



# Granskning av styrdokument

Rapport  
Höörs kommun

KPMG AB

2022-12-09

Antal sidor 20

Antal bilagor 5



2022-12-09

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Författningssamling och struktur	6
3.2	Organisation och ansvar	6
3.3	Publicering av styrdokument	7
3.3.1	Bedömning	8
3.4	Aktualitet och relevans	9
3.4.1	Bedömning	10
3.5	Spårbarhet till kommunens vision och övergripande mål	11
3.5.1	Bedömning	12
3.6	Uppföljning och efterlevnad av styrdokument	12
3.6.1	Bedömning	13
4	Slutsats och rekommendationer	14
A	Bilagor	16
	Bilaga 1 Styrdokument	16
	Bilaga 2 Regler och föreskrifter	17
	Bilaga 3 Bidragsbestämmelser	18
	Bilaga 4 Policy	19
	Bilaga 5 - Riktlinjer	20

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Höörs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens styrdokument. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att kommunens styrdokument används på ett ändamålsenligt sätt.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis säkerställer att kommunens styrdokument används på ett ändamålsenligt sätt. Vi grundar vår bedömning på att det saknas dokumenterade riktlinjer för framtagande, uppföljning, revidering och publicering av styrdokument på hemsidan och på kommunens intranät. Vidare framgår i vår stickprovskontroll att det finns ett antal äldre styrdokument som är i behov av revidering. Ett förbättringsområde är att tillse att aktuella styrdokument finns publicerade på hemsidan. Vi ser det som önskvärt att dokumenterade riktlinjer framarbetas för att säkerställa en enhetlighet i processen. Vidare ser vi det som önskvärt att ta fram tydliga roller och ansvar vad gäller styrdokumentens aktualitet och uppföljning och på vilka nivåer samt plattformar olika styrdokument ska publiceras.

Vi ser positivt på de förbättringsåtgärder som påbörjats av den kommunövergripande ledningsgruppen med stöd av kansliet. Dessa omfattar bl.a. översyn av kommunens samtliga styrdokument som finns publicerade på hemsidan vad gäller aktualitet samt bedömning av behovet av revidering eller upphävning. Det har även tydliggjorts vem inom kommunen som ansvarar för uppföljningen. Ett arbete har även genomförts för att definiera de olika styrande dokumenten och till det tydliggöra vilken instans som ska fatta beslut om de olika styrande dokumenten, vilket vi ser som positivt.

Kommunledningen och kansliet genomför olika informationsinsatser för att säkerställa att styrdokumentet är kända och efterlevs i verksamheten. Det saknas dock en systematisk uppföljning i vilken omfattning kommunens styrdokument uppfattas vara kända och efterlevs i verksamheten av styrelse, nämnder och bolag.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta fram dokumenterade riktlinjer för uppföljning och revidering av kommunens styrdokument.
- Tydliggöra vilka styrdokument som ska publiceras på hemsidan respektive på kommunens intranät samt tydliggöra vem som ansvarar för att säkerställa styrdokumentet är aktuella.
- Säkerställa att pågående översyn av kommunens samtliga styrdokument färdigställs och återskapas till kommunstyrelsens arbetsutskott.
- Se över möjligheten att inför en spårbar rutin som säkerställer att styrelse/nämnder och bolag samt medarbetare löpande tar del av styrande dokument som är av relevans och att de efterlevs i verksamheten.

## 2 Bakgrund

Vid sidan av de lagar och regler som gäller för det kommunala och regionala uppdraget fastställs strategiska dokument som styr och påverkar kommunens egna verksamheter. På Höörs kommuns hemsida finns en sida där samtliga styrdokument, policys och planer finns samlade.

Det är viktigt att den interna kontrollen avseende efterlevnad av styrdokument beslutade av kommun är god. Vidare är det av stor vikt att befintliga styrdokument är aktuella, att det finns ansvariga utsedda för samtliga styrdokument samt att de är kända i verksamheten.

En kommuns styrdokument utgör en viktig del i den övergripande ledningen och styrningen. I de fall styrdokument inte används och/ eller blir inaktuella med felaktiga uppgifter kan det leda till bristande ledning och styrning och i förlängningen bristande måluppfyllelse.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att kommunens styrdokument används på ett ändamålsenligt sätt.

För att besvara syftet för denna granskning har följande revisionsfrågor formulerats:

- Framgår det tydligt i vilken del av organisationen som omfattas av styrdokumenterna?
- Är styrdokumenterna kända i styrelsen, nämnder och kommunala bolag samt efterlevs dessa?
- Finns ansvariga utsedda som ser till att dokumenterna är uppdaterade och relevanta finns utarbetade rutiner för uppföljning av styrdokumenterna?
- Är styrdokumenterna upprättade så att de bidrar till att uppfylla kommunens vision och kommunfullmäktiges övergripande mål?

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen. Vidare avgränsas granskningen till revisionsåret 2022.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om kommunstyrelsen uppfyller

— Kommunallagen 6 kap 6 § och 8 kap 13 §

Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.

Enligt kommunallagen 8 kap 13 § ska kommunala föreskrifter finnas tillgängliga för allmänheten på kommunens webbplats. De ska där vara samlade i kommunens författningssamling eller på något annat sätt. Innehållet i samlingen ska framgå av ett register eller någon annan förteckning på webbplatsen.

— Övriga styrande dokument beslutade av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen som berör granskningsområdet.

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

— Dokumentstudier av angivna styrdokument på Höörs kommuns hemsida vad gäller reglementen, regler och föreskrifter, bidragsbestämmelser, policy och riktlinjer samt protokoll och interna arbetsdokument och rutiner. I granskningen har vi valt att sammanfatta olika styrande dokument som styrdokument.

— Upprättat sammanställning i tabellform som tydliggör styrdokumentens status vad gäller datum för fastställande, beslutsinstans, aktualitet, dokumentägare, vem styrdokumentet berör samt om styrdokumentet bidrar till att uppfylla kommunens vision och kommunfullmäktiges övergripande mål.

— Stickprovskontroll utifrån de regler och styrande dokument som fanns angivna på kommunens hemsida vid uppstarten av granskningen (september 2022).

— Intervjuer har genomförts med kommundirektör, kansli- och miljöchef och verksamhetsanalytiker.

— Protokollgranskning av relevanta dokument kopplade till styrdokument

Rapporten är faktakontrollerad av dem vi intervjuat.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Författningssamling och struktur

På Höors kommuns hemsida finns en sida med rubriken "Regler och styrande dokument"<sup>1</sup>. Styrdokumenterna utgör kommunens författningssamling och innehåller riktlinjer för hur kommunen ska organiseras och skötas. Under fliken "Regler och styrande dokument" finns följande indelning; reglementen, regler och föreskrifter, bolagsordningar och ägardirektiv, bidragsbestämmelser, policy, riktlinjer, gåvor till Höors kommun samt avgifter och taxor. Interna riktlinjer eller arbetsdokument publiceras på kommunens gemensamma server och publiceras vid behov på kommunens intranät som riktar sig till kommunens medarbetare.

Den kommunövergripande ledningsgruppen med stöd av kansliet utarbetat en struktur med gemensamma definitioner av kommunens styrande dokument. Styrdokument som ingår i beskrivningen är vision, policyer, reglementen, bolagsordning, direktiv, taxor, budget, föreskrifter, planer och program, riktlinjer, regler och rutiner samt verksamhetsplan. I dokumentet framgår en beskrivning av vad respektive styrdokument innebär för Höors kommun samt vilken beslutsnivå som ansvarar för respektive dokument.

Av intervjuerna framgår att det inom kommunen finns tre beslutsnivåer vid fastställande av styrdokument; kommunfullmäktige, kommunstyrelse/nämnd och förvaltning/sector. Vilken beslutsnivå som är aktuell beror på styrdokumentens definition och innehåll. Exempelvis ansvarar kommunfullmäktige för att fatta beslut om vision, policyer, reglementen, bolagsordning och direktiv, taxor, budget och föreskrifter. Planer och program och riktlinjer beslutas av kommunstyrelsen om det rör kommunövergripande dokument eller av nämnd om det berör nämndspecifika program/planer/riktlinjer. Regler och rutiner som beskriver hur en verksamhet eller aktivitet ska genomföras och beslutas av kommundirektör eller ansvarig chef. Detsamma gäller verksamhetsplan. Kommunikeringen ska ske med överordnad funktion.

### 3.2 Organisation och ansvar

Enligt kommunstyrelsens reglemente<sup>2</sup>, ansvarar kommunstyrelsen som en del av det styrande och samordnande uppdraget för kommunkoncernen, bland annat för att ta fram styrande dokument. Kommunstyrelsen ansvarar även för att uppdatera den kommunala författningssamlingen och ska tillse att den hålls tillgänglig i lagstadgad form. Kommunstyrelsen har också ansvar för kommunens anslagstavla och kommunens externa och interna webbplats (vår kommentar: hemsida respektive intranät). Kommunstyrelsen ska även enligt punkt 4.7 i reglementet se till att hålla styrelsens styrande dokument aktuella och uppdaterade. Styrelsen ska dessutom ta

---

<sup>1</sup> Sökväg [Regler och styrande dokument — Höors kommun \(hoor.se\)](https://www.hoor.se)

<sup>2</sup> Kommunfullmäktige den 19 december 2018 § 183

initiativ till att uppdatera kommunövergripande styrdokument om de har anknytning till styrelsens verksamhet.

Våren 2019 fick personalchefen fick av kommunstyrelsens arbetsutskott uppdrag kring "Initiativärende en översyn av kommunens samtliga policys och politiskt styrande dokument"<sup>3</sup>. I ärendebeskrivningen framgår att det finns flertalet olika dokument och policys som är politiskt antagna men att det efterfrågas ett helhetsgrepp på samtliga dokument som är fastställda av nämnder, styrelse och kommunfullmäktige. I uppdraget ingår även att skapa en struktur för vilken nivå som ska besluta om vilket typ av dokument för att skapa ett enhetligt system som är lätt att kommunicera båda inom organisationen och till medborgarna i Höörs kommun. Vidare bör riktlinjer fastställas för att uppdatera fastställda dokument minst vart fjärde år eller efter behov. Enligt kommunstyrelsens arbetsutskotts beslut ska uppdraget redovisas i november 2019.

Uppdraget har enligt kommundirektören varit tidskrävande, komplext och inneburit att arbetet till viss del fördröjts varpå översyn fortfarande pågår vid granskningstillfället. Av intervjuerna framgår att det pågående arbetet samordnas av kansliet och leds ytterst av kommundirektören. I samband med granskningen har vi tagit del av en sammanställning som visar genomförd inventering av styrdokument, status och prioritering samt vilken tjänsteman som ansvarar för att uppdatera styrdokumentet.

Av intervjuerna framgår också att det pågår ett arbete med att se över alla styrdokument i kommunen. Kansliet har gjort en kartläggning och sammanställt i en excelfil samtliga styrdokument som behöver uppdateras, revideras, följas upp eller upphävas. Av filen framgår information om styrdokumentens namn, diarienummer, vilka uppdateringar som behöver göras och vem som ansvarar för uppföljningen.

### 3.3 Publicering av styrdokument

Kansliet ansvarar för de styrdokument som publiceras på kommunens hemsida. Enligt de intervjuade finns inga dokumenterade riktlinjer som anger vilka styrdokument som ska publiceras på hemsidan och/eller på kommunens intranät. Avvägningen baseras enligt de intervjuade på om styrdokumentet är arbetsgivaranknutet, hur många personer som berörs av dokumentet, om det utgör en kommunal föreskrift eller i övrigt av allmänt intresse för medborgare och andra intressenter. Dokument som berör medarbetare ska publiceras på intranätet. Styrdokument som publiceras internt kan delas upp i olika flikar beroende på vem dokumentet berör. Exempelvis finns en chefsflik där dokument endast publiceras för chefer inom kommunen.

Enligt de intervjuade publiceras majoriteten av framtagna dokument internt men kan begäras ut om det efterfrågas av medborgarna. Vissa dokument kan publiceras både på kommunens hemsida och på intranätet om avser exempelvis en policy. Ibland behöver ledningen diskutera och göra avvägningar över vilka dokument som ska publiceras på hemsidan alternativt på intranätet beroende på dess innehåll. Äldre

---

<sup>3</sup> Kommunstyrelsens arbetsutskott den 26 mars 2019 §78

styrdokument som ligger internt publiceras inte på hemsidan. Målsättningen framöver är att publicera samtliga antagna styrdokument på hemsidan.

Som stöd för utformande av styrdokument har kansliet utvecklat en arbetsrutin och mall tillsammans med kommunikatörerna. Motsvarande mall finns även för tjänsteskrivelser. Exempelvis framhålls av kansliet att det på samtliga styrdokument ska framgå när dokumentet fattades och av vilken beslutsinstans. Den långsiktiga planen är att alla dokument ska utgå från samma mall och struktur. Däremot saknas dokumenterade riktlinjer för hur styrdokument ska upprättas och vem som ansvarar för vad i utarbetandet och vid revidering.

Vid framtagande av nya styrdokument eller vid revidering av befintliga, ansvarar berörd sektor under ledning av sektorchef för att arbeta fram förslag utifrån framtagen mall. Vid behov är även berörd nämndsekreterare behjälplig vid framtagande och vid kvalitetssäkring. Om styrdokumentet berör en viss verksamhet, exempelvis ekonomiska även den verksamheten ges möjlighet att granska förslaget. Kansliet ansvarar för slutlig kvalitetssäkring av alla styrdokument som ska fastställas av nämnd/styrelse eller fullmäktige. Detta sker som ett led i beredningsprocessen av ärenden.

Kommunikatörerna ansvarar slutligen för att publicera styrdokument på hemsidan. Behörigheterna har enligt de intervjuade nyligen setts över för att tillse att det finns en tydlighet och enhetlighet kring vem som har ansvar för att publicera information på hemsidan. Rutinen bedöms över lag fungera tillfredsställande. Kommunen använder sig av kommunikatörer som granskar utkast till styrdokument, språk och innehåll innan dokumentet fastställs och slutlig publicering sker.

### 3.3.1 Bedömning

I kommunstyrelsens reglemente framgår tydligt ansvaret att ta fram kommunövergripande styrande dokument och tillse att den kommunala författningssamlingen är uppdaterad och tillgänglig. Ansvaret omfattar även kommunens anslagstavla samt kommunens externa och interna webbplats. Respektive nämnd ansvarar för framtagande av styrdokument som berör sin verksamhet. Kansliet med stöd av nämndsekreterarna och kommunikatörerna utgör ett kommunövergripande stöd vid kvalitetssäkring och publicering av styrdokument. Vi bedömer att nuvarande roll- och ansvarsfördelning är tydlig och att rutinen förstärkts under senaste året bland annat med gemensam mall för styrdokument och översyn av behörigheter kopplat till publicering av information på hemsidan.

Vi ser det som positivt att översyn pågår av samtliga styrdokument i kommunen vad gäller aktualitet, behov av revidering eller upphävning samt vem inom kommunen som ansvarar för uppföljningen. Vi bedömer utifrån detta att det finns ansvariga utsedda som ska se till att styrdokumenterna är uppdaterade och relevanta.

Vi konstaterar att det finns framtagna mallar för upprättande av styrdokument och tjänsteskrivelser samt interna arbetsrutiner för revidering/upprättande och publicering av styrdokument på hemsidan. Dock saknas dokumenterade riktlinjer som stöd i arbetet vid framtagande, uppdatering och publicering av styrdokument på hemsidan



2022-12-09

och via kommunens intranät. Vi ser det som önskvärt att rutinerna dokumenteras för att tydliggöra roller och ansvar samt säkerställa en enhetlighet på vilket sätt olika styrdokument ska publiceras och med vilket intervall de ska revideras. Vi ser det också som värdefullt att det finns tydliga instruktioner för hur styrdokument ska framarbetas vad gäller formalia och struktur.

Hemsidan riktar sig till kommunens medborgare, anställda och allmänheten medan intranätet endast riktar sig till kommunens anställda. För att minska utmaningen med vilka dokument som ska publiceras på intranätet kontra på hemsidan, rekommenderar vi att kommunstyrelsen i riktlinjer tydliggör vilka styrdokument som ska publiceras på respektive plattform.

### 3.4 Aktualitet och relevans

Vi har inom ramen för granskningen genomfört en stickprovskontroll av samtliga styrdokument som finns angivna på Höörs kommuns hemsida vad gäller reglementen, regler och föreskrifter, bidragsbestämmelser, policy och riktlinjer. Utgångspunkten har varit de regler och styrande dokument som fanns angivna på hemsidan vid uppstarten av granskningen (september 2022).

I praktiken ansvarar respektive nämnd/styrelse och sektorchef/VD i bolaget som berörs av aktuellt styrdokument, för att innehållet är uppdaterat och känt bland medarbetarna. Nämndsekreterarna och sektorcheferna har därigenom till ansvar att påminna och se till att styrdokumenterna är aktuella och efterlevs i verksamheten.

Styrdokumentens fastställande, aktualitet, beslutsinstans, dokumentägare, vilka som berörs och vilka dokument som är kopplade till kommunens mål/vision har sammanställts i en tabellform. Se bilaga 1-5 för en heltäckande sammanställning.

Utifrån vår granskning har vi gjort följande iakttagelser;

- ❖ 21 av 51 styrdokument (41%) har inte reviderats sedan 2017 eller tidigare, d v s under de senaste fem åren (se sammanställning nedan samt i bilaga). Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om fortsatt behov av insatser för såväl översyn som justeringar av befintliga styrdokument. Trots att vissa styrdokument är äldre så gör de intervjuade bedömningen att merparten av styrdokumenterna fortfarande är aktuella rent innehållsmässigt.

Nedanstående styrdokument är dokument som är äldre eller inte reviderats på mer än 5 år.

**Reglementen:** Stickprovsgranskningen visar att 7 av 19 dokument är äldre än 5 år.

**Regler och föreskrifter:** Stickprovsgranskningen visar att 5 av 13 styrdokument är äldre än 5 år.

**Bidragsbestämmelser:** Stickprovsgranskningen visar att 1 av 4 styrdokument är äldre än 5 år.

**Policy:** Stickprovsgranskningen visar att 6 av 11 styrdokument är äldre än 5 år.

**Riktlinjer:** Stickprovsgranskningen visar att 2 av 4 styrdokument är äldre än 5 år.

- ❖ Av intervjuerna framgår att taxorna årligen ska ses över i samband med budgetberedningen. Kansli- och miljöchef anger även att det finns en ambition inom kommunen att samtliga styrdokument ska uppdateras en gång per mandatperiod.
- ❖ Av intervjuerna framgår att det finns dokumentägare till samtliga dokument, vilket framgår i kansliets sammanställning över alla styrdokument. På grund av GDPR framgår enligt uppgift inte namn på dokumentägare på respektive styrdokument som publiceras. Några av de granskade styrdokumenterna framgår dock namn.
- ❖ För majoriteten av granskade styrdokument framgår på ett tydligt sätt beslutsinstans och vilken del av organisationen som omfattas av styrdokumentet.
- ❖ Av vår protokollgranskning framkommer att Informations- och kommunikationspolicy som antogs av kommunfullmäktige 2001-10-24, upphört att gälla. Policyn har i stället ersatts med en reviderad Informations- och kommunikationspolicy som började gälla från och med 2019-03-01. Vid tidpunkten för vår granskning var den uppdaterade policyn inte publicerad på kommunens hemsida.
- ❖ Vidare noterar vi att kommunstyrelsens reglemente senast har fastställts 2019-12-18 och gäller från 2020-01-01. Vid tidpunkt för vår granskning var inte det gällande reglementet publicerat på hemsidan.

### 3.4.1 Bedömning

Vi konstaterar att närmare hälften av styrdokumenterna inte är reviderade under den senaste femårsperioden. Vi förordar att styrdokumentet omprövas, helst årligen men i varje fall minst en gång under varje mandatperiod. Vi föreslår att en tidplan för att säkerställa att styrdokumentet omprövas i rätt tid upprättas.

Utifrån pågående arbete med att se över kommunens samtliga styrdokument, föreslår vi att arbetet kompletteras med riktlinjer kring med vilket intervall översyn av befintliga styrdokument genomförs.

Av vår stickprovsgranskning kan vi konstatera att beslutsinstans och vem som berörs av styrdokumentet framgår för alla dokument. Vidare kan vi konstatera att det för majoriteten av granskade styrdokument framgår på ett tydligt sätt vilken del av organisationen som omfattas av styrdokumentet. Däremot saknar majoriteten av styrdokumentet utsedd dokumentägare. Av intervjuerna framgår dock att varje styrdokument har en utsedd dokumentägare internt vilket sammanställs i en excel-fil

som kansliet ansvarar för. Vi rekommenderar att dokumentägare definieras med funktion och inte med person.

Vi bedömer att kommunstyrelsen bör säkerställa att aktuella styrdokument uppdateras på samtliga platser på kommunens hemsida.

### 3.5 Spårbarhet till kommunens vision och övergripande mål

Höörs kommun utgår från en vision om Höör år 2025<sup>4</sup>. Visionen är; *"Höörs kommun är en mötesplats som tar vara på och utvecklar individens kreativitet, där idén om en hållbar utveckling drivits långt och där naturens möjligheter tas tillvara för boende, fritid och företagande"*.

Verksamheterna ska utgå från visionen men även från Höörs fyra övergripande mål;

- Medborgarna och företagarna är en resurs i Höörs samhällsutveckling och ska tas tillvara på ett positivt och lösningsfokuserat sätt.
- God livsmiljö och bra boende för alla
- Förskole- och skolverksamhet med hög kvalitet och god lärmiljö
- Långsiktig och hållbar ekonomi och miljö

Nämnderna har i sin tur uppdrag att formulera mer detaljerade mål och åtgärder för den egna verksamheten. Måluppfyllelsen följs upp i samband med delårs- och årsbokslut.

Flera av de nyligen fastställda eller reviderade styrdokumenterna som finns publicerade inleds med en beskrivning av kommunens mål och vision och vad de innebär för kommunen. Intervjuade uppger att de flesta styrdokument har en koppling till kommunens vision och mål.<sup>5</sup> Det anges särskilt vara av viktigt att kommunens övergripande mål framgår i policys och strategier för att tydliggöra de övergripande utgångspunkter som styrdokumentet utgår ifrån. Däremot kan tydligheten i hur det framställs skilja sig åt beroende på vilken dokumenttyp det avser. I vissa fall är det underförstått och då finns enligt de intervjuade inget behov av att tydliggöra kopplingen i styrdokumentet.

Utifrån vår granskning har vi gjort följande iakttagelser;

---

<sup>4</sup> Vision och mål den 13 oktober 2022

<sup>5</sup> Av de dokument vi tagit del av framgår inte när visionen fastställdes. Målen fastställs i fullmäktiges budget.

- ❖ **Reglementen:** 13 av 19 reglementen är inte kopplade till kommunens mål eller vision.
- ❖ **Regler och föreskrifter:** 12 av 13 regler och föreskrifter är inte kopplade till kommunens mål eller vision.
- ❖ **Bidragsbestämmelser:** 2 av 4 bidragsbestämmelser är inte kopplade till kommunens mål eller vision.
- ❖ **Policy:** 3 av 11 policys är inte kopplade till kommunens mål eller vision.
- ❖ **Riktlinjer:** 3 av 4 riktlinjer är inte kopplade till kommunens mål eller vision.

Utifrån vår stickprovsgranskning kan vi konstatera att det för relativt många styrdokument saknas en tydlig koppling till kommunens vision och mål. Målen berörs dock i olika omfattning utifrån styrdokumentets innehåll.

### 3.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att det varierar i vilken omfattning styrdokumenterna är upprättade så att de bidrar till att uppfylla kommunens vision och kommunfullmäktiges övergripande mål. Utifrån vår stickprovsgranskning kan vi konstatera att vissa målområden berörs mer än andra, dock beror det på vilket styrdokument som avses och dess innehåll. Ämnen eller områden i styrdokumenterna som inte har en tydlig koppling till områden såsom samhällsutveckling, medborgare, livsmiljö, utbildning, skola, ekonomi eller miljö, saknar således en tydligare koppling till målen. Vi bedömer det dock som rimligt givet att styrdokument av olika slag berör olika områden.

## 3.6 Uppföljning och efterlevnad av styrdokument

Kommunstyrelsen följer inte systematisk upp hur kommunens styrdokument efterlevs av styrelse, nämnder och bolag.

Av intervjuerna framgår att samtliga anställda i kommunen utifrån sin anställning har ett ansvar att hålla sig uppdaterade, där chefer har ett särskilt ansvar utifrån sin roll. Det gäller även politiker inom ramen för deras uppdrag. Som stöd för att informera och hålla medarbetare och chefer uppdaterade kring aktuella styrdokument eller förmedla kunskap om innehållet, anordnas enligt uppgift digitala frukostträffar men även riktade informationsinsatser och utbildningar till chefer och politiker. Detta genomförs framför allt i samband med introduktion av nya medarbetare och i samband med ny mandatperiod. I utbildningarna ingår det också att visa författningssamlingen.

Vad gäller bolagen genomför kommunstyrelsen och kommundirektör årligen dialogmöten med VD och representanter från respektive styrelse där olika övergripande frågor diskuteras. Enligt kommundirektören har frågan kring efterlevnad av styrdokument särskilt diskuteras under senare år. I ägardirektivet för Höors

Fastighetsbolag<sup>6</sup> framgår exempelvis en sammanställning över vilka koncerngemensamma policydokument som gäller för bolaget. Bland annat anges Kommunfullmäktiges mål för mandatperioden, bostadsförsörjningsprogrammet, Finanspolicy, handikappolitiskt program, IT-policy/IT-strategi med flera. I ägardirektivet för IT kommuner i Skåne aktiebolag<sup>7</sup> framgår att ägardialoger hålls kontinuerligt för att säkerställa att bolaget arbetar i enlighet med antagna styrdokument.

### 3.6.1 Bedömning

Kommunledningen och kansliet genomför olika informationsinsatser för att säkerställa att styrdokumenterna är kända och efterlevs i verksamheten. Vi noterar dock att det saknas en systematisk uppföljning av kommunstyrelsen i vilken omfattning kommunens styrdokument uppfattas vara kända och efterlevs i verksamheten av styrelse, nämnder och bolag.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att se över möjligheten att införa en spårbar rutin som säkerställer att nämnder och berörda medarbetare tagit del av de styrande dokument som är av relevans. Det kan förslagsvis ske i samband med introduktion av nya medarbetare, arbetsplatsträffar, andra medarbetarforum, ägardialoger och ledarskapsform. En systematik som visar vilka nämnder, chefer eller medarbetare som tagit del av utbildningar samt nytt innehåll i styrdokument som publiceras eller reviderats. Vidare rekommenderar vi att nämnderna tar ansvar genom att säkerställa att informationen förmedlats på avsett sätt och att styrdokumenterna därigenom efterlevs inom respektive verksamhet på ett ändamålsenligt sätt.

---

<sup>6</sup> Antagen i kommunfullmäktige 2016-02-17

<sup>7</sup> Ägardirektiv 2019-2023 för IT kommuner i Skåne Aktiebolag

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis säkerställer att kommunens styrdokument används på ett ändamålsenligt sätt. Vi grundar vår bedömning på att det saknas dokumenterade riktlinjer för framtagande, uppföljning, revidering och publicering av styrdokument på hemsidan och på kommunens intranät. Vidare framgår i vår stickprovskontroll att det finns ett antal äldre styrdokument som är i behov av revidering. Ett förbättringsområde är att tillse att aktuella styrdokument finns publicerade på hemsidan. Vi ser det som önskvärt att befintliga rutiner dokumenteras och att riktlinjer framarbetas för att säkerställa en enhetlighet i processen och tydliga roller och ansvar vad gäller styrdokumentens aktualitet och uppföljning och på vilka nivåer och plattformar olika styrdokument ska publiceras.

I kommunstyrelsens reglemente framgår tydligt deras ansvar kring att ta fram kommunövergripande styrande dokument och tillse att den kommunala författningssamlingen är uppdaterad och tillgänglig. Ansvaret innebär även kommunens anslagstavla och kommunens externa och interna webbplats. Kansliet med stöd av nämndsekreterarna och kommunikatörerna utgör ett kommunövergripande stöd vid kvalitetssäkring och publicering av styrdokument. Vi bedömer att nuvarande roll- och ansvarsfördelning överlag är tydlig och att rutinen förstärkts under senaste året till följd av framtagande av gemensam mall för styrdokument och översyn av behörigheter kopplat till publicering av information på hemsidan.

Vi ser positivt på de förbättringsåtgärder som påbörjats av kansliet under ledning av kommundirektören, vad gäller översyn av kommunens samtliga styrdokument som finns publicerade på hemsidan vad gäller aktualitet, behov av revidering eller upphävning samt att det tydliggjorts vem inom kommunen som ansvarar för uppföljningen. Ett arbete har även genomförts vad gäller definition av styrande dokument och vilken instans som ska fatta beslut om olika styrande dokument i Hörs kommun, vilket vi ser som positivt.

Av vår stickprovsgranskning kan vi konstatera att beslutsinstans och vem som berörs av styrdokumentet framgår för alla dokument. För majoriteten av granskade styrdokument framgår även på ett tydligt sätt vilken del av organisationen som omfattas av styrdokumentet. Däremot saknas i flertalet av styrdokumentet utsedd dokumentägare. Det varierar i vilken omfattning styrdokumentet är upprättade så att de bidrar till att uppfylla kommunens vision och kommunfullmäktiges övergripande mål. Utifrån vår stickprovsgranskning kan vi konstatera att vissa målområden berörs mer än andra, dock beror det på vilket styrdokument som avses och dess innehåll.

Kansliet och kommunledningen genomför olika informationsinsatser för att säkerställa att styrdokumentet är kända och efterlevs i verksamheten. Det saknas dock en systematisk uppföljning i vilken omfattning kommunens styrdokument uppfattas vara kända och efterlevs i verksamheten av styrelse, nämnder och bolag.



**Höörs kommun**  
Granskning av styrdokument

2022-12-09

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla dokumenterade riktlinjer för uppföljning och revidering av kommunens styrdokument.
- Tydliggöra vilka styrdokument som ska publiceras på hemsidan respektive på kommunens intranät och vem som ansvarar för att säkerställa aktuell information, samt tydliggöra vem som ansvarar för att säkerställa styrdokumenterna är aktuella.
- Säkerställa att pågående översyn av kommunens samtliga styrdokument färdigställs och återrapporteras till kommunstyrelsens arbetsutskott.
- Se över möjligheten att inför en spårbar rutin som säkerställer att styrelse/nämnder och bolag samt medarbetare löpande tar del av styrande dokument som är av relevans och att de efterlevs i verksamheten.

Datum som ovan

KPMG AB

Ida Brorsson  
*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

## A Bilagor

### Bilaga 1 Styrdokument

Höors kommun - styrdokument	Fastställande/ revidering	Beslutsinstans	Aktualitet *	Dokument ägare	Framgår tydligt vem dokumentet avser
Arkivreglemente för Höors kommun	2016-09-28	Kommunledningskansliet	Behov av revidering	Framgår	Ja
Flaggreglemente	2016-08-31	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Reglemente för det kommunala handikapprådet (KHR) och det kommunala pensionärsrådet (KPR) i Höors kommun	2013-02-27	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Förslag till reglemente för intern kontroll	2001-03-28	Kommunledningskansliet	Behov av revidering	Saknas	Ja
Reglemente för utseende av officiant vid borgerlig begravning <a href="#">s.k borgerlig begravningsförrättare</a>	2012-04-25	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Representationsreglemente	2016-09-28	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Pensionsreglemente	2019-06-19	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Arbetsordning för kommunfullmäktige	2019-12-28	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för barn- och utbildningsnämnden	2018-12-19 / 2020-04-15	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för Valnämnden	2010 / 2020-04-15	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för gemensam överförmyndarnämnd i Höör och Hörby	2017-12-20	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Reglemente för VA-räddningstjänst	2018-08-29	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för Tillstånds- och tillsynsmyndigheten	2019-12-18 / 2020-04-15	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för nämnden för kultur, arbete och folkhälsa	2018-12-19 / 2020-04-15	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för revisionen	2006-12-20 / 2009-06-17 / 2020-04-15	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för socialnämnden	2019-12-18	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för krisledningsnämnden	2021-03-03	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Reglemente för kommunstyrelsen	2018-12-19	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Arbetsordning för kommunfullmäktige	2019-12-18 / 2021-03-03	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
* = Äldre än 5 år					



## Bilaga 2 Regler och föreskrifter

Höörs kommun - Regler & föreskrifter	Fastställande /revidering	Beslutsinstans	Aktualitet *	Dokument ägare	Framgår tydligt vem dokumentet avser
Allmänna lokala ordningsföreskrifter	2022-06-15 / 2025	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Föreskrifter för arvode till förtroendevalda	2019-12-18	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Föreskrifter för kommunal borgen	2020-12-16	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Höörs kommun	2012-04-25	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Föreskrifter om avfallshantering	2018-04-01	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Föreskrifter om gångbanerenshållning i Höörs kommun	1995-12-20	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Grävningensbestämmelser för allmän plats i Höörs kommun	2016-01-12	Tekniska nämnden	Behov av revidering	Saknas	Relativt
Länsstyrelsen i Skåne läns föreskrifter om förbud mot vissa allmänna sammankomster och offentliga tillställningar för att motverka spridningen av det virus som orsakar covid-19	2020-11-23	Länsstyrelsen skåne	Ja	Framgår	Ja
Lokala föreskrifter enligt miljöbalken för att skydda människors hälsa och miljön	2017-12-20 / 2020-08-26	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Normbeskrivning för mark- och VA-anläggningar	2013-04-01	Kommunens projektansvarig inom respektive verksamhetsområde	Behov av revidering	Framgår	Ja
Regler för kommunalt partistöd i Höörs kommun	2014-12-17 / 2016-01-27	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Styrdokument LEH 2021-2022	2021-04-14 / 2023	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Föreskrifter för uteserveringar och försäljningsytor på gator och torg	2022-05-31 / 2026	Kommunstyrelsen	Ja	Saknas	Ja
* = Äldre än 5 år					

## Bilaga 3 Bidragsbestämmelser

Höörs kommun - bidragsbestämmelser	Fastställande/revidering	Beslutsinstans	Aktualitet*	Dokumentägare	Framgår tydligt vem dokumentet avser
Bestämmelser för kommunalt bidrag till enskilda vägar	1991-01-30 / (tekniska nämnden) 2010-05-10	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Relativt
Bestämmelser för kommunala bidrag. Ideella föreningar med barn- och ungdomsverksamhet	2019-10-23	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Bestämmelser för kommunala bidrag. Pensionärs- och handikappsöreningar	2019-10-23	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Bestämmelser för kommunala bidrag. Kulturföreningar	2020-11-04	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
* = Äldre än 5 år					

## Bilaga 4 Policy

Höörs kommun - policy	Fastställande /revidering	Beslutsinstans	Aktualitet *	Dokument ägare	Framgår tydligt vem dokumentet avser
Dagvattenpolicy för Höörs kommun	2017-02-28	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Finanspolicy för Höörs kommun	2010-02-11	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Informations- och kommunikationspolicy	2001-10-24	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Inköpspolicy för Höörs kommun	2018-06-20	kommunstyrelsen	Ja	Saknas	Ja
Mötes- och resepolicy för Höörs kommun	2013-11-14 / 2017-09-11	kommunstyrelsen	Behov av revidering	Saknas	Ja
Personalpolicy	2012-03-15	Kommunstyrelsen	Behov av revidering	Saknas	Ja
Placeringspolicy	2017-11-29	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Plan för Ringsjöbandet	2016-02-17 / 2018-06-20	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Översiktsplan för Höörs kommun (hänsynsdelen)	2018-06-20	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Översiktsplan för Höörs kommun (utvecklingsdelen)	2018-06-20	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Policy för uppvaktning i samband med stora kultur- och idrottsprestationer	2022-03-02 / 2026	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
* = Äldre än 5 år					

## Bilaga 5 - Riktlinjer

Höörs kommun - riktlinjer	Fastställande /revidering	Beslutsinstans	Aktualitet *	Dokumentägare	Framgår tydligt vem dokumentet avser
Riktlinje för hur vi utser Höörs hedersmedborgare	2016-09-28	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Framgår	Ja
Riktlinjer för intern representation, uppvakningar och gåvor	2016-10-16	Kommunfullmäktige	Behov av revidering	Saknas	Ja
Styrdokument enligt lagen om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH) för åren 2018-2022	2018-04-25	Kommunfullmäktige	Ja	Saknas	Ja
Riktlinjer för delbetalning av anläggningsavgift vid VA-anslutning	2019-05-17	Kommunstyrelsen	Ja	Saknas	Ja
* = Äldre än 5 år					