



**Höörs kommun**

Nämndernas egenkontroll  
Övergripande granskning  
Revisionsrapport

KPMG AB  
2010-04-19  
*Antal sidor: 12*

Rapport Nämndernas egenkontroll.docx

## **Innehåll**

1.	Inledning	1
1.1	Syfte	1
1.2	Genomförande	1
2.	Kommunstyrelsen	2
3.	Barn- och utbildningsnämnden	4
4.	Fritidsnämnden	5
5.	Kulturnämnden	6
6.	Miljö- och byggnämnden	7
7.	Socialnämnden	8
8.	Tekniska nämnden	9

# 1. Inledning

På uppdrag av kommunens revisorer har KPMG tillsammans med revisorerna genomfört en övergripande granskning av nämnderna och kommunstyrelsen i Höörs kommun. Utgångspunkten för granskningen är kommunallagen 9 kap. 9 § som förutsätter att all verksamhet granskas årligen. Revisorerna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Enligt god revisionsd ska en översiktlig granskning ske av den styrning som nämnder och förvaltningar utövar för att fylla den uppgift och nå de mål som gets av fullmäktige.

## 1.1 Syfte

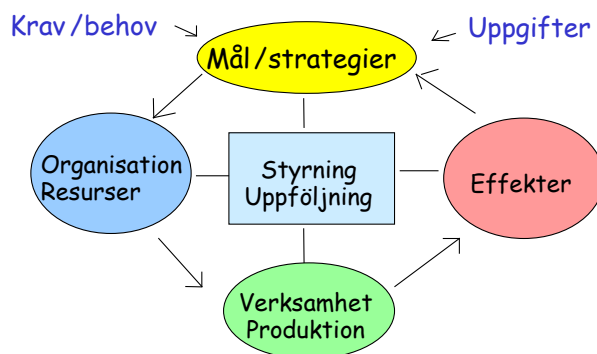
Syftet med granskningen är att ge en översiktlig bild av nämndernas och styrelsens egenkontroll av verksamhetens resultat och måloppfyllelse. Har nämnder och styrelsen skapat förutsättningar för tillräcklig styrning och uppföljning? Har verksamheten en god struktur och finns det inbyggda kontroller i arbetet? Dessa frågeställningar utgör underlag för revisionens ansvarsprövning.

Ett ytterligare syfte med den övergripande granskningen är att verka för en förbättrad styrning och bidra till en årlig självbedömning i nämnder och förvaltningar. Nämndernas egen bedömning av sin verksamhet sker exempelvis via internkontrollplaner, kvalitetsredovisningar, enkäter och den årliga verksamhetsuppföljningen i samband med bokslut och delårsbokslut.

Revisorerna följer löpande under året verksamheten dels genom kommunikation med nämnder och styrelse, dels genom att ta del av de grundläggande dokumenten och det löpande flödet av ärenden och beslut. Genom detta och den övergripande granskningen bildas underlag för en bedömning av risk och väsentlighet och planeringen av de fortsatta granskningsinsatserna.

## 1.2 Genomförande

Den övergripande granskningen utgår från en enkel styrmodell enligt följande:



Föregående års granskning genomfördes med stöd av en enkät med frågor utifrån nämndernas styr- och ledningsprocesser, stödprocesser och kärnprocesser. I år har vi valt att med ett antal frågeställningar som grund genomföra intervjuerna med samtliga nämnders och kommunstyrelsens presidium.

Frågeställningarna som avhandlats har avsett återblick på föregående år, mål, risker för bristande måluppfyllelse, vilka effektiviseringsåtgärder som vidtas för en budget i balans samt hur följer man upp och skaffar sig kunskap om verksamheten och påverkan för en bättre måluppfyllelse.

Genom de olika förutsättningar som olika nämnder arbetar efter har av naturliga skäl diskussionen tillsammans med revisorerna haft olika fokus. I det följande återges dock kortfattat något av resultatet knutet till några gemensamma rubriker. Våra synpunkter i anslutning till respektive nämnd och kommunstyrelsen redovisas också.

## 2. Kommunstyrelsen

### Mål

Enligt budgeten har kommunstyrelsen ett särskilt ansvar för att den samlade kommunala verksamheten utvecklas i riktning mot kommunens vision och inriktningsmål. I budgeten finns *inriktningsmål* och *effektmål*. Det anges att för samtliga inriktningsmål finns utarbetade mätbara effektmål. Enligt presidiet är de mål som finns för KS verksamheter lagom omfattande. Några effektmål knutna till bibliotek och till musikskola finns emellertid inte.

Viktiga och avgörande faktorer för att kommunstyrelsen i sitt uppdrag ska nå uppsatta mål är enligt presidiet:

- Att målen är formulerade och kända
- Att reglementena är tydliga
- Att planeringsförutsättningarna är stabila

### Risker för bristande måluppfyllelse

Faktorer som lyfts fram i sammanhanget är minskade resurser på grund av minskade skatteintäkter. Det är viktigt att Höör har chefer som är bra ledare. Cheferna måste vara tydliga med de budskap som förmedlas.

En synpunkt är att kommunstyrelsen borde diskutera målen och måluppfyllelse mer än vad som sker idag.

### Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning

Den ekonomiska situationen är kärv och vilka åtgärder kommunstyrelsen har vidtagit för att parera underskott i budgeten diskuteras. Åtgärder man pekar på är anställnings- och inköpsstopp,

minskning av nämndernas nettokostnadsramar med 1 procent i 2009 års budget, 2 procent minskning i lönerna måste arbetas in och exploateringen av Nya torg är senarelagd. Kommundirektören har fått ett uppdrag att undersöka möjligheten till rationalisering av kommunens personal samt att undersöka samarbetsmöjligheter med Hörby och ev andra grannkommuner. Man arbetar nu med en åtgärdsplan för återställande av balanskravet.

### **Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll**

För att få en samlad kunskap och en verksamhetsuppföljning pekar man på den löpande ordförandekonferensen, tre möten på våren och två på hösten. Vidare anges att ledningsgruppen för fysisk planering som ett viktigt informellt organ för att få kunskap och samordning av verksamheterna i planeringsarbetet.

Någon aktuell internkontrollplan har inte funnits under 2009. I svar på vår föregående övergripande granskning meddelades att ett internkontrollarbete skulle komma till stånd, bland annat med utbildning. Kommunstyrelsen har enligt intervjuuppgifter nu tagit fram en internkontrollplan och varje kvartal kommer man att följa upp planen. Nämnderna ska lämna in sina planer till kommunstyrelsen i samband med upprättande av årsredovisningen. Kommunstyrelsen kommer för egen del att besluta om en internkontrollplan i mars.

### **Bättre måluppfyllelse**

För att åstadkomma en ännu bättre måluppfyllelse pekar presidiet på vikten av ytterligare processkartläggning av målstyrningen. Det finns ett uppdrag med socialchefen som projektledare att fördjupa målstyrningen med balanserade styrkort inom samtliga nämnders verksamhetsområden. Kommunfullmäktige beslutade i febr 2009 att godkänna förslaget om processkartläggning och införande av balanserade styrkort.

### **Kommentar**

Vi ser med allvar på att kommunens ekonomi inte är i balans. De åtgärder som kommunstyrelsen vidtagit har inte varit tillräckliga för att vända de underskott en del av verksamheterna dragit på sig. Det är mycket viktigt att en kraftfull plan för att återställa balanskravet åstadkommes. Genomarbetade konsekvensbeskrivningar som en följd av vidtagna sparåtgärder har inte presenterats i den utsträckning som kommunstyrelsen förväntat sig. Det är viktigt att sådana upprättas som underlag för åtgärder och beslut som kan vara nödvändiga att genomföra.

Kommunstyrelsen har samordnings- och beredningsansvar. Det finns kritik från kulturnämnden som handlar om att nämnden inte får frågor på remiss eller informeras trots att det gäller kulturfrågor. Det finns därvid risk för att frågor inte bereds i tillräcklig omfattning vilket styrelsen bör uppmärksamma.

Arbetet med att uppdatera internkontrollarbetet måste stärkas och tydliggöras. De åtgärder som kommunstyrelsen utfäst, har ännu inte effektuerats.

### 3. Barn- och utbildningsnämnden

#### Mål

Enligt våra intervjuuppgifter har skolan tidigare inte lyfts fram tillräckligt när det gäller kommunens ambition vad gäller utbildning i Höör. Den övergripande visionen borde uttrycka detta mer än en synpunkt. Det ungdomspolitiska programmet är emellertid beslutat och man ska börja tillämpa detta. Inriktningsmål och effektmål enligt den mall som kan ses i budget för andra nämnder 2010, återfinns inte för barn- och utbildningsnämnden. I nämnden arbetar man från och med jan 2010 med att införa balanserade styrkort för sektorn och kartläggning av huvudprocesserna i organisationen för att utveckla ett kvalitetssystem.

#### Risker för bristande måluppfyllelse

Den som presidiet främst pekar på, är risken för mänskliga brister. Personalen är det viktigaste redskapet som måste fungera bra. Goda ledare måste bibehållas och utvecklas vidare för att det ska vara möjligt att nå uppsatta mål.

Risker som man ställs inför är oförutsedda situationer som är svåra att parera eller förbereda sig för inom ramen för de resurser som man förfogar över. Exempel som nämns är avtalsrörelsen som man följer mot bakgrund av den höjning för personalkostnader som budgeten innebär och vad som kan bli det reella utfallet. Andra exempel på kostnader som kan medföra att resurserna för en bra måluppfyllelse inte räcker är gymnasiekostnaderna och att många inflyttande familjer har barn i behov av omfattande särskilt stöd.

Av budget 2010 framgår att förnyelse- och utvecklingsprocessen är ett utvecklingsprojekt där tonvikten legat på ökad måluppfyllelse. Lärarlyftet är ett annat projekt för kompetensutveckling som man satsat på, men där resurserna har strypts genom det ekonomiska läget.

#### Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning

Nämnden uppdrog under våren 2009 till sektorschefen att redovisa möjliga kostnadsbesparingar utifrån det sparbetning om en procent av budgeten som nämnderna fått sig pålagda.

Som rationaliseringsåtgärder nämns att en tjänst som rektor och en tjänst som strateg har dragits in och inte återbesatts. Därutöver anges att mindre men flertaliga besparingar har genomförts. Minskning av kommunens förskoleteam är en annan angiven åtgärd.

Som kommande effektivisering har också nämnts det system för skol- och barnomsorgspeng som utarbetats inom kommunen.

#### Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll

En möjlighet till uppföljning är att nämnden är ute i verksamheten som kontaktpolitiker. Kvalitetsredovisning och redovisad uppföljning vid sammanträden är andra sätt att bilda sig en uppfattning om läget i de olika skolorna.

Viktigt för en förbättrad uppföljning är en bra kvalitetsuppföljning och att man får in de balanserade styrkortet framhåller presidiet. Det finns en strävan från politiken att se när enskilda elever och klasser åstadkommer saker och man menar att när personal vet att nämnden tar del och ser vad som händer, har stor betydelse för verksamhetens resultat.

Vi har inte tagit del av någon internkontrollplan för 2009 och har inte sett att någon sådan åstadkommit för 2010 ännu. Man håller emellertid enligt presidiet nu på att ta fram en plan.

### **Kommentar**

Det är viktigt att nämndens budgetram hålls. Samtidigt är det en svår balansgång att försöka minimera de kostnader som är påverkbara utan att det får för stora konsekvenser vad gäller måluppfyllelsen för enskilda elever. För att åskådliggöra och ett sådant samband måste det balanserade styrkortet implementeras och ett kvalitetsystem formas som redovisar resultat och insatser samlat och på enhetsnivå.

En medveten ledning av verksamheten kräver riskbedömning av olika aktiviteter vilket är åtgärder för en god intern kontroll. Vi ser inslag av detta när det gäller bedömning av rationaliseringsförslag inom sektorn, men efterlyser internkontrollplanen för nämndens samlade uppföljning av den interna kontrollen.

## **4. Fritidsnämnden**

### **Mål**

Man ska börja arbetet med styrkortsmodellen. Inriktningsmål och effektmål finns och presidiet menar att man ska nå fram till allt som anges i dessa mål. En del av nämndens verksamhet genomförs i särskilda projekt.

### **Risker för bristande måluppfyllelse**

Ekonomi anges som den svåraste risken för att inte nå målen. Det händer att nämnden får uppdrag utan att pengar skickas med vilket kan inkräkta på verksamheten i övrigt. Man är nöjd med organisationen och det är högt i tak mellan politiker och tjänstemän. Nämnden har en stor andel av sin verksamhet knuten i avtal, vilket är ett bekymmer eftersom besparingsbeting som ålagts nämnden inte kan tas ut i avtalen. Någon utomstående borde titta på avtalsförslag innan de skrivs på är en synpunkt.

Samverkan med BUN fungerar inte riktigt bra menar presidiet när det gäller deltagande i de särskilda projekt som man driver.

En risk är att internhyrorna gått upp och inte är i överensstämmelse med budgeten är en annan synpunkt som framförs.

### **Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning**

Som effekt av det sparbetning på en procent som nämnden har att genomföra beslutades i mars 2009 om åtgärder för att tillgodose detta sparkrav. Taxor har setts över och fritidsgårdsverksamheten i Tjörnarps har lagts ned. Presidiet anger också att man också ser över hur man arbetar på de olika verksamheterna, t ex ska man bedriva caféverksamhet på Älvkullen.

### **Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll**

Det framförs att det är en styrka att nämnden har högt i tak och ett bra klimat. Presidiet, och även flera i nämnden, är aktiva och är ute i verksamheten och ser tjänstemän och föreningar arbeta och får därför en bra bild för att kunna följa upp verksamheten tillsammans med den redogörelse som man får på sammanträdena.

För en ännu bättre måluppfyllelse försöker man påverka till mer motion i olika kanaler. Omvärldsorientering deltar nämnden också igenom "Idrott på tvärs" ett mellankommunalt samarbete.

Nämnden har fastställt en internkontrollplan vid sitt decembersammanträde 2009.

### **Kommentar**

Vi konstaterar att nämnden inte har stort svängrum för att anpassa sina kostnader till den budget som man förfogar över. Trots det är det viktigt att budgeten hålls och nämnden har genomfört vissa åtgärder. Vi ser det som angeläget att arbetet med styrmodellen fortsätter för utformning av mätbara målangivelser. Det är positivt att nämnden fastställt en internkontrollplan för 2010.

## **5. Kulturnämnden**

### **Mål**

Det finns inriktningsmål- och effektmål upprättade för nämnden. Nämnden servas av en förvaltning som också handhar fritidsnämnden. Den förstärkning som skett med bland annat kultursekreterare är nödvändig för att genomföra de inriktningsmål som kommunfullmäktige fastställt hävdar presidiet.

### **Risker för bristande måluppfyllelse**

Genom att förvaltningen har hand om två nämnder finns risk för att målen prioriteras olika. Som exempel anges att Namibiaprojektet upptagit kultursekreterarens arbete så mycket att stödjande av dokumentation av kulturella och historiska miljöer inte hinns med. Vem står för prioritering av måluppfyllelse frågar sig presidiet.

Nämnden får inte frågor om bibliotek och musikskola på remiss och när kulturfrågor initieras av kommunstyrelsen eller fritidsnämnden blir inte kulturnämnden tillfrågad vilket kan påverka måluppfyllelsen för olika aktiviteter är synpunkter som framförs.

### **Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning**

Besparingsbeting har lagts på minskade bidrag till kulturföreningar. Höör får inte ut så mycket av studieförbundens kursutbud, men det ligger mycket i Eslöv. Tidigt befarat underskott har vänts till ett visst överskott i bokslutet.

### **Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll**

Man får bra uppföljning av förvaltningen när det krävs. En redogörelse kommer varje år från studieförbunden. Det finns ett bra samarbete med musikskolan, men det kan förbättras när det gäller skola och bibliotek. Man verkar också i samarbete andra intressenter som Region Skåne och dess förvaltning Kultur Skåne.

Nämnden har i dec 2009 tagit en plan för uppföljning av den interna kontrollen.

### **Kommentar**

Det finns som vi uppfattar inte riktigt optimal samverkan med kommunstyrelsen och med fritidsnämnden vilket inte är bra. Vi har dock noterat att fritidsnämnden bjudit in till gemensam översyn av det fritidspolitiska programmet. Kulturnämnden är en nämnd som i stor utsträckning är beroende av andras medverkan för att nå fram till de inriktningsmål som fullmäktige gett.

Det är positivt att nämnden fastställt en internkontrollplan.

## **6. Miljö- och byggnämnden**

### **Mål**

Det finns mål uppsatta och effektmålen ligger med i certifieringen. Nämnden är certifierad enligt ISO 9001. Effektmålen påverkas av att detaljplaner är gamla och eftersatta, men det är en resursfråga för KS påpekar presidiet. Nämnden har antagit styrkort som ska hjälpa till med bedömning av ”mindre avvikelser” från detaljplan. Man har arbetat på att få en vindkraftspolicy, men det ligger nu på kommunstyrelsen.

### **Risker för bristande måluppfyllelse**

Otillräckliga medel är en risk. Att det finns personal som kan hantera vidden av nämndens uppdrag är också en viss risk. Kompetensutveckling av personalen har genomförts och det finns samarbete med Eslövs kommun. Det anges också att detaljplanernas status är också en ”smalfaktor” för måluppfyllelsen.

### **Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning**

Nämnden har sett över taxorna och pekar också på samarbete med Eslöv som kostnadsbesparande. Intäktsökning för att täcka sparbetinget har beslutats av nämnden genom att tillsyn på uppdrag utökas och med konsekvens att viss hälsoskyddstillsyn enligt verksamhetsplanen för 2009 inte kommer att utföras.

## Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll

Det genomförs brukarundersökningar som ger information om kvalitet i förvaltningens arbete. Vidare genomförs uppföljning av antalet inspektioner och kontroller utifrån målsättningar samt uppföljning av andra nyckeltal som återfinns i nämndens verksamhetsplan.

Nämnden har efter beslut i dec 2009 överlämnat ett dokument till revisionen över en del av nämndens interna kontroll enligt det ledningssystem för kvalitet som nämnden har enligt ISO 9001.

### Kommentar

Det är positivt att nämnden arbetar systematiskt med intern kontroll samtidigt som det är viktigt att nämnden separat tar beslut om vilken uppföljning av den interna kontrollen som årligen ska genomföras. Vi ser det också positivt att nämnden strävar efter att effektivisering genom mellankommunalt samarbete.

## 7. Socialnämnden

### Mål

Socialnämndens 15 inriktningsmål följs löpande upp under året. Nämnden får två gånger utvärdering av målen. Man har balanserade styrkort för vissa av inriktningsmålen effektiva.

### Risker för bristande måluppfyllelse

Som viktiga faktorer för att nå uppsatta mål anger presidiet

- Tur med en engagerad nämnd
- Driftig ledning – bra chef
- Ett samarbete i chefsarbetet/ledningsgrupp
- Fortsättning med värdegrundsseminarier, uppskattat

Det är viktigt att behålla personalen med god anda framhåller man. Det arbetas med olika sätt att engagera och förbättra. På Björken har man till exempel ett rotationsschema för personalen som många tycker är stimulerande.

### Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning

Socialnämnden övertar all kosthållning i kommunen och det bör ge någon form av inbesparing menar presidiet. Nämnden vill också införa Fritt Val i biståndsbedömt särskilt boende. Socialchefen har uppdraget att titta på detta. Som svar på åläggandet om en procents sparbetning har nämnden beslutat att lägga ned bemanningsenheten som servar sektorn med vikarier.

Budgeten som lagts för 2010 är inte realistisk menar presidiet. Det kan behöva skrapas på kvaliteten.

## Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll

Hela nämnden är ofta ute i verksamheten och nära verksamhetspersonal. Rapportering från IFO mycket bra, medan övrig verksamhet ligger något efter. En brukarundersökning genomfördes förra året och den återkommer också i nuläget.

Tillsyn på enskilda vårdhem har socialt ansvarig socionom (SAS). Den medicinska tillsynen tar dock socialstyrelsen. SAS har också tillsyn över den egna verksamheten, vilket också framgår av nämndens protokoll med rapport över skilda tillsynsobjekt.

Vi noterar att uppföljning av den interna kontrollen regelbundet rapporteras i socialnämnden.

### Kommentar

Vi ser med tillfredsställelse på att den interna kontrollen har en plats i nämndens arbete, men ser inte att någon internkontrollplan ännu upprättats för 2010. Nämndens arbete med att införa balanserade styrkort är föredömligt för en tydligare beskrivning av vision, strategier och måluppfyllelse i ett sammanhang.

## 8. Tekniska nämnden

### Mål

Det finns inriktningsmål för verksamhet och effektmål beslutade av fullmäktige. En beslutad huvudarbetsplan följs upp vid varje sammanträde.

### Risker för bristande måluppfyllelse

För att nå uppsatta mål är det enligt presidiet viktigt att det finns en tydligare koppling mellan resurser – tillväxt – utbyggnad. Sätt pris på investeringarna fullt ut så att man kan göra en prioriteringsordning anser man vidare.

En risk är det kompetenstapp som pensioneringar medför. Det är viktigt med överlappning i samband med pensionsavgångar. Ingen omedelbar fara med kompetensförsörjning, men det är svårt att få tag på folk inom vissa verksamheter.

Andra risker för bristande måluppfyllelse kan vara att resurstilldelning inte hänger ihop med planeringen och osäkra befolkningsprognoser kan också spela in. Frågan om konsekvensanalyser av uppskjutna underhållsåtgärder diskuteras också.

### Effektiviseringsåtgärder för god ekonomisk hushållning

Det ålagda besparingskravet om en procent har hanterats av nämnden genom minskning av underhållet av kommunens befintliga gatunät samt att regleringsfonden för avgiftsfinansierade verksamheter utnyttjas.

I övrigt pekar man på samverkan med andra. Hörby kommun övertar drift och underhåll av Örna Kärr och man delar energirådgivning med Hörby kommun samt EU-samordnare inom regiondelen. Samverkan mellan förvaltningarna är bättre än förra året bedömer man. Det går att effektivisera, men man måste prata mer med varandra framhåller presidiet.

### **Uppföljning och kunskap om verksamheten, intern kontroll**

Huvudarbetsplanen följs upp vid varje sammanträde. Exempel på nämndens engagemang är att man deltagit i ett projekt angående lätt avhjälpna hinder i den offentliga miljön genom att agerat som blinda och rullstolsburna.

Nämnden har i dec 2009 antagit en plan för den interna kontrollen. Cheferna har varit på utbildning inom detta område.

### **Kommentar**

Det är positivt att nämnden antagit en internkontrollplan. Vi noterar vikten av samarbete mellan nämnderna för en effektiv verksamhet och konstaterar att nämnden har ambitioner att detta förbättras ytterligare.

KPMG AB

Olof Eriksson  
*Certifierad kommunal revisor*