



Kungsbacka

Kungsbacka kommun

Revisorerna

Revisionsrapport-

Basgranskning nämnden för Teknik

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Syfte	3
2.2. Metod	3
3. Ändamålsenlig skötsel	3
3.1. Underlag för en ändamålsenlig verksamhet	3
3.2. Organisation	4
3.3. Reglemente och delegationsordning	4
3.4. Tillfredställande måluppfyllelse	5
3.5. Följsamhet till mål och riktlinjer	6
3.6. Lagenlig verksamhet	7
4. Ekonomiskt tillfredställande verksamhet	7
4.1. Ekonomiska förutsättningar	7
4.2. Ekonomiskt åtagande	7
4.3. Kvalitet	9
5. Tillräcklig intern kontroll	9
5.1. Styrning och ledning	9
5.2. Tillräcklig beredning av ärenden	10
6. Sammanfattandet kommentarer	12

1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kungsbacka kommun genomfört en basgranskning av nämnden för Teknik.

Syftet med granskningen är att utifrån 9 kap. 9 § kommunallagen pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om den interna kontrollen är tillräcklig.

Utifrån granskade dokument och genomförda intervjuer bedömer vi att verksamheten är ändamålsenligt organiserad. Vi uppmuntrar nämnden att se över delegationsordningen dels med anledning av genomförd organisationsförändring och dels med anledning av tidigare framförda rekommendationer i revisionsrapporter.

Granskningen visar att nämnden är i implementeringsfasen vad gäller riktlinjerna och intentionerna för kommunens verksamhetsstyrning, den sk. Kungsbacka modellen. Genomförande planer och medarbetaröverenskommelser har inte implementerats. Då dessa utgör en viktig del i kommunens styrkedja ser vi det som viktigt att dessa delar kommer på plats så snart som möjligt för att tydliggöra hur uppsatta mål och direktiv skall uppnås. Genomförande planerna underlättar också uppföljningen av verksamheten.

Kontrollen av avvikelser i förhållande till budget bedömer vi som god. Nämnden har tillförsäkrat sig en god kontroll över kostnadsutvecklingen genom att få månatliga rapporter från förvaltningen.

Nämndens kvalitetsarbete består av dels kvalitetsnivåer, beslutade av nämnden, samt kvalitetsdeklarationer. Kvalitetsdeklarationerna följs upp årligen via brukarenkäter. De beslutade kvalitetsnivåerna mäts internt och redovisas inte för nämnden. Återrapporteringen av uppnådda kvalitetsnivåer bör göras systematiskt och också återrapporteras till nämnden.

Nämnden följer de riktlinjer som finns kring upprättandet av intern kontroll, dock tycks förståelsen för intern kontroll både ute i verksamheten och hos nämnden kunna utvecklas. Vi rekommenderar nämnden och förvaltningen att tydliggöra betydelsen av intern kontroll och vad det betyder för verksamheten.

Generellt är få av nämndens rutiner och processer skriftligt dokumenterade, det mesta uppges kommuniceras och följas upp muntligt. Med övervägande muntlig styrning av verksamheten blir styrningen personbunden och det är svårt att följa upp verksamheten och visa på kvalitativ och kvantitativ utveckling över tid.

Genom att i planeringsprocessen för nästkommande år identifiera och dokumentera målsättningar och risker för att inte uppnå dem kan nämnden på ett mer effektivt och säkert sätt styra verksamheten samt upprätta en struktur för den interna kontrollen. Genom att tydliggöra målsättningar, risker och internkontrollaktiviteter blir förutsättningarna för förvaltningen att genomföra uppsatta aktiviteter större och nämnden kan följa upp verksamheten på ett tydligare sätt.

Vår sammanfattande bedömning är att nämnden bedriver verksamheten i enlighet med ändamålet och med en god ekonomisk hushållning men att den interna kontrollen kan utvecklas.

2. Inledning

Ernst & Young har på de förtroendevalda revisorernas uppdrag genomfört en basgranskning av nämnden för Teknik.¹

2.1. Syfte

Syftet med granskningen är att utifrån 9 kap. 9 § kommunallagen pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om den interna kontrollen är tillräcklig.

2.2. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- *Dokumentstudier.* Vi har studerat relevanta styrdokument, policydokument, protokoll, rutiner för väsentliga aktiviteter samt ekonomisk information.
- *Intervjuer.* Vi har intervjuat nämndens presidium, förvaltningschef, samtliga avdelningschefer, ett urval av enhetschefer inom de olika avdelningarna samt förvaltningens ekonom.

3. Ändamålsenlig skötsel

3.1. Underlag för en ändamålsenlig verksamhet

Ändamålet med nämndens verksamhet framgår av lag, reglementet, övergripande program- och policydokument samt av planeringsförutsättningarna. Av dokumentet "Förutsättningar för planering av ekonomi och verksamhet 2009-2012" framgår kommunfullmäktiges vision för kommunen, kvalitetspolicy, de prioriterade målen samt direktiv kring hur nämnderna skall bryta ner dessa till resultatmål. Utifrån planeringsförutsättningarna skall nämnden upprätta sin verksamhetsplan. Av verksamhetsplanen för år 2009 framgår:

- Omvärldsanalys
- Mål, inriktning, uppdrag och direktiv
- Nämndens kvalitetsnivåer
- Verksamhetens innehåll samt omfattning
- Förvaltningens organisation
- Budget
- Blanketter för intern kontroll
- Lokalresursplan
- Kommande investeringsprojekt

Verksamhetsplanen för år 2009 är fastställd av nämnden för Teknik den 22 maj 2008 respektive kommunfullmäktige den 23 september 2008.

¹ Basgranskning genomförs en gång per mandatperiod på respektive nämnd.

3.2. Organisation

Förvaltningens leds av en förvaltningschef och är indelad i fem olika avdelningar: byggledning, administration, trafik & park, renhållning och vatten & avlopp. Varje avdelning leds av en avdelningschef. Avdelningscheferna tillsammans med förvaltningschefen utgör förvaltningens ledningsgrupp. Under avdelningscheferna finns enhetschefer med ansvar för olika områden.

Under år 2008 genomfördes en översyn av ansvarsroller och mandat inom förvaltningen framförallt mellan dåvarande planeringsavdelningen och övriga avdelningar. Detta resulterade i en organisationsförändring där byggledningens (tidigare planeringsavdelningen) roll tydliggjordes i förhållande till övriga. Samtliga intervjuade har upplevt ansvarsfördelningen mellan olika nivåer inom organisationen som tydlig. Det tydliggörs enligt uppgift i bl.a. delegationsordning. Ansvarigas uppdrag (förvaltningschef, avdelningschefer m.fl.) återfinns i befattningsbeskrivningen och kommuniceras via bl.a. verksamhetsmöten, uppföljning av uppdrag, medarbetarsamtal och på arbetsplatsträffar.

3.3. Reglemente och delegationsordning

Reglementet för nämnden för Teknik är antaget av kommunfullmäktige den 9 juni 2005. Inga ändringar har skett efter detta datum.

Nämndens delegationsordning reviderades senast 2007-10-01. Delegationen avser förvaltningschefen som därefter beslutar om vidaredelegation till särskilt angiven befattningshavare.

Vid intervju med en av avdelningscheferna framkom att förvaltningen återrapporterar antalet ärenden fattade på delegation vid varje nämndssammanträde. Ärendena i sin helhet finns tillgängliga för nämndens ledamöter i en pärm vid sammanträdet.

3.3.1. Kommentar

Utifrån genomförda intervjuer framgår att medarbetarna upplever organisationen som ändamålsenlig. Nämndens verksamhet tydliggörs också i reglementet. Vi bedömer därmed att organisationen av verksamheten är ändamålsenlig.

I den årliga granskningen av nämnden för Teknik som genomfördes 2008 rekommenderade revisorerna nämnden att utfärda tydligare riktlinjer för utövandet av delegation samt precisera i delegationsordningen när och på vilket sätt nämnden vill ha utövad delegering återrapporterad. Vidare framkom i den årliga granskningen att det inte är lämpligt att nämnden hänvisar till riktlinjer som gäller för annan nämnd. Dessa rekommendationer kvarstår då någon revidering av delegationsordningen² inte skett. Då det också skett en omorganisering finns det anledning att se över benämningarna i listan med förkortningar.

² Enligt uppgift från förvaltningschefen har delegationsordningen reviderats sedan vi tog del av den. Våra synpunkter på delegationsordningen kvarstår dock enligt diskussion med förvaltningschefen.

3.4. Tillfredställande måluppfyllelse

Av granskningen av nämndens verksamhetsplan framgår att målkedjan utgår från kommunens styrmodell, Kungsbacka modellen.

Två av de av nämndens föreslagna mål ingår i KF:s prioriterade mål. Nämnden har inte fastställt några egna resultatmål utöver de sex kommunövergripande. Av de sex kommunövergripande målen har nämnden funnit att tre av dem är aktuella för dem: trygghet, bemötande/tillgänglighet samt miljömål.

I Kungsbackamodellen anges att respektive nämnd skall beskriva en inriktning för arbetet i förvaltningen. Denna inriktning återfinns i nämndens verksamhetsplan. I verksamhetsplanen beskrivs också uppdrag och direktiv enligt modellens anvisningar.

I verksamhetsberättelsen för 2008 samt en tjänsteskrivelse till nämnden för Teknik från december samma år framgår viktiga omvärldsfaktorer som kan påverka respektive verksamhetsområde. Huruvida riskerna har värderats utifrån dess effekter på verksamheten och målstyrningen framgår ej tydligt i något dokument. Enligt intervjuer sker det till viss del men det är ej formaliserat. Någon systematisk risk- och väsentlighetsanalys genomförs inte enligt nämndens presidium, dock görs specifika riskanalyser inom vissa lagstadgade områden.

Enligt PFÖ 2009-2012 framgår att förvaltningen i samband med upprättandet av internbudget också ska upprätta genomförandeplaner. Genomförandeplanen skall svara på frågan hur man ska göra för att uppnå målen. Medarbetarna skall involveras i planeringen genom utarbetandet av personliga överenskommelser. Förvaltningen har varken på förvaltningsnivå eller på avdelningsnivå tagit fram några genomförandeplaner eller medarbetaröverenskommelser. Någon specifik rutin för bedömning av risker avseende måluppfyllelse finns ej, men i det dagliga arbetet bedöms risker löpande och vid behov signaleras de till nämnden.

I genomförda intervjuer uppfattas KF:s uppdrag till nämnden som tydligt. Uppdraget uppges återfinnas bl.a. i reglementet och i mål, uppdrag och direktiv. De mål som är uppsatta för verksamheten uppges inte beröra hela verksamheten, detta sägs bero på att nämnden inte har hunnit implementera Kungsbacka modellen fullt ut. Förvaltningen har ej hunnit med att bryta ner resultatmålen på lägre nivåer för att slutligen utmytna i en överenskommelse med varje enskild medarbetare, i enlighet med styrmodellen. Detta skall de arbeta med under innevarande år. Vad som uppges vara mest styrande av de uppsatta målen beror på vem av de intervjuade man frågar. Enhetschefer och till viss del avdelningscheferna upplever de mål som rör just deras verksamhet som mer styrande än andra. Förvaltningschefen, avdelningschefen för administration och ekonomen uppger att det är samtliga uppställda mål som är styrande för verksamheten.

3.4.1. Kommentarer

Nämnden följer ännu inte Kungsbacka modellens styrprinciper fullt ut. Bland annat saknas genomförandeplaner och överenskommelser med medarbetarna. Genomförandeplanerna och medarbetaröverenskommelserna är viktiga delar i styrkedjan då det är via dessa som nämndens mål skall omsättas till handling. Vi rekommenderar nämnden att i samband med framtagandet av verksamhetsplan för år 2010 säkerställa att rådande styrprinciper som kommunen tagit fram tillämpas fullt ut inom förvaltningen.

Vid genomförda intervjuer har det inte framgått om en risk- och väsentlighetsanalys har gjorts utifrån upprättande mål, uppdrag och direktiv. Risk- och väsentlighetsanalysen utgör en del av målstyrningen och det är därmed viktigt att nämnden diskuterar och dokumenterar

detta. Vi rekommenderar nämnden att genomföra en risk- och väsentlighetsanalys i samband med att målen för kommande år är antagna.

3.5. Följsamhet till mål och riktlinjer

I början av året har nämnden tillsammans med förvaltningens ledningsgrupp planeringsdagar. Till dessa dagar har förvaltningen tagit fram förslag på målformuleringar fördelade per avdelning att diskutera. Dessa formuleringar tillsammans med förutsättningarna från KF och föregående års mål utgör underlag för diskussionsgrupper. Grupperna är sammansatta utifrån nämndledamöternas intressen där också respektive avdelningschef deltar. Därefter diskuteras och prioriteras förslagen på målformuleringar gemensamt i hela nämnden.

De uppsatta målen bedöms av de allra flesta intervjuade som SMARTA (Specifika, Mätbara, Accepterade, Relevanta, Tidsbunda). Dock har ett antal intervjuade personer ansett att det är svårt att sätta mätbara mål. Nämndens presidium uppfattar vissa av KF:s mål som mindre specifika och mätbara. De uppdrag och direktiv från nämnden till förvaltningen uppger presidiet dock vara SMARTA. Några nedskrivna strategier för hur målen skall uppnås finns inte. Vissa av de intervjuade avdelningscheferna menar dock att detta finns med i bakhuvudet i samband med att de är med vid framtagandet av målen. Presidiet uppger att de kring vissa uppdrag och direktiv har en tydlig strategi för hur de ska uppnås (gäller framför allt mål med tydlig koppling till ekonomin) medan de för andra inte har det. De förlitar sig på att förvaltningen har en strategi för hur målet skall uppnås.

Som framgår av ovan har målen inte brutits ner i genomförandeplaner i enlighet med Kungsbacka modellen. Detta uppger förvaltningschefen m.fl. skall göras till nästa år. Dock framgår det vid intervjuer att en viss nedbrytning sker på enhetsnivå vid arbetsplatsträffar. Någon skriftlig dokumentation av detta har vi inte tagit del av.

Någon dokumentation som beskriver hur uppföljningen av verksamheten skall ske finns ej. Enligt genomförda intervjuer beskrivs måluppfyllelsen i delårs- och årsboksluten. Status för måluppfyllelsen anges genom att antingen skriva Ja eller Nej samt kort kommentar till angiven status. Förvaltningschefen skriver kommentarerna efter en genomgång med ansvarig avdelningschef. Vid dragning för nämnden får ansvarig avdelningschef redogöra för om ett mål inte är uppfyllt eller om det råder en osäkerhet kring möjlighet att uppnå det. I delårsrapporten för 2009 framgår att prognosen för uppfyllelse av de två av KF antagna prioriterade målen är osäker samt vad det beror på. Nämnden uppges vid behov kunna be om tätare återrapportering av måluppfyllelse, vilket de också gjort för vissa mål. Presidiet menar att dialogen med förvaltningschefen är god och att nämnden löpande får ta del av hur arbetet i förvaltningen med att uppnå målen löper. Vid större investeringsprojekt görs prognoser för ekonomin i projekten två gånger per år. Andra sätt att mäta måluppfyllelsen uppges vara medborgarenkäten och via kommunens gemensamma instrument för kommunikation med medborgarna.

Redovisningen av måluppfyllelsen vid årsbokslutet anses av de intervjuade utgöra en tillfredsställande uppföljning av fullmäktiges uppdrag och direktiv. Några dokumenterade rutiner eller processer för risker och kontroll finns inte.

3.5.1. Kommentarer

Majoriteten av de uppsatta målen får bedömas vara både relevanta och SMARTA. Visst behov av förtydligande kan dock behövas, exempelvis kring målet om att minska olyckorna med 20 %, vad en olycka är framgår inte och kan därmed mätas på olika sätt.

Då man inom förvaltningen inte har infört genomförandeplaner för hur de satta målen skall uppnås saknas det till stor del skriftliga instruktioner om tillvägagångssättet för att nå målupp-

fyllelse. Skriftliga instruktioner för tillvägagångssätt för uppföljning av måluppfyllelse saknas också. Genom att ha tydliga riktlinjer för både genomförande och uppföljning blir det tydligt dels för nämnden hur målen ska uppnås och vad de kan förvänta sig av återrapporteringen och dels ger det medarbetarna en förståelse för vilka målen är, hur de skall uppnås och hur de skall återrapporteras till nämnden. Effekten av att inte följa Kungsbacka modellen fullt ut, dvs. inte ha implementerat samtliga styrsignaler samt inte dokumentera risker för att uppnå mål eller strategier för att nå dem m.m., är att nämnden får svårigheter att värdera utfall i förhållande till risker, mål och styrsignaler. Vi rekommenderar nämnden att diskutera tillsammans med förvaltningen kring om styrningen av verksamheten är ändamålsenlig.

3.6. Lagenlig verksamhet

Under punkten "förvaltningen informerar" på dagordningen till nämndens sammanträden tas eventuella förändringar inom lagar, förordningar och riktlinjer upp. I samband med att nämnden tillträdde 2006 höll förvaltningen en kortare utbildning i relevanta lagar och föreskrifter. Nämndens ledamöter har även tagit egna initiativ till utbildning inom exempelvis Lag om offentlig upphandling (LOU). Ledamöterna håller sig ajour framför allt via information från förvaltningen.

Nämnden har delegerat till avdelningscheferna att bära ansvaret för att säkerställa att medarbetarna följer aktuella lagar och föreskrifter. Någon speciell rutin för att tillse att detta sköts finns ej. Inom exempelvis VA-avdelningen diskuteras behov av utbildning m.m. årligen vid utvecklingssamtalen med medarbetarna. Enligt genomförda intervjuer får medarbetarna sitt utbildningsbehov tillgodosett.

3.6.1. Kommentar

Vi har inte funnit något som talar för att medarbetarna och nämnden inte skulle följa aktuella lagstiftningar och föreskrifter, dock finns det ingen tydlig rutin för hur detta säkerställs.

4. Ekonomiskt tillfredställande verksamhet

4.1. Ekonomiska förutsättningar

Nämndens verksamhet är både skatte- och avgiftsfinansierad, så som VA-avgifter och renhållningsavgifter. I budgeten för 2010 lades ett sparbeting på den skattefinansierade delen av verksamheten på ca 2,9 miljoner kronor. Dessa har fördelats till samtliga delar av den skattefinansierade verksamheten.

Den avgiftsfinansierade verksamheten får ingen ersättning för index-, volym- eller löneökningar på samma sätt som skattefinansierad verksamhet får. Alla tillkommande kostnader ska finansieras genom avgifter som höjs dels genom öka volym, dels genom indexuppräknings.

4.2. Ekonomiskt åtagande

Samtliga intervjuade personer anser att nämndens ekonomiska åtagande är tydligt. Genom att varje avdelning är en egen resultatenheter upplevs åtagandet för varje avdelningschef också som tydligt. Vissa menar också att det ekonomiska åtagandet är det som tydligast styr verksamheten. Det yttersta ansvaret för att hantera avvikelser i förhållande till mål och budget vilar inom förvaltningen på förvaltningschefen. Enhetschefer och avdelningschefer ansvarar för att föra information upp till sin närmaste chef. Nämndens ledamöter har det yttersta ansvaret för utvecklingen. I samband med upprättandet av internbudget för år 2010 har nämnden fått minska kostnaderna för den skattefinansierade verksamheten med 4,5 procent.

Som grund för nämndens beslut om var de 4,5 procenten ska sparas in har de begärt en specificering av samtliga resultatenheter.

Förvaltningen identifierar, analyserar och åtgärdar avvikelser i förhållande till budget i samband med delårsrapporten. Förvaltningschefen upplever verksamheten som relativt statisk. Vissa kostnader är dock svårare att styra, exempelvis kostnader för snöröjning och energikostnaderna för vägbelysning samt färdtjänst. Förvaltningens ekonom hjälper till med analyser, underlag och förslag till åtgärder vid behov. Ekonomen tillsammans med cheferna följer upp det ekonomiska resultatet i förhållande till budget tre gånger per år. Om ett område har svårigheter att hålla ramarna fokuserar ekonomen extra på dessa tillsammans med avdelningschef och enhetschef, med slutlig avrapportering till förvaltningschef. Nämndens arbetsutskott får för vissa verksamheter som belysning månadsrapporter för att kunna ha en god överblick över det ekonomiska utfallet. Någon speciell rutin för att bedöma risker avseende ekonomiskt resultat finns ej, men ekonomen menar att de månadsuppföljningar som görs för verksamheter där kostnaderna har eskalerat utgör en god kontrollpunkt.

Huruvida det finns mål rörande kostnadseffektivitet uppges i intervjuerna vara oklart. Vissa enhetschefer menar att det finns på deras nivå men det är troligtvis inte känt i hela verksamheten. På förvaltningsnivå har man gjort vissa jämförelser via SKL (Sveriges kommuner och landsting). Förvaltningschefen upplever dock att det är svårt att jämföra sig med liknande verksamheter i andra kommuner. Produktivitetstal finns för vissa verksamheter så som grönytor och asfaltering. För andra områden menar förvaltningschefen att de inte har några mått på exempelvis produktivitetstal, men en god bild av att medarbetarna är sysselsatta inom förvaltningens ansvarsområde. För att skydda sig mot ekonomiska oegentligheter förlitar sig nämnden framförallt på attestreglementet. I övrigt tycks det inte riskerna värderas systematiskt.

I ledningsgruppen diskuteras resursåtgången inom de olika verksamheterna och frågan om de ska utföra arbetet själva eller lägga ut på entreprenad lyfts. På enhetschefsnivå följs bl.a. tidsåtgången för olika sysslor upp. Inom exempelvis byggledning har efterkalkyler gjorts för att kunna planera byggledningens resurser på ett bättre sätt. Vissa jämförelser görs också med andra kommuner. Huruvida verksamheten bedrivs resurseffektivt bedöms framför allt utifrån ansvariga chefers erfarenhet. Nämndens presidium uppges att de kan mäta resurseffektiviteten via bl.a. medarbetarenkäter och förfrågningsunderlag.

4.2.1. Kommentar

Kontrollen på avvikelser i förhållande till budget bedömer vi som god. Nämnden har tillförsäkrat sig god kontroll över kostnadsutvecklingen genom att få månatliga rapporter från förvaltningen där behov anses föreligga (ekonomen ansvarar för att uppmärksamma avdelningschef/förvaltningschef). Erfarenhet tycks avgöra vid bedömning av kostnads- respektive resurseffektivitet i verksamheten. En mer fastlagd rutin för att analysera effektiviteten ur de ovan nämnda perspektiven är att rekommendera.

Riskerna för att ekonomiska oegentligheter uppstår tycks inte ha värderats systematiskt utifrån deras potentiella påverkan på verksamheten, något som är väsentligt för nämndens styrning. Då nämndens verksamhet medför många kontakter med olika entreprenörer samt upphandlingar av dessa är det av stor vikt att nämnden har vidtagit lämpliga åtgärder för att undvika ekonomiska oegentligheter.

Vi bedömer att varken förvaltningen eller nämnden arbetar utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv då någon systematisk värdering av risker och deras potentiella påverkan på verksamheten inte tycks ske. Dock bedömer vi att nämnden tillförsäkras sig en god kontroll över det ekonomiska utfallet.

4.3. Kvalitet

I verksamhetsplan för 2009 framgår nämndens definition av mätbara kvalitetsnivåer. Utöver de av nämnden beslutade kvalitetsnivåerna finns kvalitetsdeklarationer vilka skall ha valts ut i samråd med brukarna. Kvalitetsdeklarationer finns inom gatuverksamheten, renhållning och för VA. Efterlevnaden av kvalitetsdeklarationerna mäts via brukareenkäter varje år. Uppfyllandet av kvalitetsdeklarationerna uppskattas via brukarenkäter. Resultatet redovisas för nämnden. Det är nämnden som beslutar vilka deklarerationer som skall gälla och de kan också vid behov förändra ambitionsnivån i dem. Enligt nämndens presidium har det inte förts någon diskussion i nämnden om att ändra kraven i deklarerationerna alternativt införa någon ny. I verksamhetsberättelsen från 2008 redovisas resultatet av olika brukarundersökningar (bl.a. den kommungemensamma Medborgarundersökningen) samt vilka åtgärder som vidtagits utifrån inkomna synpunkter.

De beslutade kvalitetsnivåerna mäts enligt förvaltningschefen internt, genom en uppskattning, och redovisas inte för nämnden. Vid intervju med nämndens presidium framgick att deras kunskap kring beslutade kvalitetsnivåer var begränsad. I verksamhetsberättelsen redovisas antalet kvalitetsdeklarationer och hur många av dessa som är uppnådda.

4.3.1. Kommentar

Den analys som görs av nämndens uppsatta kvalitetsnivåer bör förtydligas för att visa vikten av de uppsatta nivåerna. Nämnden bör också få en återrapportering av huruvida verksamheten kan uppfylla nivåerna, då det är nämnden som har beslutat om dem samt har ansvar för att de uppnås. Då det i intervjun med nämndens presidium framgick att kunskapen om de uppsatta kvalitetsnivåerna tycks vara relativt låg uppmuntrar vi nämnden att inför beslutet om kvalitetsnivåer för år 2010 förankra dem i nämnden.

5. Tillräcklig intern kontroll

5.1. Styrning och ledning

Nämndens verksamhet utgår från kommunens övergripande styrmodell, Kungsbacka modellen. Arbetet med att implementera hela styrmodellen pågår för närvarande. Exempelvis skall alla enheter få en populärversion av verksamhetsplanen för att med den som utgångspunkt under hösten arbeta med att ta fram genomförandeplaner på enhetsnivå och slutligen överenskommelser med varje enskild medarbetare.

Styrprinciperna, utöver de kommungemensamma, för verksamheten finns inte nedskrivna utan sker enligt förvaltningschefen framför allt i muntlig form, oftast vid ledningsgruppsmötena. Styrsignalerna förankras enligt intervjuer med enhetschefer och avdelningschefer via arbetsplatsträffar eller genom vardaglig kommunikation. De ekonomiska styrprinciperna anser både förvaltningschefen och ekonomen vara väl förankrade i verksamheten.

I planeringsförutsättningarna för år 2009-2012 (PFÖ) framgår att nämnderna enligt kommunallagen 6 kap. 7 § är ansvariga för den interna kontrollen. Vidare definieras intern kontroll som en process där politisk ledning, förvaltningsledning och personal samverkar så att en rimlig grad av säkerhet uppnås.

Planeringsförutsättningarna anger att nämnderna i samband med budgetprocessen skall ange fyra väsentliga risker i den egna verksamheten. Två ska avse risker inom verksamheten och två risker inom det ekonomiska området. Riskerna ska kompletteras med förslag på åtgärder som bidrar till att minska att den oönskade situationen uppstår. Uppföljning av de

angivna riskerna ska ske kontinuerligt i delårsrapport och i samband med bokslut och framtagande av verksamhetsberättelse. För 2009 har följande risker identifierats:

- Renhållningsverksamheten: ensamarbete på återvinningsstationerna
- Felrapportering och åtgärdsplanering inom allmän plats
- Uppföljning av attestreglementets beslutsattest på pappersfakturor
- Skattefinansierad verksamhet: belysning

Förvaltningen tar fram förslag till risker som nämnden sedan väljer och beslutar om. Huruvida dessa är diskuterade utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv har inte gått att säkerställa. Vissa avdelningschefer har upprättat egna kontrollpunkter i sin verksamhet för att säkerställa att verksamheten bedrivs ändamålsenligt. Dessa kontroller delges enligt uppgift inte nämnden utan fungerar mer som egen kontroll.

Intern kontroll enligt nämndens presidium är framför allt att ha en god kontroll över ekonomin. Viss diskussion i nämnden har också förts kring delegation, vem som får göra vad, och nämnden har beslutat att delegationsförteckningen alltid skall finnas tillgänglig vid sammanträdena. Förvaltningschefen upplever inte intern kontroll som något nämnden fokuserar extra på, de följer de anvisningar som finns framtagna och diskuterar vilka internkontrollpunkter som de ska ta med. Vid intervju med nämndens presidium tycktes dock kunskapen kring intern kontrollblanketterna vara låg. Kunskapen om begreppet intern kontroll och förekomsten av intern kontrollplan generellt inom förvaltningen är bland avdelningschefer och enhetschefer blandad. Vissa uppger sig inte ha hört begreppet förut och känner inte till någon plan, andra så som förvaltningens ekonom är välbekant med begreppet och redovisar de åtgärder som gjorts under året i ekonomiska frågor vid bokslutet samt planeringsdagar inför nästa års budget med nämnd.

5.1.1. Kommentarer

Nämnden och förvaltningen följer endast delvis den övergripande styrmodellen för kommunen och ett arbete pågår med att implementera samtliga delar. Styrningen av verksamheten tycks ske framför allt via muntliga kanaler. För att tydliggöra styrprinciperna för hela verksamheten rekommenderar vi nämnden att uppdraga åt förvaltningschefen att i större utsträckning upprätta skriftliga riktlinjer.

Nämnden har i enlighet med planeringsförutsättningarna identifierat fyra risker. Det är viktigt att de risker som identifieras också är kopplade till de risker som finns för att inte nå de uppsatta målen. Vissa av de identifierade riskerna har bäring på uppsatta inriktnings- och resultatmål medan andra inte har det. Inför kommande års analys av internkontrollområdena rekommenderar vi nämnden att i riskanalysen tar sin utgångspunkt i de målsättningar som formulerats för verksamheten och vilka risker som föreligger för att dessa inte skall uppnås. Resultatet av riskanalysen bör sedan ligga till grund för hur nämnden strukturerar den interna kontrollen och de kontrollaktiviteter som nämnden ämnar göra.

Inom förvaltningen finns det förutsättningar för att skapa en god intern kontroll, dock tycks dessa vara initierade på personbasis och inget som genomsyrar hela förvaltningen. Då kännedomen om vad intern kontroll är tycks vara låg rekommenderar vi nämnden att tillsammans med förvaltningen diskutera vad intern kontroll står för och dess betydelse för nämndens styrning av verksamheten.

5.2. Tillräcklig beredning av ärenden

Enligt förvaltningschefen är ambitionen att de ärenden som läggs fram för nämnden ska innehålla motiv för eller emot förslaget samt spegla konsekvenserna föreslagna åtgärder. Be-

redning kvalitetssäkras i ledningsgruppen. Förvaltningschefen menar också att det ringa antalet ärenden som skickas tillbaka från nämnden borgar för att underlagen håller en god kvalitet. Nämnden uppger att de sällan behöver skicka tillbaka underlag till förvaltningen för komplettering. Någon dokumenterad rutin för beredningsprocessen finns inte, dock finns det en rutinbeskrivning över utskick av kallelser, handlingar mm.

6. Sammanfattandet kommentarer

Vår bedömning är att nämnden för Teknik bedriver verksamheten i enlighet med ändamålet och med god ekonomisk hushållning.

Granskningen visar att nämnden är i implementeringsfasen vad gäller riktlinjerna och intentionerna för kommunens verksamhetsstyrning. Genomförandeplanerna tillsammans med medarbetaröverenskommelserna är det som konkretiserar Kungsbacka modellen och vi ser det som viktigt att dessa delar kommer på plats så snart som möjligt för att tydliggöra hur uppsatta mål och direktiv skall uppnås. Genomförandeplanerna underlättar också uppföljningen av verksamheten.

Vi uppmuntrar nämnden att se över delegationsordningen dels med anledning av genomförd organisationsförändring och dels med anledning av tidigare framförda rekommendationer i tidigare revisionsrapporter.

Kontrollen av ekonomiska avvikelser i förhållande till budget bedömer vi som god. Nämnden har tillförsäkrat sig god kontroll över kostnadsutvecklingen genom att få månatliga rapporter från förvaltningen. Återrapporteringen av uppnådda kvalitetsnivåer bör göras systematiskt och också återrapporteras till nämnden.

Nämnden följer de riktlinjer som finns kring upprättandet av intern kontroll, dock tycks förståelsen för intern kontroll både ute i verksamheten och hos nämnden kunna utvecklas. Vi rekommenderar nämnden och förvaltningen att tydliggöra betydelsen av intern kontroll och vad det betyder för verksamheten.

Generellt är få av nämndens rutiner och processer skriftligt dokumenterade, det mesta uppges kommuniceras och följas upp muntligt. Med övervägande muntlig styrning av verksamheten blir styrningen personbunden och det är svårt att följa upp verksamheten och visa på kvalitativ och kvantitativ utveckling över tid.

Genom att i planeringsprocessen för nästkommande år identifiera och dokumentera målsättningar och risker för att inte uppnå dem kan nämnden på ett mer effektivt och säkert sätt styra verksamheten samt upprätta en struktur för den interna kontrollen. Genom att tydliggöra målsättningar, risker och internkontrollaktiviteter blir förutsättningarna för förvaltningen att genomföra uppsatta aktiviteter större och nämnden kan följa upp verksamheten på ett tydligare sätt.

Vår sammanfattande bedömning är att nämnden bedriver verksamheten i enlighet med ändamålet och med en god ekonomisk hushållning men att den interna kontrollen kan utvecklas.

Kungsbacka den 22 september 2009

Odd Hessler
Ordförande i revisionen

Gerhard Isacson
Förtroendevald revisor

Sofi Larsson
Verksamhetsrevisor

Vilhelm Rundquist
Certifierad kommunal revisor