

## Revisions-PM

# *Uppföljning av tidigare genom- förda granskningar*

Sandvikens kommun

*Louise Cedemar  
Niklas Eriksson*

*Mars 2015*



# ***Innehållsförteckning***

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Revisionsfråga .....	4
1.3. Avgränsning .....	4
1.4. Metod .....	4
<b>2. Granskningsresultat</b> .....	<b>5</b>
2.1. Granskning av äldreomsorgens styrning och ledning .....	5
2.1.1. Nämndens behandling av revisionsrapporten .....	5
2.1.2. Noteringar från uppföljning.....	5
2.2. Övergripande styrning och verksamhetsledning inom handikappomsorgen	10
2.2.1. Nämndens behandling av revisionsrapporten .....	10
2.2.2. Noteringar från uppföljning.....	10
2.3. Styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten .....	12
2.3.1. Styrelsens behandling av revisionsrapporten .....	12
2.3.2. Noteringar från uppföljning.....	13
2.4. Kommunstyrelsens styrning, uppföljning och uppsikt .....	14
2.4.1. Styrelsens behandling av revisionsrapporten .....	14
2.4.2. Noteringar från uppföljning.....	15
2.5. Granskning avseende efterlevnad av fullmäktiges styr- och policydokument	17
2.5.1. Styrelsens och nämndernas behandling av revisionsrapporten .....	17
2.5.2. Noteringar från uppföljning.....	17

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sandvikens kommun genomfört en uppföljning av fem tidigare gjorda granskningar. Dessa är ”*styrning och ledning av hemtjänstverksamheten*”, ”*verksamhetsstyrning och ledning inom handikappomsorgen*”, ”*styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten*”, ”*kommunstyrelsens styrning, uppföljning och uppsikt*” samt ”*efterlevnad av fullmäktiges styr- och policydokument*”.

Sammanfattningsvis visar den uppföljande granskningen att kommunstyrelsen och berörda nämnder vidtagit vissa åtgärder utifrån lämnade revisionsrapporter men att det även återstår brister som behöver åtgärdas.

I fyra av de fem granskningarna har ansvarig nämnd eller kommunstyrelsen mottagit rapporten och vi kan notera att det i protokollen finns ett beslut på att besvara revisionen. I granskningen gällande ”*efterlevnad av fullmäktiges styr- och policydokument*” är det endast i kommunstyrelsens protokoll som vi noterar att de mottagit rapporten och fattat beslut på att besvara revisionen, d v s ingen av nämnderna har, vad vi kan utläsa i protokollen, hanterat rapporten.

## **Vår bedömning är att följande återstår att åtgärdas i respektive granskning:**

### Styrning och ledning av hemtjänstverksamheten samt Verksamhetsstyrning och ledning inom handikappomsorgen

- Fortsätta arbetet med att skapa enhetlighet i handläggarnas tolkningar av lagar och riktlinjer samt att stärka samverkan internt mellan handläggare och utförare
- Fortsätta arbetet med att öka och förankra brukarnas delaktighet
- Fortsätta arbetet med att tillämpa och stärka kvalitets- och ledningssystemet
- Fortsätta att arbeta utifrån samt utveckla effektivitetsmätt och rapportera dessa till nämnden

### Styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten

- En näringslivsstrategi eller liknande styrdokument bör tas fram och tas på politisk nivå
- Fortsätta arbetet med att utveckla dialogen samt stärka sin roll som nämnd avseende näringslivsverksamheten

### Efterlevnad av fullmäktiges styr- och policydokument

- En rutin bör tas fram för uppföljning av efterlevnad av styr- och policydokument
- Fortsätta processen avseende genomgång av befintliga styr- och policydokument

### Kommunstyrelsens styrning, uppföljning och uppsikt

- Fortsätta arbetet med att stärka den interna kontrollen, det är här positivt att ett internkontrollreglemente tagits fram för bolagen
- Fortsätta arbetet med att stärka sin roll som nämnd, positivt att dialogen med de egna kontoren utvecklats
- Fortsätta arbetet med att stärka styrningen utifrån balanserad styrning

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Mellan 2010 och 2013 genomfördes ett antal granskningar inom kommunstyrelsens och samtliga nämnders ansvarsområden.

I granskningen från 2010, avseende *styrning och ledning av hemtjänsten*, konstaterades bl.a. att *omsorgsnämnden* behövde utveckla sitt uppföljningsarbete och sin internkontroll avseende effektivitet och ledningssystem. Granskningen identifierade även behov av att förtydliga rollfördelningen inom organisationen liksom ett behov av att utveckla kommunikation och samverkan mellan handläggare och verkställande enheter. Granskningen noterade även ett behov av att fastställa effektivitetsmått för verksamheten samt att man i högre utsträckning skulle ta till vara brukarnas synpunkter avseende utvecklingsarbetet av vård och omsorg.

I granskningen från 2010, avseende *verksamhetsstyrning och ledning inom handikappomsorgen*, konstaterades bl.a. att dåvarande *handikappomsorgsnämnden (nu omsorgsnämnden)* i huvudsak säkerställde en effektiv, rättssäker och ändamålsenlig verksamhet där nämndens mål för service och kvalitet uppnåddes. Dock noterades det i granskningen att det saknades en strategi för hur arbetet med att effektivisera verksamheten skulle bedrivas, det fördes ingen strukturerad dialog mellan nämnden och kommunstyrelsen avseende nämndens uppdrag och fördelade resurser. Vidare saknades riktlinjer för handläggningen av ärenden enligt LSS.

I granskningen från 2013, avseende *styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten*, konstaterades bl.a. att *kommunstyrelsen* behövde utveckla sin styrning och uppföljning av de strategiska näringslivsfrågorna. I granskningen noterades ett stort engagemang och intresse för näringslivsfrågor inom kommunen och att det genomförs aktiviteter för att förbättra företagsklimatet i kommunen. Det fanns dock ett behov av att tydliggöra ansvaret för vem som skall driva de strategiska näringslivsutvecklingsfrågorna samt att det saknades en strategi och mål för verksamheten.

I granskningen från 2012, avseende *kommunstyrelsens styrning, uppföljning och uppsikt*, konstaterades bl.a. att *kommunstyrelsen* delvis utövade en ändamålsenlig och tillräcklig uppsikt över nämndernas och företagens verksamheter. Ett antal utvecklingsområden noterades, exempelvis behovet av att utveckla och analysera rapporteringen från nämnderna och bolagen, uppföljning av ägardirektiven och rutinerna för interkontrollarbetet.

I granskningen från 2012-2013, avseende *efterlevnad av fullmäktiges styr- och policydokument*, konstaterades bl.a. att *kommunstyrelsen och samtliga nämnder* inte hade säkerställt verksamheternas efterlevnad av de övergripande styr- och policydokumenten. Dock noterades att kommunledningskontoret hade

uppmärksammat detta och att de arbetade med en genomgång av befintliga dokument och strukturen.

Utifrån genomförd risk- och väsentlighetsanalys har de förtroendevalda revisorerna i Sandvikens kommun gett PwC i uppdrag att följa upp berörda nämnder (inkl. kommunstyrelsen) har vidtagit åtgärder utifrån de påtalade bristerna.

## **1.2. Revisionsfråga**

*Har kommunstyrelsen och berörda nämnder vidtagit några åtgärder utifrån lämnade revisionsrapporter?*

## **1.3. Avgränsning**

Syftet med detta PM har varit att följa upp de brister som påtalats i granskningarna från 2010, 2012 och 2013.

I kapitlet avseende äldreomsorgens styrning och ledning samt övergripande styrning och verksamhetsledning inom handikappomsorgen har omsorgsnämnden varit revisionsobjekt.

I kapitlet avseende näringslivsverksamheten samt kommunstyrelsens styrning och uppsikt har kommunstyrelsen varit revisionsobjekt.

I kapitlet avseende styr- och policydokument har kommunstyrelsen samt samtliga nämnder varit revisionsobjekt.

## **1.4. Metod**

Granskningen har genomförts genom protokollsgranskning samt intervjuer och avstämningar med kommunchef, omsorgschef, arkivchef samt träff med kommunstyrelsen.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Granskning av äldreomsorgens styrning och ledning

Granskningen utfördes 2010 och utgick ifrån följande revisionsfråga:

- Är äldreomsorgsnämndens styrning och ledning ändamålsenlig, så att en effektiv och kvalitativ verksamhet för brukarna säkerställs i enlighet med lagstiftning, övriga nationella riktlinjer samt lokala mål och riktlinjer.

I granskningen konstaterades bl.a. att nämnden behövde utveckla sitt uppföljningsarbete och sin internkontroll avseende effektivitet och ledningssystem. Granskningen identifierade även behov av att förtydliga rollfördelningen inom organisationen liksom ett behov av att utveckla kommunikation och samverkan mellan handläggare och verkställande enheter. Granskningen noterade även ett behov av att fastställa effektivitetsmått för verksamheten samt att man i högre utsträckning skulle ta till vara brukarnas synpunkter avseende utvecklingsarbetet av vård och omsorg.

#### 2.1.1. Nämndens behandling av revisionsrapporten

Protokoll ÄO 2010-12-16 § 70

Äldreomsorgsnämnden har mottagit revisionsrapporten.

Beslut: Äldreomsorgsnämnden beslutade att anta upprättat förslag till svar på PwC:s revisionsrapport.

#### 2.1.2. Noteringar från uppföljning

Nedanstående frågor återkopplar till de identifierade utvecklingsområdena i granskningen från 2010.

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>I granskningen noterades att det riktlinjer avseende myndighetsutövning enligt SoL för handläggning av biståndsinsatser fanns men att dessa behövde uppdateras och revideras, har detta skett?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Finns det en enhetlighet i handläggarnas arbete kring tolkningar av lagar och riktlinjer?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Har handläggarens respektive ansvarig verkställares roll tydliggjorts utifrån de iakttagelser som gjordes vid</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>granskningen 2010?</i>			
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktlinjer har uppdaterats tre gånger sedan granskningen 2010 – senast i samband med att förvaltningen flyttade.</li> <li>• Organisationen har blivit större (sammanslagning handikapp och äldreomsorg) och arbetet med en enhetlighet i tolkning av lagar och riktlinjer pågår fortfarande.</li> <li>• Dialogen mellan chefer och personal har blivit bättre och idag finns det flödesscheman som tydliggör rollfördelningen. Tydliggjort även via beställar- och utförarorganisation. Arbetsordning med personalens ansvar finns framtaget.</li> </ul>			
<b>Fråga</b>	<b>Åtgärdat</b>	<b>Delvis åtgärdat</b>	<b>Ej åtgärdat</b>
<i>Handläggarna upplevdes vid granskningstillfället som svåra att få tag i. Har man arbetat med en ökad tillgänglighet?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sker mätningar av tillgängligheten?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inga rapporter om att handläggarna skulle vara svårtillgängliga har nått ledningen. Telefontiderna är borttagna och handläggarna är numera ”tillgängliga” under arbetstid.</li> <li>• Inga mätningar av tillgänglighet förekommer annat än i nöjdhetsundersökningar bland brukarna.</li> </ul>			
<b>Fråga</b>	<b>Åtgärdat</b>	<b>Delvis åtgärdat</b>	<b>Ej åtgärdat</b>
<i>Har det utarbetats riktlinjer för verkställighet av beviljad insats?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flödesschemat enligt ovan. Ärenden går igenom och avvikelserapportering sker. Kontroll avseende verkställighet av beslut finns med i nämndens internkontrollplan.</li> </ul>			
<b>Fråga</b>	<b>Åtgärdat</b>	<b>Delvis åtgärdat</b>	<b>Ej åtgärdat</b>
<i>Rutiner och arbetssätt avseende ärendehantering bedömdes inte vara ändamålsenlig och processen var inte kvalitetssäkrad, hur har man arbetat med detta?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Har en processkartläggning utförts?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enl. nämndens protokoll 2011-12-13 § 78 avseende beslut om nya riktlinjer för ärendehantering fastställs rutiner (vem och hur ofta) för uppföljning av</li> </ul>			



<p>ärenden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handläggare och chefer ska tillsammans gå igenom ärenden och avvikelser ska rapporteras. Detta är även förtydligt i arbetsordningen och flödesschemat för verksamheten.</li> <li>• Det finns fortfarande arbete att göra avseende kvalitets- och ledningssystem.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Hur har man arbetat för att öka och förankra brukarnas delaktighet och möjligheterna att påverka sina insatser i processen men handläggning av ärenden, upprättande av arbetsplaner och genomförandeplaner?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Rutiner och arbetssätt kring informationen till brukarna noterades som bristfällig. Informationsmaterial saknades och brukarna upplevde att de inte fick tillräcklig information. Hur har man arbetat med informationen efter granskningen och för att säkerställa att denna når brukarna?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man har vidtagit åtgärder men det finns mer att göra. Bl a hålls utbildning för all omsorgspersonal i bemötande och att få brukarna mer delaktiga. En av cheferna har ansvarat för att säkerställa arbetet med genomförandeplaner.</li> <li>• Inom verksamheten har det tagits fram en informationspärm till alla brukare, där viktiga kontaktuppgifter finns samt sitter även genomförandeplanen i pärmen.</li> <li>• Uppföljning sker genom stickprovskontroller.</li> <li>• Det har uppmärksammats att svarsfrekvensen bland brukare är låg och att det bland brukare på boenden är vanligt med att anhöriga svarar i brukarens ställe.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Hur har man arbetat för att stärka och tydliggöra samverkan internt mellan handläggare och utförare?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enl. nämndens protokoll 2010-12-16 §70 så har en dialog bland biståndshandläggare, med syfte att diskutera formen för möten i framtiden, påbörjats.</li> <li>• Omsorgschefen anser att de arbetar med detta hela tiden, tydlighet i arbetsordning, flödesschema, storträffar och mer enskilda träffar. Det gäller att mötas.</li> </ul>			

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Vid granskningen noterades en felaktig användning av larmen då dessa ersatte telefonsamtalen vid händelser i vardagen. Hur har man arbetat med detta?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enl. nämndens protokoll 2010-12-16 §70 så har man uppdragit till förvaltningen att utreda rutinerna och instruktionerna.</li> <li>• I informationspärmen till brukarna tydliggörs även vart man ska vända sig med frågor respektive larm.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Är synpunkts- och klagomålshanteringen förankrad på ett tydligare sätt inom verksamheten?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvartalsvis ska verksamhetscheferna meddela sina enhetschefer om rapporterade avvikelser. Enhetscheferna ska sedan rapportera tillbaka till verksamhetscheferna om vad avvikelserna beror på.</li> <li>• Det finns en central person som arbetar med avvikelser. Tas in i systemet Procapita.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Har en översyn gjorts av budget- och personalresursfördelningsmodellen utifrån att stärka en god ekonomisk hushållning?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Har en ny modell med tydligare koppling mellan ekonomi, verksamhetens innehåll och kvalitet utarbetats eller hur har man på annat sätt säkerställt kopplingen?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sker uppföljning av nyttjande- och brukartid?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enl. nämndens protokoll 2010-12-16 § 70 så hade förvaltningen för avsikt att föreslå nämnden en ny resursfördelningsmodell (den skulle framförallt beröra hemtjänsten).</li> <li>• Inom verksamheten tillämpas ett program "Leda för Resultat" vilket utvecklar ledningsgrupper och stödfunktioner inom socialtjänst. Programmet ökar kunskapen om hur ledningen i socialtjänsten kan arbeta strategiskt med resultatstyrning för att öka kvalitet, öppenhet och utveckla sin kunskap för att klara sitt uppdrag.</li> </ul>			

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Kommunikationen mellan nämnd och verksamhet bedömdes vara god men att denna fokuserade på effektivitet och resurser medan kopplingen till kvalitet och brukarperspektiv saknades. Innefattar nämndens uppföljning av verksamheten även brukarperspektivet och kvalitet i en högre utsträckning än tidigare?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utifrån ovan, men här tar även omsorgschefen upp balanserad styrning. Styrmodellen med balanserad styrning har skapat bättre förutsättningar att följa både ekonomi och kvalitet i verksamheten. Mål finns i nämndens styrkort kring brukarfokus och kvalitet.</li> <li>• Brukarfokus tas upp i bl a "Öppna jämförelser" där det mäts mycket kring kvalitet inom bemötande, delaktighet och trygghet. Detta rapporteras till nämnden.</li> <li>• Utbildningar genomförs tillsammans med facket för att förtydliga uppdraget – för vilka finns verksamheten till?</li> <li>• Utbildningen ska även förtydliga rollerna: den politiska rollen och tjänstemannarollen – även detta med ett brukarfokus.</li> <li>• En verksamhetsplan finns "verksamhets- och kvalitetsplan omsorgsnämnden 2014".</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Har effektivitetsmått definierats som verksamheten arbetar utifrån?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I balanserad styrning har effektivitetsmått definierats utifrån verkningsgrad. Målnivå var att verkningsgraden ska öka under perioden 2013-2015. I Årsredovisningen 2013 visade resultatet på en genomsnittlig verkningsgrad i december på 71,4 % inom hemtjänsten.</li> <li>• Inom hemtjänsten används en tavla som de planerar tid utifrån, detta för att vara så effektiva som möjligt.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Hur har nämnden arbetat för att tydliggöra ledarskapet och chefernas ansvar i verksamheterna?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildningar genomförs tillsammans med facket för att förtydliga uppdraget.</li> <li>• Förutom brukarperspektivet syftar utbildningarna till att förtydliga "linjen/hierarkin" – vem får fatta vilka beslut och till vem ska man vända sig</li> </ul>			

med frågor och/eller klagomål?

- Ett dokument har tagits fram som beskriver ansvar kring ledarskapet inom förvaltningen "Funktion och uppdrag för enhetschefer inom Sandvikens kommuns äldreomsorg".
- Ett värdegrundsarbete har genomförts.

## **2.2. Övergripande styrning och verksamhetsledning inom handikappomsorgen**

Granskningen utfördes under hösten 2010 och utgick ifrån revisionsfrågan:

- Är styrning och ledning inom handikappomsorgen utformad så att en effektiv, rättssäker och ändamålsenlig verksamhet där av nämnden uppsatta mål för service och kvalitet uppnås?

Den sammanfattande bedömningen var att handikappomsorgsnämndens styrning och ledning i huvudsak säkerställer en effektiv, rättssäker och ändamålsenlig verksamhet där nämndens mål för service och kvalitet uppnås. Dock noterades vissa utvecklingsområden.

### **2.2.1. Nämndens behandling av revisionsrapporten**

Protokoll HO 2011-03-08 § 23

Handikappomsorgsnämnden har mottagit revisionsrapporten.

Beslut: Handikappomsorgsnämnden beslutade att anta upprättat förslag till svar på PwC:s revisionsrapport.

### **2.2.2. Noteringar från uppföljning**

Nedanstående frågor återkopplar till de identifierade utvecklingsområdena i granskningen från 2010.

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Vid granskningstillfället noterades att nämndens arbetssätt skapade en hög delaktighet inom förvaltningen men att den riskerade att begränsa nämndens handlingsförmåga. Nämnden uttryckte en avsaknad av förutsättningar för att kunna genomföra de effektiviseringar och prioriteringar som ställdes krav på samtidigt som de bibehöll verksamhetens kvalitet. Vi rekommenderade att en strategi</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p><i>utarbetades för att effektivisera verksamheten och skapa tydligare ramar och inriktning i nämndens planeringsarbete. Finns en sådan strategi?</i></p>			
<p><b>Kommentar till ovan</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den nya nämnden arbetar inte som den förra. Nu skiljer man mycket tydligt på det politiska uppdraget och tjänstemännens uppdrag t ex.</li> <li>• Ny styrmodell i och med balanserad styrning. Mål för omsorgsverksamheten som omfattar både ekonomi och kvalitet.</li> </ul>			
<p><b>Fråga</b></p>	<p><b>Åtgärdat</b></p>	<p><b>Delvis åtgärdat</b></p>	<p><b>Ej åtgärdat</b></p>
<p><i>Det fanns en tydlig ledningsstruktur och ändamålsenliga styrande dokument men riktlinjerna för myndighetsbeslut var inte reviderade eller beslutade vid granskningstillfället. Finns det idag sådana dokumenterade riktlinjer som är uppdaterade och beslutade?</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>Vid granskningen noterades att det saknades ett ändamålsenligt ledningssystem. Har ett ledningssystem utarbetats som stärker nämndens möjligheter till uppföljning av exempelvis verksamhetens kvalitet och innefattar ett systematiskt arbete för att identifiera förbättringsområden?</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Kommentar till ovan</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktlinjer har reviderats. De riktlinjer som har antagits utgår i grunden från SoL.</li> <li>• På handikappomsorgssidan har det saknats ett kvalitets- och ledningssystem. Efter sammanslagningen med äldreomsorgen har man försökt att foga samma handikapp- och äldreomsorgen under ett och samma kvalitets- och ledningssystem. Dock är de inte klara ännu.</li> <li>• Man arbetar med att försöka få personalen mer delaktig i utvecklings-/förbättringsarbetet.</li> </ul>			
<p><b>Fråga</b></p>	<p><b>Åtgärdat</b></p>	<p><b>Delvis åtgärdat</b></p>	<p><b>Ej åtgärdat</b></p>
<p><i>Har formerna för en dialog med kommunledningen avseende handikappverksamheten utvecklats? Förs mer strukturerade dialoger?</i></p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Kommentar till ovan</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen för dialog beskrivs som bra. Kommunikationskanalerna/-</li> </ul>			

<p>vägarna har tydliggjorts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Balanserad styrning är en mer tydlig modell än tidigare att ha som utgångspunkt vid dialog och rapportering av verksamheten.</li> <li>Kommunchef och kommunalråd ska deltaga tillsammans med omsorgschef på dagar som SKL anordnar.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
Har det genomförts någon analys av verksamhetens kostnader med utgångspunkt att utveckla mer kostnadseffektiva lösningar?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Den nya förvaltningen har hittills haft en ekonomi i balans. Ytterligare besparingar anses inte vara möjligt utan att kompromissa med kvaliteten i verksamheten.</li> <li>Analysen görs, svårt att få till en bra mätning avseende personliga assistenter utifrån att det är komplicerat.</li> <li>Mål finns i balanserad styrning som ska innebära mer kostnadseffektiva lösningar.</li> </ul>			

### **2.3. Styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten**

Granskningen genomfördes 2012 och utgick ifrån revisionsfrågan:

- Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av näringslivsverksamheten som bidrar till att kommunens näringspolitiska mål förverkligas?

Den sammanfattande bedömningen var att det kommunstyrelsen behövde utveckla sin styrning och uppföljning av de strategiska näringslivsfrågorna. I granskningen noterades ett stort engagemang och intresse för näringslivsfrågor inom kommunen och att det genomförs aktiviteter för att förbättra företagsklimatet i kommunen. Det fanns dock ett behov av att tydliggöra ansvaret för vem som skall driva de strategiska näringslivsutvecklingsfrågorna samt att det saknades politiskt fastställda mål och strategi för verksamheten.

#### **2.3.1. Styrelsens behandling av revisionsrapporten**

Protokoll KS 2012/30 § 170

Kommunstyrelsen har mottagit revisionsrapporten.

Beslut: Kommunstyrelsen beslutade att anta upprättat svar som sitt eget.

### 2.3.2. Noteringar från uppföljning

Nedanstående frågor återkopplar till de identifierade utvecklingsområdena i granskningen från 2012.

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Vid granskningstillfället noterades att ett utvecklingsområde var den politiska styrningen av näringslivsverksamheten. Förslagsvis kunde en mer långsiktig kommungemensam näringslivsstrategi eller liknande styrdokument utvecklas och kopplas till kommunens vision. Har det arbetats med detta?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Har en strategi eller mål tagits fram?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frågan om att ta fram en näringslivsstrategi har varit aktuell under en längre tid. Det har inte tagits fram en strategi eller mål på politisk nivå.</li> <li>• En strategidag ska hållas under april 2015 där en näringslivsstrategi initierats och som ska följas upp med en workshop i september 2015.</li> <li>• En ny näringslivschef har rekryterats.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Har kommunstyrelsens uppföljning av näringslivsverksamheten stärkts?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunstyrelsen har tagit fram en UTK för den egna verksamheten.</li> <li>• Ökad dialog med de egna kontoren inom kommunstyrelseförvaltningen (2 ggr/år)</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Har dialogen mellan näringslivsorganisationen och politikerna utvecklats?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Finns det strukturerade former upprättade för hur denna dialog skall ske?</i>			
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I budget- och bokslutsarbetet finns det en tydlig och strukturerad dialog. Dialogdagar.</li> <li>• Utifrån en ökad dialog med kontoret inom kommunstyrelseförvaltningen</li> </ul>			

<p>har även näringslivskontoret varit till KS och presenterat verksamheten ett par gånger under året.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunstyrelsen har numera två utskott, där syftet bl a är att förenkla ärendeberedningen. Det finns en delegationsordning som tydliggör att utvecklingsutskottet bl a ska jobba med näringslivsfrågor.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Har kommunstyrelsen som nämnd utvecklat sin roll avseende näringslivsorganisationen?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Följer kommunstyrelsen upp övriga nämndernas arbete avseende näringslivsfrågor?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunstyrelsen arbetar för att stärka sin roll som nämnd. Detta har stärkts utifrån förbättrad uppföljning via balanserad styrning, formaliserade dialoger, egen UTK för KS, uppföljning av internkontrollplaner, utskottens arbete.</li> <li>• Kommunstyrelsen följer inte särskilt detta område, dock via ovan nämnda delar. På tjänstemannanivå diskuteras och följs näringslivsfrågor upp i kommunledningsgruppen samt koncernledningsgruppen.</li> </ul>			

## **2.4. Kommunstyrelsens styrning, uppföljning och uppsikt**

Granskningen utfördes under hösten 2013 och utgick ifrån revisionsfrågan:

- Är kommunstyrelsens samordning och uppsikt över nämndernas och företagens verksamhet ändamålsenlig och tillräcklig?

Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsens samordning och uppsikt över nämndernas och företagens verksamhet delvis är ändamålsenlig och tillräcklig. Ett antal utvecklingsområden noterades, exempelvis utveckla och analysera rapporteringen från nämnderna och bolagen, uppföljningen av ägardirektiven och rutinerna för interkontrollarbetet.

### **2.4.1. Styrelsens behandling av revisionsrapporten**

#### **Protokoll KS 2014/12 § 15**

Kommunstyrelsen har mottagit revisionsrapporten.

Beslut: Kommunstyrelsen yttrar sig som följer:

1. Revisorernas bedömning överensstämmer med kommunstyrelsens uppfattning och kommunstyrelsen har också vidtagit åtgärder för att tydligare styra, följa upp och hålla uppsikt över verksamheten.



2. Kommunstyrelsen ser revisionsrapporten som ett stöd i arbetet med att ständigt förbättra rutiner och verksamhet i kommunen.

### 2.4.2. Noteringar från uppföljning

Nedanstående frågor återkopplar till de identifierade utvecklingsområdena i granskningen från 2013.

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Balanserad styrning: I granskningen noterades ett behov av att vidareutveckla styrmodellen främst gällande samordningen mellan målarbetet och budgeteringen samt hur detta beskrivs i årshjulet. Har detta hanterats?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad gäller balanserad styrning är det viktigt att alla nya ledamöter i nämnder och styrelser får kunskap om själva modellen för styrning samt målarbetet. Detta har varit en del i den utbildning som givits till nya ledamöter i kommunen.</li> <li>• En viktig utveckling avseende balanserad styrning som framkommer i intervjuer är att implementera ett IT-stöd i arbetet med planering och uppföljning av målen. Enligt uppgifter, finns ett behov av detta ute i verksamheten för att kommunen ska kunna komma vidare i styrningsarbetet utifrån balanserad styrning.</li> <li>• KS har stärkt upp i budgetarbetet och arbetet i utskotten, bl a genom att utveckla UTK för kommunstyrelsen (Underlag till kommunplanen).</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>På vilket sätt har kommunstyrelsen fortsatt att arbeta för att ytterligare utveckla uppsikt och samordning avseende nämnder och bolag?</i>  <i>Vilka förändringar eller insatser har genomförts för att säkerställa att uppföljning och rapportering sker på ett bra sätt?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KS har inrättat två utskott, serviceutskottet och utvecklingsutskottet. Syftet med utskotten är att förenkla den politiska förankringen inför beslut.</li> <li>• Kommunstyrelsens uppsiktsplikt är förstärkt i Kommunallagen.</li> <li>• Vad avser bolagen har ett internkontrollreglemente tagits fram för stadshuskoncernen. Detta för att stärka internkontrollarbetet inom bolagen och stärka KS möjligheter till uppsikt och samordning. Medarbetarenkäten</li> </ul>			

<p>som görs inom kommunen ska nu även omfatta bolagens medarbetare.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolagsordningar och ägardirektiv ska uppdateras under 2015 för de bolag som detta inte gjorts för.</li> <li>• Utvecklat dialogen med bolagen. KS uppfattar att det hos bolagen finns en större insikt, än tidigare, av vikten av att samverka.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<p><i>I granskningen noterades det även att kommunstyrelsen behövde utveckla sin roll som nämnd (t ex näringslivsverksamheten), på vilket sätt har kommunstyrelsen arbetat med detta?</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dels genom att kommunstyrelsen tagit från en egen UTK. De har, enligt uppgifter, avsatt mer tid för dialog med verksamheten inom det egna ansvarsområdet, t ex har alla kontor inom kommunstyrelseförvaltningen varit hos KS.</li> <li>• De två utskottens syfte är också att utveckla KS roll som nämnd.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<p><i>Det noterades även att det fanns ett behov av att tydliggöra roller och ansvar mellan tjänstemän och politiker samt att fördelningen av ansvar och samverkan mellan nämnder och kommunstyrelsen behövde diskuteras och utvecklas. Hur har man arbetat med detta?</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett exempel som lyfts är den genomgång av styrdokument som gjorts och som är en pågående process, där man utgår ifrån reglementen och försöker hitta en röd tråd i de dokument som är politiska styrdokument och de som är tjänstemannadokument.</li> <li>• Vid nyvalsutbildningar har roller och ansvar tagits upp samt vad som styr utifrån om man är politiker eller tjänsteman.</li> <li>• I intervjuer framhålls att detta inte är ett problem.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<p><i>Har rutinerna för internkontrollarbetet setts över och förändrats?</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar till ovan			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett internkontrollreglemente har tagits fram för bolagen för att stärka</li> </ul>			

rutinerna kring detta.

- Fortsatt utveckling med risk- och sårbarhetsanalyser. I KS arbetar de med detta utifrån ett underlag som kontrollern tar fram.
- Nämndernas internkontrollplaner samt uppföljning av dessa rapporteras till KS en gång per år. KS tar även fram egna kontroller som nämnderna ska ta med i sina internkontrollplaner.

## **2.5. Granskning avseende efterlevnad av fullmäktiges styr- och policydokument**

Granskningen utfördes vintern 2012-2013 och utgick ifrån följande revisionsfråga:

- Har de intentioner som fullmäktige uttryckt i styr- och policydokument följts och beaktats i beslutssituationer och i verksamheten?

Den sammanfattande bedömningen var att det fanns brister i hanteringen av övergripande styr- och policydokument men att dessa brister hade uppmärksammats av kommunledningskontoret som arbetade med en genomgång av befintliga dokument och strukturen.

### **2.5.1. Styrelsens och nämndernas behandling av revisionsrapporten**

Protokoll KS 2013/207 § 138

Kommunstyrelsen har mottagit revisionsrapporten.

Beslut: Kommunstyrelsen beslutade att anta upprättat svar som sitt eget och att överlämna det till kommunrevisionen.

#### Nämnder

Vi kan i nämndernas protokoll (2013) inte finna att de mottagit rapporten samt har ej några svar till kommunrevisionen upprättats eller överlämnats.

### **2.5.2. Noteringar från uppföljning**

Nedanstående frågor återkopplar till de identifierade utvecklingsområdena i granskningen från 2012-2013.

Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<i>Hur har arbetet med en översyn och genomgång av befintliga styr- och policydokument fortskridit? Är detta klart?</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommentar till ovan</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbetet med styr- och policydokument har genomförts men det är en pågående process. Utifrån översynen som gjorts hittills har ett antal</li></ul>			

<p>styrdokument avaktualiserats, några styrdokument har slagits ihop till ett sammanhållet dokument (t ex personalpolitiska programmet).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det förs diskussioner inom kommunstyrelseförvaltningen om att införa ett ledningssystem som stöd i styrningen och uppföljningen av verksamheten. Kommunens styr- och policydokument skulle, i ledningssystemet, utgöra själva "skelettet" som styrning och uppföljning ska utgå ifrån. Syftet med ett ledningssystem är även att få ihop det med Balanserad styrning i ökad grad.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<p><i>Har en struktur utarbetats och kommuniceras för hur arbetet skall bedrivas i framtiden?</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Kommentar till ovan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det har skapats en struktur för hur dokumenten ska kategoriseras. I arbetet med att skapa en struktur har man utgått ifrån reglementen antagna av fullmäktige och utifrån dem gått vidare till delegationsordningar för att utifrån dessa gå vidare till vilka styrdokument och riktlinjer som ska gälla.</li> <li>• Vid utbildningar till nyvalda politiker i styrelse och nämnder har en genomgång gjorts avseende vad som styr kommunen. I den uppföljande granskningen har vi tagit del av detta material.</li> </ul>			
Fråga	Åtgärdat	Delvis åtgärdat	Ej åtgärdat
<p><i>Har en rutin för uppföljning av efterlevnad av befintliga dokument utarbetats och fastställts?</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Kommentar till ovan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns ingen rutin framtagen enligt ovan. Däremot har man arbetat med att säkerställa att när ett styrdokument antas ska ett ansvar delas ut till vem som ansvarar för dokumentets aktualitet och implementation. Ett exempel på ett sådant styrdokument som tas upp vid uppföljningen är informationssäkerhetspolicyn.</li> <li>• Rapportering till nämnden ska ske när ett dokument har implementerats i verksamheten.</li> </ul>			

2015-04-13

---

*Louise Cedemar*  
*Projektledare*

---

*Pär Månsson*  
*Uppdragsledare*

