42</sup> African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions. *Evaluation report against logframe*, 2020.

och deltagarna har fått kunskaper om hur de ska skriva kortfattade och läsvänliga revisionsrapporter.<sup>43</sup>

### **Stöd från ax till limpa**

Riksrevisionens experter har i samarbetet på Västra Balkan utvecklat ett mer praktiskt arbetssätt genom att gå från traditionell föreläsning till att interaktivt arbeta med finansiell revision utifrån uppfattad risk.

Med hjälp av en fiktiv myndighetsbokföring, med avsiktliga felaktigheter, bedömer deltagarna den interna styrningen och kontrollen i en myndighet – baserat på egen metodik och riskuppfattning från respektive revisionsmyndighet. Slutligen bedömer de hur iakttagelserna påverkar revisionens omfattning och inriktning.

Arbetsättet har ökat inläringen och förståelsen för den egna finansiella revisionen, och lärandet breddades när de olika deltagarna jämförde sina olika utfall.

## **Stärkt institutionell kapacitet**

Riksrevisionen hjälper samarbetspartner att stärka sin organisation så att de kan fullfölja sitt uppdrag och omsätta nya kunskaper och färdigheter. Bedömningen är att vi har bidragit till att stärka den institutionella kapaciteten hos många av våra samarbetspartner inom områden såsom HR, ledarskap, strategisk planering och kommunikation.

Stödet har getts i form av utbildning och coachning men vi har också hjälpt till med att ta fram manualer och policyer.

## **Stärkt intern och extern kommunikation**

Ett tydligt resultat från flera av våra samarbeten är förbättringarna inom den interna och externa kommunikationen. Riksrevisionen har till exempel stöttat revisionsmyndigheterna i Moldavien, Uganda och Zimbabwe i att utveckla sina intranät. I utvärderingen betonar de intervjuade bland annat att alla medarbetare i dag har samma tillgång till information genom intranätet.<sup>44</sup>

Den externa kommunikationen har också förbättrats i våra samarbeten, och bland annat den moldaviska revisionsmyndigheten har fått bättre förutsättningar för att få genomslag i medier för sina rapporter. Vi har bland annat stöttat dem med riktlinjer för mediakontakter och genomfört medieutbildningar för att förbättra relationen till medierna. Insatserna har lett till ett ökat engagemang bland

<sup>43</sup> Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 15.

<sup>44</sup> Ernst & Young, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the Office of the Auditor General of Uganda*, 2020, Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, Riksrevisionen, *Action plan in the context of CoA employee satisfaction survey*, 2020.

revisorer i kommunikationen med medier och till att medierna har blivit mer medvetna om revision.<sup>45</sup>

I vårt samarbete i Zimbabwe har vi stöttat arbetet med att ta fram en kommunikationspolicy och kommunikationsstrategi. Våra workshoppar om mediamedvetenhet har lett till större förståelse för extern kommunikation. De som berörs av granskningarna har också visat ett större intresse för revisionsmyndighetens verksamhet, och parlamentets förståelse för behovet av revision har ökat.<sup>46</sup>

### **Regionalt stöd på kommunikationsområdet**

Riksrevisionen har stöttat utvecklingen av Afrosai-e:s kommunikationshandbok och gett coachande stöd inom kommunikation. Vi har även stöttat organisationen i att ta fram en digital utbildning om klarspråk och läsarvänliga rapporter. Det ger förutsättningar för bättre gensvar och större förståelse för revisionsmyndigheternas granskningar. Afrosai-e uppger i sin rapportering att medlemmarnas externa kommunikation har förbättrats till följd av guidningen de fått genom kommunikationshandboken.<sup>47</sup> Enligt medlemmarnas självskattning ökade resultaten på kommunikationsområdet mellan 2018 och 2019 för att sedan minska 2020, vilket beror på utmaningarna under coronapandemin.<sup>48</sup>

### **Mer kommunikativa rapporter**

Riksrevisionen har arbetat i gränssnittet mellan revision och kommunikation när det gäller rapportskrivning och kommunikation av revisionsresultaten. Vid flera tillfällen har vi stöttat Kenyas revisionsmyndighet och genomfört utbildningar om effektivitetsrevision, kvalitetssäkring och kommunikation, för att tydliggöra olika aktörers roll i arbetet med att skriva granskningsrapporter som är tydliga och ändamålsenliga. Kenyas revisionsmyndighet arbetar aktivt med att få parlamentet att behandla rapporterna från effektivitetsrevisionen, men har inte nått tillräckligt långt.<sup>49</sup>

Även i samarbetet med revisionsmyndigheten i Uganda har fokus varit på att stärka kommunikationsavdelningen och dess arbete för att granskningarna ska få genomslag. Detta gäller i relationen till både parlamentet och medierna.

I Kosovo har revisionsmyndighetens granskningsrapporter blivit mer läsarvänliga och det finns en större medvetenhet bland chefer och revisorer om fördelarna med

---

<sup>45</sup> Riksrevisionen, *Action plan in the context of CoA employee satisfaction survey*, 2020.

<sup>46</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, s. 14

<sup>47</sup> African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions. *Evaluation report against logframe*, 2020.

<sup>48</sup> African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2017*, 2018.

<sup>49</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022, s. 10.

mer analytiska och läsvänliga rapporter. Vårt samarbete har bidragit till denna förändring. Förbättringarna beror delvis på att medarbetarna har lärt sig hur de ska använda mer normativa och öppna frågor, som i sin tur ger ett större djup i analysen.

### **Stärkt relation till parlamentet**

Vid ett par tillfällen har Riksrevisionen tillsammans med en svensk riksdagsledamot genomfört aktiviteter med våra samarbetspartner på Västra Balkan och i Kosovo. Syftet har varit att se hur relationen kan stärkas mellan parlamentet och revisionsmyndigheten och därmed öka genomslaget för genomförda granskningar.

### **Utvecklad strategisk planering**

I ett par samarbeten har stödet bidragit till att utveckla den strategiska planeringen. Exempelvis har vi stöttat revisionsmyndigheten i Palestina i att stärka processen med att välja vad som ska granskas. Det har bidragit till att de blivit bättre på att identifiera relevanta revisionsämnen samt planera och använda sina resurser på ett effektivt sätt.<sup>50</sup>

Samarbetet med Kosovos revisionsmyndighet har bidragit till en signifikant förbättring av den strategiska planeringen.<sup>51</sup> Vårt stöd har resulterat i att de nu har kapacitet att självständigt ta fram strategiska planer. Ytterligare utveckling av planeringsprocesserna krävs dock för att nå de internationella standarderna.<sup>52</sup>

Även på regional nivå har vi arbetat med strategisk planering, och Aseansai har under det senaste året utvecklat sin strategiska planering. Vi har gett råd till revisionsmyndigheten i Vietnam som lett det arbetet och planen har godkänts av alla medlemmar i Aseansai.<sup>53</sup>

### **Stärkt ledarskap**

I flera samarbeten har vi inkluderat ett stöd för att utveckla organisationens ledarskap. Vår bedömning är att ledarskap är centrala i uppbyggnaden av en välfungerande revisionsmyndighet. Det har oftast handlat om ökade färdigheter i att bygga team och kommunikativt ledarskap. Ledarskapsutveckling har varit en del av stödet till revisionsmyndigheten i Tanzania. Under 2021 genomfördes en

---

<sup>50</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021, s. 15.

<sup>51</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 9.

<sup>52</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 9.

<sup>53</sup> Asean Supreme Audit Institutions, *Strategic Plan 2022-2025*, 2021.

andra omgång avslutande seminarier med runt 60 deltagare, där fokus låg på coachning och aktivt lyssnande.<sup>54</sup>

Stödet till revisionsmyndigheten i Zimbabwe har lett till ett något bättre ledarskap. Våra utbildningar har bidragit till att utveckla chefernas ledarskapsförmåga, vilket har lett till bättre kommunikation, mer öppenhet och mer förståelse mellan chefer och medarbetare. Den förbättrade relationen har i sin tur bidragit till en bättre arbetsmiljö och höjt medarbetarnas motivation.<sup>55</sup> Även styrningen har utvecklats, bland annat genom att ledningen har fått tillgång till nya metoder och ledarskapsverktyg.

Samarbetet med revisionsmyndigheten i Kosovo har bidragit till att stärka ledarskapet på olika nivåer.<sup>56</sup> De högsta cheferna anger att de har fått nya perspektiv och utvecklat sina återkopplingar till medarbetarna. På så sätt har teamkänslan stärkts och relationen mellan medarbetare och högsta chefer har förbättrats.

## **Ökad kunskap och förståelse för HR stödjer verksamheten**

Riksrevisionen har gett stöd till revisionsmyndigheterna i att utveckla kompetens inom HR. Vi har bland annat bistått Afrosai-e i att ta fram ett digitalt HR-verktyg.<sup>57</sup>

Stödet till Pasai-regionen är inriktat på HR, och insatser på området förekom redan innan det formella samarbetsavtalet skrevs under 2021. Aktiviteter har lett till mer kunskap om och förståelse för HR och för hur strategier och planer kan hjälpa myndigheter till större träffsäkerhet i till exempel rekrytering, kompetensutveckling och karriärplanering.<sup>58</sup> En av de deltagande myndigheterna har inrättat en HR-funktion för att bygga upp kunskapen ytterligare.<sup>59</sup> Tillsammans med Pasai-sekretariatet har vi utvecklat ett program som kan användas på distans där revisionsmyndigheterna får möjlighet att ta fram egna HR-strategier och operativa planer. Fyra av sex deltagande myndigheter arbetar i enlighet med programmet.<sup>60</sup>

I Pasai-regionen är det utmanande för mindre myndigheter med begränsade resurser att bygga långsiktig kapacitet och förmåga. Stödet måste anpassas till

---

<sup>54</sup> Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Tanzania Dodoma och Dar - Training in cooperation with the Swedish NAO*, 2021.

<sup>55</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, s. 12.

<sup>56</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022s. 10.

<sup>57</sup> Riksrevisionen, *Mission report on the Development and Implementation of HR assessment tools for the Afrosai-e Region*, 2018.

<sup>58</sup> Riksrevisionen, *Final Survey Report Pasai HRM program*, 2021.

<sup>59</sup> Pasai, *Pasai Annual Report 2020 – 2021*, 2021.

<sup>60</sup> Riksrevisionen, *Progress report: Support Pasai region – HR Strategic and Operational plans and processes*, 2020.

myndigheter som har allt från ett tjugotal anställda till några hundra. Innehåll och arbetssätt har utformats efter verkliga behov för att bidra till hållbarhet.

– Programmet var välutvecklat och säkrade att vi har en nödvändig kompetens och kunskap för att utveckla vår egen HR-strategi och operativa plan för HR. Stödet från Pasai och Riksrevisionen var otroligt, i den meningen att vi hade möjlighet att uttrycka våra egna farhågor och idéer avseende utvecklingen av våra handlingsplaner.

*Revisionsmyndigheten i Kiribati: Vår begynnande resa i Human Resources den 24 augusti 2021.*

Vårt samarbete med revisionsmyndigheten i Moldavien har också inkluderat stöd till HR-avdelningen. De har för första gången genomfört en medarbetarundersökning, vilket hjälpte cheferna att bättre förstå och acceptera vissa brister och utvecklingsområden. Utifrån resultaten har en handlingsplan utarbetats.<sup>61</sup>

### **Högre kvalitet inom utbildningsprogrammen genom regionalt stöd**

I samarbetet med Aseansai och Afrosai-e har vi bidragit till att utveckla kapacitetsutvecklingsprogram, till exempel ”training-of-trainers”, där sedan deltagarna genomför utbildningar på sina respektive revisionsmyndigheter.

– Utbildningen har lett till bättre revisorer, fokuserade granskningar och förbättrade relationer mellan chefer och medarbetare samt förbättrat personalens ansvarsutkrävande och bedömningssystemet.

*Citat från den integrerade årsredovisningen 2019 för Afrosai-e som syftar till Training of Trainers -programmet.*

I samarbete i Aseansai har vi stöttat fyra utbildare inom finansiell revision, som i sin tur genomförde utbildningar för 39 revisorer i regionen. Vi har även hjälpt revisionsmyndigheten i Filippinerna att utbilda 33 nya utbildare inom regelbaserad revisionsrevision från olika revisionsmyndigheter inom Aseansai.<sup>62</sup>

Inom samarbetet i Afrosai-e har vi under lång tid stöttat framtagandet av ett utbildningsprogram som syftar till att öka kvaliteten i genomförda utbildningar.<sup>63</sup>

Vårt stöd till Afrosai-e och Aseansai har således bidragit till att skapa förutsättningar för att utveckla kapaciteten i respektive region. Detta är också

<sup>61</sup> Intosai-Donor Cooperation, *Institutional Development Cooperation between the Swedish National Audit Office, and the Court of Accounts of the Republic of Moldova, 2017. Riksrevisionen, Action plan in the context of CoA employee satisfaction survey, 2020.*

<sup>62</sup> Aseansai Newsletter, ”Volume III 2021. The 6<sup>th</sup> Aseansai Senior Officials’ meeting”, hämtad 2022-03-23.

<sup>63</sup> African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Afrosai-e Integrated Annual Report 2019, 2020.*

tydligt eftersom vi vid flera tillfällen använt experter från Afrosai-e regionen som utbildare i våra andra samarbeten.

– Ämnesexperter från Riksrevisionen gav värdefull vägledning till resurspersonerna – allt från utformning av efterlevnadsrevision och kursprogram avseende finansiell revision till att leverera utbildningarna.

*Resurspersoner från revisionsmyndigheterna i Kambodja, Malaysia, Myanmar och Filippinerna.*

### **Nätverk mellan deltagarna i samarbetet**

I flera samarbeten har vi noterat att deltagarna uppskattar möjligheten att dela kunskap och erfarenheter med varandra. I samarbetet i Västra Balkan har vårt stöd bidragit till ett förstärkt samarbete mellan revisionsmyndigheterna i regionen.<sup>64</sup> Insatserna har fokuserat på att skapa ett öppet diskussionsklimat, vilket har bidragit till ett aktivt deltagande av medarbetarna från regionen. Det har i sin tur lett till att nya nätverk skapats och att medlemmarna har större utbyte av erfarenheter sinsemellan. Trots att de har olika mandat kan nätverket användas som ett forum för att utbyta kunskaper, men även för att diskutera gemensamma utmaningar.

## **4.2 Utvecklade metoder för kapacitetsutveckling och stärkt utbyte mellan organisationer**

Riksrevisionens bedömning är att vi på global nivå bidrar till stärkt informations- och erfarenhetsutbyte om kapacitetsutveckling. Genom att tillhandahålla olika arenor för erfarenhetsutbyte har vi främjat samarbetet mellan revisionsmyndigheter med intresse för kapacitetsutveckling. Vi har också sammanställt goda exempel och utvecklat metodstöd, som för första gången är anpassade efter behoven hos revisionsmyndigheter i komplexa kontexter. Under 2020–2022 har vi utvecklat metoderna för att kunna arbeta digitalt.

### **Intosais kapacitetsutvecklingskommitté (CBC)**

Intosais kapacitetsutvecklingskommitté (CBC), där riksrevisor Helena Lindberg är vice ordförande, främjar utvecklingen i både Intosais regioner och medlemsorganisationerna i utvecklingsländer. CBC verkar bland annat genom att ta fram och dela metoder och information om kapacitetsutveckling. Kommittén har cirka 60 medlemmar, inklusive Intosais alla regionala organisationer, och bedriver merparten av sitt arbete genom tio projektgrupper som leds av olika revisionsmyndigheter.

<sup>64</sup> Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 3, 14.



## Ökad spridning av kunskap om kapacitetsutveckling

CBC har under perioden tagit flera initiativ för kapacitetsutveckling mellan systerorganisationer, så kallat *peer-to-peer*-samarbete. Det behövs dock mer arbete på området för att höja kvaliteten i samarbeten och öka antalet revisionsmyndigheter som kan bidra.

Med utgångspunkt i temadiskussioner vid ett möte 2019 har gemensamma lärdomar och goda exempel sammanfattats och delats. Dessa lärdomar låg också till grund för ett regionalt möte inom Eurosai 2020, där Riksrevisionen tillsammans med nederländska kollegor, hade ett djupare utbyte mellan revisionsmyndigheter med erfarenhet av *peer-to-peer*-samarbete.

Utifrån de identifierade behoven organiserade CBC 2020 en projektgrupp, under ledning av nederländska revisionsmyndigheten, med syfte att förbättra kvaliteten i och öka omfattningen av *peer-to-peer*-samarbetet. Genom det arbetet har erfarenheter från mer erfarna revisionsmyndigheter, däribland Riksrevisionen, delats i flera workshoppar för att främja metodutveckling.

## Nytt initiativ om granskning av givarmedel

År 2021 organiserade CBC en projektgrupp, under ledning av Riksrevisionen, som fokuserade på revisionsmyndigheters granskning av givarmedel. En paneldiskussion på temat genomfördes som ett webinarium med bidrag från revisionsmyndigheter i bland annat Afghanistan, Indonesien och Kenya samt från biståndsaktörer såsom Världsbanken, EU-kommissionen och den tyska biståndsorganisationen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

## Intensifierat stöd till revisionsmyndigheter i komplexa miljöer

Under perioden har CBC, under ledning av Riksrevisionen, ökat sitt fokus på revisionsmyndigheter i komplexa miljöer. Med utgångspunkt i användarnas behov har vi genomfört flera workshoppar för riksrevisorer, och anordnat ett antal webinarier med syfte att dela erfarenheter och lära av varandra. Därutöver har flera verktyg och metoder utvecklats för att stödja revisionsmyndigheterna.<sup>65</sup>

Åren 2018–2019 anordnade Riksrevisionen, inom ramen för CBC:s projektgrupp för revisionsmyndigheter i bräckliga stater (Auditing in complex and challenging contexts, ACCC), seminarier i Johannesburg, Tunis och Kuala Lumpur för högsta ledningen i totalt 22 revisionsmyndigheter och två regionala sekretariat. Seminarierna inriktades mot gemensamma utmaningar men också möjliga lösningar och goda erfarenheter. Under pandemin har initiativet kunnat fortsätta i digital form på deltagarnas begäran. Bland annat har en grupp riksrevisorer i

---

<sup>65</sup> Riksrevisionen, *Riksrevisionens årsredovisning för 2020, 2021*, s. 24.

Afrika utbytt kunskaper och erfarenheter om kompetensförsörjning och samtidigt erbjudit varandra professionellt stöd.<sup>66</sup>

ACCC ordnar sedan 2019 också välbesökta webinarier på teman som är relevanta för revisionsmyndigheter i bräckliga stater. De har handlat om Sierra Leones lärdomar av att granska medel under 2014 års ebolautbrott, erfarenheter av att säkra och behålla en revisionsmyndighets oberoende, revisionsmyndigheters kapacitetsutveckling med hjälp av externt stöd samt kompetensutveckling och kompetensförsörjning i utmanande kontexter. Det första året deltog vanligtvis 20–30 personer i varje webinarium, men under pandemin har genomslaget ökat dramatiskt och i vissa fall har över 100 personer deltagit. Antalet webinarier har också ökat, från tre under 2019, till sex under 2021. Med hjälp av dessa webinarier får en allt bredare grupp kunskap om förutsättningar, utmaningar och möjligheter för revisionsmyndigheters arbete i utmanande kontexter.<sup>67</sup>

Arbetsgruppen består i hög utsträckning av revisionsmyndigheter från bräckliga stater, och har också via CBC:s webbsida delat goda idéer och erfarenheter. Webbsidan har cirka 1 200 prenumeranter.<sup>68</sup> Den består av bloggar, artiklar, fallstudier från enskilda länder och infografik och texter om erfarenheter av gemensamt intresse.<sup>69</sup> Det har bland annat handlat om information till parlament och biståndsorganisationer om vad det innebär för revisionsmyndigheter att tillämpa internationella revisionsstandarder och infografik till revisionsmyndigheter om hur man behåller och utvecklar personalen eller gör det bästa möjliga med bristande it- och internetlösningar. Materialet kan även delas via sociala medier, bland annat från CBC:s twitterkonto.

Pandemin har haft en utjämnande effekt på revisionsmyndigheters möjlighet att delta i olika aktiviteter. De som tidigare inte haft möjlighet att skicka delegater till internationella möten, har kunnat koppla upp sig på digitala evenemang. På samma sätt blir dessa evenemang också tillgängliga för en bredare grupp inom varje revisionsmyndighet, eftersom deltagarantalet oftast inte är begränsat. Detta gäller både CBC och andra samarbetsforum.

## Stärkt samarbete med internationella biståndsorganisationer

I egenskap av vice ordförande i CBC är Riksrevisionen också medlem i andra strategiska forum, såsom Intosais givarsamarbete (Intosai Donor Cooperation, IDC). IDC utgörs av 25 bilaterala, regionala och globala biståndsorganisationer och 18 revisionsmyndigheter som representerar Intosais medlemmar.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Riksrevisionen, *Riksrevisionens årsredovisning för 2019, 2020*, s. 27.

<sup>67</sup> Riksrevisionen, *Riksrevisionens årsredovisning för 2020, 2021*, s. 26.

<sup>68</sup> Intosai CBC:s Twitterkonto: [https://twitter.com/INTOSAI\\_CBC](https://twitter.com/INTOSAI_CBC).

<sup>69</sup> Intosai CBC:s hemsida: <https://www.intosaicbc.org>.

<sup>70</sup> Intosai Donor Cooperation, "About the Intosai Donor Cooperation", hämtad 2022-06-20.

CBC verkar på olika sätt för att stärka samarbetet med internationella givare och för att öka omfattningen av och höja kvaliteten i stödet till revisionsmyndigheter. Sedan 2016 anordnas CBC:s och IDC:s årliga möten i anslutning till varandra, som ett sätt att öka kontakterna organisationerna emellan och minska resandet. Vår bedömning är att dessa kontakter leder till ett ökat intresse för, och mer kunskap om, revisionsmyndigheternas verksamhet. Genomslaget är dock mer begränsat bland biståndsorganisationernas lokala representanter. Bland annat har Världsbanken gjort en studie av revisionsmyndigheters oberoende som presenterades i webinarier under 2021. Riksrevisor Helena Lindberg var en av flera inbjudna experter som pratade om revisionsmyndigheters utmaningar och behov kopplat till oberoendet.

### 4.3 Effektivitet, transparens och ansvarsutkrävande inom det multilaterala systemet



Under det senaste året har Riksrevisionen etablerat strukturer och förbättrat förutsättningarna för att ta uppdrag som revisor i internationella organisationer. På så sätt vill vi nå målet om att bidra till effektivitet och ansvarsutkrävande i det multilaterala systemet.

Riksrevisionen är den enda svenska statliga aktören som har möjlighet att bedriva revision av internationella och multilaterala organisationer, vilket ledde till att vi 2020 utredde förutsättningarna för denna verksamhet och drog slutsatsen att kapaciteten finns.


#### Riksrevisionen har etablerat interna strukturer för uppdraget

Under 2021–2022 har vi etablerat interna strukturer för att kunna både ansöka om och ta uppdrag som revisor i internationella organisationer.

#### Intensifierad omvärldsbevakning och två ansökningar

Vi har i samarbete med Utrikesdepartementet och utlandsmyndigheterna identifierat organisationer där vi skulle kunna lägga anbud. Detta resulterade i att vi 2021 lämnade anbud på revisionen för världslivsmedelsprogrammet (World Food Programme, WFP). Uppdraget gick dock till vår systemmyndighet i Tyskland. Utifrån anbudsarbetet drog vi viktiga slutsatser och tog till exempel fram ett externt kommunikationsmaterial om vår kapacitet och våra erfarenheter. Dessa lärdomar har vi tagit vidare till årets ansökan till internationella arbetsorganisationen (International Labour Organisation, ILO).

## 4.4 Relevant och effektiv aktör i utvecklingssamarbetet



Riksrevisionen har på många sätt en unik roll i att bidra till ansvarsutkrävande och transparens i den statliga verksamheten, till nytta för medborgarna. Vårt arbetssätt går ut på att använda egen kompetens i samarbetena och arbeta kollega till kollega, vilket bidrar till ett relevant stöd och effektivt genomförande av våra uppdrag. Vi arbetar också med att sprida våra erfarenheter i olika forum.

### Vi är en relevant aktör i det svenska biståndet

Riksrevisionen prövar löpande verksamhetens relevans i förhållande till det biståndspolitiska målet, Agenda 2030 och uppgiften vi fått av riksdagen – att bedriva internationellt utvecklingssamarbete.<sup>71</sup>


### Vi delar erfarenheter via myndighetsnätverk och vår externa kommunikation

Riksrevisionen deltar i det myndighetsnätverk som koordineras av Sidas myndighetsnav. Där finns möjlighet att sprida kunskap och utbyta erfarenheter med andra myndigheter som är intresserade av eller aktiva i det svenska utvecklingssamarbetet.

Inom ramen för våra pågående samarbetsprojekt för vi också en löpande dialog med svenska aktörer (främst Sida och utlandsmyndigheterna) i respektive land och med internationella aktörer såsom EU och Världsbanken.

För att öka medvetenheten om Riksrevisionens internationella utvecklingssamarbeten publiceras information på vår webbplats. När vi inleder nya samarbeten gör vi en nyhet, ett pressmeddelande och twitterinlägg. Det mediala genomslaget är begränsat, men det bidrar till transparens kring vår verksamhet.

## 4.5 Attraherar och utvecklar vår personal



Riksrevisionens internationella verksamhet attraherar nya medarbetare till myndigheten och utvecklar de som deltar i uppdragen. Vi anser därför att måluppfyllnaden är god.

---

<sup>71</sup> Kriterier för bedömning av internationella projekt och den internationella strategin.

## Många medarbetare är aktiva inom det internationella utvecklingssamarbetet

Det internationella utvecklingssamarbetet är välkänt bland medarbetarna på Riksrevisionen, och en betydande andel deltar som experter i samarbetsprojekten. För våra medarbetare handlar det om att förmedla kunskap men också att ta med sig idéer och inspiration till den egna organisationen. Möjligheten att arbeta internationellt kommuniceras även externt när vi rekryterar nya medarbetare.

Tabell 3 Medarbetare aktiva i det internationella utvecklingssamarbetet

	2019	2020	2021	2022
Antal personer aktiva i det internationella utvecklingssamarbetet <sup>72</sup>	69	53	60	69
Medelantal anställda, (exkl. tjänstlediga)	314	292	289	

## Aktiviteter för att utveckla medarbetare som arbetar i internationella uppdrag

Vi anordnar lunchseminarier för att dela kunskap med medarbetare från hela myndigheten. Vi erbjuder även utvecklingsmöjligheter för de medarbetare som är aktiva i de internationella samarbetena, bland annat möjlighet att ta del av relevanta utbildningar såsom faciliteringskurser. Seminarier har också anordnats för att arbeta med lärande inom organisationen, baserat på slutsatser från våra utvärderingar. Under året har introduktionen för nya medarbetare inom det internationella utvecklingssamarbetet setts över.

<sup>72</sup> Inkluderar endast de som tidrapporterat och vars timmar har konterats på kontot för anställd personal, det vill säga inte kontot för arvodister/intermittenta anställningar. Inkluderar de personer som har fler arbetade timmar än 40 timmar under ett år. Samma villkor för antalet personer som är budgeterade för 2022.

## 5 Framgångsfaktorer, utmaningar och slutsatser

---

I detta kapitel presenteras slutsatserna inklusive framgångsfaktorer och utmaningar som Riksrevisionen identifierat i våra externa utvärderingar. Dessa rör främst våra bilaterala och regionala utvecklingssamarbeten.

Vi presenterar också slutsatserna från dessa utvärderingar.

### 5.1 Framgångsfaktorer för att nå önskvärda resultat

Vi har identifierat ett antal framgångsfaktorer från våra samarbetsprojekt, baserat på utvärderingar och våra egna iakttagelser.

#### Flexibilitet ger möjlighet att möta våra samarbetspartners behov och nå de bästa resultaten

En viktig framgångsfaktor som lyfts i flera utvärderingar är vår flexibilitet och anpassningsbarhet. Detta gäller i utformningen av stödet till våra samarbetspartner, men också vid genomförandet av insatserna. Ett exempel är samarbetet i Kosovo där våra experter får positiv återkoppling för sin förmåga att anpassa utbildningen till deltagarnas situation och för att de lyckas skapa en öppen dialog.<sup>73</sup> I utvärderingen av vårt samarbete med revisionsmyndigheten i Zimbabwe<sup>74</sup> förklaras de uppnådda resultaten dels av vår förståelse för deras behov, dels av det flexibla arbetssättet. Utvärderingen av samarbetet i Uganda understryker detsamma, att de goda resultaten beror på att vi varit flexibla och identifierat var behoven är som störst.

Genom att vara flexibla har vi möjlighet att förhålla oss till den osäkerhet som alltid finns i förändringsprojekt. Osäkerheten ökar dessutom när projektet bedrivs i utmanande miljöer. Samtidigt medför denna flexibilitet vissa utmaningar, bland annat för mål- och resultatstyrningen eftersom stödet är föränderligt. Vi förhåller oss till detta genom att tydligt dokumentera förändringar.

---

<sup>73</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 27-28.

<sup>74</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, s. 16.

## Samskapande – att lära ut utan att ge färdiga svar – ger samarbetspartnern ett tydligt ägarskap

En annan framgångsfaktor som lyfts i utvärderingar är vår förmåga att lära ut snarare än att ge färdiga svar. Denna form av stöd ger i sin tur goda förutsättningar för våra samarbetspartner att ta ägarskap över förändringsprocessen. I samarbetet med Kosovos revisionsmyndighet har det varit viktigt för att uppnå resultat.<sup>75</sup> I Tanzania har vår strategi att ”stödja snarare än ersätta” bidragit till hållbara resultat.

Samskapandet av manualer och policyer har också gjort samarbeten i Afrosai-e och Kambodja lyckosamma.<sup>76</sup> Framgången består i att processer dokumenteras och kan spridas, men också att själva samarbetet och samskapandet ger samarbetspartnern ägarskapet.

Stödets praktiska och nära utformning är något som också belyses i återkopplingen från våra partner. I analysen av vårt samarbete med Afghanistan identifieras just det nära och praktiska stödet till en grupp finansiella revisorer, som en framgångsfaktor.

## En tillitsfull relation ger bättre samarbetsmöjligheter

I nästan alla externa utvärderingar understryks att tillit i relationen mellan Riksrevisionen och våra partner är en viktig del av samarbetet. Just förtroendet för oss har haft en avgörande roll för att många samarbeten utvecklats i positiv riktning.

Den tillitsfulla relation med Kambodjas revisionsmyndighet beror på att vi har haft kontinuitet i bemanningen av projektet, vilket utvärderingen belyser som särskilt viktigt för att bygga förtroende.<sup>77</sup> Vikten av en förtroendefull relation har också varit tydlig i samarbetet med Zimbabwes revisionsmyndighet. Stödet har byggt på en stor förståelse för myndighetens behov, dess verksamhet och den kontext som myndigheten verkar i. Det har bidragit till förtroende mellan parterna, vilket i sin tur lett till bättre samarbetsmöjligheter.<sup>78</sup>

Även i regionala samarbeten betonas just relationen. En faktor som spelar roll är den nära och långa relation som möjliggör en öppen dialog om utmaningar och möjligheter, vilket har genomsyrat stödet till Afrosai-e.<sup>79</sup> I regionsamarbetet med

---

<sup>75</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 27-28.

<sup>76</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 17.

<sup>77</sup> Ibid., s. 5.

<sup>78</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, s. 16.

<sup>79</sup> Niras, *Evaluation of Sida's support to the African Organisation of English-Speaking Supreme Audit Institutions*, 2022.

Västra Balkan har vi haft en ärlig och regelbunden kommunikation med regionen som har bidragit till att utbildningsaktiviteterna präglats av öppenhet och en icke-dömande atmosfär.<sup>80</sup>

## Viktigt att beakta hela organisationen i förändringen

Vår erfarenhet visar att det är viktigt att beakta hela organisationen i förändringsarbetet. Genom att bredda stödet till att omfatta olika delar av organisationen ökar vi mottagarkapaciteten. Det handlar om att involvera till exempel HR, kommunikation, strategisk planering och ledarskap i samarbetena.

I våra samarbeten med revisionsmyndigheterna i Kosovo,<sup>81</sup> Moldavien,<sup>82</sup> Kambodja,<sup>83</sup> Liberia<sup>84</sup> och Palestina<sup>85</sup> har ledningens engagemang varit en mycket viktig framgångsfaktor för att skapa förändring och nå önskade resultat. Det har också stärkt våra samarbetspartners ägarskap och engagemang för de förändringsprocesser som följer efter våra utbildningar.

## Att utbilda utbildaren bidrar till ökad spridning av kunskaper

I utvärderingarna lyfter man fram kunskap som förs vidare mellan medarbetarna inom samarbetspartners organisation, och ser det som en förutsättning för att resultaten ska implementeras och institutionaliseras. Att utbilda utbildare ingår i flera av våra samarbeten, och exempelvis i Kenya och Tanzania har detta varit en viktig framgångsfaktor.<sup>86</sup> <sup>87</sup> Kunskapen har förts vidare från deltagarna till andra medarbetare på myndigheten, vilket skapat förutsättningar för att institutionalisera kunskapen.

Även i den regionala kontexten har det varit viktigt att utbilda utbildare, dels för att sprida kunskap, dels för att stärka samarbetet mellan myndigheterna i regionen. Detta är tydligt i återkopplingen från våra regionala samarbeten i Afrosai-e och Aseansai. Riksrevisionen har också använt experter från Afrosai-e som facilitatorer i andra samarbeten, både regionalt och bilateralt.<sup>88</sup>

---

<sup>80</sup> Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 3, 14.

<sup>81</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 10.

<sup>82</sup> Riksrevisionen, *Action plan in the context of CoA employee satisfaction survey*, 2020.

<sup>83</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 5.

<sup>84</sup> Liberia, *Survey Quality Assurance*, 2021.

<sup>85</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021, s. 38.

<sup>86</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022, s. 10.

<sup>87</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021, s. 27.

<sup>88</sup> Niras, *Evaluation of Sida's support to the African Organisation of English-Speaking Supreme Audit Institutions*, 2022.



## Kunskap om den regionala kontexten

Förståelse för och kunskap om den miljö som våra samarbetspartner verkar i är central för att vi ska vara relevanta. Detta belyser inte minst våra utvärderingar av samarbetena i Kosovo och Zimbabwe.<sup>89 90</sup> I samarbetet på Västra Balkan är förståelsen för den regionala kontexten avgörande för att uppnå resultat. Det underlättar att Riksrevisionen har en anställd som är stationerad i regionen. Trots en utmanande politisk kontext har aktiviteter slutförts med goda resultat till följd av vår goda kulturella förståelse.

## Multilateralt samarbete är effektivt för att stötta många

En regional ansats i samarbetet har fördelar, både för deltagarna själva och för Riksrevisionen som partner. I ett regionalt samarbete finns stordriftsfördelar genom till exempel gemensamma utbildningstillfällen och gemensamma handböcker. Ett regionalt samarbete medför också ett positivt kollegialt förändringstryck mellan de deltagande organisationerna. Frågor av potentiellt känslig karaktär kan också lämpa sig bättre för regionala diskussioner än bilaterala, eftersom ingen part behöver känna sig särskilt utpekad. Med utgångspunkt i dessa erfarenheter har vi valt att stödja befintliga regionala samarbeten i Afrosai-e, Asenasai, Pasai, Östafrika och Västra Balkan.

Gemensamt för erfarenheterna från det formella och informella multilaterala samarbetet är det värde som deltagarna sätter på utbytet med kollegor, trots att det i vissa fall kan finnas språksvårigheter. Dessa informella nätverk kan också leva vidare efter avslutade utbildningsprogram eller parallella granskningar, och därmed kan det ömsesidiga lärandet också fortsätta, tack vare god kontakt med kollegor som har relevanta kunskaper och erfarenheter.

Vi ser även tydligt att vi tar med oss lärande från våra bilaterala samarbeten, in i de regionala samarbetena och vidare in i den globala dialogen och vice versa. Detta är tydligt inte minst i vårt globala engagemang i granskning av givarmedel i bräckliga stater.

---

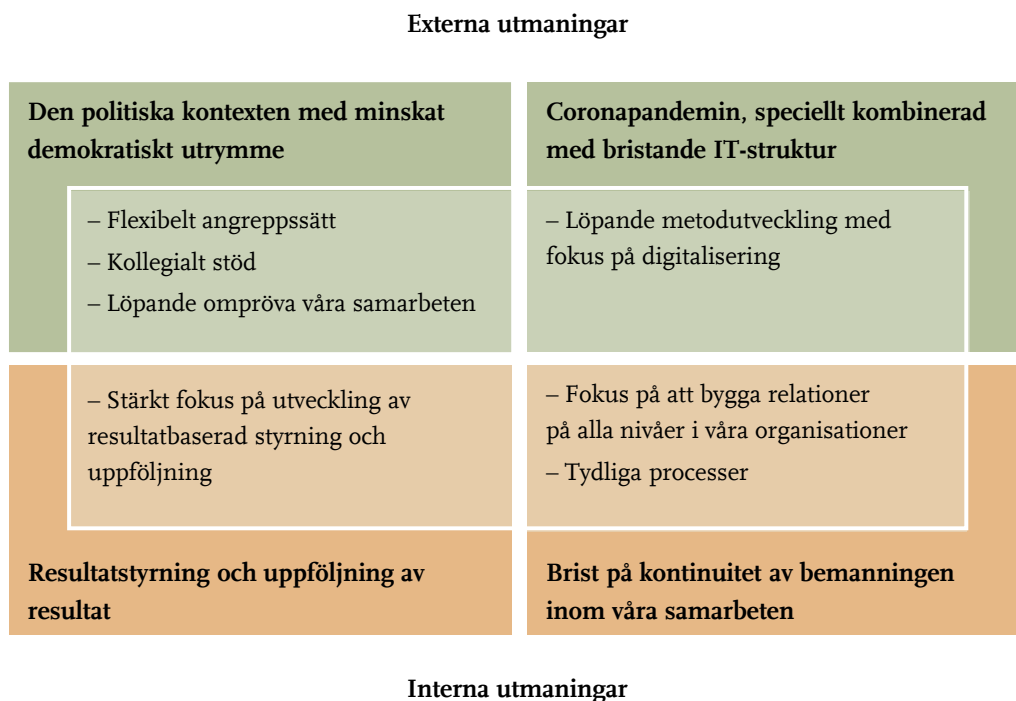
<sup>89</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 12.

<sup>90</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, s. 16.

## 5.2 Identifierade utmaningar

Ett antal utmaningar har identifierats i de externa utvärderingarna. Figuren nedan visar dessa utmaningar samt strategier för att hantera dem.

Figur 9 Utmaningar i våra samarbeten och hantering av dessa



### Pandemin i kombination med brister i it-infrastruktur är en fortsatt utmaning

Coronapandemin har varit en stor utmaning för den internationella verksamheten, främst i länder med nedstängningar av samhället och bristfällig it-infrastruktur såsom Liberia och Zimbabwe. Pandemins konsekvenser har lyfts i nästan alla utvärderingar som genomförts under de senaste två åren. Våra samarbetspartners verksamhet präglas fortfarande av eftersläpningar i den dagliga verksamheten. Detta påverkar våra samarbeten eftersom medarbetarna saknar tid och möjlighet att delta i verksamhetsutvecklingsåtgärder och utbildningar.

Samtidigt har coronapandemin påskyndat vår egen och våra samarbetspartners digitalisering och metodutveckling. Vi ser att stödet i många fall kan ges på digitala plattformar och att vi i större utsträckning kommer att kunna ge en blandning av digitalt stöd, fysiskt stöd och stöd i hybridformer. Det finns positiva resultat i form av att fler har kunnat delta i seminarier och workshoppar, främst inom våra globala åtaganden. Andra områden har påverkats mer negativt, till exempel kvalitetssäkring och kvalitetskontroll där vissa moment måste ske på plats hos våra samarbetspartner.

## Svåra politiska kontexter med minskat demokratiskt utrymme

I många av våra samarbetsländer är den politiska kontexten svår med ett litet demokratiskt utrymme. Det är vanligt med politisk instabilitet, kortsiktiga ekonomiska och politiska beslut, svåra sociala och ekonomiska förhållanden och bristfällig tillämpning av rättsstatsprincipen. Det ligger dock i vår ansats att verka där vi skapar mest mervärde. Vi har en flexibel ansats, arbetar kollega till kollega och inriktar oss på våra samarbetspartners behov. På så sätt försöker vi skapa de bästa förutsättningarna för att nå resultat, trots att våra samarbetspartner verkar i svåra miljöer. Vi ger våra partners stöd i att stärka kommunikationen med parlamentet för att öka genomslaget av granskningen. Vi samarbetar också med en rad andra aktörer, för att säkerställa bästa möjliga förståelse för sammanhanget.

I vissa fall krävs emellertid att vi omprövar verksamheten på grund av kontexten. Exempelvis har samarbetet med Afghanistan's revisionsmyndighet upphört till följd av det politiska läget.<sup>91</sup> I Kambodja hindrades samarbetet av det mycket snäva demokratiska utrymmet och myndighetens bristande kommunikation med allmänheten.<sup>92</sup> I samarbetet med Aseansai följer vi löpande Myanmar's delaktighet i det regionala samarbetet och utvärderar hur det påverkar vårt engagemang.

## Svårt att upprätthålla kontinuitet i bemanningen

En central utmaning är att bibehålla kontinuitet i bemanningen. Många av våra samarbetspartners har en hög personalomsättning, vilket identifieras som ett hinder i utvärderingarna av samarbetet i Kosovo<sup>93</sup>, Kenya<sup>94</sup> och Zimbabwe<sup>95</sup>. Vi hanterar det genom att arbeta med hela organisationen och bygga relationer på alla nivåer. Det minskar risken och personberoendet om nyckelpersoner slutar.

## Bättre uppföljning av resultat behövs för styrning och lärande

Flera utvärderingar, till exempel den av vårt samarbete i Uganda, betonar vikten av att vi tydligare följer upp resultaten. Det är viktigt för en effektiv och målinriktad styrning av projekten men också för att skapa lärande.

Detta har lett till ett internt utvecklingsarbete och utbildningsinsatser i resultatbaserad styrning för medarbetare på vår internationella avdelning. Vi har även tagit fram en rutin för uppföljning och utvärdering som gäller alla våra samarbetsprojekt.

---

<sup>91</sup> Riksrevisionen, *Mission report Performance Audit mission*, 2019, s. 2.

<sup>92</sup> Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 30.

<sup>93</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 12.

<sup>94</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022, s. 1.

<sup>95</sup> Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022, s. 17.

### 5.3 Nyckelfaktorer för hållbara resultat

Under 2021 fokuserade utvärderingarna särskilt på att identifiera förutsättningar för hållbara resultat. Detta är en viktig del i den interna utvecklingen av strategier och metoder, inte minst i samband med att vi fasar ut samarbetsprojekt.

#### Manualer och policyer ger förutsättningar för bestående förändring

Flera av utvärderingarna som genomfördes under året visar att Riksrevisionens stöd, i form av fler policyer, fler riktlinjer och mer utbildningsmaterial, har bidragit till gynnsamma förutsättningar för hållbara resultat. Eftersom flera av våra samarbetspartners har hög personalomsättning finns kunskapen ändå tillgänglig för nya revisorer, och det bidrar till en harmonisering av arbetssätt.

#### Ett format som säkerställer kunskapsspridning

Bestående resultat förutsätter att resultat sprids inom den egna organisationen på olika nivåer – från individnivå till organisationsnivå. Vårt koncept med ”utbildning av utbildare” har visat sig vara väldigt lyckosamt och har bidragit till att kunskapen spridit sig inom varje revisionsmyndighet.

#### Starkt ägarskap hos samarbetsorganisationen

Ägarskap och engagemang är nära kopplat till en stark förändringsvilja på alla nivåer inom våra samarbetsorganisationer, och det är en förutsättning för att nå hållbara resultat. Enligt utvärderingarna är vårt angreppssätt ”att stödja snarare än att ersätta” centralt för att säkerställa detta engagemang.

### 5.4 Slutsatser – goda resultat av verksamheten

Nedan följer slutsatser och reflektioner utifrån de utvärderingar som utgjort ett underlag till resultatrapporten.

#### Bidrar till demokratisk insyn i våra samarbetsländer

Genom Riksrevisionens globala, regionala och bilaterala verksamhet bidrar vi till en effektiv förvaltning och demokratisk utveckling i våra samarbetsländer. Detta gör vi främst genom att stärka våra samarbetspartners kunskap om och processer för finansiell revision, effektivitetsrevision och kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. För ett ökat genomslag i förändringsarbetet har vi också insatser som syftar till att stärka partnernas institutionella kapacitet inom till exempel HR, kommunikation, strategisk planering och ledarskap. Från våra samarbetsprojekt för vi med oss kunskap och metoder in i den egna organisationen men också till de forum där vi verkar globalt. På så sätt bidrar vi även till den globala metodutvecklingen.

## Viktigt att vidareutveckla styrningen och sammansättningen av våra samarbetsprojekt

Genom att fortsätta att utveckla resultatstyrningen och uppföljningen av våra samarbetsprojekt kan vi öka måluppfyllelsen och lärandet, men också stärka kommunikationen av våra resultat. Vi behöver även kontinuerligt stärka lärandet utifrån våra utvärderingar.

I vissa länder går samhällsutvecklingen åt fel håll, exempelvis i Afghanistan. Vi behöver därför ha beredskap för att ompröva våra samarbeten när de demokratiska förhållandena hindrar samarbetspartnern från att fungera som en oberoende revisionsmyndighet. En utgångspunkt för vår verksamhet är Agenda 2030 där alla länder ska delta i utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Vi prioriterar därför insatser som når de minst utvecklade nationernas revisionsorgan och där vi ser stora utvecklingsmöjligheter.

## Regionala och bilaterala engagemang understödjer varandra

En regional ansats i samarbetet har fördelar, för deltagarna själva och för Riksrevisionen som partner. I ett regionalt samarbete finns stordriftsfördelar genom till exempel gemensamma utbildningstillfällen och gemensamma handböcker. Ett regionalt samarbete medför också ett positivt kollegialt förändringstryck mellan de deltagande organisationerna. Nätverk skapas som är bestående över tid och oberoende av Riksrevisionens närvaro.

Samtidigt som de regionala insatserna innebär en ökad bredd finns det risk för att förlora det djupa, de relationer och den behovsanpassning som vi har i våra bilaterala samarbeten. Vi ser att olika former av stöd passar i olika sammanhang, till exempel är det regionala stödet lämpligt när revisionsmyndigheten nått en relativt hög mognadsnivå.

Vi upplever att vi tar med oss lärande från våra bilaterala samarbeten i de regionala samarbetena, och vice versa. Därför kommer vi fortsatt att arbeta både regionalt och bilateralt beroende på revisionsmyndigheternas behov, önskemål och utvecklingsnivå.

## Samskapandet, ägarskapet och relationen är viktiga för att nå resultat

Samskapande ger ett tydligt ägarskap och är därmed en grundläggande faktor för att skapa bestående resultat. Vårt angreppssätt, som bygger på att lära ut snarare än att ge färdiga svar, ser vi som centralt i vårt fortsatta arbete. Stödet är praktiskt och nära, och därmed är det relevant och behovsanpassat. Vi ser tydligt positiva resultat av att involvera hela organisationen, inklusive ledarskapet, i våra aktiviteter. Det ökar förändringsviljan och ägarskapet hos samarbetspartnern.

För att få till ett behovsanpassat stöd krävs en förtroendefull relation mellan oss och våra samarbetspartners. Därför fokuserar vi på ett fortsatt relationsbyggande för att skapa en öppen och ärlig dialog. Det är mycket viktigt eftersom vi går mot att i större utsträckning ge hybridstöd, och anpassar stödet utifrån dess syfte och våra samarbetspartners behov.

### Ständig utmaning att skapa hållbara resultat

En kontinuerlig utmaning i vårt arbete, och i biståndet i stort, är att säkra bestående resultat. Vi ser därför några områden som extra viktiga när det gäller utformningen av våra samarbetsprojekt. Det handlar dels om att skapa förutsättningar för att sprida resultaten, till exempel att ta fram gemensamma manualer och strategier och att utbilda utbildare, dels om att säkerställa våra partners ägarskap och förändringsvilja. Vi vill inkludera ägarskapet redan i planeringsstadiet när vi går in i nya samarbeten eller omprövar befintliga.

### En relevant aktör i utvecklingssamarbetet

Dagens utveckling präglas av kriser, konflikter och ett minskat demokratiskt utrymme, både i vårt närområde och globalt. Som en följd kan våra samarbetspartners oberoende ifrågasättas och begränsas. Men revisionsmyndigheternas roll och ansvar mot parlamentet och medborgarna är viktigare och mer relevant än någonsin. Det innebär att vi fortsatt måste vara flexibla och utgå från våra partners behov för att säkerställa vår relevans.

En föränderlig omvärld, ökat fokus på hållbarhet och den digitala utveckling som coronapandemin fört med sig kräver att vi fortsätter att utveckla våra metoder och arbetssätt, för att kunna vara en betydelsefull och effektiv genomförare av det svenska utvecklingssamarbetet.

# Förkortningar

---

<b>AC</b>	Audit Chamber of the Republic of Armenia – Armeniens nationella revisionsmyndighet.
<b>ACCC</b>	Auditing in complex and challenging contexts – ett gränsöverskridande stöd till revision i komplexa och utmanande sammanhang.
<b>AEC</b>	Asean Economic Community.
<b>Afrosai-e</b>	African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions – en subregional samarbetsorganisation för nationella revisionsmyndigheter i engelsktalande länder i Afrika.
<b>Arabosai</b>	Arab Organization of Supreme Audit Institutions – en samarbetsorganisation mellan revisionsmyndigheter i arabisktalande länder.
<b>Asean</b>	Association of Southeast Asian Nations – en geopolitisk och ekonomisk organisation bestående av tio länder i Sydostasien.
<b>Aseansai</b>	Association of Southeast Asian Nations (Asean) Supreme Audit Institutions – en subregional samarbetsorganisation för nationella revisionsmyndigheter i Asean-regionen.
<b>AU</b>	Afrikanska Unionen.
<b>BNI</b>	Business Network International.
<b>CBC</b>	Intosai Capacity Building Committee – Intosais huvudkommitté för kapacitetsutveckling.
<b>CoARM</b>	Court of Accounts of the Republic of Moldova – Moldaviens nationella revisionsmyndighet.
<b>COPF</b>	Parliamentary Committee for Oversight of Public Finances – parlamentariskt utskott i Kosovo med ansvar för att utöva tillsyn över utgifter.
<b>CPP</b>	Cambodian People’s Party – regeringspartiet i Kambodja.
<b>DAC</b>	Development Assistance Committee.

<b>DCFTA</b>	The Deep and Comprehensive Free Trade Areas.
<b>ECA</b>	European Court of Auditors – Europeiska revisionsrätten.
<b>EU</b>	European Union.
<b>Eurosai</b>	European Organization of Supreme Audit Institutions – den europeiska delen av Intosai. För närvarande består Eurosai av 50 medlemmar: 49 revisionsorganisationer och europeiska revisionsrätten (European Court of Auditors, ECA).
<b>EU Twinning</b>	Twinning är ett program där myndigheter och tjänstemän från EU:s medlemsländer delar med sig av kunskap och erfarenheter till institutioner i länder utanför EU.
<b>FN</b>	Förenta nationerna.
<b>GAC</b>	General Auditing Commission – Liberias nationella revisionsmyndighet.
<b>GIZ</b>	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – den tyska statens implementerande organ till stöd för biståndspolitiken.
<b>GPC</b>	General Personnel Council – en statlig myndighet som ansvarar för samordnad rekrytering till den offentliga sektorn i Palestina.
<b>HR</b>	Human Resources.
<b>HRM</b>	Human Resources Management.
<b>IDC</b>	Intosai-Donor Cooperation – ett givarsamarbete som utgörs av 25 bilaterala, regionala och globala biståndsorganisationer och 18 revisionsmyndigheter som representerar Intosais medlemmar.
<b>IDI</b>	Intosai Development Initiative – en norsk stiftelse som implementerar utvecklingsinitiativ inom Intosai.
<b>Intosai</b>	International Organization of Supreme Audit Institutions – internationell samarbetsorganisation för nationella revisionsmyndigheter.
<b>ISSAI</b>	International Standards for Supreme Audit Institutions – internationella standarder för nationella revisionsmyndigheter, som har utvecklats av Intosai.



<b>JWGAA</b>	Joint Working Group of Audit Activities – en arbetsgrupp inom ramen för samarbetet mellan EU:s revisionsmyndigheter, med syftet att stödja samarbete och utveckling i EU:s kandidatländer och potentiella kandidatländer.
<b>KNAO</b>	Kosovo National Audit Office – Kosovos nationella revisionsmyndighet.
<b>LTAPII</b>	Long-Term Aseansai Programme on ISSAI Implementation.
<b>NAA</b>	National Audit Authority of Cambodia – Kambodjas nationella revisionsmyndighet.
<b>NAOT</b>	National Audit Office of Tanzania – Tanzanias nationella revisionsmyndighet.
<b>Nato</b>	North Atlantic Treaty Organization – en mellanstatlig militär allians mellan 30 stater i Europa och Nordamerika.
<b>OAG</b>	Office of the Auditor General of Zimbabwe – Zimbabwes nationella revisionsmyndighet.
<b>OAGK</b>	Office of the Auditor General of Kenya – Kenyas nationella revisionsmyndighet.
<b>OAGU</b>	Office of the Auditor General of Uganda – Ugandas nationella revisionsmyndighet.
<b>ODA</b>	Official Development Assistance.
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development – organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.
<b>Pasai</b>	Pacific Association of Supreme Audit Institutions – en av sju regionala sammanslutningar inom Intosai med 27 medlemmar. Pasai består av fyra subregionala områden.
<b>PAT</b>	Partnership for Accountability and Transparency – partnerskap för ansvarskyldighet och transparens.
<b>PEFA</b>	Public Expenditure and Financial Accountability – verktyg för att bedöma tillståndet i ett lands system för offentliga utgifter, upphandling och ansvarsutkrävande.
<b>PFM</b>	Public Financial Management – offentligt finansiell styrning och uppföljning.

<b>SAACB</b>	State Audit and Administrative Control Bureau of Palestine – Palestinas nationella revisionsmyndighet.
<b>SAI</b>	Supreme Audit Institution – nationell revisionsmyndighet.
<b>SAI PMF</b>	Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework – ett ramverk utvecklat av Intosai för att stödja fullständiga och faktabaserade utvärderingar av revisionsmyndigheters resultat i relation till internationella standarder och gällande praxis.
<b>SAOA</b>	State Audit Office of Afghanistan – Afghanistans nationella revisionsmyndighet.
<b>Sida</b>	Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete.
<b>SIGMA</b>	Support for Improvement in Governance and Management – ett gemensamt initiativ av EU och OECD med syfte att främja utvecklingen av offentlig styrning i EU:s kandidatländer och potentiella kandidatländer samt i utvecklingsländer.
<b>ToT</b>	Training of Trainers.
<b>UNDP</b>	United Nations Development Program – FN: s utvecklingsprogram.
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development – USA:s biståndsmyndighet.

# Referenslista

---

## Artiklar

Aseansai, "The 6<sup>th</sup> Aseansai Senior Officials' meeting", *Aseansai Newsletter*, vol. III, 2021, <http://www.aseansai.org/wp-content/uploads/2021/11/Newsletter-Aseansai-Vol-III-2021.pdf>, hämtad 2022-03-23.

## Författningar

Lag (2002:1023) med instruktion för Riksrevisionen.

## Publikationer/rapporter

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Afrosai-e Integrated Annual Report 2019*, 2020.

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Evaluation report against logframe*, Afrosai-e, 2020.

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2017*, Afrosai-e, 2018.

Asean Supreme Audit Institutions, *Strategic Plan 2022–2025*. Aseansai, 2021.

Gaya, Y., *Annual Report of the Auditor General for the Year Ended December 31, 2019*, Office of the Auditor General Government of Liberia, 2020.

Intosai Capacity Building Committee, *Intosai strategic plan 2017-22 CBC strategic objectives and initiatives*, Intosai, 2016.

Intosai Development Initiative, *Global SAI Stocktaking Report 2020*, IDI, 2021.

Intosai-Donor Cooperation, *Institutional Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and the Court of Accounts of the Republic of Moldova*, Intosai, 2017.

Pacific Association of Supreme Audit Institutions, *Pasai Annual Report 2020 – 2021*, Pasai, 2021.

Riksrevisionen, *Action plan in the context of CoA employee satisfaction survey*, Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Activity report on support to QA in Afrosai-e*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Final Survey Report Pasai HRM program*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Module course in Performance audit in cooperation with Afrosai-e*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Tanzania Dodoma och Dar - Training in cooperation with the Swedish NAO*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Mission report Performance Audit mission*, Riksrevisionen, 2019.

Riksrevisionen, *Progress report August 2018 – September 2019, Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and Supreme Audit Office of Afghanistan*, Riksrevisionen, 2019.

Riksrevisionen, *Riksrevisionens årsredovisning för 2019*, Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Riksrevisionens årsredovisning för 2020*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Riksrevisionens årsredovisning för 2021*, Riksrevisionen, 2022.

Riksrevisionen, *Strategi för Riksrevisionens internationella utvecklingsamarbete 2022–2025*, Riksrevisionen, 2022.

Royal Government of Cambodia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2017-2020*, PEFA, 2021.

Supreme Audit Office Afghanistan, *Annual Report 2019*, Supreme Audit Office Afghanistan, 2020.

The Court of Accounts of Moldova, *Quality Assurance Action Plan: The Court of Accounts quality control system self-assessments result*, 2020.

## **Utredningar/utvärderingar**

Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021.

Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021.

Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021.

Ernst & Young, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the Office of the Auditor General of Uganda*, 2020.

Niras, *Evaluation of the African Organisation of English-Speaking Supreme Audit Institutions (Afrosai-e)*, Swedish International Development Cooperation Agency, 2022.

Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022.

Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022.

Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022.

Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022.

## Webbsidor

FN-förbundet UNA Sweden, "Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling", <https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/?msclkid=0f373801b00011ec8caf170c49a9f6ac>, hämtad 2022-03-30.

Intosai CBC Blog, "SAI Kiribati: Our young journey in Human Resources", 24 Aug 2021, <https://www.intosaicbc.org/sai-kiribati-our-young-journey-in-human-resources/>, hämtad 2022-03-17.

Intosai Donor Cooperation. "About the Intosai Donor Cooperation", <https://intosaidonor.org/who-we-are/background/>, hämtad 2022-06-20.

Openaid, "Bilateral capacity building support to State Audit Office of Afghanistan", <https://openaid.se/en/activities/SE-0-SE-27-4-1-1-2018-0822-625-15111>, hämtad 2022-03-15.

Pretorius, A., "Tanzania wins Prize for the best Performance Audit Report of 2019", <https://afrosai-e.org.za/2020/05/11/tanzania-wins-prize-for-the-best-performance-audit-report-of-2019-2/>, hämtad 2022-03-14.

Riksrevisionen, "Rapporter och andra granskningsresultat", <https://www.riksrevisionen.se/rapporter.html>, hämtad 2022-06-15.

I den här rapporten redovisar Riksrevisionens sina resultat av det internationella utvecklingssamarbetet.

Resultaten visar att Riksrevisionen bidrar till långsiktig kapacitetsutveckling i revisionsmyndigheter i Afrika, Asien, Östeuropa och Västra Balkan. Riksrevisionen bidrar även till erfarenhetsutbyte mellan revisionsmyndigheter i globala forum. Utvecklingen ligger väl i linje med syftet med verksamheten – att främja en effektiv förvaltning och demokratisk utveckling i utvecklingsländer.

Genom stödet till revisionsmyndigheter i utvecklingsländer bidrar Riksrevisionen till att stärka samarbetspartnerns kunskap och processer när det gäller finansiell revision och effektivitetsrevision. För att öka deras kapacitet att genomföra revision av god kvalitet, ger Riksrevision också stöd inom HR, kommunikation, strategisk planering och ledarskap.

Riksrevisionen har identifierat ett antal framgångsfaktorer för att nå bestående resultat över tid. Exempel på det är att stödet ska vara flexibelt och utgå från partnerns behov, att arbetet bygger på att partnern känner ägarskap för sin egen utveckling och att det etableras en förtroendefull relation.

ISBN 978-91-7086-638-8

ISSN 1652-6597

Riksrevisionen

---

S:t Eriksgatan 117  
Box 6181, 102 33 Stockholm  
08-5171 40 00  
[www.riksrevisionen.se](http://www.riksrevisionen.se)

