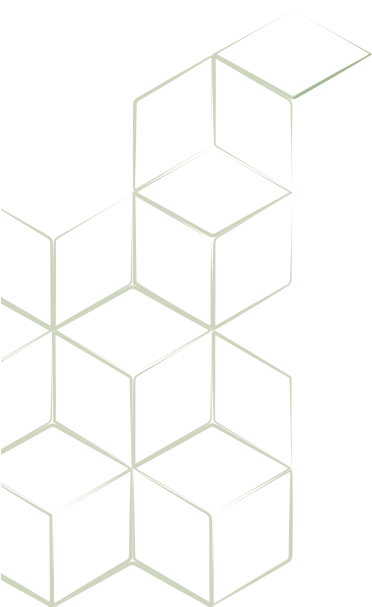
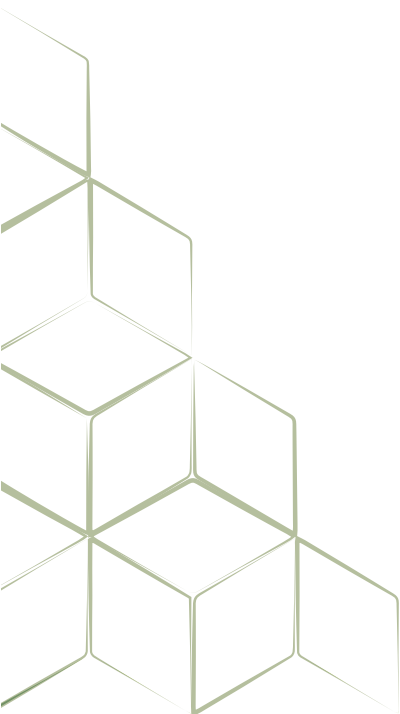


Resultat av Riksrevisionens internationella
utvecklingsamarbete 2019–2022

Bilaga 1. Resultat per samarbetsprojekt



RIKSREVISIONEN

Riksrevisionen

ISBN 978-91-7086-639-5

Tryck: Riksdagens internttryckeri, Stockholm 2022

Innehåll

Regionala samarbeten

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions (Afrosai-e)	4
Association of Southeast Asian Nations Supreme Audit Institutions (Aseansai)	12
Joint Working Group for Audit Activities (JWGAA)	18
Pacific Association of Supreme Audit Institutions (Pasai)	24

Bilaterala samarbeten

Afghanistan – State Audit Office (SAOA)	30
Kambodja – National Audit Authority (NAA)	36
Kenya – Office of the Auditor General of Kenya (OAGK)	42
Kosovo – National Audit Office (KNAO)	48
Liberia – General Auditing Commission (GAC)	54
Moldavien – The Court of Accounts of the Republic of Moldova (CoARM)	58
Palestina – State Audit and Administrative Control Bureau (SAACB)	64
Tanzania – National Audit Office of Tanzania (NAOT)	70
Uganda – Office of Auditor General of Uganda (OAGU)	76
Zimbabwe – Office of the Auditor General (OAG)	82

Nya samarbeten

Armenien – Audit Chamber of the Republic of Armenia (AC)	90
Regionalt Östafrika: Office of Auditor General Kenya, Office of Auditor General Rwanda, National Audit Office of Tanzania och Office of Auditor General Uganda	96

Förkortningar	102
----------------------	-----

Referenslista	106
----------------------	-----

Regionala samarbeten

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions (Afrosai-e)

Afrosai-e¹ är en regional organisation vars medlemmar består av 24 engelskspråkiga och två portugisisktalande nationella revisionsmyndigheter i Afrika.² Afrosai-e är en subregional organisation till Intosai, som syftar till att stärka medlemmarnas kapacitet och förmåga att bedriva offentlig revision. Afrosai-e har som strategiska mål att professionalisera redovisnings/revisionssektorn, stärka SAI:er för större genomslag och kvalitet i granskningarna, omvandla organisatorisk förmåga till genomslag i verksamheten och att Afrosai-e ska föregå med gott exempel genom att leverera på sitt mandat. Riksrevisionen stödjer implementeringen av Afrosai-e:s strategiska plan, inklusive den vision och det uppdrag som finns formulerat i denna.³

Det finns stora variationer vad gäller den politiska situationen i de länder som ingår i Afrosai-e regionen, allt från relativt utvecklade länder till mer bräckliga stater. Många av länderna präglas av korruption och svaga parlament. Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger medlemmarna inom ett spann från plats 27 (Seychellerna) till plats 179 (Sydsudan och Somalia) av totalt 180 länder.⁴ Samtidigt sker en snabb ekonomisk utveckling i flera av medlemsländerna och på sina håll görs det demokratiska framsteg.

På samma sätt varierar den ekonomiska situationen. Vissa länder präglas av hög tillväxt medan andra av utbredd fattigdom, hög befolkningstillväxt och pågående konflikter. Den dominerade sektorn är jordbruket, vilket gör att klimatförändringar har stor påverkan på regionen. Råvaruutvinning är en annan viktig sektor.

¹ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions.

² Afrosai-e medlemmar: Angola, Botswana, Eritrea, Eswatini, Etiopien, Gambia, Ghana, Kenya, Lesotho, Liberia, Malawi, Mauritius, Mozambique, Namibia, Nigeria, Rwanda, Seychellerna, Sierra Leone, Somalia, Sydafrika, Sydsudan, Sudan, Uganda, Tanzania, Zambia och Zimbabwe.

³ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions. *Afrosai-e Strategic Plan 2020–2024*, 2019.

⁴ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-23.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

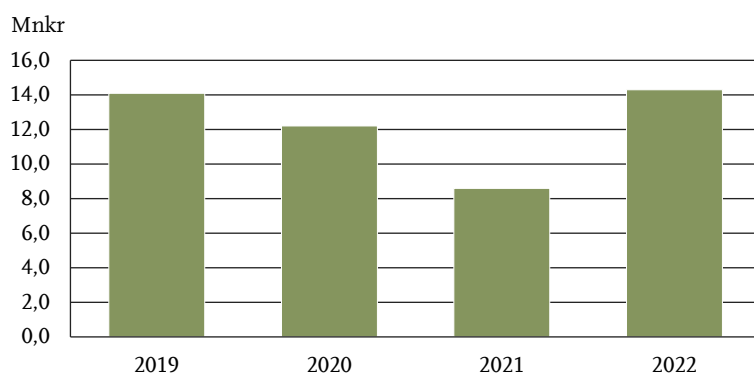
Huvudsaklig inriktning

Riksrevisionens nuvarande samarbetsavtal med Afrosai-e avser perioden 2020–2024, och har en strategisk ansats. Det innebär att Riksrevisionens finansiellt och professionellt stödjer genomförandet av Afrosai-e:s strategiska plan 2020–2024, med tyngdpunkt på de revisionsnära och institutionella verksamhetsområdena. Riksrevisionen är i första hand en institutionell partner till Afrosai-e vilket innebär ett kollegialt utbyte, där ett stort antal experter från Riksrevisionen bidrar med att genomföra utbildnings- och utvecklingsinsatser i regionen. Fram till 2020 har vi haft en sekunderad långtidsrådgivare från Riksrevisionen på sekretariatet. Denne lämnade sin tjänstgöring vid Afrosai-e-sekretariatet i oktober 2020 och har ersatts av en expert från regionen.

Övrigt stöd

Riksrevisionen är en av Afrosai-e:s mest långvariga partners och externa givare. De andra givarna är Sida, norska ambassaden i Sydafrika och medlemmen AGSA (Sydafrikas revisionsmyndighet). AGSA står också värd för sekretariatet. Därtill har Afrosai-e intäkter i form av projektfinansiering samt medlemsavgifter motsvarande 5 procent av kostnaderna 2020.⁵

Figur 1 Kostnader för samarbetet med Afrosai-e som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

⁵ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Afrosai-e Integrated Annual report, 2020, 2021*.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen har samarbetat med Afrosai-e sedan dess bildande 2005, men även Afrosai-e:s föregångare fick svenskt utvecklingsstöd från Riksrevisionsverket med början 1989. Riksrevisionens stöd har historiskt sett främst inriktats mot effektivitetsrevisionens utveckling i regionen, men har också inkluderat andra områden såsom metod- och kompetensutveckling inom finansiell revision, kvalitetskontroll och kvalitetssäkring samt HR, ledarskap och kommunikation.



Institutionella förutsättningar

Afrosai-e-medlemmarnas förutsättningar varierar. Vissa av revisionsmyndigheterna har en relativt stark ställning i sina respektive länder och har kapacitet och manöverutrymme att bedriva offentlig revision inom ramen för sitt mandat. Andra medlemmar verkar i utmanande miljöer som präglas av exempelvis otillräckliga resurser, politisk turbulens, omogen förvaltningskultur, svagt parlament och repressalier vid kritik mot regeringen.

Afrosai-e-sekretariatet har en stark ställning i regionen och är en drivande kraft för utveckling bland medlemmarna. Sekretariatet är dock resursmässigt beroende av externa givare och samarbetspartners, framför allt för att finansiera sekretariatet, men också för att genomföra aktiviteter.⁶

The Global SAI Stock Taking Report innehåller en jämförelse mellan de regionala organen avseende fyra principer om oberoende. I den fick Afrosai-e högre poäng (86) än det globala genomsnittet (84).⁷ Afrosai-e hamnade på tredje plats med 61 poäng efter Pasai⁸ och Eurosai⁹ med 72 respektive 63 av 100 poäng.¹⁰ 25 av 26 revisionsmyndigheter inom Afrosai-e visar en god organisationsstruktur där en majoritet av SAI:erna genomför sina strategiska planer och är resurseffektiva. Afrosai-e har en revisionstäckning på 28 procent inom effektivitetsrevision, vilket innebär antalet granskningar som genomförts i relation till granskningarna som planerats att utföras.¹¹

Bland Afrosai-e:s 26 medlemmar finns stora variationer vad gäller den kontext i vilken revisionsmyndigheterna verkar, mandatets omfattning, graden av oberoende, organisationens uppbyggnad och tillgången till resurser och kompetens. Enligt medlemmarnas självskattning har oberoendet ökat från 3,07 år 2017¹² till 3,17 år 2020 (på en skala från 1–5). Emellertid finns det är det stor

⁶ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Afrosai-e Integrated Annual report, 2020, 2021*.

⁷ Intosai Development Initiative, *Global SAI Stocktaking Report 2020, 2021*, s. 26.

⁸ Pacific Association of Supreme Audit Institutions.

⁹ European Organization of Supreme Audit Institutions.

¹⁰ Intosai Development Initiative, *Global SAI Stocktaking Report 2020, 2021*, s. 26.

¹¹ Afrosai-e, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2020, 2021*.

¹² Afrosai-e, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2018, 2019*.

variation mellan olika revisionsmyndigheter i regionen.¹³ Dessa variationer ställer höga krav på flexibilitet hos Afrosai-e och dess partners när det gäller att anpassa stödet till medlemmarnas förutsättningar, utveckla och skapa plattformar för erfarenhetsutbyte. Coronapandemin bedöms ha haft en negativ påverkan på revisionsmyndigheternas oberoende.¹⁴



Resultat

År 2021 genomfördes, på Sidas beställning, en utvärdering av Afrosai-e med syfte att fånga stödets långsiktiga påverkan av sekretariatets insatser i regionen.¹⁵ Dessa rapporter ligger till grund för resultatbeskrivningen nedan. Utöver detta skickar Riksrevisionen ut enkäter efter varje genomförd aktivitet för att utvärdera den. Varje år inkommer också sekretariatet med en omfattande resultatrapport.

Stödet till Afrosai-e skiljer sig från Riksrevisionens övriga samarbeten, då det tekniska stödet kompletteras med ett finansiellt bidrag. Detta görs mot bakgrund av synen på Afrosai-e som motor för utvecklingen av revisionskapacitet i regionen. Det hänger även samman med att sekretariatet nått en sådan mognadsnivå att de tar ägarskap för sin egen utveckling och att Riksrevisionens roll, i allt större utsträckning handlar om att agera dialogpartner.

Riksrevisionens samarbetsprojekt med Afrosai-e skiljer sig också från bilaterala samarbeten. De aktiviteter som Riksrevisionen deltar i planeras och drivs av Afrosai-e-sekretariatet, i enlighet med medlemmarnas prioriteringar, i stället för att formuleras i ett projektdokument mellan Riksrevisionen och motparten. Detta medför å ena sidan ett inbyggt ägarskap där Afrosai-e-sekretariatet och organisationens medlemmar själva identifierar behov och tar ansvar för den egna utvecklingen. Å andra sidan innebär det att Riksrevisionen har mindre inflytande över hur det samlade arbetet bedrivs och utvecklas, och mindre möjligheter att påverka innehållet.

Riksrevisionen stödjer således implementeringen av Afrosai-e:s strategiska plan, med en tydlig ambition att styra stödet till vissa prioriterade områden. Det betyder att samarbetet styrs i högre grad mot resultat inom definierade verksamhetsområden, snarare än mot specifika aktiviteter.

Stödet till Afrosai-e har, enligt vår bedömning, bidragit till att både utveckla revisionskapaciteten inom finansiell revision, effektivitetsrevision och kvalitetssäkring i regionen och till att stärka sekretariatet att stödja sina medlemmar. Detta är också tydligt då Riksrevisionen vid flera tillfällen använt

¹³ Afrosai-e, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2020*, 2021.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Niras, *Evaluation of Sida's support to the African Organisation of English-Speaking Supreme Audit Institutions*, 2022.

experter från regionen som facilitatorer i våra andra samarbeten. Vi ser även goda förutsättningar för hållbara resultat. I Sidas utvärdering identifieras ett par faktorer som fördelaktiga för att skapa hållbara resultat. Det första är att vi såväl som Sida, arbetar med kapacitetsutveckling som når ett stort antal revisorer i regionen. Vidare identifieras konceptet "train-the-trainer" som en viktig faktor för att skapa hållbara resultat. Vi utbildar regionala utbildare som i sin tur utbildar kollegor i olika revisionsnära ämnen. En annan faktor är att vi stödjer utvecklingen av material i form av manualer och guider som ger vägledning till revisionsmyndigheternas utveckling och verksamhet.¹⁶

Styrkan i samarbetet är den nära och långa relationen som Riksrevisionen har med Afrosai-e som möjliggör en öppen dialog kring utmaningar och möjligheter. Det återstår emellertid utmaningar i samarbetet såsom att Riksrevisionen ofta intar en drivande roll och att planeringshorisonterna ofta är korta.

Stärkt kompetens inom effektivitetsrevision

Vår bedömning är att vi genom vårt stöd har stärkt både sekretariatets kompetens att stödja medlemmarna, såväl som regionens samlade kapacitet inom effektivitetsrevision. Detta har bland annat uppnåtts genom att vi stöttat Afrosai-e i de grundläggande kurser som genomförs inom effektivitetsrevision. Dessa genomförs i tre moduler och i ett par omgångar varje år. Enligt utvärdering av en av modulerna som genomfördes digitalt under 2021 angav deltagarna (4,8 i medelvärde på en skala 1–5) att de kommer använda kunskapen i sitt arbete och att de kommer att sprida kunskapen från kursen (4,7 i medelvärde på en skala 1–5).¹⁷ Antalet effektivitetsrevisorer i regionen ökade från 685 till 704 år 2020. Dock är hög personalomsättning en utmaning för många av revisionsmyndigheterna i regionen.¹⁸

Inom ramen för samarbetet har vi även deltagit aktivt i framtagande av utbildningsmaterial, manualer och i diskussioner om hur revisionskapaciteten inom effektivitetsrevision i regionen kan utvecklas. Utöver det stödjer Riksrevisionen ett pris som delas ut till bästa effektivitetsrevisionsrapport i regionen ("The Prize"). Riksrevisionen sponsrar priset och är ordförande i den kommitté som utser vinnaren. Ur detta arbete är det tydligt att kvaliteten på granskningarna ökar, och allt fler länder har möjlighet att delta i tävlingen. Coronapandemin har emellertid drabbat vissa revisionsmyndigheter hårt och de har inte kunnat genomföra så många granskningar som initialt var planerat.

¹⁶ Niras, *Evaluation of Sida's support to the African Organisation of English-Speaking Supreme Audit Institutions*, 2022.

¹⁷ Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Module course in Performance audit in cooperation with Afrosai-e*, 2021.

¹⁸ Afrosai-e, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2019, 2020*, s. 58.

Ytterligare ett bevis för den utvecklingsresa som Afrosai-e i sig genomgått är att Riksrevisionen nu använder sekretariatet och personal från andra revisionsmyndigheter som facilitatorer i andra regionala och bilaterala samarbeten. Något som Afrosai-e själva också noterar i sin resultatrapportering är att de grundläggande kurserna inom effektivitetsrevision nu genomförs av regionala facilitatorer, vilket visar på en ökad kompetens och kapacitet att omsätta internationella standarder i verksamheten. Många av de som är facilitatorer har tidigare tagit del av utbildningsmodulerna. Afrosai-e har, genom stora ansträngningar, kunnat genomföra de flesta utbildningarna i digital form under pandemiåren.¹⁹

Utveckling av manual för finansiell revision

Riksrevisionen har bidragit till att skapa förutsättningar för att utveckla finansiell revisionskapacitet i regionen. Vi har bland annat varit aktiva i utvecklingen av manualen för finansiell revision i enlighet med internationella standarder. Riksrevisionen har även gett rådgivande stöd i hur manualen kan uppdateras för att möta nya internationella standarder.²⁰ 17 revisionsmyndigheter inom Afrosai-e hade i slutet av 2020 anpassat sina manualer i enlighet med dessa.²¹

Stärkt arbetet inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll

Vi har stöttat Afrosai-e och dess medlemmar inom kvalitetskontroll och kvalitetssäkring. Vår bedömning är att kvaliteten i verksamheten har ökat till följd av vårt stöd. Detta är dock ett område som blivit lidande under coronapandemin, då kvalitetssäkring och kvalitetskontroll har varit svårt att genomföra digitalt på grund av lagstiftning i Afrosai-e:s olika medlemsländer gör det svårt att dela dokument som krävs digitalt.²²

Riksrevisionen har deltagit i workshops som genomförts i medlemsländer. Vi har även fungerat som referensgrupp i framtagandet av en manual för kvalitetssäkring och kvalitetskontroll.²³ Den internationella standarden för kvalitetssäkring i revisionsmyndigheter håller på att ändras, så vårt stöd handlar också om att uppdatera arbetssätten till den kommande nya standardsättningen för området.

¹⁹ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions. *Evaluation report against logframe*, 2020.

²⁰ Riksrevisionen, *Afrosai-e: Mission report on Revision of the financial audit manual*, 2021.

²¹ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions. *Evaluation report against logframe*, 2020.

²² Ibid.

²³ Riksrevisionen, *Activity report on support to QA in Afrosai-e*, 2021.

Utveckling inom HR, kommunikation och ledarskap

Vi bedömer att HR, ledarskap och kommunikation har utvecklats till följd av vårt stöd. Afrosai-e uppger i sin egen resultatredovisning att de noterat en utveckling av kapaciteten.²⁴ Bland annat har vi gett coachande stöd inom kommunikation och i utvecklingen av Afrosai-e:s handbok. Vi har även stöttat i framtagandet av utbildningsmaterial för hur revisionsmyndigheterna kan stärka och förenkla språket i sina granskningsrapporter. Detta ger förutsättningar att få bättre gensvar och förståelse för revisionsmyndigheternas granskningar. Afrosai-e uppger i sin rapportering att medlemmarnas externa kommunikation förbättrats till följd av vägledningen de fått genom kommunikationshandboken.²⁵ På kommunikationsområdet ökade medlemmarnas självskattning mellan 2018 och 2019 för att sedan minska 2020, vilket härrör till påverkan av coronapandemin.²⁶

Inom HR-området har Afrosai-e tillsammans med Riksrevisionen utvecklat ett digitalt HR-verktyg. Verktöget gör det möjligt att bedöma medarbetare kapacitet inom en rad områden såsom till exempel analysförmåga och värderingar. Tanken är att verktöget kan användas vid rekrytering, utbildning och utveckling. Detta sjuösattes som en pilot med nio revisionsmyndigheter, och finjusterades därefter. Kenya och Sydafrika revisionsmyndigheter har därefter använt verktöget, I Kenya testades 1700 kandidater och motsvarande 600 kandidater i Sydafrika.²⁷ Vi har även stöttat Afrosai-e i framtagandet av material och struktur för det ledarskapsprogram.

Utvecklad kvalitet inom utbildningsprogrammen

Det har funnits en ökad efterfrågan på revisorer inom i Afrosai-e-regionen under senare år. Afrosai-e har bemött detta genom att ta fram kapacitetsutvecklingsprogram, till exempel "training-of trainers". Detta innebär att fokus ligger på att "utbilda utbildare" som sen genomför utbildningar på sina respektive revisionsmyndigheter. Detta program, som syftar till att öka hållbarheten och kvaliteten i utbildningarna, har utvecklats med stöd av Riksrevisionen.²⁸

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

²⁵ Ibid.

²⁶ Afrosai-e, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2017, 2018*, s. 42.

²⁷ Riksrevisionen, *Mission report on the Development and implementation of HR Assessment Tools for the Afrosai-e Region*, 2018.

²⁸ Afrosai-e, *Afrosai-e Integrated Annual Report 2019, 2020*.

Association of Southeast Asian Nations Supreme Audit Institutions (Aseansai)

Asean är en geopolitisk och ekonomisk organisation bestående av tio länder i Sydostasien: Brunei Darussalam, Filippinerna, Indonesien, Kambodja, Laos, Malaysia, Myanmar, Singapore, Thailand och Vietnam. Asean samarbetar politiskt genom Political Security Community, som ska verka för att stärka demokrati, mänskliga rättigheter, god samhällsstyrning och säkerställa att människor i regionen lever under fredliga omständigheter.²⁹

Asean kämpar för fred, stabilitet och för att motverka terrorism inom regionen. Asean inrättade år 2015 en regionalekonomisk integrationsagenda Economic Community (AEC). Den inrättades för att underlätta kapitalflödet i regionen och för ett fritt flöde av kvalificerad arbetskraft, varor och tjänster. De tio medlemsländerna har olika språk, kulturer och historia men har som gemensamt mål att öka välbefindandet i regionen. Aseanregionen är den sjunde största ekonomin i världen och strävar efter att bli den fjärde största. De har fria handelsavtal mellan medlemsstaterna och andra länder, bland annat Kina. Asean är Kinas tredje största handelspartner.³⁰

Aseansai grundades 2011 och är en regional organisation för revisionsmyndigheterna i Asean:s medlemsländer. Aseansai syftar till att bidra till god samhällsstyrning och stärkt kapacitet i regionen samt till att främja samarbete genom utbyte av erfarenheter och kunskap mellan de olika revisionsmyndigheterna.³¹ Förutsättningarna för revisionsmyndigheterna i regionen skiljer sig åt men flera arbetar i utmanande politiska miljöer med en hög grad av korruption och ett begränsat demokratiskt utrymme. Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Aseansai:s medlemmar inom ett spann från plats 4 (Singapore) till plats 157 (Kambodja) av totalt 180 länder.³²

²⁹ Asean Secretariat, *Asean Political – Security Community Blueprint*, 2009.

³⁰ World Economic Forum, "What is Asean?", hämtad 2022-03-23.

³¹ Riksrevisionen, "Aseansai", hämtad 2022-03-23.

³² Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-23.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

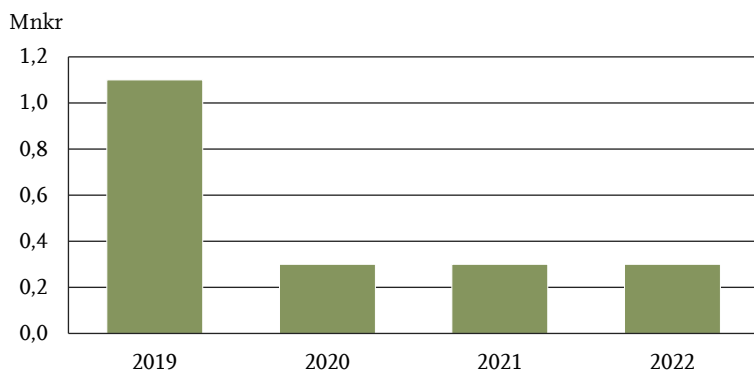
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och Aseansai är att bidra till medlemmarnas kapacitetsutveckling. Riksrevisionen bidrar med bland annat med expertis genom olika utbildningsinsatser och bidrar till genomförande av delar av Aseansai:s strategiska plan. Nuvarande projektfas pågår 31 december 2019–31 december 2022.

Övrigt stöd

Några aktörer som ger stöd till Aseansai på olika sätt är norska riksrevisionen, IDI och Världsbanken. Aseansai:s medlemmar får även bilateralt eller subregionalt stöd av internationella givare och partners.

Figur 2 Kostnader för samarbete med Aseansai som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen och Aseansai tecknade ett första samarbetsavtal för perioden 2017–2019. Under perioden var Riksrevisionens stöd inriktat på att stärka den revisionstekniska kapaciteten inom framför allt finansiell revision och kvalitetssäkring, men det fanns även en beredskap att ge stöd inom andra områden exempelvis effektivitetsrevision.

Riksrevisionen har dock stöttat Aseansai sedan 2014 med experter inom finansiell revision till ett antal workshoppar inom ramen för projektet Long-Term Aseansai Programme on ISSAI Implementation (LTAPII). Programmet har haft som syfte att, med fokus på implementering av internationella standarder för revision, stärka

det regionala samarbetet mellan medlemmarna, bygga upp en pool av regionala experter, stärka expertisen hos varje medlemsorganisation och främja regionalt kunskapsutbyte.



Institutionella förutsättningar

Ordförandeskapet för Aseansai roterar, och lämnades i november 2021 över från revisionsmyndigheten i Malaysia till Myanmar. Aseansai består även av ett antal kommittéer och funktioner som leds av de olika medlemmarna. Exempelvis ligger sekretariatsfunktionen hos Indonesien under perioden 2018–2023, den så kallade Knowledge Sharing Committee hos Malaysia och Training Committee hos Filippinerna.³³

Sedan december 2016 har Aseansai en mer permanent struktur än tidigare, vilket syftar till att ge sekretariatet ett tydligare mandat att exempelvis samordna stöd från givare. Sekretariatet har dock alltjämt en relativt svag roll i jämförelse med andra subregionala organisationer, som till exempel Afrosai-e, och i princip alla beslut fattas i konsensus. Aseansai har fortsatt att utvecklas de senaste åren och har genom sekretariatet stärkt sin professionalism och utvecklat hållbara strukturer och fungerande kommittéer.³⁴

Intosai:s Global SAI Stocktaking Report visar goda resultat inom flera områden.³⁵ Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Regionens index 2021 var i intervallet 6,0–9,0.

Revisionsmyndigheterna i Kambodja, Vietnam, Laos och Myanmar var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheterna i kategorin ”moderate independence”. Revisionsmyndigheterna i Filippinerna och Indonesien var i intervallet 8,0–8,5, vilket placerar myndigheterna i kategorin ”substantial independence”.³⁶

Enligt Open Budget-undersökningen 2020, har Vietnam, Kambodja och Myanmar med ett svagt utgångsläge, visat mest förbättringar gällande budgettransparens. Thailand visade högst resultatför Ostasien och Stillaohavsområdet.³⁷

De institutionella förutsättningarna varierar väsentligt mellan medlemmarna i Aseansai. Det råder även stora variationer avseende revisionsmyndigheternas organisatoriska kapacitet och deras ställning i sina respektive länder.

³³ Aseansai, ”Secretariat”, hämtad 2022-03-23.

³⁴ GIZ, ”Support to Supreme Audit Institutions in Southeast Asia (Aseansai)”, 2018, hämtad 2022-03-23, samt Aseansai, ”Aseansai information”, 2019, s.9.

³⁵ Intosai Development Initiative, *Global SAI Stocktaking Report 2020*, 2021, s. 26.

³⁶ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

³⁷ International Budget Partnership. *Open Budget Survey 2019– Global Report*, 2020.



Resultat

Samarbetet med Aseansai har inte utvärderats under perioden 2019–2022. Riksrevisionen planerar att göra en utvärdering under slutet av 2022. Resultaten nedan bygger främst på Riksrevisionens interna resultatrapportering för genomförda aktiviteter.

Riksrevisionens stöd till Aseansai sker främst genom expertdeltagande, utbildningsinsatser och coaching i aktiviteter som arrangeras av Aseansai och dess underkommittéer och medlemmar. Denna samarbetsform innebär ett regionalt ägarskap, men också att Riksrevisionen har begränsat inflytande över hur det samlade arbetet i Aseansai bedrivs och utvecklas samt att det är svårare att spåra och identifiera specifika resultat av Riksrevisionens insatser.

Riksrevisionens stöd till Aseansai har enligt vår bedömning resulterat i att organisationen utvecklat bättre utbildningsmaterial samt utökat sin förmåga att själva facilitera utbildningar. Stödet har också bidragit till en bättre strategisk planering.

Utvecklat utbildningsmaterial

Riksrevisionens bedömer att Aseansai fått större förståelse för hur de kan ta fram relevant utbildningsmaterial. Syftet har varit att bygga upp den regionala kapaciteten och stärka kunskapen kring internationella standarder inom olika revisionsgrenar. Riksrevisionen har agerat som externt stöd i regionala workshops. Under perioden 2017–2021 utfördes flera workshoppar med fokus på att ta fram utbildningsmaterial. Till exempel har en workshop anordnats där fokus var att ta fram översiktligt kursmaterial om regelefterlevnadsrevision för Aseansairegionen. Efter workshoppen, rapporterade deltagarna, att det nu fanns en ökad kunskap för regelefterlevnadsrevision och möjlighet att fortsätta utveckla utbildningsmaterialet på egen hand.³⁸

Riksrevisionen har också stöttat Aseansai i att utveckla ett utbildningsprogram av revisorer kopplat till målen för hållbar utveckling. Deltagarna uppger bland annat att de fått ökad förståelse för sin roll som facilitatorer och kunskap kring kopplingen mellan effektivitetsrevision och FN:s globala hållbarhetsmål.³⁹

Ökad kompetens inom revision genom ”train-the-trainer-koncept”

Riksrevisionen bedömer att samarbetet har stärkt förutsättningarna för att öka revisionskompetensen i regionen. Vi har bland annat stöttat fyra facilitatorer inom finansiell revision som i sin tur genomförde utbildningar för 39 revisorer i regionen. Riksrevisionen stöttade dem i deras förberedande arbete såsom att ta

³⁸ Riksrevisionen, *Aseansai: Mission report on course design on compliance audit on SDG mission*, 2019.

³⁹ Riksrevisionen, *Mission report workshop on Performance Audit (PA related to SDGs Commission on Audit of Philippines (CoA) - Manila)*, 2019.

fram presentationer och övningar samt i omställningen att genomföra utbildningen i digital format.⁴⁰

Riksrevisionen har även stöttat revisionsmyndigheten i Filippinerna och utbildat 33 nya revisorer från olika revisionsmyndigheter inom Aseansai som utbildare inom regelefterlevnadsrevision.⁴¹

Stärkt strategisk planering

Aseansai har under det senaste året utvecklat sin strategiska planering. Riksrevisionen har gett stöd till revisionsmyndighet i Vietnam som lett arbetet mede den strategiska planen. Den strategiska planen godkännes av samtliga medlemmar under Aseansai summit 2021.⁴²

⁴⁰ Aseansai Newsletter, "Volume III 2021. The 6th Aseansai Senior Officials' meeting", hämtad 2022-03-23.

⁴¹ Ibid.

⁴² Asean Supreme Audit Institutions, *Strategic Plan 2022-2025*, 2021.

Joint Working Group for Audit Activities (JWGAA)

Riksrevisionens samarbete med Joint Working Group for Audit Activities (JWGAA) inkluderar revisionsmyndigheterna i Albanien, Bosnien och Hercegovina, Nordmakedonien, Serbien, Kosovo, Montenegro och Turkiet.

Västra Balkan präglas både av ett gemensamt kulturellt och historiskt arv och av mycket komplexa och känsliga relationer länderna emellan. Det finns positiva tendenser i utvecklingen i regionen, men också fortsatta utmaningar, vilket försvårar och försenar utvecklingsprocesser. Regionalt samarbete är en viktig del av den fortsatta fredsprocessen, där också relationen till EU och dess institutioner spelar en viktig roll. Närmandet till EU ställer krav på harmonisering och reformer som därmed utgör en gemensam drivkraft för utveckling i regionen. Flera av länderna lider av utbredd korruption och reformarbetet försvåras av en polariserad politisk miljö med krympande demokratiskt utrymme och utmaningar för både media och civilsamhället. En ökande extern påverkan och omfattande desinformation hämmar också den demokratiska utvecklingen i regionen. Enligt korruptionsindex från Transparency International 2021, hamnar Västra Balkanländerna Albanien och Bosnien på plats 110, Serbien på plats 96 Nordmakedonien och Kosovo på plats 87 samt Montenegro på plats 64 av totalt av totalt 180 länder. Turkiet hamnar på plats 96.⁴³ Medborgarnas förtroende för offentliga institutioner och makthavare brister, bland annat på grund av kopplingen mellan ekonomisk och politisk makt.⁴⁴

Fattigdomen är hög i flera av länderna och en omfattande informell ekonomi hindrar utvecklingen. Coronapandemin har förvärrat situationen med bland annat ökad arbetslöshet, vilket förväntas leda till en ökad utvandring av unga och utbildade från regionen.⁴⁵

⁴³ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-25.

⁴⁴ Regeringskansliet, *Strategi för Sveriges reformsamarbete med västra Balkan och Turkiet 2021–2027*, Utrikesdepartementet, 2021 s. 4–5.

⁴⁵ Ibid.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

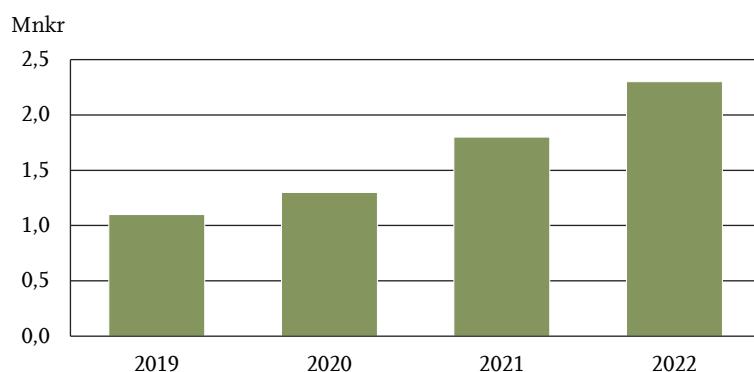
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet inom JWGAA är rapportskrivning och klarspråk, kvalitetssäkring samt effektivitetsrevision. Nuvarande inriktningsbeslut gäller från och med maj 2020. Fortsatt samarbete bereds i samband med att revisionsmyndigheternas nätverk förbereder en ny aktivitetsplan där Riksrevisionen tar ställning till vilka utvecklingsområden vi är beredda att stödja.

Övrigt stöd

Riksrevisionen stödjer JWGAA tillsammans med Europeiska Revisionsrätten och SIGMA. Utöver detta finns ett flertal bilaterala samarbeten i regionen.

Figur 3 Kostnader för samarbete med Västra Balkan och Turkiet som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen samarbetar sedan 2013 med JWGAA och sedan 2016 är Riksrevisionen medordförande i arbetsgruppen, tillsammans med Rumäniens revisionsmyndighet. Verksamhetens inriktning och prioritering beslutas av Presidents' Network som utgörs av riksrevisorerna.

Nätverkande och samarbete har ett egenvärde, liksom att träffas på olika organisatoriska nivåer och diskutera gemensamma frågeställningar. Inom ramen för JWGAA bidrar Riksrevisionen med projektledning och experthjälp. Riksrevisionen har också genomfört utbildningar i revisionsmetodik, klarspråk och parallellgranskningar. Svenska parlamentariker har vid några tillfällen

medverkat tillsammans med vår personal i möten och samtal med respektive motparter i regionen för att diskutera parlamentets roll i ansvarsutkrävande och praktiska frågor kring mottagande och hantering av granskningsrapporter.



Institutionella förutsättningar

JWGAA är en arbetsgrupp under EU:s Kontaktkommitté⁴⁶ som bildades 2002 med syftet att främja samarbete mellan medlemsstaternas högre revisionsorgan och deras motsvarigheter i kandidat- och potentiella kandidatländer. Europeiska revisionsrätten (ECA) är fullvärdig medlem i arbetsgruppen och spelar en nyckelroll. ECA erbjuder administrativt stöd och råd samt agerar neutral aktör i en stundvis polariserad och politiserad debatt. Dessutom erbjuder ECA experter att medverka i implementeringen av aktiviteter när de har möjlighet.⁴⁷

I Västra Balkan innebär det att revisionsmyndigheterna är på olika utvecklingsnivåer med medarbetare och chefer som har varierande erfarenhet och kompetens. De har också varierande legala förutsättningar.

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Regionens index 2021 var i intervallet 8,0–9,5.

Revisionsmyndigheterna i Albanien, Bosnien, Montenegro och Serbien var i intervallet 8,0–8,5, vilket placerar myndigheterna i kategorin ”substantial independence”. Revisionsmyndigheterna i Kosovo och Turkiet var i intervallet 9,0–9,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”high independence”.⁴⁸



Resultat

Under vintern 2021–2022 genomfördes en extern utvärdering baserad på dokumentstudier, enkäter och intervjuer med berörda personer på JGWAA och Riksrevisionen.⁴⁹

Det övergripande målet med samarbetet är att öka effekten av revisionen och att revisionsmyndigheterna ska stärka sina organisationer och sin kompetens för att kunna bedriva revision i enlighet med internationella standarder.

Utvärderingen att samarbetet mellan Riksrevisionen och JWGAA har bidragit till ökad kunskap och utvecklade färdigheter bland revisionsmyndigheterna i

⁴⁶ Kontaktkommitté är en församling som består av ordförandena för EU-medlemsstaternas revisionsmyndigheter och revisionsrätten. Det är ett samarbetsforum för utbyte av erfarenheter och kunskaper om revision.

⁴⁷ Riksrevisionen, *Fördjupad beredning av Riksrevisionens stöd till det regionala samarbetet på Västra Balkan*, 2020, s. 4.

⁴⁸ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

⁴⁹ Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022.

regionen. Det har skett förbättringar i form av uppgraderade manualer och processer. Riksrevisionens insatser har varit av hög kvalitet. Det har bidragit både till resultaten och till ett aktivt och öppet dialogklimat mellan deltagarna. Det aktiva deltagandet från flera revisionsmyndigheter har i sin tur lett till ett utbyte av erfarenheter och till att nya nätverk skapats.⁵⁰

Som en viktig framgångsfaktor identifierar utvärderingen Riksrevisionens regelbundna kommunikation med deltagande revisionsmyndigheterna. Experter från Riksrevisionen har bidragit till att utbildningsaktiviteterna har präglats av öppenhet och en icke-dömande atmosfär. En annan viktig framgångsfaktor är vår förståelse för den regionala kontexten. Det beror delvis på att Riksrevisionen har en anställd person i regionen, vilket bidrar till ökad förståelse och undanröjer hinder som exempelvis språkförbistringar. Trots det politiskt känsliga läget har många aktiviteter slutförts med goda resultat inom ramen för samarbetet.⁵¹

Några utmaningar i samarbetet har, förutom coronapandemin, varit revisionsmyndigheterna varierade mognadsnivåer och har kompetenser, samt språkförbistring. Det har resulterat i vissa svårigheter för oss att anpassa utbildningsmaterial och utforma insatser så att det passar alla. Den geopolitiska situationen kräver också en viss försiktighet i samarbetet.

Stärkt metodutveckling inom finansiell revision

Enligt utvärderingen har de största framstegen varit 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 utvecklat sina riskanalyser att de är mer välstrukturerade än tidigare. Enkät svar visar att deltagarna anser att de nu besitter en större förståelse för riskbedömning och riskanalys till följd av Riksrevisionens workshoppar.⁵²

Utvärderingen visar också att vårt stöd har bidragit till en ökad kunskap om skillnaden mellan finansiell- och regelefterlevnadsrevision hos deltagarna. De intervjuade i utvärderingen pekar på att de finansiella revisionsrapporterna är av högre kvalitet än tidigare. Deltagarna uppger själva att de har fått mer kunskaper om hur de ska skriva kortfattade och läsbara rapporter.⁵³

2019 slutförde Riksrevisionen den sista delen av en serie av workshoppar inom finansiell revision där vi följt revisionsprocessen från ax till limpa. Riksrevisionens experter har här utvecklat ett nytt, mer praktiskt arbetssätt för att nå bättre resultat och lärande genom att gå från traditionell föreläsning till att interaktivt arbeta med revision utifrån uppfattad risk. Med hjälp av en fiktiv myndighetsbokföring, med

⁵⁰ Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 3, 14.

⁵¹ Ibid., s. 3, 14.

⁵² Ibid., s. 15.

⁵³ Ibid., s. 15.

avsiktliga felaktigheter, bedömde deltagarna den interna styrningen och kontrollen i myndigheten baserat på egen metodik och riskuppfattning från respektive revisionsmyndighet. Slutligen fattade de beslut om hur iakttagelserna påverkade omfattningen och inriktningen av revisionen. Detta arbetssätt ökade inläringen och förståelsen för det egna synsättet avseende finansiell revision och lärandet breddades när de olika deltagarna jämförde sina olika metoder och utfall.⁵⁴

Stärkt kompetens inom effektivitetsrevision

Från utvärderingen går det att utläsa att alla revisionsmyndigheterna har stärkt sin kompetens inom effektivitetsrevision. Det finns till exempel fler grundutbildade effektivitetsrevisorer nu än tidigare. Experter från Riksrevisionen har tagit fram ett utbildningsprogram baserat på Afrosai-e:s tremodulskurs och modifierat det till ett digitalt format och anpassat till region. I programmet blandas teoretiska föreläsningar och praktiska övningar. Deltagarna har dessutom parallellt deltagit i sina nationella granskningar som våra experter coachat från förstudie till färdig rapport. Genom att involvera experter från Afrosai-e har det även skett ett erfarenhetsutbyte mellan Riksrevisionens regionala samarbete på Västra Balkan och Afrosai-e. I enkätsvar uppger deltagarna att de är mycket nöjda med utbildningsprogrammet i effektivitetsrevision och ger ett genomsnittligt poäng på 9.4 av totalt 10 poäng.⁵⁵

Enligt utvärderingen har samarbetet bidragit till att revisorerna utvecklat en större förståelse för metod och processen för effektivitetsrevision. Deltagarna betonar även att de ökat sin kunskap om de internationella standarderna. De har även stärkt sin kompetens kring hur de ska genomföra en granskning och fått större medvetenhet om skillnaden mellan effektivitetsrevision och andra former av revision. Intervjuade deltagare menar att deras utveckling till stor del är ett resultat av det stöd och vägledning som Riksrevisionens experter gett. De lyfter även fram att utbytet av erfarenheter och diskussioner med andra revisionsmyndigheter har varit givande.⁵⁶

Utvärderingen lyfter emellertid fram att samarbetet inte åstadkommit alla resultat som planerades och att resultaten skiljer åt sig något åt mellan de olika revisionsmyndigheterna. Den främsta anledningen till detta är revisionsmyndigheternas olika mognadsnivå och behov.⁵⁷

⁵⁴ Riksrevisionen, *Fördjupad beredning av Riksrevisionens stöd till det regionala samarbetet på Västra Balkan*, 2020.

⁵⁵ Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022, s. 14.

⁵⁶ *Ibid.*, s.15.

⁵⁷ *Ibid.*, s. 15.

Grundläggande kunskap inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll

Utvärderingen visar att de tre deltagande revisionsmyndigheterna i denna del (Kosovo, Montenegro och Bosnien och Hercegovina) har utvecklat en större kunskap om kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Detta till följd av att Riksrevisionen anordnat workshoppar med syfte att öka förståelsen för kvalitetssäkring. Intervjuade deltagare uppger att Riksrevisionens utbildningar i kvalitetssäkring och kvalitetskontroll har bidragit till ett bredare strategiskt perspektiv av revisionsmyndighetens roll. Samarbetet har även bidragit till en ökad medvetenhet om skillnaden mellan kvalitetssäkring och kvalitetskontroll.⁵⁸

Enligt utvärderingen har även samarbetet bidragit till att kvalitetskontrollerna blivit mer tillförlitliga genom tydligare processer. Genom vårt stöd har till exempel kvalitetskontroll blivit en obligatorisk del av effektivitetsgranskningsprocessen hos revisionsmyndigheten i Kosovo. Kvalitetskontroll är emellertid fortfarande under utveckling och det återstår arbete med att etablera tydliga processer. Bosnien och Hercegovina och Montenegros revisionsmyndighet har inspirerats och påbörjat en dialog kring hur kvalitetsarbetet kan stärkas.⁵⁹

Nätverk mellan deltagarna i samarbetet

Utvärderingen lyfter även fram att Riksrevisionens stöd har bidragit till ett förstärkt samarbete mellan revisionsmyndigheterna i regionen. Riksrevisionens insatser, med fokus på att skapa ett öppet diskussionsklimat, har bidragit till ett aktivt deltagande av bland medarbetarna ifrån regionen. Det har i sin tur lett till att nya nätverk skapas och att medlemmarna i regionen har större utbyte av erfarenheter sinsemellan. Enligt deltagarna har Riksrevisionens workshoppar gjort det möjligt att jämföra metoder och uppdrag med andra revisionsmyndigheter. De flesta deltagarna uppger i intervjuer att de ser stora fördelar med detta kunskaps- och erfarenhetsutbyte.⁶⁰

Utvärderingen belyser att Riksrevisionens stöd till dessa regionala nätverket har haft stor betydelse för de deltagande revisionsmyndigheterna. Detta bekräftas också av de deltagarna som menar att trots att revisionsmyndigheterna har olika mandat används nätverket som ett forum för att utbyta kunskaper, men även för att diskutera gemensamma utmaningar som kvarstår för att närma sig ett EU-medlemskap.⁶¹

⁵⁸ Ramboll, *Evaluation of the regional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Western Balkans and Türkiye*, 2022., s. 16.

⁵⁹ Ibid., s. 16.

⁶⁰ Ibid., s. 3, 15.

⁶¹ Ibid., s. 11.

Pacific Association of Supreme Audit Institutions (Pasai)

Stillahavsområdet präglas av två starka stater (Australien och Nya Zeeland) samt tre regioner med 15 önationer med olika anknytning till och beroende av forna koloniserare, och med inbördes olika finansiella och demokratiska möjligheter.⁶² Av de 15 mindre önationerna står tre för 90 procent av landmassan (528 000 kvadratkilometer).⁶³ Sex av önationerna finns med på den så kallade Världsrisklistan (20 nationer) över nationer som ses som extra sårbara, där Vanuatu och Tonga har störst utmaningar.⁶⁴

De senaste åren har stillahavsområdet haft en försämrad utveckling av demokratiska och politiska rättigheter. Bristande jämställdhet och våld mot kvinnor är ett fortsatt stort problem som eskalerat under coronapandemin.⁶⁵ Endast fem stater finns med på korruptionsindex från Transparency International 2021. Av totalt 180 länder, är Nya Zeeland det minst korrupta landet i världen, Australien hamnar på plats 18, Vanuatu på plats 66, Salomonöarna på plats 73 och Östtimor på plats 82.⁶⁶

Den ekonomiska situationen varierar önationerna. Gemensamt för många av dem är beroendet av bistånd och de ekonomiska utmaningarna som kommer av klimatförändringarna.⁶⁷ Området är ett av de mest drabbade gällande miljö- och klimatförändringar, den utvecklingen kommer att eskalera.⁶⁸ En viktig ekonomisk inkomstkälla är försäljningen av fiskelicenser till utländska intressen. Det råder hög arbetslöshet i många av önationerna.⁶⁹

⁶² De 15 övriga östaterna är: Fiji, Papua Nya Guinea och Östtimor, som tillsammans står för 90 % av regionens landmassa och befolkning, samt 12 små östater under utveckling: Cooköarna, Kiribati, Mikronesien, Nauru, Niue, Palau, Marshallöarna, Samoa, Salomonöarna, Tonga, Tuvalu och Vanuatu.

⁶³ Kahraman, E., 2021, "Stillahavsområdet", Europa Parlamentet, hämtad 2022-03-05.

⁶⁴ Welt Hunger Hilfe, *WorldRiskReport 2021-Focus: Social Protection*, 2021, hämtad 2022-03-25. Världsrisklistan citeras av Världsbanken och ges ut av universitetet i Ruhr (Tyskland)

⁶⁵ Regeringskansliet, *Svensk strategi för utvecklingssamarbete med Asien och Oceanien 2022–2026*, 2021.

⁶⁶ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-25.

⁶⁷ Utrikespolitiska institutet, "Oceanien", hämtad 2022-03-25.

⁶⁸ Regeringskansliet, *Svensk strategi för utvecklingssamarbete med Asien och Oceanien 2022–2026*, 2021.

⁶⁹ Utrikespolitiska institutet, "Oceanien", hämtad 2022-03-25.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

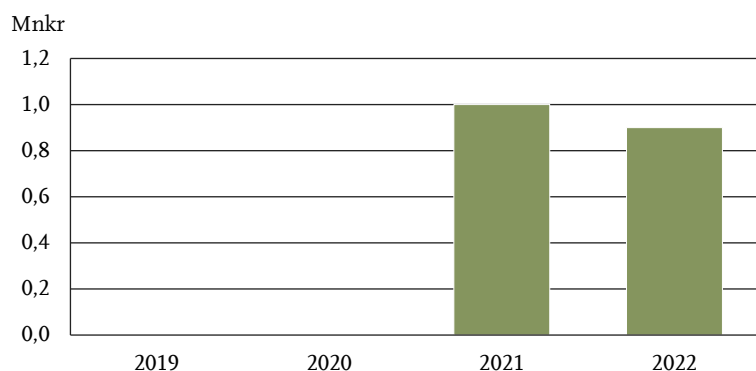
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och Pasai är stöd till HRM-området som är starkt eftersatt och prioriterat i Pasai:s nuvarande strategi. Genom Riksrevisionens relation till Afrosai-e:s⁷⁰ sekretariat erbjuds Pasai:s sekretariat också partnersamverkan med en liknande organisation. Stödet från Riksrevisionen riktas till de önationer som Pasai rankat i behov av utveckling. Nuvarande projektfas pågår till och med utgången av 2022 med möjlighet till förlängning i två år.

Övrigt stöd

Sekretariatet i Pasai finansieras via stöd från Office of the Controller and Auditor General of New Zealand, Australian National Audit Office, New Zealand Foreign Aid & Trade Programme, Australian Aid, Asian Development Bank, Japan Fund for Poverty Reduction, UNDP – United Nations Development Programme, World Bank, European Union, IDI – Intosai Development Initiative.

Figur 4 Kostnader för samarbete med Pasai som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

⁷⁰ African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen har sedan 2017 stöttat Pasairegionen⁷¹ inom området organisationsutveckling. Samarbetet med Pasai har fram till 2020 bestått av enstaka aktiviteter. Det har handlat om ledarskapsutveckling och HRM, områden där Pasai haft svårt att få stöd genom sina partners i regionen. Stödet har omfattat utveckling av ett kompetensramverk med verktyg och process för revisionsmyndigheternas arbete med rekrytering och kompetensutveckling samt strategiska och operationella planer inom HR.⁷²



Institutionella förutsättningar

Pasai är en av sju regionala sammanslutningar inom Intosai med 27 medlemmar.⁷³ En föregångare till Pasai bildades 1987 men då bara med medlemmar från den södra delen av regionen. År 2009 bildades dagens Pasai med fyra subregionala områden. Pasai:s målsättning är att främja transparent, ansvarsfullt och effektivt utnyttjande av offentlig sektors resurser i Stilla havsområdet. Organisationen bidrar genom professionellt stöd till sina medlemmar inom offentlig revision.

De flest revisionsmyndigheter inom Pasai regionen har ett begränsat oberoende. Till exempel krävs ett godkännande av offentliga förvaltningskommittéer i frågor angående organisering och rekrytering. En del av revisionsmyndigheterna finansieras också direkt av departementen och har därför inte mandat att utföra sin verksamhet helt oberoende.⁷⁴ I Intosai:s Global SAI Stocktaking Report visas ett SAI independence index för olika regioner. Det kan ibland bli något missvisande när det gäller Pasai eftersom Australien som deltar med flera regionala myndigheter, Nya Zeeland och önationer som är territorier till USA och Frankrike kan redovisa goda resultat. Rankingens visar att Pasai ligger bra till inom flera områden, men det finns stora skillnader. Bland de revisionsmyndigheter finns myndigheter med mycket begränsade resurser inom framför allt stödområden där HRM sticker ut som ett underutvecklat område.⁷⁵

⁷¹ Pasai:s indelning av länder som är berättigade till stöd: Kiribati, Salomonöarna, Tuvalu, Vanuatu, Papua Nya Guinea, Mikronesien Pohnpei, Yap, Chuuk, Korsrae, Samoa, Tonga, Palau, Nauru, Marshallöarna och Republiken Fiji.

⁷² Pasai, *Pasai Annual Report 2020 – 2021*, 2021, s. 31.

⁷³ Pasai medlemmar: 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, Nauru, Nya Kaledonien, Vanuatu, Palau, Guam, Tonga, Marshallöarna, Kiribati, Samoa, Amerikanska Samoa, Nordmarianerna och Nya Zeeland.

⁷⁴ Riksrevisionen, *Progress report: Support Pasai region – HR Strategic and Operational plans and processes*, 2020.

⁷⁵ Intosai Development Initiative, *Global SAI Stocktaking Report 2020, 2021*, s. 26.



Resultat

Pasai:s sekretariat genomför utvärdering av Riksrevisionens insatser med viss regelbundenhet. Denna resultatbeskrivning bygger på enkäterna och samarbetets årsrapporter. På grund av coronapandemin har stödet försenats, men i stort sett kunnat genomföras som initialt varit planerat.

Stödet till Pasai-regionen kanaliseras via Pasai:s sekretariat. Syftet med insatsen är att stärka HRM området genom att stödja deltagande revisionsmyndigheter i att utveckla strategier, öka allmän kunskap om HRM samt operationalisera systemen och processen i verksamheterna. Ett specifikt mål fram till 2024 är att regionen ska ha ett antal HR-champions som kan fungera som internkonsulter i regionen.

Riksrevisionen bedömer att det huvudsakliga resultatet av samarbetet är att revisionsmyndigheterna i regionen har fått möjlighet att utveckla det tidigare eftersatta HRM-området i frågor som till exempel handlar om rekrytering, kompetensutveckling och successionsplanering. Myndigheterna har också fått hjälp med att ta fram egna HR-strategier och operationella planer.

Att bygga kapacitet och förmåga som är uthållig för mindre myndigheter med knappa resurser finansiellt och inom HR-området är en utmaning i samarbetet. Stödet måste anpassas till såväl myndigheter som ibland inte har mer än ett tjugotal anställda som till de med några hundra. Innehåll och arbetssätt har utformats efter verkliga behov för att öka hållbarheten och förutsättningarna för implementering. En annan utmaning i samarbetet har också varit tidsskillnaden.

Som framgångsfaktor identifierar Riksrevisionen sekretariatets engagemang. Genom att Pasai-sekretariatet deltagit aktivt i samtliga aktiviteter har det ökat sin kunskap om HR och planering vilket effektiviserat stödet. Deltagarna har kunnat kontakta sekretariatet vid frågor och behov av stöd. Vår bedömning är att utan det förtroende som sekretariatet åtnjuter, och med den kunskap de har om deltagarna, hade resultatet tagit längre tid att nå, alternativt blivit sämre.

Ökad kunskap och förståelse för HR kan stödja verksamheten

Riksrevisionens insatser tillsammans med årets aktiviteter bedömer vi har lett till att skapa kunskap och förståelse för HR och hur strategier och planer kan hjälpa myndigheter att förbättra träffsäkerhet i till exempel rekrytering, kompetensutveckling och successionsplanering. Flera av teamen som ingår i samarbetet vittnar om en ökad kunskap inom HR och strategisk planering.⁷⁶ En av de deltagande myndigheterna beslutade att inrätta en HR-funktion för att bygga kunskapen ytterligare.⁷⁷

⁷⁶ Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Final Survey Report (individual answers), Pasai HRM program 2021, 2021.*

⁷⁷ Pasai, *Pasai Annual Report 2020-2021, 2021.*

Utvecklade HR-processer, framtagandet av HR-strategier och operationella planer

Riksrevisionens stöd har bidragit till att stärka revisionsmyndigheternas HR-arbete. Analysen av SAI-PMF-resultaten visade att områden inom ledarskap, HR och kommunikation varit eftersatta.⁷⁸ Tillsammans med sekretariatet utvecklade Riksrevisionen ett program på distans där revisionsmyndigheterna fick möjlighet att ta fram egna HR-strategier och operationella planer. I den första omgången deltog sex revisionsmyndigheter⁷⁹ med totalt 16 deltagare. Programmet genomfördes på distans.⁸⁰ Fyra av sex myndigheter har beslutat om planerna och startat en implementering med hjälp av de operationella planerna. Stödet under 2020 genomfördes i samverkan med Afrosai-e och dess expert inom HRM.⁸¹

⁷⁸ Pasai, *Pasai Annual Report 2020-2021*, 2021.

⁷⁹ Fiji, FSM National, FSM Pohnpei State, FSM Yap State, Kiribati och Papua New Guinea.

⁸⁰ Pasai, *Pasai Annual Report 2020-2021*, 2021.

⁸¹ Riksrevisionen, *Progress report: Support Pasai region – HR Strategic and Operational plans and processes*, 2020.

Bilaterala samarbeten

Afghanistan – State Audit Office (SAOA)

Afghanistan är ett land som historiskt sett har varit konfliktdrabbat. Den senaste perioden av krig har varat i cirka 30 år. Religiösa motsättningar och inte minst den fundamentalism som präglat landet under de senaste decennierna håller landet i ett grepp som hindrat utvecklingen på flera plan.⁸² Enligt korruptionsindex från Transparency International 2021 hamnar Afghanistan på plats 174 av 180 länder.⁸³

Efter överenskommelse mellan USA och talibanerna i början av 2020 inledde Islamiska republiken Afghanistan fredsförhandlingar med talibanregimen. Den 15 augusti, samtidigt som USA och Nato slutförde sitt tillbakadragande från landet, återtog den islamistiska talibanrörelsen makten i Afghanistan. Ett nytt kabinett inrättades och landet förklarades som det islamiska emiratet Afghanistan. I början av september 2021 presenterades en tillfällig regering där Mullah Muhammad Hassan Akhund, som var med och grundade talibanrörelsen i början av 1990-talet, är premiärminister. Han är med på FN:s sanktionslista och i hans nya regering sitter det endast talibaner och endast män.⁸⁴ I och med talibanernas maktövertagande pausade Riksrevisionen samarbetet och inga aktiviteter har sedan dess genomförts inom ramen för projektet.

Afghanistans ekonomi har traditionellt utgjorts av jordbruk och boskapsskötsel, men betydelsen av dessa näringar har minskat under de många åren av krig. Före talibanernas maktövertagande var Afghanistans ekonomi baserad på en konstgjord krigsekonomi, uppbyggt av utländska soldaters närvaro med många internationella bistånds- och utvecklingsprojekt. Med tillbakadragandet av utländska soldater behöver de ekonomiska resurserna ersättas med annan näring, och samtidigt har omvärlden utlovat fortsatt humanitärt bistånd. Statistiken är bristfällig men en betydande del av Afghanistans ekonomi har även baseras på opiumodling, heroinhandel och smuggling.⁸⁵

⁸² Svenska Afghanistankommittén, "Statsskick och Politik", hämtad 2022-03-07.

⁸³ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-07.

⁸⁴ Utrikespolitiska Institutet, "Afghanistan", hämtad 2022-03-07.

⁸⁵ Ibid.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

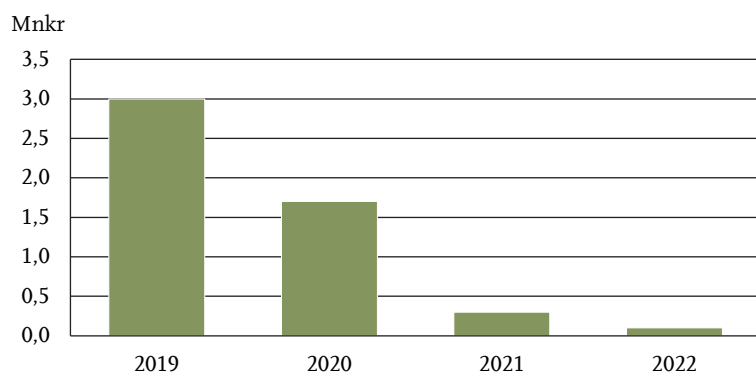
Huvudsaklig inriktning

Riksrevisionen inledde i augusti 2018 ett samarbetsprojekt med revisionsmyndigheten i Afghanistan, State Audit Office (SAOA). Avtalet sträckte sig till december 2020. Samarbetet beaktade hela organisationen och inriktades mot finansiell revision, effektivitetsrevision, kvalitetskontroll och kvalitetssäkring, ledarskap och stödverksamhet såsom HR och kommunikation. Under 2020 inleddes förberedelser inför en ny projektfas 2021–2023 och partnererna kom överens om att fortsätta samarbetet. Ett samarbetsavtal bereddes men skrevs aldrig under då processen avbröts i och med talibanernas maktövertagande. Under 2022 kommer samarbetet att summeras och avslutas.

Övrigt stöd

Världsbanken är den enda biståndsgivare som tidigare har haft ett avtal med SAOA.

Figur 5 Kostnader för samarbetet med SAOA som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionens samarbete med SAOA är relativt nytt och inleddes 2018. Den första samarbetsperioden sträckte sig till och med 31 december 2020.



Institutionella förutsättningar

Under den tid som Riksrevisionens samarbete med SAOA var aktivt fanns flera institutionella förutsättningar. SAOA:s oberoende har varit skyddat i lag. En särskild revisionslag antogs 2013, i den garanterades riksrevisornas oberoende ställning. SAOA:s mandat har omfattat revision av regeringens alla ministerier, avdelningar och verksamheter. Attorney General's office har ingått i mandatet, liksom kommunerna samt annan verksamhet som har någon form av offentlig finansiering. Mandatet har även omfattat rätten att självständigt planera, välja inriktning och genomföra revision. Mandatet har gett SAOA rätt att ta del av information och dokumentation från granskningsobjekten.

Enligt SAI-PMF-rapporten som presenterades 2017, hade SAOA ett brett och starkt mandat. Revisionslagen från 2013 garanterade oberoendet i stort, däremot inte när det gällde finansiell tilldelning och organisatorisk struktur.⁸⁶ SAOA har i de här delarna fortfarande varit underordnad statstjänstemannalagen som inneburit att befattningar, tjänstetillsättning och lönesättning delvis legat utanför SAOA:s egen kontroll.⁸⁷

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Afghanistans index 2021 var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheten i kategorin "moderate independence".⁸⁸

Det finns lokala rapporter om att det finns en ny riksrevisor på plats under talibanregimen, detta är emellertid inte bekräftat i den internationella rapporteringen.



Resultat

Samarbetet med SAOA har inte utvärderats, och givet det politiska läget och den osäkerhet som råder i landet kommer en utvärdering inte vara möjlig att genomföra. Riksrevisionen planerar i stället att göra en samlad intern uppföljning av samarbetet i sin helhet. Uppföljningen kommer att bygga på Riksrevisionens egen bedömning av framsteg som gjorts fram till att samarbetet avbröts. Resultatbeskrivningen nedan bygger på Riksrevisionens interna återrapportering.⁸⁹

⁸⁶ Riksrevisionen, *Beredningspromemoria: Fördjupad beredning inför ett eventuellt fortsatt samarbete med Afghanistans riksrevision (SAO)*, 2020, s. 6. SAI-PMF står för Supreme Audit Institution – Performance Measurement Framework – och är ett uppföljningsverktyg utvecklat inom Intosai i syfte att kunna bedöma i vilken utsträckning den enskilda SAI:en lever upp till de internationella standarder som finns för SAI:er.

⁸⁷ Civil Servant law.

⁸⁸ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

⁸⁹ Riksrevisionen, *Progress report August 2018 – September 2019, Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and Supreme Audit Office of Afghanistan*, 2019.

Samarbetet har haft som övergripande mål att bistå SAOA med att bedriva revision i enlighet med internationella standarder. SAOA har uttryckt önskemål om stöd, både den faktiska revisionen, utan också avseende hur man kan stärka organisationen runt revisionen. Samarbetet har därför även inkluderat av insatser för att bygga upp kvalitetssäkringssystem, verksamhetsstöd och ledarskapskapacitet. Syftet har varit att genom ett mer genomgripande institutionellt stöd stärka förutsättningarna för kvalitet i revisionen och dess rapporter.

Vår bedömning är att samarbetet var fruktsamt och gav goda resultat i form av ökad kunskap om effektivitetsrevision såväl som förståelse för internationella standarder som efterlevs i kvalitetssäkringen och i den finansiella revisionen. En framgångsfaktor som identifierats är det praktiska och nära stödet i genomförandet av en granskning som gavs till en grupp revisorer inom finansiell revision.

Fler granskningar och bättre kvalitet inom effektivitetsrevision

Riksrevisionen bedömer att vårt samarbete med SAOA har främjat och underlättat för revisionsmyndigheten vidareutveckla inom effektivitetsrevisionen. Under 2019 pågick sju effektivitetsgranskningar.⁹⁰

Resultatuppföljningen visar att våra workshoppar med SAOA 2018, bidrog till att SAOA:s medarbetare fick bättre förståelse för vad som utgör en granskningsrapport.⁹¹ Därefter genomförde vi i samarbete med SAOA fyra workshoppar med fokus på både teoretisk kunskap gällande effektivitetsrevision och praktiskt genomförande av granskningar. Inom ramen för detta stöd fick tio effektivitetsrevisorer, tidigare årliga revisorer med begränsad kunskap om effektivitetsrevision, träna på att utforma olika revisionsproblem samt definiera syfte, frågor och kriterier. Enligt resultatrapporteringen visar SAOA:s medarbetare en hög teoretisk kunskap på området. Däremot bedömdes de behöva mer praktiska kunskaper. Samarbetet begränsades av språkbarriärer.⁹²

Kvalitetssäkring i linje med internationella standarder

SAOA:s kvalitetssäkringsfunktion har justerat kvalitetssäkringssystemet utifrån förslag från Riksrevisionen och i linje med internationella standarder. Genom vårt samarbete och de aktiviteter som genomförts bedömer vi att SAOA-teamet fick inblick i hur en revisionsmyndighet genomför kvalitetsgranskningar samt kunskap om att tillämpa checklistor i alla revisionsstadier.⁹³

⁹⁰ Riksrevisionen, *Progress report August 2018 – September 2019, Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and Supreme Audit Office of Afghanistan*, 2019, s. 3.

⁹¹ Riksrevisionen, *Afghanistan, Mission report: Performance Audit mission*, 2018, s. 3.

⁹² Riksrevisionen, *Mission report Performance Audit mission*, 2019, s. 2.

⁹³ Riksrevisionen, *Progress report August 2018 – September 2019, Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and Supreme Audit Office of Afghanistan*, 2019, s. 3.

Första finansiella revisionen någonsin

Det stöd som SAOA har fått av Riksrevisionen har bidragit till att stärka revisionsmyndighetens arbete inom finansiell revision. Med vårt samarbetsstöd lyckades SAOA 2019 återuppta och slutföra den allra första granskningen av årsredovisningen för ett statligt företag.⁹⁴ Under den här perioden gav vi stöd till en grupp revisorer. Riksrevisionen följde och stöttade dem i det praktiska genomförandet av en revision av årsredovisningen för ett statligt företag. Vi fanns med igenom hela processen – från planering till rapportering.⁹⁵

Under samarbetsperioden genomfördes en serie workshoppar om att följa upp SAOA:s utförda granskningar och diskutera om dessa lever upp till internationella standarder. De ledde till att deltagarna visade en djupare förståelse för internationella standarder och vad de innebär samt för hur information samlas in och hur den används.⁹⁶ Deltagare från SAOA har bland annat framfört att de bättre förstår skillnaden mellan regelefterlevnadsrevision och finansiell revision. Deltagarna har också uppgett att de har utvecklat sin kunskap om vad en revision som baseras på internationella standarder är.⁹⁷

Riksrevisionens stöd uppmärksammades även av Openaid⁹⁸ och i SAOA:s årliga rapport⁹⁹. Båda lyfta att stödet har bidragit till förbättringar inom effektivitetsrevision, finansiell revision, kvalitetssäkring, ledarskap och förvaltning.

⁹⁴ Riksrevisionen, *Progress report August 2018 – September 2019, Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and Supreme Audit Office of Afghanistan*, 2019, s. 2.

⁹⁵ *Ibid.*, s. 2.

⁹⁶ *Ibid.*, s. 2.

⁹⁷ Riksrevisionen, *Afghanistan, Mission report: Financial Audit mission*, 2019, s. 2.

⁹⁸ Openaid, "Bilateral capacity building support to State Audit Office of Afghanistan", hämtad 2022-03-15.

⁹⁹ Supreme Audit Office Afghanistan, *Annual Report 2019, 2020*, s. 10.

Kambodja – National Audit Authority (NAA)

Kambodja blev formellt en demokrati 1993 men utmärks av en auktoritär regering. Inför valet 2018 eliminerade regimen i praktiken all politisk opposition, bland annat genom politiskt motiverade rättsfall. Regeringspartiet, Kambodjanska folkpartiet (Cambodian People's Party, CPP) vann valet och fick samtliga platser i parlamentet.¹⁰⁰

Rättsväsendet brister i oberoende och används för att tysta kritiska röster. Straffrihet är allmänt förekommande och korruptionen utbredd. Enligt korruptionsindex från Transparency International 2021 hamnar Kambodja på plats 157 av 180 länder.¹⁰¹ Det förekommer att människorättsaktivister grips och fängslas. Traditionella medier kontrolleras i stor utsträckning av regeringspartiet.¹⁰²

Kambodjas ekonomi har vuxit i en imponerande takt under det senaste decenniet. Trots god tillväxt är Kambodja fortfarande ett fattigt land och de ekonomiska klyftorna i befolkningen är djupa och växande, framför allt mellan stad och landsbygd.¹⁰³

¹⁰⁰ Utrikespolitiska Institutet, "Kambodja", hämtad 2022-03-07.

¹⁰¹ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-15.

¹⁰² Regeringskansliet, *Mänskliga rättigheter, demokrati och rättsstatens principer i Kambodja 2018*, 2018.

¹⁰³ Utrikespolitiska Institutet, "Kambodja", hämtad 2022-03-07.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

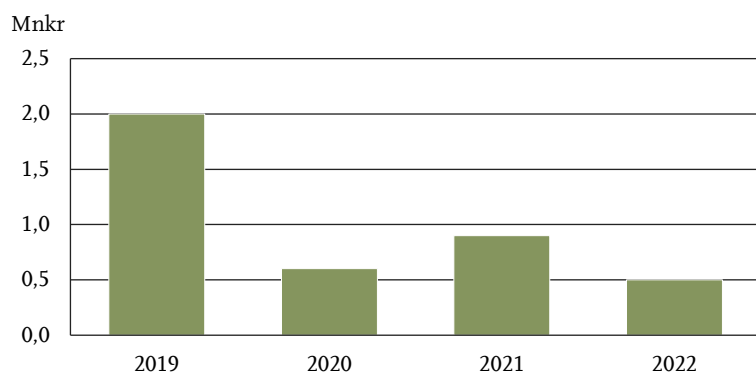
Huvudsaklig inriktning

För projektfasen 2019–2020 beslutade Riksrevisionen och revisionsmyndigheten i Kambodja, National Audit Authority (NAA), att ingå en avslutande hållbarhetsfas för det bilaterala samarbetet. Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet var att konsolidera resultaten och den kapacitetsutveckling som genererats under samarbetet. Stödet innefattade framför allt effektivitetsrevision och kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Projektfasen pågick januari 2019–december 2020 och därefter avslutades samarbetet. Det återstår en avslutande aktivitet skjutits upp på grund av coronapandemin och som kommer genomförs under hösten 2022.

Övrigt stöd

EU och Sida stödjer NAA genom programmet Partnership for Accountability and Transparency (PAT).

Figur 6 Kostnader för NAA som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen inledde 2011 ett samarbete med NAA. Under samarbetsperioden (2015–2017) och förlängningen 2018 låg fokus på finansiell revision och effektivitetsrevision. Stödet har handlat om att hjälpa NAA att tillämpa internationella standarder för revision så att de kan genomföra en bättre granskning av statsförvaltningen och rapportera resultaten till parlamentet. Utöver utveckling av revisionskapaciteten har vi lämnat stöd inom strategisk planering, ledarskap och i viss mån it.



Institutionella förutsättningar

NAA har historiskt haft en svag position i Kambodja men har formellt sett rätt att genomföra de granskningar som de själva väljer.¹⁰⁴

Enligt Open Budget Index Survey från 2019 granskade NAA de delar av statsbudgeten som inkluderas i dess mandat. Jämfört med undersökningen 2017, hade det skett en förbättring med ökad transparens och större tillgång till budgetinformation.¹⁰⁵

NAA har ett formellt oberoende, men detta är i praktiken starkt begränsat av den rådande politiska kontexten i Kambodja, samt påverkas av det faktum att ledningen för NAA är utsedd av regeringspartiet och har starka kopplingar till regeringen. Områden inom statsförvaltningen som av olika skäl bedöms vara känsliga kommer troligen inte att granskas inom överskådlig tid.

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Kambodjas index 2021 var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheten i kategorin "moderate independence".¹⁰⁶



Resultat

Under hösten 2021 utvärderades samarbetet i en extern utvärdering som baserades på dokumentstudier och intervjuer med berörda personer i Kambodja och Sverige.¹⁰⁷ År 2019 fattades beslutet att avsluta samarbetet i Kambodja, bland annat på grund av den svåra politiska kontexten.¹⁰⁸ Fokus blev då att, under en hållbarhetsfas som inleddes 2019 och pågick i ett år, konsolidera resultaten inom två områden, kvalitetssäkring och effektivitetsrevision. Sidas¹⁰⁹ och EU:s¹¹⁰ stöd fasades ut 2018 respektive 2019.

Utvärderingen visar att samarbetet mellan Riksrevisionen och NAA har stärkt deras kapacitet, främst den tekniska kapaciteten. Finansiell revision är välintegrerad och utförs självständigt med ett märkbart bättre system för kvalitetskontroll än tidigare. Det finns en ökad förståelse för effektivitetsrevision

¹⁰⁴ International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2018, Questionnaire Cambodia*, 2018, fråga 119–122.

¹⁰⁵ International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2019, Questionnaire Cambodia*, 2019.

¹⁰⁶ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

¹⁰⁷ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021.

¹⁰⁸ European Union, *The European Development Cooperation Strategy for Cambodia 2014-2019*, 2013.

¹⁰⁹ Sida, "Vårt arbete i Kambodja", hämtad 2022-03-17.

¹¹⁰ European Union, *The European Development Cooperation Strategy for Cambodia 2014-2019*, 2013.

och större förmåga att välja granskningsområden och producera rapporter som håller högre kvalitet än förr.¹¹¹

Att så pass goda resultat uppnåtts, trots den mycket svåra politiska kontexten, förklaras bland annat av ledningens engagemang, samskapandet av manualer och policyer och det faktum att utbildningarna har genomförts med revisorer från olika delar av organisationen. Personalkontinuiteten bland Riksrevisionens experter har bidragit till en tillitsfull relation i samarbetet.¹¹²

Med anledningen av det snäva demokratiska utrymmet och myndighetens bristande kommunikation med allmänheten, till exempel att inga rapporter publiceras, har Riksrevisionen gjort bedömningen att stödet till NAA ska fasas ut.

Finansiell revision är en integrerad del av NAA:s verksamhet

Finansiell revision är det område där NAA har utvecklats mest sedan samarbetet inleddes 2011. Under 2018 genomförde NAA en SAI-PMF-självskattning av resultat och utförande. Den visade att NAA hade kommit långt när det gäller att följa internationella standarder. Under hållbarhetsfasen (2019–2020) förväntades NAA konsolidera resultaten från tidigare faser och genomföra finansiell revision på alla avdelningar utan stöd från Riksrevisionen. Enligt utvärderingsrapporten uppdaterade NAA den finansiella revisionsmanualen på egen hand för att inkludera riktlinjer för användningen av ISSAI:s krav på utförande av finansiell revision. Uppföljningen av revisionen har också förbättrats i och med att varje revisionsrapport även omfattar rekommendationer från föregående år.¹¹³

I utvärderingen uppger medarbetare på NAA att finansiell revision nu betraktas som en integrerad del av revisionsmyndigheten. Sedan 2018 har NAA årligen genomfört interna utbildningar i finansiell revision utan stöd av Riksrevisionen. För närvarande finns det 15 utbildare, varav vissa har certifierats för att genomföra utbildningar för den regionala organisationen Aseansai.¹¹⁴

Under hållbarhetsfasen uppdaterade NAA sitt utbildningsmaterial inom finansiell revision, med ett mindre stöd av Riksrevisionen. De intervjuade på NAA anger också att handboken för finansiell revision numera tillämpas i alla skeden av revisionsprocessen, vilket bidrar till att göra revisionen mer välstrukturerad och välorganiserad. NAA har också infört metoder för att följa upp rekommendationer från tidigare granskningar.¹¹⁵

¹¹¹ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 5.

¹¹² Ibid., s. 5.

¹¹³ Ibid., s. 12.

¹¹⁴ Ibid., s. 13.

¹¹⁵ Royal Government of Cambodia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2017-2020*, 2021.

En struktur för kvalitetssäkring har utvecklats

När samarbetet inleddes saknade NAA en systematisk struktur för kvalitetssäkring. I inledningen av projektet låg således fokus på att förbättra förståelsen för kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. I den andra projektfasen skiftade fokus mot att inrätta en kvalitetssäkringsfunktion och stärka kapaciteten hos medarbetare inom denna.

I början av hållbarhetsfasen uppmärksammades att NAA behövde utvidga tillämpningsområdet för kvalitetssäkring till att omfatta andra revisionsgrenar, utöver finansiell revision. Att endast tillämpa kvalitetssäkring inom finansiell revision bedömdes utgöra ett hinder för utveckling. Ett steg i vårt samarbete var att utvidga kvalitetssäkringsteamets mandat till att omfatta alla typer av revision. Det genomfördes både med stöd från Riksrevisionen och självständigt av NAA.¹¹⁶

Under hållbarhetsfasen stöttade vi således NAA med aktiviteter som syftade till att stärka kvalitetssäkringsteamets kapacitet att bedriva kvalitetssäkring inom hela organisationen. Förutom detta har stödet omfattat att utveckla en kvalitetssäkringspolicy, en årlig plan och en strategisk plan för kvalitetssäkring. NAA har självständigt utvecklat och förstärkt sin kvalitetssäkring.¹¹⁷

De framsteg som gjorts, bland annat som en del av samarbetet, befästs i PEFA:s resultatbedömningsrapport från 2021. I denna framgår att NAA:s system för kvalitetskontroll och kvalitetssäkring för finansiell revision har förbättrats. Rapporten identifierar också att revisionschefer har fått relevant utbildning och att riktlinjer för kvalitetssäkring av granskningar har utvecklats.¹¹⁸

I utvärderingen framgår även att mycket utvecklingsarbete kvarstår. För att fortsätta den positiva utvecklingen planerar NAA:s kvalitetssäkringsteam att delta i utbildningar som tillhandahålls av Aseansai och att utbyta lärdomar och erfarenheter med sina regionala partner.¹¹⁹

Ökad kapacitet inom effektivitetsrevision

I slutet av den andra fasen av vårt samarbete (2015–2018) drogs slutsatsen att chefer och medarbete hade fått grundläggande förståelse för effektivitetsrevision samt de färdigheter som krävs för att planera och genomföra granskningen. Slutsatsen var emellertid att ytterligare stöd behövdes för att konsolidera de färdigheter som är avgörande för ett oberoende och fullt fungerande revisionsteam. Interna och externa intressenter saknade fortfarande

¹¹⁶ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 14.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Royal Government of Cambodia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2017-2020*, 2021.

¹¹⁹ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 15.

grundläggande förståelse för effektivitetsrevision och rapporterna gjordes inte tillgängliga för allmänheten.¹²⁰

Under 2019 och 2020 färdigställde NAA fyra effektivitetsrevisionsrapporter som också överlämnades till parlamentet. Med syfte att vidareutveckla kunskapen inom effektivitetsrevision, tillhandahöll Riksrevisionen stöd under arbetsprocessen, från datainsamling till utveckling av slutsatser och rekommendationer. Parallellt arbetade NAA med att färdigställa en manual för effektivitetsrevision och öka förståelsen för effektivitetsrevision hos externa intressenter.¹²¹

Våra egna experter uppger att de fyra revisionsteam som ansvarade för granskningarna visat tydliga framsteg i sin förståelse för effektivitetsrevision och förmåga att välja revisionsämnen samt visat större självförtroende i att framföra konstruktiv kritik, vilket har resulterat i högre kvalitet på rapporterna. Enligt utvärderingsrapporten är de som fått coaching från Riksrevisionen positiva till stödet och anser att utbildningarna varit relevanta, vilket i sin tur har bidragit till bättre kvalitet på rapporterna.¹²²

Under hållbarhetsfasen var tanken att ett utbildningsprogram inom effektivitetsrevision skulle utvecklas, med nya revisorer och parlamentsledamöter som målgrupp. År 2020 sjösattes en utbildning för 35 revisorer. På grund av coronapandemin har vi inte kunnat ge hela det stöd som initialt var planerat.¹²³

Utvärderingen visar att vårt stöd har främjat individuellt lärande men också bidragit till gynnsamma förutsättningar för att uppnå hållbara resultat. Flera policyer, riktlinjer och utbildningsmaterial har utvecklats, vilket gör kunskap tillgänglig för nya revisorer. Samarbetet har stärkt NAA:s yrkesmässiga och organisatoriska kapacitet genom att förbättra kunskapen hos medarbetarna. Utvärderingsrapporten lyfter fram att NAA fortsätter sitt arbete i enlighet med de förfaranden som utvecklats tillsammans med Riksrevisionen och att kunskap på individnivå framgångsrikt har överförts till organisationsnivå.¹²⁴

¹²⁰ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 15.

¹²¹ Royal Government of Cambodia, *Final Draft of Progress Report of Public Financial Management Reform Program Implementation for 2018*, 2018.

¹²² Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the cooperation between the Swedish National Audit Office and the National Audit Authority of Cambodia*, 2021, s. 16.

¹²³ Ibid., s. 17.

¹²⁴ Ibid., s.17.

Kenya – Office of the Auditor General of Kenya (OAGK)

De politiska motsättningarna i Kenya är stora och ibland har de resulterat i våldsamt. Stamtillhörighet är en avgörande faktor för hur väljare röstar i valen och för den politiska stabiliteten i landet. I Kenya finns 42 stammar och 60 olika språk.¹²⁵ Presidentvalet 2017 präglades av oegentligheter och ogiltigförklarades av Högsta domstolen. Det efterföljande omvalet bojkottades av oppositionen, och den sittande presidenten Uhuru Kenyatta valdes om. Politiken präglas sedan 2019 av positioneringar inför det kommande valet, planerat till augusti 2022.¹²⁶

Kenyas författning från 2010 innebär en förändrad maktbalans och ökad decentralisering. Presidentens tidigare makt har begränsats och flyttats till ett nytt tvåkammarsparlament, och en del befogenheter har flyttats till 47 nya län och deras regionförsamlingar.¹²⁷ Konstitutionen ger ett långtgående skydd för de mänskliga rättigheterna. Under de senaste åren ses dock tendenser till inskränkningar av yttrandefrihet och medborgerliga rättigheter, med mer restriktiv lagstiftning för medier. Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Kenya på plats 128 av totalt 180 länder.¹²⁸

Kenya är Östafrikas största ekonomi och ett centrum för finans, it och transporter i regionen. Industrisektorn är betydligt större och mer varierad än i grannländerna. Turismen är en viktig näringsgren. Ojämligheten i Kenya är stor och 80 procent lever fortfarande i fattigdom. Statsskulden är hög och den kenyanska ekonomin hade 2020 negativ tillväxt för första gången sedan 1992. Coronapandemin är huvudorsaken, och den har orsakat såväl färre arbetstillfällen som en kraftigt krympande turismsektor. En utbredd oro för terrorism är också en hämmande faktor för utvecklingen av turismen i landet.¹²⁹

¹²⁵ Utrikespolitiska Institutet, "Kenya", hämtad 2022-02-15.

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-02-16.

¹²⁹ Utrikespolitiska Institutet, "Kenya", hämtad 2022-02-17.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

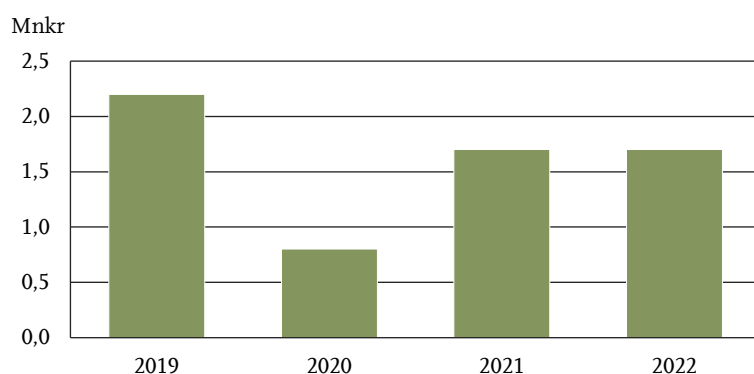
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och Office of the Auditor General in Kenya (OAGK) är att stärka kapaciteten att genomföra högkvalitativa revisioner med användarvänliga rapporter och att bygga upp externa relationer. Stödet riktas till utvecklingen av effektivitetsrevision, finansiell revision med fokus på kvalitetssäkring och stöd till kommunikationsavdelningen. Det ligger också i linje med OAGK:s strategiska plan för 2018–2021. Nuvarande projektfas pågår april 2018–juni 2022.

Övrigt stöd

Afrosai-e ger stöd till OAGK, och Riksrevisionens regionala stöd till de östafrikanska revisionsmyndigheterna innefattar även Kenya.

Figur 7 Kostnader för samarbete med OAGK som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionens samarbete med OAGK startade 2011. Den första projektperioden (2011–2013) fokuserade på finansiell revision, effektivitetsrevision, det legala revisionsramverket, förändringsledning, HRM¹³⁰ och intern och extern kommunikation. Under samarbetsperioden (2013–2017) låg fokus på att stödja utvecklingen av myndighetens effektivitetsrevision och kvalitetssystem, framför allt för den finansiella revisionen. I samarbetet ingick också utveckling av relationen till externa intressenter, till exempel parlamentet och massmedier, samt ett arbete för att utveckla kvaliteten och läsbarheten i rapporterna.

¹³⁰ HRM står för Human Resources Management.



Institutionella förutsättningar

OAGK har ett omfattande mandat och uppdrag att granska central och regional förvaltning, domstolar och offentliga medel som går till politiska partier.¹³¹ Riksrevisionen har ett grundlagsfäst oberoende. OAGK har ett brett mandat att granska användningen av offentliga medel i Kenya, men saknar förutsättningarna för att uppfylla mandatet och få genomslag för sin granskning.¹³²

OAGK har inte ett fullständigt finansiellt oberoende eftersom budgeten beslutas av parlamentet, men anslagsmedel betalas ut av finansdepartementet månadsvis. OAGK fick minskad budget 2019–2020 vilket påverkade möjligheten för dem att utföra alla revisioner enligt sitt mandat. Det förekommer att alla budgeterade medel inte betalas ut, på grund av att finansdepartementet gör en annan prioritering av vilka myndigheter som ska få medel en viss månad, något som är ett problem i många afrikanska länder.¹³³

OAGK är en stor organisation med cirka 1 700 anställda, fördelade mellan huvudkontoret i Nairobi och elva lokalkontor. Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Kenyas index 2021 var i intervallet 8,0–8,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”substantial independence”.¹³⁴

Intosai Development Initiative (IDI) lyfter fram OAGK som en föredömlig institution som stödjer andra revisionsmyndigheter. De revisionsmyndigheter som OAGK samarbetar med är bland annat Botswanas, Liberias, Sierra Leones och Sydsudans.¹³⁵



Resultat

Under vintern 2021/2022 utvärderades samarbetet i en extern utvärdering som baserades på dokumentstudier, enkäter och intervjuer med berörda personer i Kenya och Sverige.¹³⁶

Syftet med Riksrevisionens samarbete med Kenyas revisionsmyndighet är att utveckla OAGK:s verksamhet genom att stärka förmågan att utföra revisioner i linje med internationella standarder. Under vår samarbetsperiod 2018–2021 låg fokus dels på att utveckla finansiell revision, effektivitetsrevision och

¹³¹ Se Article 229 of the Constitution of Kenya.

¹³² Riksrevisionen, *Bedömningspromemoria: Fördjupad beredning av eventuellt fortsatt samarbete med OAG Kenya*, 2018, s. 5–6.

¹³³ Office of the Auditor General Kenya, *Annual Corporate Report 2019/20, 2020*.

¹³⁴ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

¹³⁵ Vösgen, *Leadership in Strategic Planning – The Kenya Story*, Intosai Development Initiative, 2021.

¹³⁶ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya*, 2022.

regelefterlevnadsrevision, dels på kommunikation och på att öka intressenternas engagemang.

Enligt utvärderingsrapporten har samarbetet mellan Riksrevisionen och OAGK bidragit till ökad kapacitet inom finansiell revision och lett till att OAGK etablerat en kommunikationsavdelning. De största framgångsfaktorerna har skett inom effektivitetsrevision med en utveckling i tekniska färdigheter och rapportskvalitet. Kommunikationen har förbättrats inom både det interna och det externa samarbetet.¹³⁷

Samtidigt som samarbetet bidrar till dessa positiva resultat kännetecknas det ofta av tröghet, vilket är ett hinder. Det kräver att Riksrevisionen tar en mer drivande roll än önskvärt för att projektet ska fortskrida enligt plan. Faktorer såsom coronapandemin och hög personalomsättning hos OAGK har dessvärre gjort det svårt att genomföra delar av samarbetsprojektet.

Ökad kvalitet i granskningsprocessen inom effektivitetsrevision

Utvärderingen 2022 visade att OAGK:s samarbete med Riksrevisionen framför allt har bidragit till att stärka myndighetens effektivitetsrevision. På OAGK:s avdelning för effektivitetsrevision tycker 9 av 10 anställda att aktiviteterna varit relevanta för deras arbete.¹³⁸ Resultaten från detta delprojekt är, enligt utvärderingen, ökad kunskap om att genomföra effektivitetsrevision, vilket lett till mer läsbara rapporter av högre kvalitet. Kunskapen om relevanta metoder och verktyg som är viktiga inom granskningen, exempelvis kvalitativa metoder och intervjuteknik, har ökat på avdelningen. En central del i samarbetet har varit coachningsinsatser i enskilda granskningar, vilka har lett till rapporter av högre kvalitet och med bättre rekommendationer. Detta har i sin tur resulterat i att mottagarna av rapporterna implementerar rekommendationerna i en högre utsträckning än tidigare.¹³⁹ Sedan 2009 pågår ett arbete med att ta fram en manual för effektivitetsrevision, och den ska färdigställas inom kort. Ledningen för OAGK uppskattar Riksrevisionens stöd med att ta fram manualen och bedömer att den kommer bidra till bättre rapporter när den är implementerad fullt ut.¹⁴⁰

Etablering av en kvalitetssäkringsenhet inom finansiell revision

Riksrevisionen och OAGK har samarbetat inom området finansiell revision, med fokus på kvalitetskontroll och kvalitetssäkring. Som ett resultat har OAGK skapat en ny enhet för kvalitetssäkring som rapporterar direkt till ledningen. Även kvalitetskontrollen visar goda resultat då anställda i intervjuer i samband med

¹³⁷ 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.

¹³⁸ Enligt en enkät som gjordes i samband med utvärderingen. Enkätens svarsfrekvens var 45 %.

¹³⁹ 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.

¹⁴⁰ Ibid., s. 10.

utvärderingen berättat att kvaliteten på revisionsrapporterna blivit högre tack vare stödet till kvalitetskontrollen och kvalitetssäkringssystemet.¹⁴¹ För att förbättra kvalitetssäkringen och -kontrollen har man implementerat manualer för finansiell revision och regelefterlevnadsrevision. I samband med detta utbildades revisorer, vilket ledde till att OAGK bildade en grupp för kvalitetssäkring. Resultaten är också varaktiga; utvärderingen visar att tidigare insatser inom finansiell och regelefterlevnadsrevision har haft långsiktiga effekter som fortfarande är märkbara. Det beror bland annat på att det har skett utveckling av organisationen och att nya arbetsätt har implementerats med hjälp av manualer.¹⁴²

Mer kommunikativa rapporter

Riksrevisionen har också gett stöd i gränssnittet mellan revision och kommunikation, där fokus har varit på att skriva rapporter och kommunicera resultatet av granskningen. Flera av OAGK:s rapporter som berör misstänkt korruption har fått stort genomslag under senare år. En representant för OAGK:s ledning lyfter fram att Riksrevisionens stöd har haft stor betydelse för att göra rapporterna mer lättlästa och att det är ett viktigt skäl till att de får uppmärksamhet.¹⁴³

Riksrevisionen har vid flera tillfällen genomfört utbildningar som täckt flera olika områden samtidigt, till exempel effektivitetsrevision, kvalitetssäkring, klarspråk och kommunikation. Syftet har varit att tydliggöra olika aktörers roll i OAGK:s arbete med att skriva granskningsrapporter som är tydliga och ändamålsenliga. Målet har varit att förtydliga den interna ansvarsfördelningen och förbättra samarbetet och den interna kommunikationen.

OAGK:s kommunikationsavdelning har med Riksrevisionens stöd bland annat utvecklat kriterier och riktlinjer för klarspråk och rapportskrivning, samt tagit fram strategier för att arbeta med innehållet i interna och externa kanaler. Kommunikationsavdelningen har flest medarbetare i regionen, efter den sydafrikanska, revisionsmyndigheten och lånar regelbundet ut medarbetare till regionala och globala utbildningar, främst inom extern kommunikation.

OAGK arbetar med att få parlamentet att behandla rapporterna från effektivitetsrevisionen, men har inte nått tillräckligt långt. Man efterlyser därför fortsatt stöd i att anpassa rapporterna till ett språk och format som gör dem mer tillgängliga för parlamentarikerna.¹⁴⁴

¹⁴¹ 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.

¹⁴² Ibid., s. 19.

¹⁴³ Halkjaer, "Med bistånd från Riksrevisionen jagas korruption i Kenya", *Omvärlden*, 2020, hämtad 2022-03-19.

¹⁴⁴ 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.

Både OAGK och Riksrevisionen har arbetat med olika metoder för att uppnå hållbara resultat. Bland annat har Riksrevisionen stöttat utvecklingen och anpassningen av olika typer av manualer. Ur ett hållbarhetsperspektiv är också kompetensutveckling av chefer en nyckel för att på ett bra sätt ska kunna stödja revisionsteamerna genom granskningsprocessen. En annan metod som främjar utveckling och hållbarhet är att stödja naturliga nätverk inom organisationen och med kollegor i regionen.

Pandemin har varit en utmaning för OAGK, men verksamheten har kunnat fortsätta i och med att myndigheten inrättade nya arbetssätt.¹⁴⁵ Pandemin har dock påverkat vilka aktiviteter som kunnat genomföras inom ramen för samarbetet med Riksrevisionen. Aktiviteterna har genomförts digitalt, vilket varit utmanade vad gäller både tekniken och möjligheten att diskutera komplexa ämnen.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Office of the Auditor General Kenya, *Annual Corporate Report 2019/20, 2020*, s. 17.

¹⁴⁶ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Kenya, 2022*, s. 13.

Kosovo – National Audit Office (KNAO)

Kosovo utropade sig självständigt 2008.¹⁴⁷ Parlamentets arbete har under åren störts av misstroendeyttringar från oppositionen och upplöpp. Nyval genomfördes i februari 2021 och Vjosa Osmani valdes till president¹⁴⁸ Det vänsternationalistiska partiet Vetëvendosje vann en jordskredsseger då de fick hälften av rösterna.¹⁴⁹

Kosovo är en parlamentarisk republik där parlamentet utses i allmänna val, men staten är en instabil med politisk turbulens och svaga institutioner. Det finns i stort antal politiska partier och oppositionen verkar relativt fritt även om påtryckningar sker. Organiserad brottslighet är ett stort problem i landet. Korruptionen är utbredd och bidrar till lågt förtroende för statsmakten. Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Kosovo på plats 87 av totalt 180 länder¹⁵⁰, vilket är en liten förbättring sedan 2019. Relationen till Serbien är dålig samtidigt som de nationalistiska strömningarna är starka.¹⁵¹

Korruption, krig under slutet av 90-talet och vanskötsel gör Kosovo till ett av Europas fattigaste länder. Arbetslösheten är hög, och den informella ekonomin bedöms vara omfattande. Narkotikahandel, cigarettsmuggling, prostitution och människohandel har utvecklats i krigets skugga. Kosovo har ett stort underskott i handelsbalansen och deras ekonomi är helt beroende av omvärlden.¹⁵²

¹⁴⁷ Utrikespolitiska Institutet, "Kosovo", hämtad 2022-03-17.

¹⁴⁸ Agim och Furkan, "Kosovo's parliament elects Vjosa Osmani as president – 38-year-old politician receives 71 votes from lawmakers at 3rd round of voting", hämtad 2022-03-17.

¹⁴⁹ Utrikespolitiska Institutet, "Kosovo", hämtad 2022-03-17.

¹⁵⁰ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-17.

¹⁵¹ Utrikespolitiska Institutet, "Kosovo", hämtad 2022-03-17.

¹⁵² Ibid.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

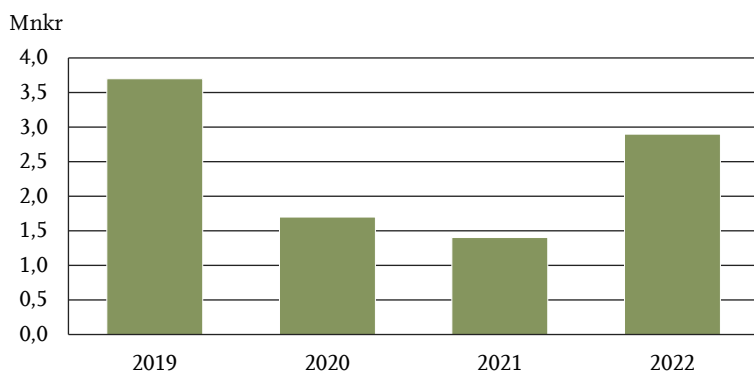
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och revisionsmyndigheten i Kosovo (KNAO) innefattar effektivitetsrevision, ledning och uppföljning, kvalitetskontroll och kvalitetssäkringssystem, ledarskapsutveckling, HRM, kommunikation, it och internationella engagemang. Nuvarande projektfas pågår december 2020–december 2023.

Övrigt stöd

KNAO får ett begränsat stöd av Sigma som gäller informationsinsamling om hur KNAO uppfattas av sina intressenter samt översyn av revisionslagen.

Figur 8 Kostnader för samarbetet med KNAO som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionens samarbete med KNAO startade 2011. Stödet har levererats i flera faser med delvis olika inriktningar, men det har alltid omfattat stöd till uppbyggnad och professionalisering av effektivitetsrevisionen. Vår senaste projektfas 2017–2020 var den första som innefattade hela organisationen. Stödet innehöll utvecklingsinsatser för effektivitetsrevision, regelefterlevnadsrevision, finansiell revision, HR, kommunikation, ledarskap och ledningsfrågor såsom strategisk planering.



Institutionella förutsättningar

Sedan januari 2020 är KNAO officiell medlem i Intosai och i november samma år blev KNAO accepterad som medlem i Eurosai. KNAO:s mandat som oberoende revisionsmyndighet i Kosovo är etablerat i grundlagen¹⁵³ och förtydligades i 2016 års revisionslag.¹⁵⁴ Oberoendet begränsas dock i praktiken av att finansministeriet har stort inflytande över myndighetens budget. KNAO är inte heller oberoende i rekrytering och fastställande av villkor för personal som inte är revisorer. Dessa lyder under en generell reglering för statstjänstemän.¹⁵⁵

KNAO verkar för att ändra revisionslagen med syftet att stärka sitt oberoende och riksrevisorernas immunitet samt för att själva kunna prioritera vilka myndigheter som årligen ska granskas i den finansiella revisionen. På så sätt skulle KNAO få större möjligheter att själva styra resurser och kunna utöka omfattningen av effektivitetsrevisionen. Kombinationen av dagens krav på att granska alla revisionsobjekt varje år, och avsaknaden av ekonomiskt oberoende, innebär svårigheter för KNAO att utveckla revisionen utifrån sin riskanalys.¹⁵⁶

KNAO har under de senaste åren utvecklat en bra relation till parlamentet, talmannen och utskotten. Den viktigaste kontakten är Committee on Oversight of Public Finances (COPF) som tar emot alla revisionsberättelser. Budgetkommittén är också en viktig intressent, särskilt vid rapporteringen av den finansiella revisionen.¹⁵⁷ På grund av coronapandemin med rörelsebegränsningar och personalbrist har KNAO haft begränsade möjligheter att genomföra revision i enlighet med sitt mandat.¹⁵⁸

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Kosovos index 2021 var i intervallet 9,0–9,5, vilket placerar myndigheten i kategorin "high independence".¹⁵⁹

¹⁵³ Se Article 137 of the Constitution of the Republic of Kosovo.

¹⁵⁴ Law No. 05/L-055 on the Auditor General and the National Audit Office of the Republic of Kosovo.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Riksrevisionen, *Beredningspromemoria: Fördjupad beredning av ett eventuellt fortsatt bilateralt samarbete med revisionsmyndigheten i Kosovo*, 2020, s. 4.

¹⁵⁷ Ibid., s. 5.

¹⁵⁸ Republic of Kosovo, *Annual Performance Report 2020. National Audit Office*, 2021.

¹⁵⁹ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.



Resultat

Under våren 2022 utvärderades samarbetet för 2017–2020 i en extern utvärdering. Den genomfördes i form av dokumentstudier, enkäter och intervjuer med berörda personer i Kosovo och Sverige.¹⁶⁰ Nedanstående resultatbedömning är främst baserad på denna utvärdering.

Syftet med samarbetet mellan Riksrevisionen och KNAO har varit att stärka KNAO:s kapacitet att utföra revision i linje med internationella standarder (ISSAI). Fokus har varit att uppnå en effektiv granskningsprocess, högre kvalitet på rapporterna och bättre kommunikation med externa intressenter.

Enligt utvärderingsrapporten har samarbetet bidragit till en utveckling och modernisering av KNAO som numera i större utsträckning arbetar i linje med de internationella standarderna. De främsta resultaten har skett inom effektivitetsrevision och strategisk planering. En framgångsfaktor är det starka ägarskapet hos KNAO:s ledning. Riksrevisionens ansats att lära ut i stället för att ge färdiga svar har också bidragit till hållbara resultat. Utvärderingen visar även att vi har kunnat vara flexibla och anpassa stödet då utmaningar såsom coronapandemin, andra projekt hos samarbetspartner och personalförändringar på KNAO hindrat samarbetet.¹⁶¹

Utvecklade processer och stärkt kompetens inom effektivitetsrevision

Utvärderingen visar att Riksrevisionens stöd har bidragit till en mer välfungerande process inom effektivitetsrevision. En uppdatering av granskningsmanualen har gjort att en tydlig process etablerats som accepterats bland revisorerna, enligt intervjuade medarbetare på KNAO. Tillsammans med Riksrevisionen har KNAO etablerat ett certifieringssystem inom effektivitetsrevision. Sedan systemet introducerades 2019, har 18 revisorer certifierats genom att utbildning, efterföljande test, samtidigt som de deltagit i en granskning från planering till färdig rapport. Enligt de intervjuade medarbetarna har detta lett till ett ökat självförtroende bland de certifierade revisorerna och större förmåga att arbeta självständigt.¹⁶²

Enligt utvärderingen har chefernas professionella kompetens ökat när det gäller att kontrollera och stödja granskningarna genom revisionsprocessen. Under samarbetsprojektet har cheferna deltagit på Riksrevisionens utbildningar, vilket har bidragit till att stärka deras roll som granskare och handledare för granskningar. Detta har i sin tur ökat KNAO:s medvetenhet om kvalitetskontroll och lett att myndigheten har beslutat om obligatorisk kvalitetskontroll för alla effektivitetsgranskningar. Kvalitetskontrollen är emellertid fortfarande i

¹⁶⁰ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, Appendix 2.

¹⁶¹ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 27–28.

¹⁶² Ibid., s. 8.

utvecklingsstadiet och processen för hur kvalitetskontroll genomförs skiljer sig åt mellan cheferna, vilket leder till olika kvalitet på granskningsrapporterna.¹⁶³

Granskningsrapporterna har dock generellt blivit mer läsvänliga och det finns en större medvetenhet bland chefer och revisorer om fördelarna med mer analytiska och läsvänliga rapporter. Samarbetet med Riksrevisionen har bidragit till denna förändring. Förbättringarna beror delvis på att medarbetarna på KNAO har lärt sig hur de ska använda mer normativa och öppna frågor som i sin tur ger ett större djup i analysen. Intervjuade medarbetare på KNAO menar att rapporterna generellt sett har blivit mer strukturerade, men att det finns utrymme för ytterligare förbättringar.¹⁶⁴

Resultaten bekräftades även i KNAO:s rapport *International Integration of the National Audit Office*, som utgavs 2020. I den framgår att Riksrevisionens stöd har bidragit till hållbara resultat och att detta är det största utvecklingsprojekt som utförts hos KNAO.¹⁶⁵

Signifikant utveckling inom strategisk planering

Enligt utvärderingen har samarbetet mellan KNAO och Riksrevisionen bidragit till en signifikant förbättring av den strategiska planeringen. Till exempel har vårt stöd har resulterat i att KNAO nu har kapacitet att självständigt utveckla strategiska planer. Utvecklingen av den strategiska planeringen har lett till ökad medvetenhet om vilka strategiska aktiviteter och mål som ska prioriteras. Bland annat har KNAO fokuserat på effektivitetsrevision och granskning av statliga bolag.¹⁶⁶

Utvärderingen visar också att Riksrevisionens stöd bidragit till utveckling av granskningsplanen. Den är nu mer strukturerad och KNAO har tillsatt en arbetsgrupp som arbetar med den. Ytterligare utveckling av både planen och processen krävs dock för att nå de internationella standarderna. Det saknas också fortfarande en tydlig koppling mellan granskningsplanen och den strategiska planen.¹⁶⁷

Utveckling av ledarskap i flera dimensioner

Enligt utvärderingen har samarbetet bidragit till stärkta ledarskapsrollen på olika nivåer. De högsta cheferna på KNAO anger att de har fått nya perspektiv och blivit bättre på att kommunicera och ge återkoppling. På så sätt har teamkänslan förstärkts och relationen mellan medarbetare och högsta chefer har förbättrats.

¹⁶³ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022., s. 8.

¹⁶⁴ Ibid., s. 9.

¹⁶⁵ Kosovo National Audit Office, *International Integration of the National Audit Office*, 2020.

¹⁶⁶ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 9.

¹⁶⁷ Ibid., s. 9.

I likhet med de högsta cheferna har mellancheferna blivit starkare ledare och de har fått mer kunskap om specifika ledarskapsverktyg. Mellancheferna är mer lyhörda för sina medarbetare. Intervjuade medarbetare på KNAO menar också att mellancheferna har fått en större självinsikt och blivit mer öppna för utveckling och bättre på att leda sina team. En av de högsta cheferna menar att mellancheferna i större utsträckning ser vad som bör prioriteras på arbetsplatsen och hur teamen ska arbeta för att nå önskvärda resultat.¹⁶⁸

Riksrevisionens stöd har bidragit till en viss förbättring när det gäller att slutföra uppdrag i tid. Det beror främst på en bättre granskningsprocess men också på ett tydligare och mer utvecklat ledarskap inklusive chefernas samordning och kommunikation. Projektet hann endast med en aktivitet för teamledarna trots att ytterligare en var planerad. Intervjuade experter på Riksrevisionen menar att KNAO har prioriterat andra utvecklingsinsatser och att de därför inte kunna utveckla alla planerade ledarskapsområden.

¹⁶⁸ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Kosovo National Audit Office*, 2022, s. 10.

Liberia – General Auditing Commission (GAC)

Konsekvenserna av inbördeskriget 1989–2003 och ebolapandemin 2014–2015 är påtagliga i Liberia. Sedan fredsavtalet undertecknades 2003 har Liberia tagit betydande steg i en demokratisk riktning för att bygga upp landet.¹⁶⁹ Samtidigt kvarstår många av grundorsakerna till konflikten, till exempel politisk och ekonomisk maktkoncentration till eliten och svaga demokratiska institutioner, vilket försvårar tillit mellan medborgare och stat.¹⁷⁰

Korruptionen är utbredd, och tillsammans med en svag ekonomi orsakar den ett stort missnöje bland befolkningen. Protester och strejker är därför återkommande.¹⁷¹ Enligt Transparency Internationals Corruption Perception Index rankas Liberia på plats 136 av 180.¹⁷²

Liberia är ett av världens tio fattigaste länder och drygt 50 procent av befolkningen beräknas leva under fattigdomsgränsen.¹⁷³ Arbetslösheten i landet är utbredd, och av de som arbetar uppskattas cirka 70 procent vara verksamma i den informella sektorn som bland annat består av hantverk, jordbruk, gatuförsäljning och hushållsarbete.¹⁷⁴ Liberia är ett av världens mest biståndsberoende länder och 2019 utgjorde världens bistånd 20,1 procent av landets BNI.¹⁷⁵

¹⁶⁹ Utrikespolitiska Institutet, "Liberia", hämtad 2022-03-17.

¹⁷⁰ Regeringen, *Strategi för Liberia 2021–2025*, 2020.

¹⁷¹ Utrikespolitiska Institutet, "Liberia", hämtad 2022-03-17.

¹⁷² Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-17.

¹⁷³ Regeringen, *Strategi för Liberia 2021–2025*, 2020.

¹⁷⁴ Riksrevisionen, *Liberia: Mission report*, 2019.

¹⁷⁵ Openaid, "Bilateral capacity building support to Liberia", hämtad 2022-03-15. BNI står för bruttonationalinkomst.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

Huvudsaklig inriktning

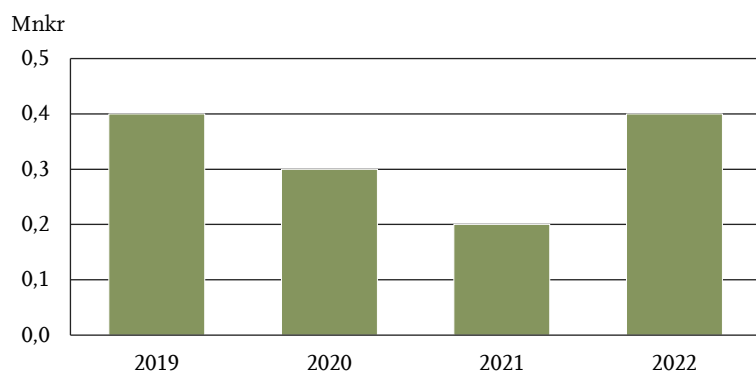
Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och General Auditing Commission (GAC) mellan augusti 2018–31 december 2021 var att bidra till att stärka kapaciteten att bedriva revision. Samarbetet var begränsat och fokuserade på stöd inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll.

Riksrevisionen har beslutat att fortsätta samarbetet och ingå i en förberedande projektfas i syfte att undersöka förutsättningarna för att bereda samarbetet.

Övrigt stöd

EU har haft ett omfattande stöd till GAC som inkluderat revision (effektivitetsrevision, finansiell revision och regelefterlevnadsrevision samt kvalitetssäkring), kommunikation och HR. Stödet fasades ut efter 2020. GAC får också stöd via Afrosai-e. Världsbanken har haft en rådgivare inom effektivitetsrevision på plats men stödet omfattar nu tillhandahållande av datorer samt it.

Figur 9 Kostnader för samarbetet med GAC som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen samarbetar sedan 2018 med GAC. Samarbetets övergripande mål har varit att bistå GAC i ambitionen att bedriva revision i enlighet med internationella standarder. Samarbetet är däremot begränsat och innefattar endast stöd inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll, men det kommer nu eventuellt att breddas. Syftet med det tidigare samarbetet har varit att stärka GAC:s

institutionella kapacitet och förmåga med fokus på professionell utveckling, samt att stötta etableringen av en kvalitetssäkringsfunktion.



Institutionella förutsättningar

GAC fastställs som oberoende myndighet i Liberias konstitution, och revisionslagen som beslutades 2014 ger GAC fullt oberoende. Riksrevisionen utses av presidenten med parlamentets godkännande för en mandatperiod om på sju år utan möjlighet till omval.¹⁷⁶ Även om GAC har fullt operationellt oberoende är det finansiella oberoendet begränsat då finansministeriet har betydande inflytande över budgetanslaget och GAC endast beviljas en liten del av den föreslagna budgeten.¹⁷⁷

GAC:s revisionsmandat är uppdelat i två olika kategorier – revision för statliga myndigheter och revision för statliga organisationer. Mandatet beräknas omfattar 85 departement, myndigheter och statliga företag. Dessutom innefattar det också att GAC granskar regioner, kommuner, ambassader och diplomatiska beskickningar.¹⁷⁸

GAC har rätt att granska finansiella rapporter, budget och konsoliderade räkenskaper, det vill säga motsvarande årsredovisningar för staten. I PEFA-rapporten uppges däremot att GAC saknar full tillgång till majoriteten av de begärda offentliga uppgifterna, framför allt tillgång till dem i tid, vilket leder till förseningar av GAC:s rapportering.¹⁷⁹

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Liberias index 2021 var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”moderate independence”.¹⁸⁰



Resultat

Sett till projektets omfattning och aktivitetsnivå har Riksrevisionen bedömt att en extern utvärdering inte är motiverad. Vi planerar i stället att göra en intern enkätundersökning i syfte att få en övergripande bild av hur GAC ser på stödet. Nedanstående resultatbedömning är baserad på den resultatredovisning som görs löpande i projektet.

¹⁷⁶ Republic of Liberia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report*, PEFA, 2021.

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ GAC Republic of Liberia, ”Audit mandate”, hämtad 2022-03-17.

¹⁷⁹ Public Expenditure and Financial Accountability – verktyg för att bedöma tillståndet i ett lands system för offentliga utgifter, upphandling och ansvarsutkrävande.

¹⁸⁰ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

Syftet med samarbetet har varit att stärka GAC:s institutionella kapacitet och förmåga med fokus på professionell utveckling inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. Målet har varit att stötta etablering och utveckling av en kvalitetssäkringsfunktion.

Riksrevisionen bedömer att stödet inom kvalitetssäkring och kvalitetskontroll har fungerat relativt väl, även om samarbetet har hindrats av låg aktivitetsnivå, coronapandemin och tekniska utmaningar i form av dåliga internetanslutningar.

Etablerad kvalitetssäkringsfunktion

Riksrevisionen bedömer att chefer inom GAC, genom vårt stöd, har fått en ökad förståelse för kvalitetskontroll och för skillnaden mellan chefernas ansvar för kvalitetskontroll och kvalitetssäkring och det ansvar som en kvalitetssäkringsfunktion har. Detta har uppnåtts genom utbildningsinsatser för 20 chefer. Under 2019 etablerades en kvalitetssäkringsfunktion.¹⁸¹

Under coronapandemin har Riksrevisionens stöd övergått till digital form med ett antal kortare seminarier. Sådana seminarier har varit möjliga att anordna, men det har funnits relativt stora tekniska utmaningar, framför allt gällande internetuppkoppling, vilket har begränsat möjligheten att ge ett effektivt stöd.

Baserat på seminarierna med medarbetare på kvalitetssäkringsfunktionen på GAC uppfattar vi att det finns en påtaglig drivkraft och vilja att stärka och utveckla arbetet. Framsteg har också gjorts, exempelvis uppgav samtliga deltagare på ett seminarium i mars 2021 att de kommer att använda kunskapen och färdigheterna från seminariet i sitt arbete. Samtidigt framgår det, både i enkäten och i samtal, att deltagarna önskar ytterligare utbildning, framför allt på plats, och att de behöver ytterligare stöd för att stärka sina kunskaper och färdigheter på området.¹⁸²

¹⁸¹ Government of Liberia, *Annual Report of the Auditor General for the Year Ended December 31, 2019, 2020*.

¹⁸² Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Liberia, Survey - Quality Assurance Seminar 29-30 March, Survey Quality Assurance, 2021*.

Moldavien – The Court of Accounts of the Republic of Moldova (CoARM)

Den 1 januari 1992 slutade Sovjetunionen att existera, och delrepubliken Moldavien blev formellt ett självständigt land.¹⁸³ Sedan dess har utvecklingen i Moldavien präglats av politisk instabilitet, kortsiktiga ekonomiska och politiska beslut, svåra sociala och ekonomiska förhållanden, omfattande korruptionsskandaler och försök till att närma sig EU. Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Moldavien på plats 105 av totalt 180 länder.¹⁸⁴

År 2020 röstade det moldaviska folket fram Maia Sandu som ny president. President Sandus politiska agenda består av närmande till EU, bekämpning av korruptionen i landet, insatser för bättre levnadsförhållanden för befolkningen, enande av landet och god samhällsstyrning och förvaltning.

Moldavien är ett av Europas fattigaste länder med stora sociala och ekonomiska klyftor. Ekonomin har vuxit relativt snabbt sedan millenniumskiftet där jordbruk, livsmedelsindustri och export är avgörande. På grund av de låga lönerna har Moldavien problem med arbetskraftsutvandring.¹⁸⁵ Det finns även spår från det sovjetiska styret med centraliserad kontroll över budget- och planeringsprocesser.¹⁸⁶

¹⁸³ Riksrevisionen, *Prememoria: Fördjupad beredning av fortsatt samarbete med revisionsmyndigheten i Moldavien*, 2021 s. 5.

¹⁸⁴ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-17.

¹⁸⁵ Utrikespolitiska Institutet, "Moldavien", hämtad 2022-03-18.

¹⁸⁶ Ermasova m.fl., *Legacy Effect of Soviet Budgeting System on Public Capital Budgeting: Cases of Russia, Moldova, and Uzbekistan*, 2021, s. 1090-1102.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

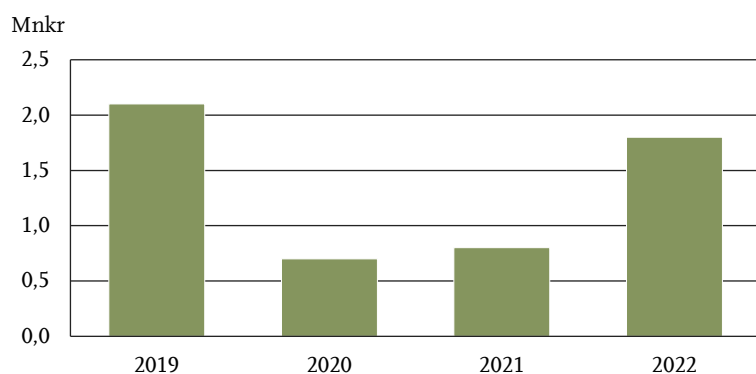
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och The Court of Accounts of the Republic of Moldova (CoARM) är certifiering av finansiella revisorer, HRM, kvalitetskontroll av granskningsverksamheten och ledarskapsutveckling. Nuvarande projektfas pågår januari 2021–december 2022.

Övrigt stöd

EU stödjer CoARM inom strategisk planering.

Figur 10 Kostnader för samarbete med CoARM som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionens samarbete med CoARM startade 2007. Det har fokuserat på anpassning av lag till gällande internationella principer och standarder, stöd inom finansiell revision, ledarskapsutveckling, HRM och erfarenhetsutbyte med Georgiens och Lettlands revisionsmyndigheter.



Institutionella förutsättningar

CoARM är sedan 1994 medlem i både Intosai och Eurosai, och 2007 startade en process för att omvandla myndigheten från en kontrollmyndighet till en revisionsmyndighet. Den 1 januari 2009 trädde en ny lag i kraft, som fastställde CoARM:s nya uppdrag och mandat. Lagen förmådde dock inte garantera CoARM:s oberoende utan det gjordes först i december 2017.¹⁸⁷

Lönesättning för CoARM:s personal regleras fortfarande i en särskild lag om statligt anställda, vilket begränsar myndighetens oberoende och försvarar för dem att behålla personal och tillsätta vakanser. De centralt reglerade lönenivåerna för olika personalkategorier gör CoARM mindre attraktiv som arbetsgivare, vilket påverkar myndighetens möjlighet att leverera i enlighet med verksamhetsplanen.

CoARM får bedriva regelfterlevnadsrevision, finansiell revision och effektivitetsrevision i enlighet med internationella standarder. Myndigheten bestämmer själv över sin årliga verksamhetsplan och hur granskningarna ska bedrivas.¹⁸⁸

Lagen stipulerar ett antal obligatoriska granskningar som CoARM årligen ska genomföra. Det gäller finansiell revision av regeringens redovisning av den verkställda statsbudgeten, den statliga socialförsäkringsbudgeten och hälsoförsäkringsfonden. CoARM ska även årligen granska departementens redovisning. Resultatet av de obligatoriska granskningarna rapporteras till parlamentets utskott för kontroll av offentliga finanser, Public Finance Control Committee.

CoARM granskar också andra myndigheter på central, regional och lokal nivå. Vad och vem som ska granskas avgör CoARM enligt sitt mandat. Senast maj varje år ska CoARM dessutom presentera sin årliga rapport för parlamentet.

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Moldaviens index 2021 var i intervallet 8,0–8,5, vilket placerar myndigheten i kategorin "substantial independence".¹⁸⁹

¹⁸⁷ Court of Accounts of the Republic of Moldova, *Audit strategy for 2022-2024*, 2021.

¹⁸⁸ International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2019. Questionnaire Moldova*, 2020, fråga 120.

¹⁸⁹ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.



Resultat

Den tredje samarbetsfasen utvärderades 2017 i en så kallad ”light touch review” av ett team bestående av två externa konsulter och en årlig revisor från Riksrevisionen. Utvärderingen baserades på intervjuer och workshoppar i Sverige och Moldavien, dokumentstudier och en enkätundersökning.¹⁹⁰

Riksrevisionen är den viktigaste externa partnern i CoARM:s utveckling och vi stödjer dem inom flera områden. De senaste åren har stödet främst inriktats på HR-frågor, ledning och ledarskapsförmåga, kommunikation och kvalitetssäkringssystem.

Vår bedömning är att samarbetet lett till viktiga resultat, bland annat stärkt ledarskap, och lagt grunden för en välfungerande kvalitetssäkringsfunktion och certifiering av finansiella revisorer. CoARM beskrivs i utvärderingsrapporten från 2017 som en ambitiös revisionsmyndighet med planer att utvecklas i enlighet med internationella standarder. I tidigare utvärderingar av samarbetet med Riksrevisionen hade CoARM fortfarande stora utvecklingsbehov. Det finns indikationer på att våra insatser har lett till ökad kunskap hos enskilda medarbetare, men att CoARM inte förmått ta tillvara, förvalta, sprida och institutionalisera den.¹⁹¹

Det bör emellertid betonas att den fjärde samarbetsfasen 2018–2020 präglades av en relativt låg aktivitetsnivå, och i vissa projektkomponenter ingen aktivitet alls. Orsaken till detta är hög personalomsättning inom CoARM, ny myndighetsledning och brister i projektledningen från såväl Riksrevisionens som CoARM:s sida. Utvärderingsrapporten från 2017 lyfte också fram följderna av den relativt höga personalomsättningen hos CoARM – hög arbetsbelastning på kvarvarande personal och hämmad utveckling av CoARM som institution. I förlängningen påverkar detta CoARM:s förmåga att höja kvaliteten och effektiviteten i revisionsverksamheten. CoARM:s verksamhet bedrivs också i en nationell kontext som präglas av politisk instabilitet, kortsiktiga ekonomiska och politiska beslut, svåra sociala och ekonomiska förhållanden och bristfällig tillämpning av rättsstatsprincipen. Detta bedöms försvåra för CoARM att omvandlas till en modern och oberoende myndighet vars verksamhet styrs, planeras, genomförs och rapporteras i enlighet med internationella standarder.¹⁹²

¹⁹⁰ Ljungström, Rask och Janhed, *Light touch review of the capacity development cooperation project between the Court of Accounts of Moldova (CoA) and the Swedish National Audit Office (Swedish NAO) 2013-2016*, 2017.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Ibid.

Identifiering av förbättringsmöjligheter genom medarbetarundersökning

En av HR-funktionens viktigaste roller är att stödja ledningen och förstå medarbetarnas behov för att de ska kunna bidra med sin fulla potential. I samarbetet med CoARM har HR identifierats som ett centralt utvecklingsområde. CoARM har därför genomfört sin första medarbetarundersökning, med stöd av Riksrevisionen. Syftet var att mäta nöjdheten bland personalen och identifiera förbättringspotential i arbetsmiljön. Mätningen visar att nya medarbetare är mer missnöjda än de som arbetat längre och att motivation är ett problem. Resultaten har analyserats och diskuterats med CoARM:s ledning, och undersökningen har hjälpt cheferna att bättre förstå och acceptera vissa brister och utvecklingsområden.¹⁹³ En handlingsplan baserat på resultaten har också utarbetats. Den syftar dels till att stötta chefer att arbeta med förbättringar, tillsammans med sina team, dels till att lyfta mer övergripande behov av förbättringar till den strategiska planen. Resultaten från medarbetarundersökningen har också utgjort underlag i arbetet med CoARM:s strategiska plan för 2022–2025.¹⁹⁴

Ett steg mot förbättrad kvalitetskontroll

En av samarbetets viktigaste komponenter har varit utvecklingen av kvalitetssäkringssystem. Riksrevisionen och CoARM har genomfört flera aktiviteter för att öka kunskapen och de praktiska färdigheterna på området. CoARM har också, med vårt stöd, genomfört en intern utvärdering av denna funktion gentemot internationella standarder ISSAI 140.¹⁹⁵ Utvärderingen har resulterat i en rapport och handlingsplan som pekar på förbättringsområden, bland annat kvalitetssäkringssystemets organisatoriska tillhörighet och utveckling av professionell kapacitet och förmåga för att driva det.¹⁹⁶

Certifiering av finansiella revisorer

Riksrevisionens stöd till CoARM har också bidragit till kommande certifiering av CoARM:s finansiella revisorer. I skrivande stund har samarbetspartner tagit fram ett utkast till ramverket för den aktuella certifieringen. Ramverket beskriver bland annat hur arbetet ska organiseras, vilken målgrupp den riktar sig till och vilken roll och vilket ansvar olika kommittéer ska ha. CoARM har även i samarbete med Riksrevisionen utarbetat ett utkast till utbildningsprogram för finansiella revisorer. Genom programmet ska de berörda revisorerna kunna nå den certifiering som är central för att CoARM ska kunna leva upp till sitt mandat att granska andra myndigheter.

¹⁹³ Intosai-Donor Cooperation, *Institutional Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and the Court of Accounts of the Republic of Moldova*, 2017.

¹⁹⁴ Riksrevisionen, *Action plan in the context of CoA employee satisfaction survey*, 2020.

¹⁹⁵ Intosai-Donor Cooperation, *Institutional Development Cooperation between the Swedish National Audit Office and the Court of Accounts of the Republic of Moldova*, 2017.

¹⁹⁶ Court of Accounts of the republic of Moldova, *Report regarding the results of the self-assessment of the quality control system of the Court of Accounts - quality control system self-assessments result*, 2018-2020, 2019.

Palestina – State Audit and Administrative Control Bureau (SAACB)

Palestina är sedan 1967 ockuperat av Israel och saknar kontroll över merparten av sitt territorium. De illegala bosättningarna och separationsbarriären på ockuperad palestinsk mark begränsar rörelsefriheten och andra rättigheter. Den inompalestinska splittringen har lett till att makten i Gaza och på Västbanken utövas av Hamas, som är terroristlistad av EU, respektive palestinska nationella myndigheten. Splittringen har också lett till att Palestina sedan 2006 saknar ett fungerande folkvalt parlament.

Palestinas utveckling mot en demokrati och rättsstat hindras av en begränsad möjlighet att utkräva ansvar för beslut och handlingar och av den utbredda korruptionen.¹⁹⁷ Exempelvis rättsväsendet uppfattas som korrupta av allmänheten i Palestina.¹⁹⁸ President Abbas sitter kvar på sin post, trots att hans mandat gick ut 2009. Efter presidentvalet 2005 och parlamentsvalet 2006, har endast lokala val hållits i Palestina.¹⁹⁹

Palestinas ekonomi präglas av de begränsningar och utmaningar som över 50 år av ockupation medfört. Tillväxten är huvudsakligen konsumtionsdriven och beroende av bistånd.²⁰⁰ Den privata sektorn verkar under svåra förhållanden, men utbildningsnivån är relativt god. Entreprenörskap, digitalisering och innovation blir allt viktigare. Hög arbetslöshet, inte minst bland unga, är på många sätt ett allvarligt utvecklingsproblem.²⁰¹ De ekonomiska förhållandena har förvärrats ytterligare i samband med coronapandemin.²⁰² På grund av en ökad aktivitet på Västbanken skedde en mindre ekonomisk återhämtning i slutet av 2021.²⁰³

¹⁹⁷ Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Palestina 2020–2024*, 2020.

¹⁹⁸ AMAN Transparency of Palestine, *Integrity System Index In Palestine 2020*, 2021.

¹⁹⁹ Utrikespolitiska Institutet, "Palestina", hämtad 2022-03-18.

²⁰⁰ European Commission, *Strengthening the capacities of the State Audit and Administrative Control Bureau and supporting the Bureau to become an independent, efficient, and effective external audit institution in line with Intosai standards*, 2019.

²⁰¹ Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Palestina 2020–2024*, 2020.

²⁰² Abaza, "Increased Poverty in Palestine during Covid-19", hämtad 2022-03-18.

²⁰³ The World Bank, "Palestinian Economy Experiences Growth but Prospects Remain Uncertain", 9 November 2021.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

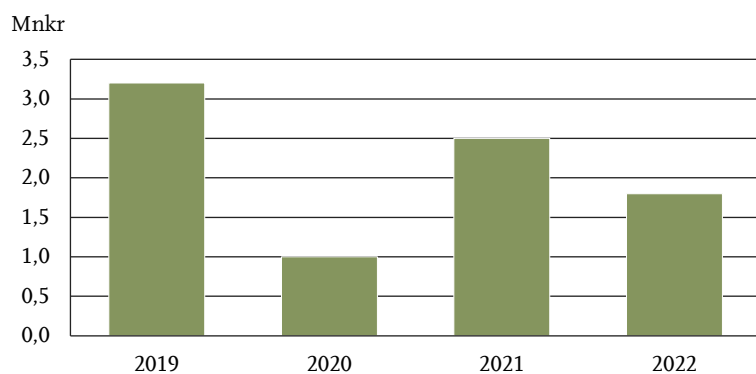
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen för samarbetet mellan Riksrevisionen och SAACB är effektivitetsrevision, intern och extern kommunikation, kvalitetskontroll och kvalitetssäkring, ledarskapsutveckling, strategisk planering av granskningsverksamheten och uppföljning av granskningsresultatens genomslag. Nuvarande projektfas pågår januari 2018–december 2022.

Övrigt stöd

EU Twinning stödjer SAACB inom finansiell revision av inkomstsidan (skatt och tull) samt Big Data. SAACB deltar även i det så kallade Sharaka-samarbetet, som Nederländernas nationella revisionsmyndighet Algemene Rekenkamer leder och riktar till ett antal nationella revisionsmyndigheter i Mellanöstern och Nordafrika. Stödet ska öka kapaciteten att bedriva effektivitetsrevision med FN:s globala mål för hållbar utveckling som övergripande norm.

Figur 11 Kostnader för samarbete med SAACB som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen samarbetar sedan 2013 med SAACB. Den första fasen av samarbetet, som pågick 2013–2017, fokuserade på att etablera institutionell och professionell kapacitet inom effektivitetsrevision från grunden.



Institutionella förutsättningar

SAACB etablerades 1994 och är sedan 2016 medlem i Intosai.

Revisionsmyndigheten har ett relativt brett mandat som omfattar granskning och kontroll av offentliga medel på central och lokal nivå.²⁰⁴ SAACB får också granska civilsamhällets organisationer vars verksamhet finansieras av internationella organisationer och biståndsgivare. Regelefterlevnadsrevision, finansiell revision och effektivitetsrevision är granskningsformer som SAACB får bedriva. I tillägg till detta får SAACB granska frågor som bygger på klagomål från allmänheten.²⁰⁵

SAACB är relativt finansiellt oberoende, men när det gäller rekrytering av personal följer de lagstadgade processer genom General Personnel Council (GPC), en statlig myndighet som ansvarar för samordnad rekrytering till den offentliga sektorn.

Det är svårt att fullt ut följa lagen som reglerar SAACB:s självständighet i planering, genomförande, rapportering, kommunikation och uppföljning av granskningsverksamheten.²⁰⁶ Det beror bland annat på ockupationen, den inompalestinska konflikten och avsaknaden av parlament. Detta begränsar också SAACB:s möjlighet att fullt ut leverera i enlighet med sitt mandat.²⁰⁷

Enligt PEFA-bedömningen från 2018 har Palestinas offentliga finansiella styrning och upphandling uppvisat förbättringar. Till exempel har omfattningen och uppföljningen av externa revisioner ökat. Revisionstäckningen uppges vara cirka 80–90 procent och i linje med internationella standarder.²⁰⁸ Antalet revisionsrapporter har dock minskat från 139 (2017) till 115 (2020).²⁰⁹

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Palestinas (Westbank and Gaza) index 2021 var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”moderate independence”.²¹⁰

²⁰⁴ The Palestinian National Authority, *Act of Financial & Administrative Control Bureau No. 15 for 2004*, 2004.

²⁰⁵ World Bank, *West Bank and Gaza - Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Assessment*, 2018, 2019.

²⁰⁶ Ibid.

²⁰⁷ AMAN Transparency of Palestine, *Integrity System Index In Palestine 2020*, 2021.

²⁰⁸ World Bank, *West Bank and Gaza - Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Assessment*, 2018, 2019.

²⁰⁹ SAACB, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2017, 2018.*, samt SAACB, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2018, 2019.*, samt SAACB, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2019, 2020.*, samt SAACB, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2020, 2021.*

²¹⁰ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.



Resultat

Den andra fasen av samarbetet med SAACB 2018–2021 utvärderades externt under maj–september 2021, utifrån dokumentstudier och intervjuer med berörda inom SAACB och Riksrevisionen, samt med externa intressenter.²¹¹

Syftet med vårt stöd är att SAACB ska få professionell och institutionell kapacitet och förmåga att bedriva revision i enlighet med internationella standarder. På så sätt förväntas SAACB bidra till öppna och transparenta offentliga institutioner, som arbetar för att skapa bättre förhållanden för medborgare och privat sektor.

Enligt utvärderingsrapporten har SAACB varit tydliga med sina mål, vilket har lett till att Riksrevisionen kunnat ge ett efterfrågat och relevant stöd. Som framgångsfaktor identifierar utvärderingen att samarbetet är välkoordinerat och att stödet är välförankrat i ledningen och möter SAACB:s behov. Den yttre kontexten, såsom att Palestina saknar ett fungerande parlament, har påverkat samarbetet och möjligheten att uppnå de förväntade resultaten.²¹²

Utvecklad strategisk planering

Enligt utvärderingen har Riksrevisionen bidragit till att SAACB har blivit bättre på att identifiera relevanta revisionsämnen. Deras granskningar är mer strukturerade, transparenta och anpassade till internationella standarder. Utvärderingen visar också att de har blivit bättre på att planera sin verksamhet.²¹³

År 2018 inledde Riksrevisionen ett stöd riktat till SAACB:s process för val av revisionsobjekt. Den process som togs fram godkändes senare av ordförande i SAACB och tillämpades i den årliga planen för finansiell revision, effektivitetsrevision och regelefterlevnadsrevision. Riksrevisionen anordnade bland annat workshoppar för att utveckla ett format för att kommunicera planen. Baserat på diskussioner med Riksrevisionen, tog SAACB 2019 fram ett system gällande planering och övervakning som sedan godkändes av riksrevisorerna. Enligt en intervjuad företrädare för parlamentet har de årliga rapporterna förbättrats. SAACB:s rekommendationer ses som relevanta och verkställs. Utvecklingen av strategisk planering har ökat förutsättningarna för att genomföra effektivitetsrevision.²¹⁴

Goda förutsättningar för att genomföra effektivitetsrevision

Enligt den senaste utvärderingen, har Riksrevisionens mångåriga samarbete med SAACB bidragit till att skapa goda förutsättningar för institutionalisering av effektivitetsrevisionen. SAACB har numera ett mandat att bedriva

²¹¹ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021.

²¹² Ibid., s. 38.

²¹³ Ibid., s. 15.

²¹⁴ Ibid., s. 15.

effektivitetsrevision. Myndigheten har även skapat en separat avdelning för effektivitetsrevision och bemannat den med både ledning och personal. Utvärderingsrapporten lyfter också fram att Riksrevisionens stöd har förbättrat urvalet av relevanta granskningsmän. Även den strategiska planeringen har förbättrats vilket har lett till förstärkt kvalitetskontroll och transparanta rapporter med hög kvalitet.²¹⁵

Riksrevisionen har i samarbetet fokuserat på strategi, planering och uppföljning men också på att öka kompetensen inom effektivitetsrevision. Det har lett till en ökad förmåga att utföra effektivitetsrevision på ett mer strukturerat sätt. En medarbetare på SAACB uppger att deras effektivitetsgranskningar har lett till att regeringen vidtagit åtgärder.²¹⁶

SAACB har även en etablerad struktur för kvalitetskontroll inom granskningsverksamheten. Intervjuade medarbetare i kvalitetssäkringsteamet uppger att Riksrevisionens stöd har lett till ökad kunskap om kvalitetssäkring och kvalitetskontroll. SAACB uppger att stödet bidragit till en ökad medvetenhet samt ökad förmåga att bedriva kvalitetssäkring. På grund av resursbrist och lägre bemanning än planerat, har dock antalet producerade effektivitetsgranskningar minskat. Det tidigare målet var att publicera 10–12 granskningar årligen, och det nuvarande gäller 4–6 granskningar. Både Riksrevisionen och SAACB är överens om att revisionsmyndigheten behöver ytterligare stöd för att nå upp till internationella standarder.²¹⁷

Stärkt intern och extern kommunikation genom ett förbättrat ledarskap

Ett tydligt resultat från samarbetet är förbättringarna inom den interna och externa kommunikationen. Utvärderingen av intervjuer och dokumentation visar att uppgraderingar av intranätet och medieutbildningar har varit centralt för denna utveckling.²¹⁸

Riksrevisionen har varit med och utbildat chefer i ledarskap och organisationsförändring. Den interna kommunikationen mellan olika organisatoriska nivåer upplevdes tidigare som ett hinder av medarbetarna, men den har förbättrats. Vi har även gett tekniskt stöd till SAACB för att utveckla ett intranät, och i slutet av 2018 lanserade man ett uppgraderat intranät som SAACB i dag hanterar på egen hand. Intranätets betydelse har även lyfts upp av en intervjuad medarbetare i utvärderingsrapporten, och hen betonar bland annat vikten av att alla medarbetare i dag har samma tillgång till information.²¹⁹

²¹⁵ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021, s. 19.

²¹⁶ Ibid., s. 20.

²¹⁷ Ibid., s. 20.

²¹⁸ Ibid., s. 24.

²¹⁹ Ibid., s. 22.

Det har även skett en utveckling av den externa kommunikationen, vilket har skapat bättre förutsättningar för SAACB:s rapporter att få genomslag i medier. Vi har bland annat stöttat SAACB med riktlinjer för hur de kan hantera medier samt genomfört medieutbildningar med syfte att förbättra den relationen. Enligt utvärderingen har detta lett till att revisorer är mer engagerade i mediarbetet och att medierna bättre förstår revision, till exempel skillnaden mellan finansiell revision och effektivitetsrevision. Intervjuade medarbetare bekräftar denna ökade medvetenhet bland medier och hos SAACB.²²⁰

²²⁰ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the second phase of the Swedish National Audit Office's cooperation with the SAACB of Palestine*, 2021, s. 24.

Tanzania – National Audit Office of Tanzania (NAOT)

Politiskt har Tanzania blivit mer oroligt och har gått mot en mer auktoritär riktning sedan 2015 då president John Magufuli kom till makten. Det demokratiska utrymmet i landet har minskat och en negativ utveckling ses vad gäller respekt för de mänskliga rättigheterna och rättsstatens principer.²²¹ Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Tanzania på plats 87 av totalt 180 länder.²²²

Den 28 oktober 2020 valdes Magufuli om för en ny mandatperiod i landets presidentval efter att han fått 85 procent av rösterna. Flera rapporter vittnade dock om valfusk och att valet föregicks av stora inskränkningar i landets demokrati, en nedtystad opposition och nedstängningar av oberoende medier.²²³ Nära därefter gick Magufuli plötsligt bort, vilket ledde till att makten oväntat övergick till Tanzanias första kvinnliga president, president Samia Suluhu Hassan.²²⁴

Tanzania har haft en relativt stark ekonomisk tillväxt under det senaste decenniet, men externa faktorer såsom coronapandemin har resulterat i att tillväxten minskat från 6,8 procent till 2,1 procent 2021.²²⁵

²²¹ Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Tanzania 2020–2024*. UD2020/01517/AF, 2020.

²²² Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-17.

²²³ Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Tanzania 2020–2024*. UD2020/01517/AF, 2020.

²²⁴ Utrikespolitiska Institutet. "Tanzania", hämtad 2022-01-24.

²²⁵ Ibid.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

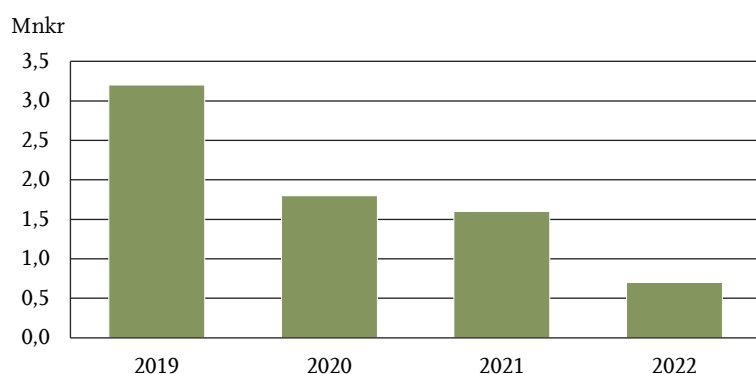
Huvudsaklig inriktning

Den nuvarande projektperioden utgör en avslutade fas av det bilaterala samarbetet. Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och NAOT var att konsolidera, bygga upp och stärka förutsättningarna för hållbara resultat. Fokus låg på stöd till områden där partnererna sett ett mervärde och behov av avslutade insatser, vilket inkluderade stöd till effektivitetsrevision, kvalitetssäkring och kvalitetskontroll samt ledarskap. Projektfasen pågick december 2020-december 2021. En avslutande aktivitet kommer emellertid att genomföras under 2022.

Övrigt stöd

Tysklands biståndsmyndighet GIZ har ett tekniskt stödprogram till NAOT. Därutöver får NAOT finansiellt stöd från bland annat Sida, Foreign, Commonwealth & Development Office och EU samt stöd via Afrosai-e.

Figur 12 Kostnader för samarbete med NAOT som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen samarbetar sedan 2004 med NAOT, vilket gör det till ett av våra längsta samarbeten. Det har genomgått flera faser och varierat i omfattning. Under den tidigare projektfas (2017–2020) omfattade samarbetet effektivitetsrevision, kvalitetssäkring och kvalitetskontroll, administration och HR, kommunikation inklusive it, revision av misstänkt korruption och oegentligheter samt planering, uppföljning och utvärdering.



Institutionella förutsättningar

NAOT:s mandat som revisionsmyndighet i Tanzania regleras i konstitutionen från 1977, och NAOT och riksrevisorerna oberoende förtydligas i lagen om offentlig revision från 2008. NAOT har mandat att granska alla offentliga medel och är därmed en relativt stark institution. Mandatet omfattar departement, kommuner, offentliga myndigheter och andra organ samt givarfinansierade projekt, domstolsväsendet och parlamentet. Det finns dock vissa undantag; NAOT kan inte granska presidentens kontor, militären eller antikorrupsionsmyndigheten.²²⁶

NAOT:s ekonomiska oberoende uppfylls delvis enligt den senaste PEFA-bedömningen 2017.²²⁷ Det finns en del brister, vilka snarare har ökat än minskat på senare år eftersom finansministeriet fått ökat inflytande över NAOT:s budget. Budgetprocessen regleras i revisionslagen, enligt vilken riksrevisorn lämnar ett budgetförslag som behandlas av finansministeriet och senare beslutas av parlamentet.²²⁸ Den beslutade budgeten har oftast inneburit en minskning jämfört med förslaget, och det bedöms bidra till utmaningar för NAOT att uppfylla sitt mandat.²²⁹

Det finns även vissa begränsningar i NAOT:s oberoende när det gäller rekryteringsprocessen och rätten att behålla personal. Det finns ett system med obligatorisk rotation på poster inom statsförvaltningen, vilket gör det svårt för myndigheten att påverka rekryteringar och behålla kompetent personal. Detta bedöms hämma organisationens utveckling.²³⁰

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Tanzanias index 2021 var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”moderate independence”.²³¹



Resultat

Under hösten 2020 utvärderades samarbetet i en extern utvärdering som baserades på dokumentstudier och intervjuer med berörda personer på NAOT och Riksrevisionen. År 2020 beslutades att Riksrevisionen och NAOT skulle gå in i en avslutande bilateral samarbetsperiod under 2021.²³²

²²⁶ Global Integrity, ”Africa integrity indicators 2020 Tanzania”, hämtad 2022-03-21.

²²⁷ Lawson, Hedvall, Thue-Hansen, och Contreras, *Tanzania Mainland Public Expenditure & Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2016*, 2017.

²²⁸ Ibid.

²²⁹ Global Integrity, ”Africa integrity indicators 2020 Tanzania”, hämtad 2022-03-21.

²³⁰ Ljungström och Gårdmark, *Light touch review 2013–2016*, 2017.

²³¹ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

²³² Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office’s cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021.

Syftet med den avslutade projektfasen var att konsolidera och skapa hållbarhet i resultat som uppnåtts inom samarbetet. Fokus var på att tillhandahålla ett koncentrerat stöd till områden där Riksrevisionen och NAOT såg behov av avslutande insatser, vilket inkluderade stöd inom effektivitetsrevision, kvalitetssäkring och ledarskap. Tanken var vidare att förbereda för en övergång till ett regionalt samarbete inom ramen för Riksrevisionens Östafrikaprojekt.

Vårt stöd har bidragit till den utvecklingsresa som revisionsmyndigheten i Tanzania genomgått. Detta är tydligt inte minst inom effektivitetsrevisionen, där processerna stärkts och rapporterna håller högre kvalitet. Andra resultat som utvärderingen tar upp är att personalen inom NAOT har tränats i nya tekniker och utvecklat olika riktlinjer i sitt arbete med kvalitetssäkring och effektivitetsrevision. HR och kommunikation har stärkts genom nya HR-manualer och ett nytt intranät.²³³

Några framgångsfaktorer som identifieras i utvärderingsrapporten är flexibelt stöd och ett djupgående engagemang från Riksrevisionen. Ytterligare faktorer är samarbetets förankring hos NAOT:s högsta ledning och att samarbetet har pågått under lång tid, vilket har resulterat i ett ömsesidigt förtroende. Ett bevis på denna förändringsresa är att NAOT 2020 för fjärde gången mottog pris för bästa granskningsrapport i regionen.²³⁴

Den mognadsnivå som NAOT uppnått är också en av anledningarna till att Riksrevisionen valde att fasa ut det bilaterala stödet under 2021.

Processen för att genomföra effektivitetsrevision har förbättrats

Den utvärdering som genomfördes 2020 visar att samarbetet på en övergripande nivå har bidragit till mer effektiva granskningsprocesser och rapporter som är mer lättlästa och håller högre kvalitet, trots att samarbetet genomförts i ett något ojämnt tempo under åren. Riksrevisionen har stöttat NAOT inom effektivitetsrevision sedan samarbetet påbörjades 2004, och en gradvis ökad kapacitet kan noteras. År 2015 publicerades tre granskningsrapporter, 2016 publicerades tio och sedan tolv rapporter under både 2019 och 2020.²³⁵

Stöd har riktats både till strategisk nivå, genom uppbyggande av en enhet för effektivitetsrevision, och till operationell nivå, genom exempelvis coachande stöd till revisorer. Riksrevisionen har gett metodstöd i hur myndigheten kan samla in och presentera data. Som en framgångsfaktor lyfter utvärderingsrapporten fram att arbetet genomförts med en relativ liten grupp effektivitetsrevisorer. Detta har

²³³ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021, s. 3.

²³⁴ Pretorius, "Tanzania wins Prize for the best Performance Audit Report of 2019", hämtad 2022-03-21.

²³⁵ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021, s. 20.

underlättat processen med att öka kunskapen hos revisorerna, och i förlängningen även kvaliteten på rapporterna. Ett ökat tryck på att publicera fler rapporter har emellertid inneburit rekrytering av ny personal med mindre erfarenhet, vilket lett till utmaningar i att bibehålla kvaliteten i rapporterna.

Stärkt kompetens hos ansvariga för kvalitetssäkring

Riksrevisionen har stöttat NAOT i att utveckla ett kvalitetssäkringssystem och bygga upp en kvalitetssäkringsfunktion. Vi har gett stöd sedan kvalitetssäkringsfunktionen etablerades 2016. Insatserna har innefattat stöd i framtagande av manualer, riktlinjer och strategiska dokument, verksamhetsplaner och checklistor. Vi har också anordnat utbildningar, möten och seminarier med syftet att öka medarbetarnas kompetens när det gäller att följa upp rekommendationer från kvalitetssäkringsfunktionen. Dessutom har vi stöttat arbetet med att öka medvetenheten om kvalitetsfrågor hos ledningen. En viktig prioritering har varit att skifta fokus från att bedöma enskilda rapporter till att anta ett bredare perspektiv på kvalitetssäkring, med fokus på kvalitetssäkringsprocesser i myndigheten som helhet.²³⁶

De intervjuade i utvärderingen betonar att kvaliteten på kvalitetssäkringsrapporterna har förbättrats, att lämpliga processer för kvalitetssäkring har inrättats och att kvalitetssäkringsfunktionen nu arbetar enligt definierade strukturer som beskrivs i planen och rutinen för kvalitetssäkring. Ett bevis på utvecklingen är att vi nu anser att enheten har uppnått en tillräcklig standard för att tjäna som exempel inom Afrosai-e.²³⁷

Ökade ledarskapsfärdigheter hos chefer

Riksrevisionens stöd till NAOT har inkluderat HR, ledarskap och kommunikation med syftet öka färdigheterna att planera och leda revisionsteam. Insatserna har handlat om att öka färdigheter inom självledarskap och att bygga team och kommunikativt ledarskap. Detta har skett genom en serie seminarier. Under 2021 genomfördes en andra omgång avslutande seminarier med runt 60 deltagare, där fokus låg på coachning, facilitering och aktivt lyssnande.²³⁸ Utvärderingen av insatsen visar tydligt att deltagarna ökat sin kunskap på området, och kommer att använda och sprida kunskapen inom organisationen.²³⁹ Vår bedömning är att dessa färdigheter är centrala i uppbyggnaden av en välfungerande revisionsmyndighet.

²³⁶ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021, s. 21.

²³⁷ Ibid., s. 22.

²³⁸ Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Tanzania Dodoma och Dar, Training in cooperation with the Swedish NAO*, 2021.

²³⁹ Riksrevisionens utvärdering: Webropol.

Utvärderingen visar att Riksrevisionens strategi att ”stödja snarare än ersätta” har bidragit till hållbara resultat när det gäller utvecklade manualer, utbildade chefer och en mer engagerad och utvecklad ledning, och att detta stärkt NAOT:s revisionskapacitet.²⁴⁰

²⁴⁰ Ernst & Young, Sweden, *Evaluation of the Swedish National Audit Office’s cooperation with the National Audit Office of Tanzania*, 2021, s. 39.

Uganda – Office of Auditor General of Uganda (OAGU)

År 2007 antog Ugandas regering en långsiktig plan, "Uganda Vision 2040", som anger inriktningen för landets utveckling. Avsikten är att omvandla ett övervägande fattigt jordbruks- och låginkomstland till ett konkurrenskraftigt medelinkomstland. Samtidigt pekar flera rapporter på tydliga brister i demokratins funktion, ständiga kränkningar av de mänskliga rättigheterna och fortsatta trakasserier av oppositionspolitiker. EU kritiserar även Uganda för brott mot yttrande- och mötesfriheten.²⁴¹ Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Uganda på plats 144 av totalt 180 länder.²⁴²

I januari 2021 hölls presidentval i Uganda. Valet resulterade i att Yoweri Museveni och hans parti Nationella motståndsrörelsen fick sitta kvar i ytterligare fem år. Valprocessen beskrivs i grunden som bristfällig, och den präglades av bedrägerier, oackrediterade observatörer och våld och trakasserier av oppositionen. Yoweri Museveni har verkat som statschef sedan 1986.²⁴³

Uganda räknas som ett fattigt land trots att den ekonomiska tillväxten varit god under de senaste decennierna. Dålig infrastruktur och utbredd korruption är några förklaringar till bristerna i den ekonomiska utvecklingen. Fallande inkomster till följd av coronapandemin har ökat Ugandas långvariga budgetunderskott som nu är närmare 10 procent.²⁴⁴

²⁴¹ Riksrevisionen, Promemoria, *Fördjupad beredning av Riksrevisionens samarbete med Office of Auditor General of Uganda efter 2020*, 2020, s. 5.

²⁴² Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-17.

²⁴³ Utrikespolitiska Institutet, "Uganda", hämtad 2022-03-21.

²⁴⁴ Ibid.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

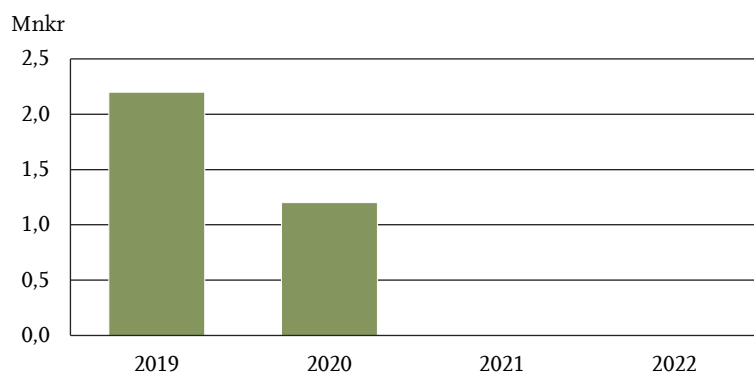
Huvudsaklig inriktning

Riksrevisionens samarbete med OAGU omfattade intern och extern kommunikation men också att utveckla kvalitetssäkring och kvalitetskontroll och höja kvaliteten i rapporterna inom finansiell revision och effektivitetsrevision. Den senaste projektfasen ägde rum under perioden 1 april 2017–31 december 2020. Riksrevisionen har sedan den 1 januari 2021 inget bilateralt samarbete med OAGU som dock deltar i vårt regionala Östafrikaprojekt.

Övrigt stöd

Världsbanken ger stöd till *Uganda Vision 2040*, vilket huvudsakligen finansieras av International Development Association. Det finns också ett bilateralt samarbete med Tysklands biståndsmyndighet GIZ samt med den norska riksrevisionen. Utöver bilaterala samarbeten medverkar OAGU i EU:s gemensamma samordningsprogram. OAGU får också stöd via Afrosai-e.

Figur 13 Kostnader för samarbete med OAGU som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020, 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Riksrevisionen samarbetade bilateralt med OAGU 2013–2020 i två faser. Den första fasen varade april 2013–juni 2015 och förlängdes till december 2016. Den andra fasen varade april 2017–december 2020. Samarbetet syftade, på en övergripande nivå, till att stärka OAGU:s kapacitet och förmåga att bedriva revision i enlighet med internationella standarder. Samarbetet fokuserade på

ledarskapsutveckling, HRM, kvalitetskontroll och kvalitetssäkring av granskningsverksamheten, intern och extern kommunikation samt effektivitetsrevision.



Institutionella förutsättningar

OAGU har mandat att bedriva finansiell revision, effektivitetsrevision, it-revision och forensiska utredningar. Mandatet omfattar granskningar av ett stort antal revisionsobjekt på central, regional och lokal nivå.

Enligt landets revisionslag från 2008 ska OAGU rapportera granskningsresultat till parlamentet. Parlamentet ska enligt konstitutionen behandla den årliga rapporten inom sex månader och fatta beslut om vilka eventuella åtgärder som ska vidtas till följd av riksrevisorernas iakttagelser. Ugandas riksrevisor tillsätts av landets president efter godkännande av parlamentet. Konstitutionen garanterar riksrevisorernas oberoende och integritet.

OAGU utför alla typer av revisioner och har en revisionstäckning på 79 procent för räkenskapsåret 2018–2019.²⁴⁵ Täckningen minskade dock till följd av coronapandemin, med begränsningar i personal och ekonomiska resurser, och hamnade på 55 procent för räkenskapsåret 2019–2020.²⁴⁶

I Open Budget Survey 2019 fick Uganda 22 av 100 poäng gällande allmänhetens budgetinsyn, vilket är högre än det globala genomsnittet.²⁴⁷ Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Ugandas index 2021 var i intervallet 9,0–9,5, vilket placerar myndigheten i kategorin "high independence".²⁴⁸



Resultat

Under 2020 gjordes en extern utvärdering av den andra samarbetsfasen. Datainsamlingen baserades främst på dokumentstudier och intervjuer med berörda personer på OAGU och Riksrevisionen samt kompletterande intervjuer med den regionala samarbetspartnern Afrosai-e.²⁴⁹

²⁴⁵ Office of the Auditor General Uganda, *Annual Performance Report of the Auditor General for the Period Ending 31st December 2018, 2019*.

²⁴⁶ Office of the Auditor General Uganda, *Annual Performance Report of the Auditor General for the Period Ending 31st December 2019, 2020*.

²⁴⁷ International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2019, Uganda, 2020*.

²⁴⁸ World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report, 2021*.

²⁴⁹ Ernst & Young, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the Office of the Auditor General of Uganda, 2020*.

Syftet med samarbetet har varit att säkerställa en hög kvalitet i OAGU:s verksamhet och stärka förmågan att utföra revisioner i linje med internationella standarder (ISSAI).

På en övergripande nivå, har samarbetet lett till att stärka kapaciteten i OAGU. Några centrala resultat är bland annat att myndigheten har implementerat ett kvalitetssäkringssystem och tagit fram en handbok för kvalitetskontroll. Riksrevisionens stöd har även lett till högre kompetens inom effektivitetsrevision. När det gäller kommunikation har OAGU utvecklat sitt intranät och stärkt relationen till medier. Några hinder som identifieras är svårigheterna att följa upp projektdokumentationen samt att utvecklingen främst gäller på individuell nivå och inte på organisationsnivå.

Utvecklat kvalitetskontrollsystem

Av utvärderingen framgår att samarbetet med OAGU har lett till ett förbättrat system för kvalitetskontroll inom finansiell revision. Enligt de intervjuade på OAGU genomförs kvalitetskontrollen i enlighet med internationella standarder. Riksrevisionen har även stöttat OAGU genom att utveckla färdigheter inom kvalitetssäkring hos de anställda inom effektivitetsrevisionen.²⁵⁰ Arbetet med att utveckla färdigheter inom kvalitetssäkring har kommit längst inom effektivitetsrevision. Sedan tidigare finns en handbok för kvalitetssäkring och under 2020 färdigställdes en ny manual för kvalitetskontroll, med vår hjälp. En framgångsfaktor i arbetet med kvalitetssäkring är att de personer på OAGU som varit engagerade i arbetet har lång erfarenhet och också deltagit i samarbetet under lång tid.²⁵¹

Ökad kapacitet inom effektivitetsrevision

Stödet till Ugandas riksrevision har fokuserat på kvantitativa och kvalitativa metoder. Arbetet med att stärka medarbetares kompetens inom kvalitativa och framför allt avancerade kvantitativa metoder har pågått sedan förra projektfasen. Ett bevis på utvecklingen inom effektivitetsrevision är att facilitatorer från OAGU nu används som experter i Afrosai e:s regionala samarbete.

Under den senaste projektfasen har effektivitetsrevisionen i huvudsak utvecklats i positiv riktning. Riksrevisionens stöd har lett till att enskilda medarbetare fått mer kunskaper och kapacitet, men stödet har inte alltid lett till institutionalisering av dessa framsteg. Det beror delvis på att OAGU har beslutat att involvera en bredare grupp av finansiella revisorer i arbetet med effektivitetsrevision. Det gör att fler medarbetare än vad som gällde i den ursprungliga planen har deltagit i utbildningarna, vilket har gjort att kurserna i vissa fall har fått hållas på en

²⁵⁰ Ernst & Young, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the Office of the Auditor General of Uganda*, 2020, s. 18.

²⁵¹ Ibid., s. 19.

grundläggande nivå. Det har i sin tur försvårat arbetet med att höja kompetensen inom effektivitetsrevision i hela organisationen.²⁵²

Skapat goda förutsättningar inom kommunikation

Riksrevisionen har också stöttat OAGU med den interna kommunikationen. Under den senaste projektfasen har vi bistått med införandet av ett intranät som lanserades 2018. Det finns dock vissa problem med att informationen på intranätet inte alltid uppdateras och att anställda därför söker information på annat håll.²⁵³ Bristen på resurser har gjort att det är svårt för OAGU att förvalta det arbete som vi har varit med och initierat. OAGU har dock aviserat att de ska utöka antalet medarbetare på kommunikationsavdelningen.²⁵⁴

Under perioden 2016–2021 gjordes många aktiviteter för att stärka relationerna med medier. OAGU:s kommunikationsenhet består dock endast av två personer vilket skapar utmaningar. En grundläggande utmaning är också att alla årets rapporter publiceras vid ett och samma tillfälle, vilket gör det svårt att kommunicera innehållet i var och en av dem. Rapporterna har också varit svårtillgängliga på grund av att de har varit så omfattande. Riksrevisionen har dock gett rådet att göra dem kortare, vilket också har gett resultat under senare år.²⁵⁵

²⁵² Ernst & Young, *Evaluation of the Swedish National Audit Office's cooperation with the Office of the Auditor General of Uganda*, 2020, s. 21.

²⁵³ *Ibid.*, s. 24.

²⁵⁴ *Ibid.*, s. 24.

²⁵⁵ *Ibid.*, s. 23.

Zimbabwe – Office of the Auditor General (OAG)

Zimbabwe har gått från ett relativt välfungerande samhälle med tämligen stabil ekonomi och stora naturtillgångar, till ett land med hög och utbredd fattigdom. Historiska förklaringar finns, men orsakerna bottnar i ekonomisk misskötsel och politiskt maktmisbruk. Zimbabwe fungerade som en enpartistat under ex-president Robert Mugabe och hans parti Zanu-PF, från självständigheten 1980 till 2017, med undantag för några års samregerande med oppositionen. Efter en maktkamp hösten 2017 ingrep militären och Mugabe avgick. Hans efterträdare Emmerson Mnangagwa lovade bland annat att ta itu med landets alla akuta problem men krisen har i stället förvärrats.²⁵⁶

Korruptionen är utbredd med ineffektiv samhällsstyrning, svag decentralisering och bristande respekt för mänskliga rättigheter. Yttrandefriheten är begränsad, övergrepp sker från säkerhetsstyrkor och rättsväsendets oberoende är kraftigt ifrågasatt.²⁵⁷ Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Zimbabwe på plats 157 av totalt 180 länder.²⁵⁸

De viktigaste näringsgrenarna i Zimbabwe är gruvsektorn och jordbruket. Landet tar emot ett omfattande humanitärt stöd, trots att man har potential att både föda sin egen befolkning och exportera ett överskott. Livsmedelsförsörjningen och utvecklingen i stort påverkas i ökande utsträckning även av klimatrelaterade effekter. Den ekonomiska krisen har försatt mer än hälften av befolkningen i arbetslöshet.²⁵⁹ Den politiska krisen under 2000-talet har också satt djupa spår i såväl statens finanser som den privata sektorn. Landets ekonomiska problem grundar sig i en rad faktorer, bland annat låg investeringsnivå, eftersatt infrastruktur, utbredd korruption, höga skulder och ökande inflation. Coronapandemin har ytterligare försämrat ekonomin, och regeringen blev kritiserad av Amnesty International för att använda sig av coronapandemin för att inskränka befolkningens fri- och rättigheter.²⁶⁰

²⁵⁶ Utrikespolitiska Institutet. "Zimbabwe", hämtad 2022-03-22.

²⁵⁷ Ibid.

²⁵⁸ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-22.

²⁵⁹ Utrikespolitiska Institutet, "Zimbabwe", hämtad 2022-03-22.

²⁶⁰ Ibid.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

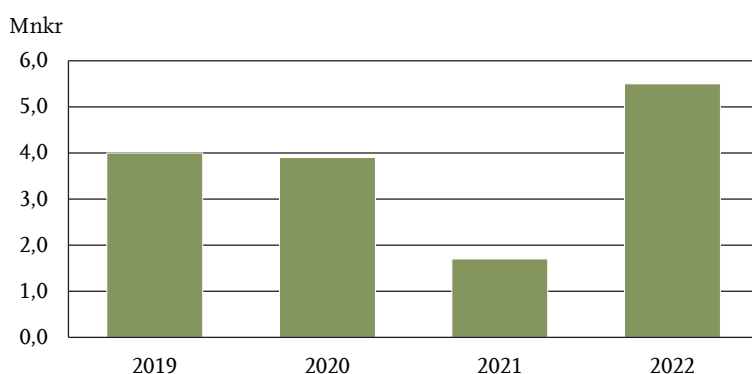
Huvudsaklig inriktning

Samarbetet inkluderar främst effektivitetsrevision och institutionell utveckling inom ledarskap, kommunikation och hantering av personalfrågor samt finansiellt stöd till bland annat utvecklingen av den tekniska infrastrukturen. Den första projektperioden varade 2017–2021. Den har förlängts i 10 månader för att ge utrymme till att förbereda en ny projektfas.

Övrigt stöd

OAG har för närvarande stöd från United Nation Development Program - UNDP och African Development Bank, varav det förstnämnda omfattar finansiellt stöd från Riksrevisionen. Dessutom har OAG stöd från medlemsorganisationen Afrosai-e och Intosai Development Initiative.

Figur 14 Kostnader för samarbete med OAG som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare projektfaser

Det första fasen av samarbetet pågick 2017–2021, men har förlängts med 10 månader.



Institutionella förutsättningar

Revisionsmyndighetens uppdrag och oberoende regleras i konstitutionen och i en revisionslag. Av konstitutionen framgår bland annat vilka meriter som krävs för en riksrevisor samt att presidenten tillsätter posten med parlamentets godkännande, och att en riksrevisor endast kan skiljas från sitt uppdrag på grund på grov inkompetens eller misskötsel alternativt oförmåga att fullgöra sina

uppgifter av hälsoskäl.²⁶¹ Myndigheten bedriver finansiell revision, regelefterlevnadsrevision och effektivitetsrevision. Granskningsmandatet omfattar departement, statliga företag och lokal förvaltning.

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Zimbabwes index 2021 var i intervallet 8,0–8,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”substantial independence”.²⁶² Den styrelse som ska finnas för OAG är fortfarande inte i funktion och det finns begränsningar i OAG:s finansiella och administrativa oberoende.²⁶³

Open Budget Survey 2019 ger OAG goda betyg (a eller b), vilket innebär att myndigheten bedriver sin revision, täcker upp sitt granskningsmandat och rapporterar sina resultat. Däremot rapporterar inte regeringen vilka åtgärder som vidtagits med anledning av revisionens slutsatser och rekommendationer, och varken OAG eller parlamentet tillgängliggör information om huruvida regeringen vidtagit några åtgärder.²⁶⁴ Transparensen i budgetprocessen har däremot ökat signifikant och ligger nu något över det globala medelvärdet, men fortfarande tydligt under vad som anses tillräckligt.²⁶⁵



Resultat

Våren 2022 slutfördes en extern utvärdering av samarbetet mellan Riksrevisionen och OAG under perioden februari 2017-december 2021. Utvärderingen baseras på både kvalitativt och kvantitativt material, bland annat dokumentstudier och intervjuer med berörda personer på Riksrevisionen och OAG.²⁶⁶

Syftet med samarbetet är att bistå OAG med att förbättra sin verksamhet i relation till internationella standarder inom valda områden. Detta ska bland annat uppnås genom effektiva processer för effektivitetsrevision, genom den kapacitet och kunskap som behövs för att producera användarvänliga granskningsrapporter av god kvalitet, och genom att säkra en effektiv och empatisk ledarskapskultur och en välfungerande kommunikation.

²⁶¹ Se the Constitution of Zimbabwe Amendment (No. 20) Act 2013, samt se the Audit Office Act [Chapter 22:18], (No. 12 of 2009) (Zimbabwe).

²⁶² The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

²⁶³ Office of the Auditor General Zimbabwe, *Annual performance report 2019, 2020*, samt Riksrevisionen, *Bedömningspromemoria: Samarbete med Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2017, s. 1, 5.

²⁶⁴ International Budget Partnership 2019, ”Open Budget Survey, Questionnaire Zimbabwe 2018”, fråga 97–102, hämtad 2022-03-22.

²⁶⁵ Utrikespolitiska Institutet, ”Zimbabwe”, hämtad 2022-01-12, samt Sida, *Underlag inför beslut om strategi för utvecklingssamarbetet med Zimbabwe 2022 – 2026*, skrivelse till Utrikesdepartementet 2021-08-23.

²⁶⁶ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, 2022.

Riksrevisionen bidrar också finansiellt till United Nations Development Program (UNDP) – FN:s utvecklingsprogram – som i sin tur sedan 2018 använder bidraget för att stödja OAG med inköp och aktiviteter för kapacitetsutveckling. I ett tidigt skede under samarbetet riktades vårt stöd till att uppgradera den tekniska utrustningen för effektivitetsrevisorer i form av bärbara datorer, skrivare och kameror. Under 2020–2022 har Riksrevisionen bidragit med totalt drygt 3,5 miljoner kronor som verksamhetsstöd till UNDP. Detta har gett OAG stora möjligheter att prioritera bidragens användning utifrån sina behov. Medlen kan användas inom två olika målområden: till att genomföra granskningar och till att stärka it-infrastruktur.²⁶⁷

Utvärderingen nämner en positiv utveckling inom alla samarbetsområden och att samarbetet är väl planerat, styrt och genomfört, men att det är för tidigt att bedöma om uppnådda resultat blir bestående. Det framgår också att OAG har behov av fortsatt stöd. Utvärderingen lyfter fram förtroendet i samarbetet som en viktig framgångsfaktor för att nå resultat i samarbetets samtliga komponenter. Den kontextuella kunskapen har varit särskilt viktig för ett effektivt samarbete. Representanter för Riksrevisionen hade relevant kunskap, vilket gjorde det möjligt för dem att förstå OAG:s behov och föreslå rätt typer av förbättringar. Vår flexibla inställning har också bidragit till ett framgångsrikt genomförande, trots stora utmaningar till följd av coronapandemin.

Den ekonomiska och politiska situationen i landet och OAG:s bristande resurser begränsar emellertid möjligheten att fullt ut leva upp till internationella standarder. De uppnådda resultaten beskrivs i mer detalj nedan.²⁶⁸

Utvecklat ledarskap med ökad arbetstillfredsställelse och bättre prestationer från personalen

Utvärderingen visar en viss förbättring av ledarskapet hos OAG:s chefer såväl som att personalen är mer nöjd och visar förbättrade prestationer. Enligt utvärderingen har OAG:s styrning utvecklats, bland annat genom att ledningen har tillgång till nya metoder och ledarskapsverktyg. Riksrevisionens ledarskapsutbildningar har varit uppskattade, vilket bekräftas av intervjuade medarbetare på OAG som bland annat beskriver att utbildningarna har förbättrat chefernas ledarskapsförmåga. Det har lett till bättre kommunikation, mer öppenhet och ökad förståelse mellan chefer och personal. Medarbetare inom OAG upplever att den förbättrade relationen har lett till en bättre arbetsmiljö och ökat motivationen. Detta verifierades även i en enkätundersökning till effektivitetsrevisorer som genomfördes som en del av utvärderingen. Resultatet av enkäten visade att sex av tio svaranden, som deltagit i aktiviteter inriktade mot OAG:s processer och

²⁶⁷ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, s. 13, 15.

²⁶⁸ Ibid., s. 16.

relationer mellan personalkategorier, anser att relationen mellan revisorer, teamledare och chefer har förbättrats till följd av Riksrevisionens aktiviteter.²⁶⁹

Som ett led i att skapa bättre förutsättningar för informell kommunikation mellan olika chefer och mellan chefer och personalen bidrog Riksrevisionen till att finansiera utrustning till pausrum. Enligt intervjuade personer från OAG ledde informella möten i pausrummen till starkare samspel och bättre relationer mellan medarbetare. Under coronapandemin har delar av personalen inte kunnat vara på kontoret på grund av restriktioner och rummet har inte kunnat användas fullt ut.²⁷⁰

Förbättringar inom intern och extern kommunikation

Det framgår av den externa utvärderingen att det har skett vissa förbättringar av både den interna och den externa kommunikationen. Med Riksrevisionens stöd har OAG förbättrat sitt intranät som nu fungerar i viss utsträckning. Intervjuade från OAG bekräftar att alla medarbetare har tillgång till intranätet och också fått större förståelse för dess betydelse. De anser emellertid att innehållet i intranätet behöver utvecklas vidare. Inom ramen för samarbetet har vi även stöttat OAG i framtagandet av en kommunikationspolicy. Andra planerade aktiviteter, till exempel en workshop inriktad mot intern kommunikation, har ännu inte kunnat genomföras på grund av coronapandemin.²⁷¹

Vårt stöd har även lett till vissa förbättringar i den externa kommunikationen. Intervjuade från OAG menar att stödet till workshoppar om medierelationer har lett till ökad förståelse för och medvetenhet om den externa kommunikationen. De som berörs av granskningarna har visat ett större intresse för OAG:s verksamhet och efterfrågar nu mer effektivitetsrevisioner, vilket anses ha ökat parlamentets förståelse för behovet av revision.²⁷²

System och kapacitetsförstärkning med högre kvalitet inom effektivitetsrevision

Enligt utvärderingen har samarbetet stärkt processer, färdigheter, motivation och kvalitet inom effektivitetsrevisionen samtidigt som arbetsprocesserna har snabbats upp. En enkätundersökning som genomfördes under utvärderingen visar tydligt att Riksrevisionens stöd bidragit till att öka kunskapen inom effektivitetsrevision. En majoritet av de svarande angav också att de omsatt kunskapen i praktiken. Som exempel angav medarbetarna på OAG att de ökat sin analytiska och metodologiska förmåga och förbättrat sina färdigheter i att skriva rapporter. OAG har emellertid

²⁶⁹ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, s. 12.

²⁷⁰ Ibid., s. 12.

²⁷¹ Ibid., s. 14.

²⁷² Ibid., s. 14.

ännu inte fått det resurstillskott de anser sig behöva för att inrätta en särskild avdelning för effektivitetsrevision.²⁷³

OAG:s verksamhet har drabbats kraftigt av coronapandemin. Förseningar i den lagreglerade årliga revisionen har lett till att OAG prioriterat denna verksamhet, med följd att effektivitetsrevision i praktiken inte kunde bedrivas under hela 2021. Dessutom har antalet effektivitetsrevisorer minskat på grund av personalomsättning, medan någon rekrytering för att ersätta dessa inte kunnat ske på grund av begränsningar i budgettilldelningen. Hur detta kommer att påverka den fortsatta utvecklingen är osäkert.

Enligt utvärderingen är det för tidigt för att avgöra om OAG kommer att få de avsedda långsiktiga effekterna och om resultaten från samarbetet är hållbara över tid. Fortsatt stöd från Riksrevisionen anses dock vara gynnsamt för OAG:s vidare utveckling mot att utföra revision i enlighet med internationella standarder. Myndigheten har ett gott anseende såväl inom landet som hos internationella aktörer i landet. Det finns ett intresse och en viss mottaglighet för de revisionsrapporter som presenteras, och de får också uppmärksamhet i medier.²⁷⁴

²⁷³ Ramboll, *Evaluation of the institutional development cooperation between the Swedish National Audit Office and the Office of the Auditor General of Zimbabwe*, s. 13.

²⁷⁴ *Ibid.*, s. 13.

Nya samarbeten

Armenien – Audit Chamber of the Republic of Armenia (AC)

Armenien förklarade sig självständigt 1990 efter Sovjetunionens kollaps. Under 2018 skedde den så kallade Sammetsrevolutionen, som grundade sig i protester mot korruption och maktmissbruk inom det sedan länge sittande Republikanska partiet.²⁷⁵ I januari 2019 utnämndes oppositionsledaren Nikol Pashinyan till premiärminister efter att hans allians vunnit valet med 70 procent av rösterna.²⁷⁶

Sedan valet 2019 har flera reformer initierats för att minska korruption och förändra det politiska systemet. En antikorrptionskommission tillsattes av premiärministern och en treårig plan mot korruption lanserades för perioden 2019–2022.²⁷⁷ Enligt Transparency Internationals korruptionsindex ligger Armenien på plats 58 av 180 länder.²⁷⁸

Armeniens relationer till grannländerna Azerbajdzjan och Turkiet är spända. Konflikten med Azerbajdzjan om regionen Nagorno-Karabach har pågått länge och blossat upp vid flera tillfällen sedan Sovjetunionens fall. Senast var under hösten 2020.²⁷⁹

Jordbrukssektorn är stor och sysselsätter ungefär hälften av befolkningen. Tillväxten har varit relativt god de senaste åren, men det är fortfarande en stor del av befolkningen som lever i fattigdom, framför allt på landsbygden. Lönerna är låga, framför allt för kvinnor.²⁸⁰ Tack vare de reformer som genomförts och den ekonomiska utvecklingen de senaste åren har Armenien blivit ett land där internationella företag valt att investera.²⁸¹

²⁷⁵ Utrikespolitiska institutet, "Armenien", hämtad 2022-03-28.

²⁷⁶ Ibid.

²⁷⁷ Council of Europe, 2019, "New Anticorruption Strategy and establishment of Corruption Prevention Commission in Armenia", hämtad 2022-03-28.

²⁷⁸ Transparency International, "Corruption Perceptions Index 2021", hämtad 2022-02-02.

²⁷⁹ Utrikespolitiska institutet, "Armenien", hämtad 2022-03-28.

²⁸⁰ The World Bank, 2019, "GDP Armenia", hämtad 2022-03-17.

²⁸¹ Regeringskansliet, "Armenien", hämtad 2022-03-28.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

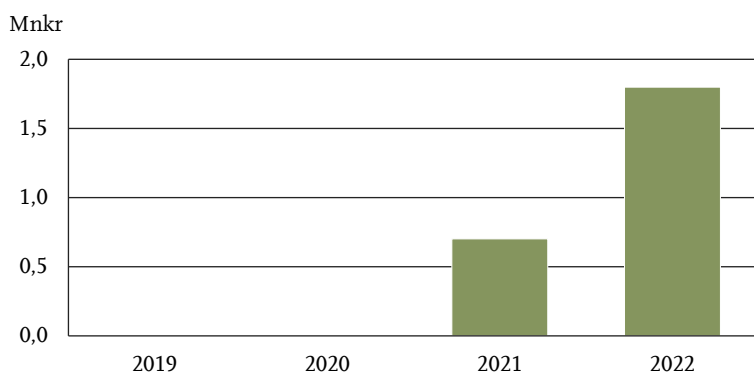
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och AC är kapacitetsutveckling inom effektivitetsrevision, intern och extern kommunikation samt relationer till intressenter, framför allt med parlamentet. Nuvarande projektfas pågår juni 2021-december 2023.

Övrigt stöd

Revisionsmyndigheten i USA ger stöd via USAID inom finansiell revision och med institutionella frågor. OECD/SIGMA kommer att fokusera på kommunikation med målet att ta fram en kommunikationsstrategi 2022. Tysklands biståndsmyndighet GIZ har gett stöd inom granskning på kommunal nivå. Revisionsmyndigheten i Saudiarabien har genom en fond för revisionsmyndigheters utveckling bidragit med finansiellt stöd för it-infrastruktur.

Figur 15 Kostnader för samarbete med AC som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2021 samt budget 2022.

Tidigare samarbete

Riksrevisionen har inte tidigare haft något samarbete där revisionsmyndigheten i Armenien har ingått.



Institutionella förutsättningar

Enligt lag är AC en oberoende statlig myndighet som har mandat att granska myndigheter och institutioner på statlig och lokal nivå som är finansierade av offentliga medel. AC ska enligt sitt mandat utföra finansiell revision, effektivitetsrevision samt regelefterlevnadsrevision. AC framhåller i sin strategiska utvecklingsplan att de obligatoriska granskningarna av kvartalsredovisningar tar en betydande del av budgeten i anspråk, vilket begränsar den övriga verksamheten. De arbetar för att få bort detta krav för att i stället rapportera till parlamentet årligen.²⁸²

Organisationen leds av en styrelse (the Public Audit Chamber) som består av sju medlemmar, inklusive riksrevisorn. Riksrevisorn väljs av parlamentet utifrån en rekommendation från presidenten.²⁸³

För att kunna arbeta i linje med internationella standarder för offentlig revision finns en del problem i lagstiftningen som AC har adresserat i sin strategiska plan för perioden 2020–2023. Bland annat är det finansiella oberoendet begränsat då regeringen måste godkänna budgeten och tillgången till information är otydlig på grund av lagstiftning som tolkas på motstridiga sätt. Det finns även begränsningar gällande rekrytering av personal och ett rotationssystem som påverkar möjligheten att fördela personal på basis av kompetens.²⁸⁴

På skalan för SAI PMF är Armenien på en nivå som varierar mellan 1 och 2. Skalan är mellan 0–4, där 0 innebär att revisionsfunktionerna inte fastställs och 4 innebär full efterlevnad av de internationella standarderna.²⁸⁵

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Armeniens index 2021 var i intervallet 8,0 – 8,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”substantial independence”.²⁸⁶

Inriktning

Det övergripande målet för samarbetet är att Riksrevisionen ska främja revisionsmyndighetens kapacitet och möjlighet att bidra till ansvarsutkrävande och till förbättringar inom den offentliga förvaltningen, samt att förbättra medborgarnas insyn. Det bidrar i sin tur till den demokratiska utvecklingen i Armenien och till att skapa större förtroende för den offentliga förvaltningen.

²⁸² Se Article 2 and 3 of the Law of the Republic of Armenia on Public Audit Chamber.

²⁸³ Georgiens revisionsmyndighet har genomfört en utbildning och GIZ har gett stöd i framtagandet av pilotrapporter.

²⁸⁴ Audit Chamber of the RA. *Strategic Development Plan of the Republic of Armenian Audit Chamber 2020–2023*, 2019, s. 8–9.

²⁸⁵ SAI-PMF, *Self-assessment performance of the RA Chamber of Control in Line with the Requirements of International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs)*, 2016.

²⁸⁶ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

Eftersom samarbetet är nytt finns det ännu inga resultat i linje med målen som kan kopplas till samarbetet.

En digital utbildning i effektivitetsrevision har emellertid genomförts under hösten 2021. I den efterföljande utvärderingen uppgav majoriteten att utbildningen förbättrat deras kunskap om ämnet och att de kommer att använda kunskapen i sitt arbete framöver.²⁸⁷

Effektivitetsrevision ska etableras som revisionsgren

Den främsta komponenten inom projektet är att utveckla effektivitetsrevision inom AC. Det är en relativt ny revisionsgren och endast ett fåtal granskningar har genomförts och publicerats. Målet är att fler revisorer ska kunna genomföra kvalitativa granskningar och att det ska bli en mer integrerad del av organisationens arbete. AC har enligt tidigare skattningar en grundläggande uppfattning om vad effektivitetsrevision är och en ambition att utföra granskningarna i linje med internationella standarder. AC har också önskemål om att kunskapen om effektivitetsrevision inom myndigheten ska öka.²⁸⁸ Detta var tydligt i den självskattning som gjordes redan 2016 i enlighet med SAI-PMF med stöd av IDI. Rapporten visar att det finns stor förbättringspotential både inom granskningsverksamheten och inom organisationens interna processer. Många av dessa problem kvarstår även efter att den nya lagstiftningen trädde i kraft 2018.²⁸⁹

Riksrevisionens stöd till AC involverar utbildningar för både revisorer och chefer och coachning under granskningsprocessen. Därtill har AC som ambition att ta fram en manual för effektivitetsrevision, och vi ska stötta dem i den processen. Det finns ingen annan givare som arbetar direkt med effektivitetsrevision.²⁹⁰

Kommunikation är viktigt för myndighetens utveckling och genomslag

AC har ett behov att stärka sin interna och externa kommunikation. OECD/SIGMA leder detta arbete, men de ser gärna att Riksrevisionen är involverade i framtagandet av en kommunikationsplan för myndigheten. Dels ska nya kommunikationskanaler för intern kommunikation och utbyte av information etableras för att förbättra kunskapsutbytet mellan medarbetarna. Dels vill AC förbättra synligheten externt för att stärka medborgarnas förtroende och förståelse för revisionsmyndighetens arbete. En viktig del i detta är att skriva användarvänliga och relevanta rapporter.

²⁸⁷ Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Armenien - Performance Audit training in cooperation with the Swedish NAO 20211001*, 2021.

²⁸⁸ USAID and Center for Audit Excellence (CAE), *Assessment report: Action needed to strengthen the Republic of Armenia Audit Chamber's Independence, Capacity and Quality Assurance*, 2019.

²⁸⁹ SAI-PMF, *Self-assessment performance of the RA Chamber of Control in Line with the Requirements of International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs)*, 2016.

²⁹⁰ Riksrevisionen, *Fördjupad beredning av ett eventuellt samarbete med nationella revisionsmyndigheten i Armenien*, 2021, s. 12.

Relationer till intressenter ökar förståelsen för granskningsverksamheten

Ett centralt område för en revisionsmyndighet är att säkerställa att relationerna till parlamentet och andra intressenter är konstruktiv och att dessa förstår myndighetens uppdrag och mandat. Riksrevisionen ska stötta AC i att utveckla relationerna till parlamentet och stärka deras förståelse för revision, framför allt för att öka förståelsen för effektivitetsrevision så att de har möjlighet att hantera rapporterna. Stödet inkluderar även att stärka kommunikationen med granskningsobjekten så att de är medvetna om syftet med granskningarna och är villiga att dela nödvändig information. Övriga intressenter som kan vara relevanta är media, delar av rättsväsendet och icke-statliga organisationer.

Regionalt Östafrika: Office of Auditor General Kenya, Office of Auditor General Rwanda, National Audit Office of Tanzania och Office of Auditor General Uganda

De regionala insatserna i Östafrika utgör dels ett komplement till Riksrevisionens bilaterala samarbetsprojekt, dels till insatser genom Afrosai-e. Länderna som ingår i samarbetet är Kenya, Rwanda, Tanzania och Uganda. Dessa är alla medlemmar i Afrikanska Unionen (AU), vars Agenda 2063 anger vad AU och dess medlemmar strävar efter att uppnå på lång sikt. Ett av målen är att regionen ska präglas av god samhällsstyrning, demokrati, respekt för mänskliga rättigheter, rättvisa och rättsstatsprincipen.

Länderna som ingår i samarbetet präglas av varierande grad av inskränkningar i demokratin. Det finns tendenser i Kenya till inskränkningar av yttrandefrihet och medborgerliga rättigheter och under de senaste åren en mer restriktiv lagstiftning för medier.²⁹¹ Det demokratiska utrymmet i Tanzania har minskat och en negativ utveckling sker vad gäller respekt för de mänskliga rättigheterna och rättsstatens principer.²⁹² I Uganda finns det brister i demokratin med kränkningar av de mänskliga rättigheterna och trakasserier av oppositionspolitiker.²⁹³ Under coronapandemin kritiserades Rwandas regering för att använda pandemin för att begränsa oppositionen.²⁹⁴ Enligt korruptionsindex från Transparency International 2021 hamnar länderna i regionen inom ett spann från Rwanda på plats 52, Kenya och Tanzania på plats 128 till Uganda på plats 144 av totalt 180 länder.²⁹⁵

Kenya är, enligt Official Development Assistance (ODA), ett nedre medelinkomstland, medan de tre resterande länderna definieras som minst utvecklade länder. Kenya är Östafrikas största ekonomi och utgör ett finans-, it- och transportcentrum i regionen. I Kenya lever emellertid 80 procent fortfarande i fattigdom. Kenya, Uganda och Tanzania har haft en god ekonomisk tillväxt de senaste decennierna men på grund av externa faktorer, som den globala coronapandemin, har länderna haft en negativ tillväxt. Även dålig infrastruktur och utbredd korruption är förklaringar till brister i den ekonomiska utvecklingen i Tanzania och Uganda.²⁹⁶ ²⁹⁷ ²⁹⁸. Rwanda, som blev medlem i samarbetet senare, är fortfarande ett fattigt land och tar emot mycket bistånd från omvärlden. Trots det har landet välfungerande statsfinanser och skatteindrivning samt relativt låg korruption i landet.²⁹⁹

²⁹¹ Utrikespolitiska institutet, "Kenya", hämtad 2022-04-12.

²⁹² Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Tanzania 2020–2024*, 2020.

²⁹³ Riksrevisionen, *Prememoria: Fördjupad beredning av Riksrevisionens samarbete med Office of Auditor General of Uganda efter 2020*, 2020.

²⁹⁴ Utrikespolitiska institutet, "Rwanda", hämtad 2022-04-12.

²⁹⁵ Transparency International, "Corruption perception index 2021", hämtad 2022-03-08.

²⁹⁶ Utrikespolitiska institutet, "Kenya", hämtad 2022-04-12.

²⁹⁷ Utrikespolitiska institutet, "Uganda", hämtad 2022-04-12.

²⁹⁸ Utrikespolitiska institutet, "Tanzania", hämtad 2022-04-12.

²⁹⁹ Utrikespolitiska institutet, "Rwanda", hämtad 2022-04-12.



Projektbeskrivning

Nuvarande projektfas

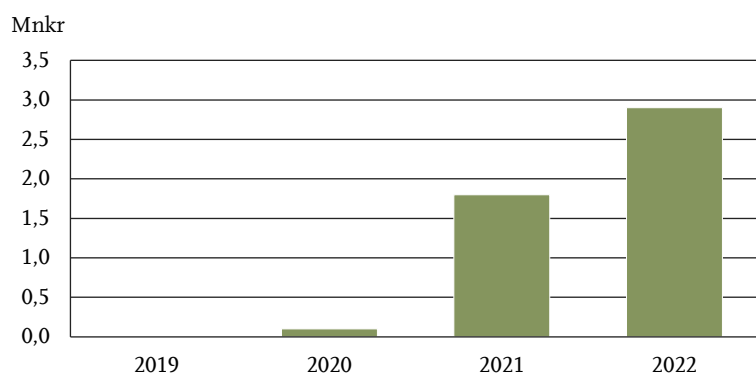
Huvudsaklig inriktning

Den huvudsakliga inriktningen i samarbetet mellan Riksrevisionen och Regionalt Östafrikas målgrupp, som består av OAG Kenya, OAG Rwanda, NAO Tanzania och OAG Uganda, är effektivitetsrevision, kvalitetskontroll och kvalitetssäkring av granskningsverksamheten, kommunikation, HRM, ledarskapsutveckling och it-revision. Nuvarande projektfas pågår januari 2021–december 2024.

Övrigt stöd

Regionalt Östafrikas målgrupp får också stöd av Afrosai-e. De enskilda revisionsmyndigheterna samarbetar i olika grad med The German Agency for International Cooperation, norska Riksrevisjonen, med flera. Rwanda får stöd från Canadian Audit and Accountability Foundation, Department for International Development, Credit Institute for Reconstruction och ENABEL Belgium partner in development. Tanzania får stöd från Department for International Development och EU. Sedan 2021 har Department for International Development ersatts av Foreign and Common Wealth Development Office.

Figur 16 Kostnader för samarbete med Regionalt Östafrika som belastade biståndsanslaget



Källa: Riksrevisionens årsredovisning 2019, 2020 och 2021 samt budget 2022.

Tidigare samarbete

Riksrevisionen har sedan 2015, innan det regionala samarbetet formaliserades som ett projekt, kompletterat sitt bilaterala samarbete med revisionsmyndigheten i Uganda, Kenya och Tanzania med vissa gemensamma aktiviteter. Det har skett i en relativt begränsade omfattning motsvarande 1–3 insatser per år. I vissa av dessa aktiviteter deltog också Rwandas revisionsmyndighet.

Syftet med det regionala stödet var då att ge stöd inom områden som intern och extern kommunikation, kvalitetssäkring och kvalitetskontroll samt effektivitetsrevision. Dessa områden är sedan 2021 formaliserat som ett samarbete inom Regionalt Östafrika.



Institutionella förutsättningar

Det regionala samarbetet är relativt utvecklat och revisionsmyndigheterna har god kommunikation med varandra. När det gäller förutsättningarna för respektive revisionsmyndighet, kan OAG Kenya granska central och regional förvaltning, domstolar och de offentliga medel som går till politiska partier. De har ett brett mandat att granska användningen av offentliga medel i Kenya, men ställs inför utmaningar när det gäller förutsättningarna för att uppfylla mandatet och få genomslag för sin granskning. OAG Kenya har inte heller ett fullständigt finansiellt oberoende eftersom budgeten beslutas av parlamentet men det förekommer att alla budgeterade medel inte betalas ut, något som är ett vanligt problem i afrikanska länder.³⁰⁰

OAG Uganda har mandat att bedriva finansiell revision, effektivitetsrevision, it- och annan revision samt kriminalrättsliga utredningar. Myndighetens mandat omfattar granskningar av ett stort antal revisionsobjekt på central, regional, och lokalnivå.³⁰¹

NAO Tanzania har mandat att granska alla offentliga medel och är därmed en relativt sett stark institution. Mandatet omfattar ministerier, kommuner, offentliga myndigheter och andra organ samt givarfinansierade projekt, domstolsväsendet och nationalförsamlingen. Dock kan NAO Tanzania inte granska presidentens kontor, militär samt antikorrupsionsmyndigheten.³⁰² Deras ekonomiska oberoende uppfylls delvis enligt den senaste PEFA-bedömningen 2017.³⁰³ Detta sedan finansministeriet fått ökat inflytande över NAO Tanzanias budget.³⁰⁴

³⁰⁰ Riksrevisionen, *Bedömningspromemoria: Fördjupad beredning av eventuellt fortsatt samarbete med OAG Kenya*, 2018, s. 5–6.

³⁰¹ Office of the Auditor General Uganda, *Annual Performance Report of the Auditor General for the Period Ending 31st December 2018*, 2019.

³⁰² Global Integrity, "Africa integrity indicators 2020 Tanzania", hämtad 2022-03-21.

³⁰³ Lawson, Hedvall, Thue-Hansen och Contreras, *Tanzania Mainland Public Expenditure & Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2016*, 2017.

³⁰⁴ Ibid.

Det finns även vissa begränsningar kopplat till ett system med obligatorisk rotation på poster inom statsförvaltningen, vilket påverkar personalomsättningen på NAO Tanzania negativt. Det gör att det är svårt att påverka rekryteringar och att behålla kompetent personal.³⁰⁵

Enligt Rwandas konstitution, har OAG Rwanda mandat att granska statens inkomster och utgifter, offentliga företag, överstatliga organisationer och statliga projekt. De har mandat att göra finansiell revision, räkenskapsrevisioner och effektivitetsrevisioner. OAG Rwanda ska årligen budgetrapporterna till parlamentet.³⁰⁶

Världsbankens SAI Independence Index är ett index över revisionsmyndigheters oberoende. Indexet är utformat med en 10-gradig skala där 0 är lågt och 10 är högt oberoende. Regionens index 2021 var i intervallet 6,0–9,5. Revisionsmyndigheten i Tanzania var i intervallet 6,0–7,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”moderate independence”. Revisionsmyndigheterna i Kenya och Rwanda var i intervallet 8,0–8,5, vilket placerar myndigheterna i kategorin ”substantial independence”. Revisionsmyndigheten i Uganda var i intervallet 9,0–9,5, vilket placerar myndigheten i kategorin ”high independence”.³⁰⁷

Inriktning

År 2015 inleddes ett regionalt samarbetsstöd som ett komplement till de då redan bilaterala stöden som gavs till medlemsländerna i regionen. Rwanda fick bilateralt stöd 2004–2008 och tillkom i det regionala samarbetet senare än de övriga medlemsländerna.³⁰⁸

Det övergripande målet för Regionalt Östafrika 2021–2024 är att målgruppen ska stärka sina respektive institutionella, organisatoriska och professionella kapaciteter och förmågor att kunna bedriva och kommunicera revision i enlighet med internationella standarder. Fokus ligger på att stärka ledarskap, inklusive HR, kvalitetssäkring och kontroll, revisionsstandarder, intern och extern kommunikation.³⁰⁹

Samarbetet inom Regionalt Östafrika utgår från identifierade behov, inkomna idéer och/eller konkreta förslag från en eller flera revisionsmyndigheter inom målgruppen. Riksrevisionens har en proaktiv roll och stödjer målgruppen med att utveckla förslag och motivera dem genom att uppmärksamma målgruppen att länka idéerna och/eller förslagen till en bredare kontext. Till exempel Afrosai-e:s

³⁰⁵ Ljungström och Gårdmark, *Light touch review 2013–2016*, 2017.

³⁰⁶ Office of the Auditor General SAI – Rwanda, ”OAG Mandate”, hämtad 2022-03-09.

³⁰⁷ The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

³⁰⁸ Riksrevisionen, *Inriktningspromemoria Regional Östafrika 2021–2024: Riksrevisionens samarbete i Regionalt Östafrika*, 2021, s. 5.

³⁰⁹ *Ibid.*, s. 7.

strategiska plan 2020–2024, revisionsmyndighetens strategiska utvecklingsplan, en projektplan som styr en revisionsmyndighets samarbete med Riksrevisionen och/eller andra samarbetspartners.³¹⁰

Riksrevisionen och målgruppen håller på att avsluta formaliseringen av den andra fasen av Regionalt Östafrika-samarbetet. Under aktuell period har samarbetspartnerna också genomfört ett mindre antal aktiviteter, främst inom ramen för projektkomponenterna effektivitetsrevision, kvalitetskontroll och kvalitetssäkring samt kommunikation

Ökad kvalitet i effektivitetsgranskningar

Riksrevisionens Regionalt Östafrika-samarbete ska leda till att deltagande revisionsmyndigheter producerar mer analytiska och läsarvänliga rapporter, har en bättre uppföljning av användningen och ett genomslag av effektivitetsgranskningar samt utveckling av metoder.

Stärkt kommunikation

God intern kommunikation är en viktig del för att ett nationellt revisionsorgan ska kunna bedriva och kommunicera verksamhet i enlighet med internationella principer.³¹¹ Riksrevisionen och våra samarbetspartners har därför kommit överens om att fokusera samarbetet på: framtagning och användning av strategiska och operativa kommunikationsplaner, stärka målgruppens kapacitet och förmåga att kommunicera med parlament och andra intressenter. i klarspråk i syfte att skriva läsvänliga och relevanta rapporter.

Kvalitetskontroll och kvalitetssäkring

En viktig del för att adressera de institutionella förutsättningarna för att uppnå en hög standard i planeringen, genomförandet, rapporteringen och uppföljningen av granskningsverksamheten är att etablera kvalitetskontroll och kvalitetssäkring. Därför har Riksrevisionen och samarbetspartnerna kommit överens om att inrikta samarbetet mot kartläggningen av befintlig kvalitetskontroll och kvalitetssäkring och på så sätt höja kvalitén i kvalitetssäkringsrapporterna.³¹²

³¹⁰ Riksrevisionen, *Inriktningspromemoria Regional Östafrika 2021–2024: Riksrevisionens samarbete i Regionalt Östafrika*, 2021, s. 9.

³¹¹ *Ibid.*, s. 6.

³¹² *Ibid.*, s. 6.

Förkortningar och referenslista

Förkortningar

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

DCFTA	The Deep and Comprehensive Free Trade Areas.
ECA	European Court of Auditors – Europeiska revisionsrätten.
EU	European Union.
Eurosai	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).
EU Twinning	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.
FN	Förenta nationerna.
GAC	General Auditing Commission – Liberias nationella revisionsmyndighet.
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – den tyska statens implementerande organ till stöd för biståndspolitiken.
GPC	General Personnel Council – en statlig myndighet som ansvarar för samordnad rekrytering till den offentliga sektorn i Palestina.
HR	Human Resources.
HRM	Human Resources Management.
IDC	Intosai-Donor Cooperation – ett givarsamarbete som utgörs av 25 bilaterala, regionala och globala biståndsorganisationer och 18 revisionsmyndigheter som representerar Intosais medlemmar.
IDI	Intosai Development Initiative – en norsk stiftelse som implementerar utvecklingsinitiativ inom Intosai.
Intosai	International Organization of Supreme Audit Institutions – internationell samarbetsorganisation för nationella revisionsmyndigheter.
ISSAI	International Standards for Supreme Audit Institutions – internationella standarder för nationella revisionsmyndigheter, som har utvecklats av Intosai.

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

SAACB	State Audit and Administrative Control Bureau of Palestine – Palestinas nationella revisionsmyndighet.
SAI	Supreme Audit Institution – nationell revisionsmyndighet.
SAI PMF	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.
SAOA	State Audit Office of Afghanistan – Afghanistans nationella revisionsmyndighet.
Sida	Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete.
SIGMA	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.
ToT	Training of Trainers.
UNDP	United Nations Development Program – FN: s utvecklingsprogram.
USAID	United States Agency for International Development – USA:s biståndsmyndighet.

Referenslista

Litteratur

Aseansai, "Aseansai information", the State Audit Organization of Lao PDR (red), *Enhancing Aseansai's Member to Professionalism*, upplaga: 4, the State Audit Organization of Lao PDR, 2019, e-bok.

Artiklar

Agim, S. och Furkan, A., "Kosovo's parliament elects Vjosa Osmani as president – 38-year-old politician receives 71 votes from lawmakers at 3rd round of voting", *Anadolu Agency*, <https://www.aa.com.tr/en/europe/kosovo-s-parliament-elects-vjosa-osmani-as-president-/2198051?msclkid=be4c3a5fa5dc11ecabddc909202a03b5>, hämtad 2022-03-17.

Aseansai, "The 6th 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.

Emorut, F., "Auditor General hits at gov't over failure to act on its reports", *New Vision*, 19 Mars 2018. <https://www.newvision.co.ug/news/1473632/auditor-hits-govt-failure-act-reports>, hämtad 2022-03-22.

Halkjaer, E., "Med bistånd från Riksrevisionen jagas korruption i Kenya", *Omvärlden*, 10 februari 2020, <https://www.omvarlden.se/nyheter/med-bistand-fran-riksrevisionen-jagas-korruption-i-kenya>, hämtad 2022-03-19.

Romeisjö, A., "Fd. President Hashim Thaçi ställs inför rätta för krigsförbrytelser av den EU-stödda Kosovotribunalen (KSC) i Haag", *Global Politics*, 1 juli 2020, <https://www.globalpolitics.se/kosovos-president-atalad-for-krigsforbrytelser-har-sommarprataren-de-mistura-ratt/?msclkid=c6292ddfa5df11ec95019918c12092f3>, hämtad 2022-03-17.

The World Bank, "Palestinian Economy Experiences Growth but Prospects Remain Uncertain", *World Bank Press Release*, 9 November 2021, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/11/09/palestinian-economy-experiences-growth-but-prospects-remain-uncertain>, hämtad 2022-03-19.

Yousafzai, S., "Taliban induct 25 new members into Afghanistan's interim cabinet", *The Express Tribune*, 23 November 2021, <https://tribune.com.pk/story/2330589/taliban-induct-25-new-members-into-afghanistans-interim-cabinet>, hämtad 2022-03-07.

Författningar

Law of the Republic of Armenia on Public Audit Chamber.

Constitution of the Republic of Kosovo (KNAO:s hemsida: <https://zka-rks.org/en/legislacioni/laws/>), hämtad 2022-09-30.

Law (No. 05/L-055) on the Auditor General and the National Audit Office of the Republic of Kosovo (KNAO:s hemsida: <https://zka-rks.org/en/legislacioni/laws/>), hämtad 2022-09-30.

Constitution of Kenya, 2010, (OAGK:s hemsida: <https://www.oagkenya.go.ke/legislation/>), hämtad 2022-09-30.

Audit Office Act [Chapter 22:18] No. 12 of 2009 (Zimbabwe) (uppgifter hämtade från Veritas: <https://www.veritaszim.net/>), hämtad 2022-09-30.

Constitution of Zimbabwe Amendment (No. 20) Act. 2013 (uppgifter hämtade från Veritas: <https://www.veritaszim.net/>), hämtad 2022-09-30.

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.

Publikationer/rappporter

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Afrosai-e Integrated Annual report 2020*, Afrosai-e, 2021.

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *Afrosai-e Strategic Plan 2020–2024*, Afrosai-e, 2019.

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.

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2018*, Afrosai-e, 2019.

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2019*, Afrosai-e, 2020.

African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions, *State of the Region: ICBF Self-Assessment Report for the Year 2020*, Afrosai-e, 2021.

AMAN Transparency of Palestine, *Integrity System Index in Palestine 2020*, 9th Report, 2021.

Asean Secretariat *Asean Political – Security Community Blueprint*, The Association of Southeast Asian Nations, 2009.

Asean supreme Audit Institutions, *Strategic Plan 2022-2025*, Aseansai, 2021.

Audit Chamber of the RA. *Strategic Development Plan of the Republic of Armenian Audit Chamber 2020–2023*, Armenian Audit Chamber, 2019.

Court of Accounts of the Republic of Moldova, *Audit strategy for 2022-2024*, CoARM, 2022.

Court of Accounts of the Republic of Moldova, *Report regarding the results of the self-assessment of the quality control system of the Court of Accounts - quality control system self-assessments result, 2018-2020*, CoARM, 2019.

Ermasova, N., Guzman, T. & Ceka, E., *Legacy Effect of Soviet Budgeting System on Public Capital Budgeting: Cases of Russia, Moldova, and Uzbekistan*, International Journal of Public Administration, vol.44, nr 13, 2021.

European Commission, *Strengthening the capacities of the State Audit and Administrative Control Bureau and supporting the Bureau to become an independent, efficient, and effective external audit institution in line with Intosai standards*, EU funded project TWINNING TOOL, 2019.

European Union, *EU/Cambodia Multiannual Indicative Programme 2014-2020*, 2013.

European Union, *The European Development Cooperation Strategy for Cambodia 2014-2019*, 2013.

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

International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2019. Global Report*, IBP, 2020.

International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2018, Questionnaire Cambodia*, IBP, 2018.

International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2019, Questionnaire Cambodia*, IBP, 2019.

International Budget Partnership, *Open Budget Survey 2019. Questionnaire Moldova*, IBP, 2020.

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.

Lawson, A., Hedvall, F., Thue-Hansen, C. och Contreras, G., *Tanzania Mainland Public Expenditure & Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2016*, PEFA, 2017.

Ljungström, K. och Gårdmark, J., *Light touch review 2013–2016*, Kluab, 2017.

Ljungström, K., Rask, G. och Janhed, T., *Light touch review of the capacity development cooperation project between the Court of Accounts of Moldova (CoA) and the Swedish National Audit Office (Swedish NAO) 2013-2016*, Kluab, 2017.

Office of the Auditor General Kenya, *Annual Corporate Report 2019/20*, 2020.

Office of the Auditor General Uganda, *Annual Performance Report of the Auditor General for the Period Ending 31st December 2018*, 2019.

Office of the Auditor General Uganda, *Annual Performance Report of the Auditor General for the Period Ending 31st December 2019*, 2020.

Office of the Auditor General Zimbabwe, *Annual performance report 2019*, 2020.

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

Regeringen, *Strategi för Liberia 2021–2025*, Utrikesdepartementet, 2020.

Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Palestina 2020–2024*, Utrikesdepartementet, 2020.

Regeringen, *Strategi för Sveriges utvecklingssamarbete med Tanzania 2020–2024*, UD2020/01517/AF, Utrikesdepartementet, 2020.

Regeringskansliet, *Mänskliga rättigheter, demokrati och rättsstatens principer i Kambodja 2018*, Utrikesdepartementet, 2018.

Regeringskansliet, *Strategi för Sveriges reformsamarbete med västra Balkan och Turkiet 2021–2027*, Utrikesdepartementet, 2021.

Regeringskansliet, *Svensk strategi för utvecklingssamarbete med Asien och Oceanien 2022–2026*, Utrikesdepartementet, 2021.

Republic of Kosovo, *Annual Performance Report 2020. National Audit Office, Republic of Kosovo*, 2021.

Republic of Liberia, *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report 2021*, PEFA, 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, *Afrosai-e: Mission report on Revision of the financial audit manual*, Riksrevisionen, 2021.

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

Riksrevisionen, *Afghanistan, Mission report: Performance Audit mission*, Riksrevisionen, 2018.

Riksrevisionen, *Afghanistan, Mission report: Financial Audit mission*, Riksrevisionen, 2019.

Riksrevisionen, *Aseansai: Mission report on course design on compliance audit on SDG mission*, Riksrevisionen, 2019.

Riksrevisionen, *Bedömningspromemoria: Fördjupad beredning av eventuellt fortsatt samarbete med OAG Kenya*, Riksrevisionen, 2018.

Riksrevisionen, *Bedömningspromemoria: Samarbete med Office of the Auditor General of Zimbabwe*, Riksrevisionen, 2017.

Riksrevisionen, *Beredningspromemoria: Fördjupad beredning av ett eventuellt fortsatt bilateralt samarbete med revisionsmyndigheten i Kosovo*, Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Beredningspromemoria: Fördjupad beredning inför ett eventuellt fortsatt samarbete med Afghanistans riksrevision (SAO)*, Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Armenien - Performance Audit training in cooperation with the Swedish NAO 20211001*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Final Survey Report (individual answers), Pasai HRM program 2021*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Enkätundersökning: Liberia, Survey - Quality Assurance Seminar 29-30 March, Survey Quality Assurance*, 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, *Fördjupad beredning av ett eventuellt samarbete med nationella revisionsmyndigheten i Armenien*. Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Fördjupad beredning av Riksrevisionens stöd till det regionala samarbetet på Västra Balkan*. Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Inriktningspromemoria Regional Östafrika 2021–2024: Riksrevisionens samarbete i Regionalt Östafrika*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Liberia: Mission report*, Riksrevisionen, 2019.

Riksrevisionen, *Mission report on the Development and implementation of HR Assessment Tools for the Afrosai-e Region*, Riksrevisionen, 2018.

Riksrevisionen, *Mission report workshop on Performance Audit (PA related to SDGs Commission on Audit of Philippines (CoA) - Manila)*, 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, *Progress report: Support Pasai region – HR Strategic and Operational plans and processes*, Riksrevisionen, 2020.

Riksrevisionen, *Promemoria: Fördjupad beredning av fortsatt samarbete med revisionsmyndigheten i Moldavien*, Riksrevisionen, 2021.

Riksrevisionen, *Promemoria: Fördjupad beredning av Riksrevisionens samarbete med Office of Auditor General of Uganda efter 2020*, Riksrevisionen, 2020.

Royal Government of Cambodia, *Final Draft of Progress Report of Public Financial Management Reform Program Implementation for 2018*, PEFA, 2018.

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

SAI-PMF, *Self-assessment performance of the RA Chamber of Control in Line with the Requirements of International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs)*, 2016.

Sida, *Underlag inför beslut om strategi för utvecklingssamarbetet med Zimbabwe 2022–2026*, 2021.

State Audit and Administrative Control Bureau, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2017*, SAACB, 2018.

State Audit and Administrative Control Bureau, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2018*, SAACB, 2019.

State Audit and Administrative Control Bureau, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2019*, SAACB, 2020.

State Audit and Administrative Control Bureau, *State Audit & Administrative Control Bureau Annual Report 2020*, SAACB, 2021.

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

The Palestinian National Authority, *Act of Financial & Administrative Control Bureau No. 15 for 2004*, The Palestinian National Authority, 2004.

The World Bank, *Supreme Audit Institutions Independence Index 2021 Global Synthesis Report*, 2021.

The World Bank, *West Bank and Gaza - Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Assessment, 2018*, PEFA, 2019.

USAID and Center for Audit Excellence (CAE), *Assessment report: Action needed to strengthen the Republic of Armenia Audit Chamber's Independence, Capacity and Quality Assurance*, USAID, 2019.

Vösgen, N., *Leadership in Strategic Planning – The Kenya Story*, Intosai Development Initiative, 2021.

Welt Hunger Hilfe, *WorldRiskReport 2021-Focus: Social Protection*, Welt Hunger Hilfe, 2021.

Webbsidor

Abaza, M., "Increased Poverty in Palestine during Covid-19".

<https://borgenproject.org/increased-poverty-in-palestine/>, hämtad 2022-03-18.

Aseansai, "Secretariat".

www.aseansai.org/secretariat/?msclkid=305d31f7aaa411eca93052ad8db12618,

hämtad 2022-03-19.

Council of Europe, "New Anticorruption Strategy and establishment of Corruption Prevention Commission in Armenia", <https://www.coe.int/en/web/corruption/-/new-anticorruption-strategy-and-establishment-of-corruption-prevention-commission-in-armenia?msclkid=70d86323ae6d11ec9953cbb115e1866b>, hämtad 2022-03-28.

GAC Republic of Liberia, "Audit mandate", <https://gac.gov.lr/audit-mandate/#:~:text=Audit%20Mandate%20The%20GAC%20has%20a%20large%20audit.mandate%20into%20two%20distinct%20categories%2C%20as%20reflected%20below%3A?msclkid=fbd241e8a5fa11ec839e874df689b3ba>, hämtad 2022-03-17.

GIZ, "Support to Supreme Audit Institutions in Southeast Asia (Asean)",

<https://www.giz.de/en/worldwide/24224.html>, hämtad 2022-03-23.

Global Integrity, "Africa integrity indicators 2020, Tanzania",

<https://www.globalintegrity.org/2020/04/15/africa-integrity-indicators-2020-data-ready-for-feedback/>, hämtad 2022-03-21.

International Budget Partnership, "Open Budget Survey 2019. Questionnaire. Uganda, 2019". <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2019/uganda>, hämtad 2022-03-22.

International Budget Partnership, "Open Budget Survey 2019. Questionnaire. Zimbabwe, 2019". <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2019/zimbabwe>, hämtad 2022-03-22.

Kahraman, E., "Stillahavsområdet",

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sv/sheet/175/stillahavsområdet?msclkid=86da874daab211ec927329692e39cb97>, hämtad 2022-03-17.

Office of the Auditor General SAI – Rwanda, "OAG Mandate",

<https://www.oag.gov.rw/index.php?id=172&msclkid=e4f44bd5ae9011ec9b2a2d3e712b4851>, hämtad 2022-03-09.

Openaid, "Bilateral capacity building support to Liberia",

<https://openaid.se/en/activities?filter=2021,LR>, hämtad 2022-03-15.

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.

Regeringskansliet, "Armenien", <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/sveriges-diplomatiska-forbindelser/europa-och-centralasien/armenien/?msckid=617361d5ae6e11ec996bfa5433a6b2ff>, hämtad 2022-03-28.

Riksrevisionen, "Aseansai".
<https://riksrevisionen.se/internationellt/utvecklingssamarbete/aseansai.html?msckid=9b566061aaa011ec83c3794789ff23cc>, hämtad 2022-03-23.

Sida, "Vårt arbete i Kambodja", <https://www.sida.se/Svenska/Har-arbetar-vi/Asien/Kambodja/Vart-arbete-i-Kambodja/>, hämtad 2022-03-17.

Svenska Afghanistankommittén, "Statsskick och politik", <https://sak.se/lar-kanna-afghanistan/statsskick-och-politik/>, hämtad 2022-03-07.

The World Bank, "GDP Armenia",
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AM>,
hämtad 2022-03-17.

Transparency International, "Corruption perception index 2021",
<https://www.transparency.org/en/cpi/2021>, hämtad 2022-03-23.

Utrikespolitiska Institutet, "Afghanistan", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/asien/afghanistan/>, hämtad 2022-03-07.

Utrikespolitiska institutet, "Armenien", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/europa/armenien/>, hämtad 2022-03-28.

Utrikespolitiska Institutet, "Kambodja", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/asien/kambodja/>, hämtad 2022-03-07.

Utrikespolitiska Institutet, "Kenya", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/afrika/kenya/>, hämtad 2022-02-15.

Utrikespolitiska Institutet, "Kosovo", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/europa/kosovo/>, hämtad 2022-03-17.

Utrikespolitiska Institutet, "Liberia", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/afrika/liberia/>, hämtad 2022-03-17.

Utrikespolitiska Institutet, "Moldavien", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/europa/moldavien/>, hämtad 2022-03-18.

Utrikespolitiska institutet, "Oceanien", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/oceanien/>, hämtad 2022-03-25.

Utrikespolitiska Institutet, "Palestina", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/asien/palestina/>, hämtad 2022-03-18.

Utrikespolitiska institutet, "Rwanda", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/afrika/rwanda/>, hämtad 2022-03-27.

Utrikespolitiska Institutet, "Tanzania", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/afrika/tanzania/>, hämtad 2022-01-24.

Utrikespolitiska Institutet, "Uganda", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/afrika/uganda/>, hämtad 2022-03-21.

Utrikespolitiska Institutet, "Zimbabwe", <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/afrika/zimbabwe/>, hämtad 2022-03-22.

World Economic Forum, "What is Asean?", <https://www.weforum.org/agenda/2017/05/what-is-asean-explainer/>, hämtad 2022-03-23.

Detta är en bilaga till Riksrevisionens resultatrapport för det internationella utvecklingssamarbetet 2019–2022. Här redovisas resultatet av Riksrevisionens regionala och bilaterala samarbetsprojekt. I bilagan presenteras också nya samarbetsprojekt.

Några axplock ur bilagan på vad arbetet har bidragit till:

- Revisionsmyndigheterna i Kenya, Palestina, Uganda och Zimbabwe har höjt kvaliteten på sina rapporter, vilket lett till ökat genomslag för rekommendationerna.
- De finansiella granskningarna från revisionsmyndigheterna på Västra Balkan håller högre kvalitet, med kortare och mer läsvänliga rapporter.
- Revisionsmyndigheterna i Kosovo, Montenegro och Bosnien och Hercegovina har förbättrat sin kvalitetssäkring och kvalitetskontroll.
- Revisionsmyndigheterna i Moldavien, Uganda och Zimbabwe har utvecklat sina intranät, och därmed förutsättningarna för revisionen.

ISBN 978-91-7086-639-5

ISSN 1652-6597

Riksrevisionen

S:t Eriksgatan 117
Box 6181, 102 33 Stockholm
08-5171 40 00
www.riksrevisionen.se

