

**Bräcke kommuns  
revisorer**

Bräcke kommun  
Kommunstyrelsen

*För kännedom:* Kommunfullmäktiges  
presidium

2012-10-05


**Revisionsrapport "Kommunstyrelsens egna verksamheter"**

Revisionen har via KPMG genomfört en granskning inom ovanstående område.

Revisionen hemställer om att kommunstyrelsen lämnar synpunkter avseende de rekommendationer och förslag som lyfts fram i rapporten, företrädesvis de som framgår av rapportens sammanfattning.

Revisionen emotser svar senast den 31 december 2012.

För Bräcke kommuns revisorer

  
Anna-Lisa Lindström  
Ordförande

  
Mats Eriksson  
Vice ordförande



**Bräcke kommun**

**Kommunstyrelsens egna verksamheter**

**Revisionsrapport**

Offentlig sektor – kommuner och landsting

KPMG AB

*5 oktober 2012*

*Antal sidor: 14*

## **Innehåll**

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	3
3.	Syfte	4
4.	Avgränsning	4
5.	Revisionskriterier	4
6.	Ansvarig nämnd/styrelse	5
7.	Metod	5
8.	Projektorganisation	5
9.	Granskningens resultat	6
9.1	Implementering av fullmäktiges mål, styrdokument och lagstiftning	7
9.2	Uppföljning av fullmäktiges mål, styrdokument och lagstiftning	9
9.3	Uppföljning av den interna kontrollen	10
9.4	Verkställighet av beslut	11
9.5	Arbetsformer för utskott och arbetsgrupper	11
10.	Slutsatser och rekommendationer	12

## 1. Sammanfattning

Vi har av Bräcke kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunstyrelsens styrning och uppföljning av de egna verksamheterna. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2012.

Kommunstyrelsens uppdrag vad gäller styrning och uppföljning regleras i kommunallagens (KL)<sup>1</sup> sjätte kapitel. Styrelsen har dels ett övergripande ansvar att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet (1 §). Kommunstyrelsen är också egen nämnd där ett specifikt ansvar för ledning och styrning av sin verksamhet regleras i 7 §. Där framgår att nämnderna skall vara och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt (2 Bakgrund).

Vi kan konstatera att Bräcke kommun är på rätt väg när det gäller styrning och uppföljning av kommunstyrelsens egna verksamheter. Den nya målstyrningsmodell som implementeras, kommer enligt vår åsikt att om det används på ett bra sätt, att vara en god grund för ett lyckat styrnings- och uppföljningsarbete (9.1 Implementering av fullmäktiges mål, styrdokument och lagstiftning).

Vi kan konstatera att det finns vissa brister när det gäller uppföljningen av verksamheterna. Detta blir tydligt i vår rapport om individ- och familjeomsorgen samt skolverkets rapport. En del av denna brist består av att det inte har funnits rutiner för uppföljning som svarar mot de krav som ställts. Vi tror också att det finns en otydlighet i organisationsstrukturen i och med att kommunstyrelsen i Bräcke använder sig av arbetsgrupper, vilket inte är en formellt reglerad del av organisationen (9.2 Uppföljning av fullmäktiges mål, styrdokument och lagstiftning).

Uppföljningen av den interna kontrollen har utvecklats sen revisionen senast granskade den 2009. I denna granskning har vi dock inte tittat på innehållet utan endast på uppföljningen av den interna kontrollen (9.3 Uppföljning av den interna kontrollen).

Rutinerna för att säkerställa att kommunstyrelsens beslut verkställs anser vi kan utvecklas. Det ska dock sägas att de beslut som granskats i denna rapport har genomförts (9.4 verkställighet av beslut).

Arbetsformerna i kommunstyrelsen anses fungera bra. Vi förordar dock att kommunstyrelsen ser över arbetsgruppernas roller och ansvar (9.5 Arbetsformer för utskott och arbetsgrupper).

---

<sup>1</sup> SFS nr 1991:900

De rekommendationer vi ger kommunstyrelsen under rubrik 10 är följande:

- Att snarast fullfölja arbetet med målstyrningsmodellen
- Att välja indikatorer som främjar lagstadgad uppföljning av verksamheterna och om detta inte är möjligt se till att dessa indikatorer följs upp på annat sätt. Detta för att garantera att kommunstyrelsen har en tillfredsställande uppsikt över verksamheterna.
- Att överväga att omvandla arbetsgrupperna med teman barn- och ungdom, samhällsbyggnad och vård och omsorg till utskott. Om detta inte anses lämpligt bör arbetsgruppernas roller och ansvar förtydligas.
- Att införa en ärendebalanslista för att på så sätt stärka kontrollen över ej genomförda beslut.

## 2. Bakgrund

Vi har av Bräcke kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunstyrelsens styrning och uppföljning över sina egna verksamheter. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2012.

Kommunens förtroendevalda revisorer bedömer att det finns en *risk* för att kommunstyrelsens styrning och uppföljning av den egna verksamheten (d.v.s. med kommunstyrelsen som direkt ansvarig nämnd) är otillräcklig. En effektiv styrning och uppföljning är *väsentlig* för att säkerställa en ändamålsenlig verksamhet samt en god intern kontroll.

Kommunstyrelsens uppdrag vad gäller styrning och uppföljning regleras i Kommunallagens sjätte kapitel. Styrelsen har dels ett övergripande ansvar att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet (1 §). Kommunstyrelsen är också egen nämnd där ett specifikt ansvar för ledning och styrning av sin verksamhet regleras i 7 §. Där framgår att nämnderna skall vara och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

I 1991 års kommunallag genomfördes en för granskningen viktig förändring. Det var att kommunerna fick en betydligt större frihet än tidigare att organisera sin nämndsverksamhet. Från att tidigare funnits lagregleringar om vilka nämnder som var obligatoriska innebar 1991 års kommunallag att det enbart krävs att det ska finnas en styrelse med vissa övergripande uppgifter. I övrigt råder i princip full frihet att bestämma vilka nämnder som ska finnas och uppgiftsfördelningen mellan dem.

Bräcke kommun har genom åren provat flera olika modeller. Organisationen har gått via kommundelsnämnder till en beställar/utförare organisation för att från 2007 drivit verksamheten i vad som något felaktigt brukar kallas en "nämndslös" organisation. I nämndslösa organisationer finns fortfarande valnämnd, överförmyndare eller överförmyndarnämnd samt krisnämnd. I de allra flesta fall finns också någon form av myndighetsnämnd alternativt jävsnämnd. De sistnämnda för att kommunstyrelsen inte ska bevilja exempelvis bygglov till sig själv. För att avlasta kommunstyrelsen används ofta utskott under kommunstyrelsen som hanterar vissa typer av ärenden. Utskotten kan vara antingen beredande eller beslutande. Om de är beslutande ska delegering finnas. Motivet till att använda sig av utskott kan också vara att undvika att hantera individärenden i en allt för stor grupp. I vissa fall används en individnämnd för att minska antalet deltagare i individärenden med höga krav på sekretess.

Vikten av en väl fungerande intern kontroll inom de kommunala nämnderna är något som ständigt diskuteras, och ska så göras. Revisorerna ska varje år bedöma om den interna kontrollen i kommunen är tillräcklig (KL 9 kap. 9 §). Den interna kontrollen kan avse ansvar och befogenheter, organisation, redovisningssystem och administrativa rutiner. Syftet är att bidra till ändamålsenlighet, effektivitet och säkerhet i verksamheten. Den interna kontrollen är något som måste vara en del av verksamheten och den kommunala kulturen.

### **3. Syfte**

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har en tillfredsställande styrning och uppföljning av den verksamhet som kommunstyrelsen utgör direkt ansvarig nämnd (facknämnd) för.

Vi har därför granskat

- om rutiner finns för implementering av fullmäktige beslutade målen för kommunstyrelsens verksamheter samt andra aktuella styrdokument (inkl. lagstiftning),
- om rutiner finns för uppföljning av mål och andra styrdokument (inkl. lagstiftning),
- om ändamålsenliga former finns för att följa upp den interna kontrollen,
- om rutiner finns för att säkerställa att kommunstyrelsens beslut verkställs,
- om kommunstyrelsens arbetsformer är tydliga vad gäller dess utskott och beredningar.

### **4. Avgränsning**

Granskningen har inriktats mot att identifiera och bedöma kommunstyrelsens rutiner för att styra och följa upp dess verksamheter. Granskningen syftar inte till att inventera förekomsten av all speciallagstiftning inom kommunstyrelsens verksamhetsområde. Ett urval av beslut, mål, styrdokument och lagstiftning har dock granskats närmare.

### **5. Revisionskriterier**

Vi har bedömt om rutinerna/verksamheten uppfyller:

- Kommunallagen, 6 kap. 7 §
- Speciallagstiftning
- Kommunplan 2012-2014
- Reglemente för intern kontroll
- Fullmäktigebeslut och interna styrdokument

## **6. Ansvarig nämnd/styrelse**

Granskningen har avsett kommunstyrelsen.

Rapporten är saklighetsgranskad av kommunchef Bengt Flykt, stabschef Camilla Samuelsson samt arbetsgruppen för barn och ungdoms ordförande Jörgen Persson.

## **7. Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med berörda tjänstemän och politiker
- Analysfas
- Rapportfas
- Sakgranskning
- Avrapportering

## **8. Projektorganisation**

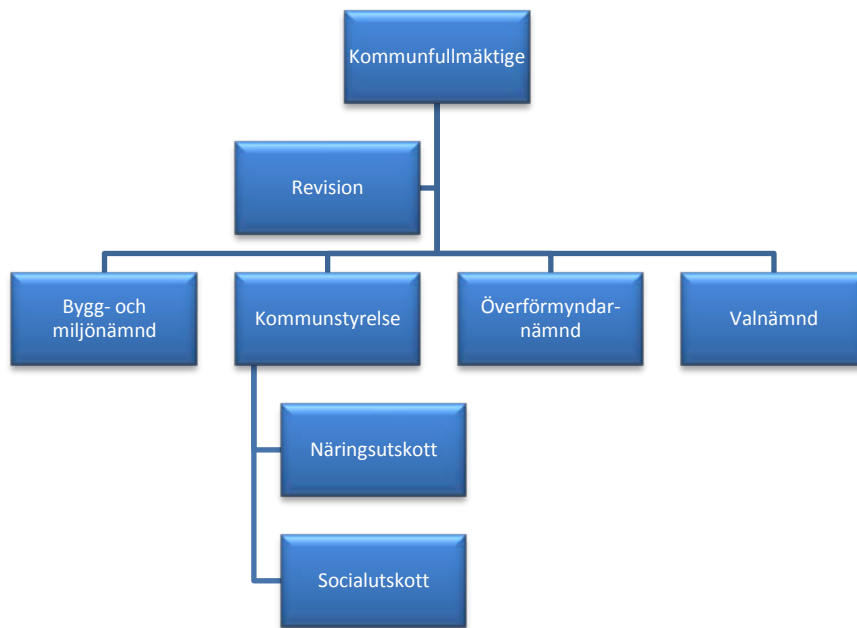
Granskningen har genomförts av Per Skalk, revisor, under ledning av Lena Medin, certifierad kommunal revisor.



## 9. Granskningens resultat

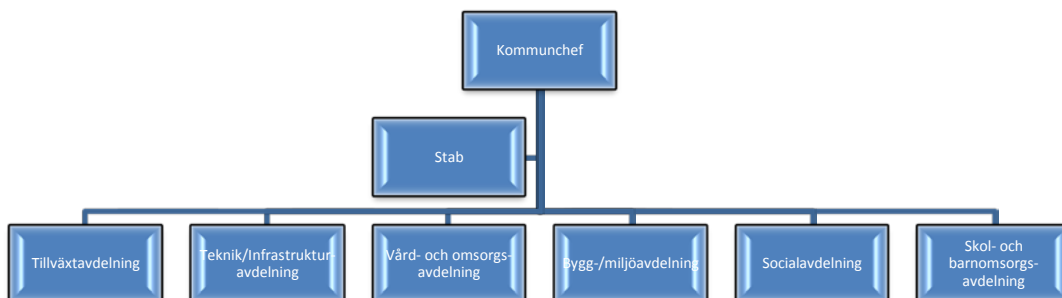
Bräcke har arbetat i nuvarande organisation från 1 januari 2007. Den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen beskrivs i nedanstående bilder:

Skiss 1, politisk organisation



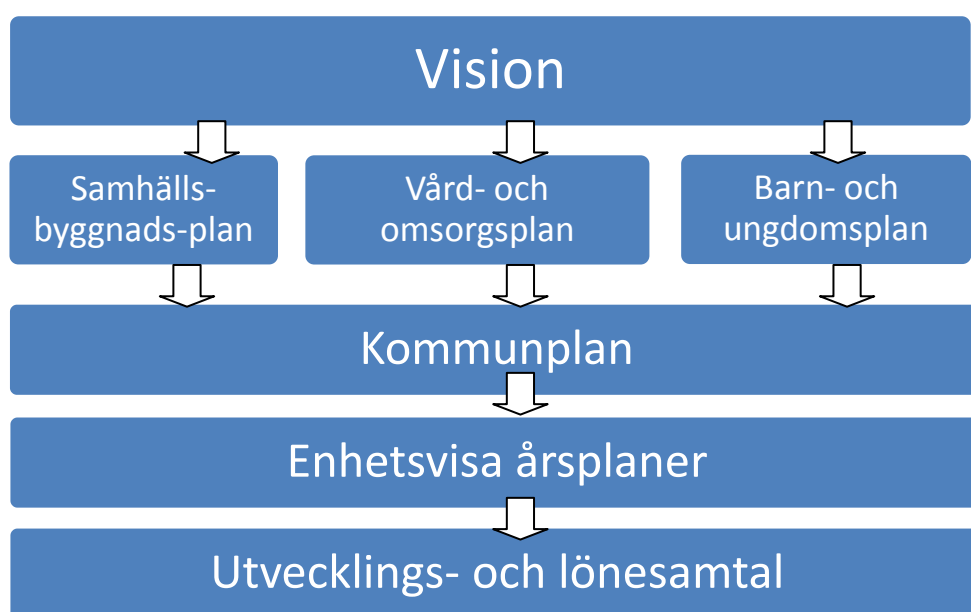
Det som inte framgår av denna officiella skiss men som är viktigt att ha med sig är att det under kommunstyrelsen också finns ett antal arbetsgrupper. Dessa återkommer vi till senare i rapporten.

Skiss 2, förvaltningsorganisation



## 9.1 Implementering av fullmäktiges mål, styrdokument och lagstiftning

Bräcke kommun har sedan tre år tillbaka arbetat med målstyrning som modell. Arbetet uppges fortfarande vara i en utvecklingsfas, både vad gäller systemet och innehållet. Tidigare användes en modell som kallades strukturplanearbete för arbetet med målstyrning. I dag löper de båda systemen parallellt. Den strategiska strukturplanen skulle ha reviderats i och med att den gällde fram till 2010. Detta har dock inte gjorts eftersom modellen är på väg att fasas ut och ersättas av målstyrningsmodellen. Den modell som man eftersträvar och som enligt uppgift ska vara klar innan årsskiftet ser ut som följer:



Delarna i styrkedjan har olika tidshorisonter, visionen är på lång sikt medan Samhällsbyggnadsplan, Vård- och omsorgsplan samt Barn- och ungdomsplan styr över en mandatperiod, Kommunplanen styr under beslutad period (nuvarande 2012-2014) och denna bryts sedan ned till ettåriga enhetsplaner.

Modellen och arbetssättet är ännu inte helt genomfört, det som saknas i dokumentväg är samhällsbyggnadsplanen och således också enhetsvisa årsplaner för samhällsbyggnadsområdet inklusive tillväxtavdelningen. Arbetet med samhällsbyggnadsplanen pågår och ambitionen är att vara klar med denna innan årsskiftet.

I kommunplanen 2012-2014 finns ett stort antal mål för de olika verksamheterna angivna. Det framgår i planen både hur inriktningsmålet ser ut, vilka effektmål som ska mätas och hur målluppfyllnaden mäts. Inriktningsmålen är enligt uppgift statistiska över mandatperioden.

I de intervjuer med politiker som vi genomfört i denna granskning finns det en allmän uppfattning att organisationen arbetar utifrån de mål som fullmäktige fastslagit. Politikerna känner sig också trygga med att övriga beslut som fattas också genomförs. Expediering av policys och andra styrdokument regleras i arbetsordningen. Det primära tillvägagångssättet att informera om nya styrande dokument är informera via Intranätet och information via e-post. Viktigare styrdokument

informerar det också om på chefsutvecklingsdagarna. Dessa är återkommande kvartalsvis och omfattar samtliga chefer i organisationen.

Bräcke kommun saknar egen kommunjurist. Ny och förändrad lagstiftning ska enligt uppgift bevakas av respektive specialist. I de fall där det inte finns någon självklar specialist inom området går ärendet till kommunchefen för handläggning alternativt vidaredelegering. Detta skedde exempelvis när tjänstedirektivet blev föremål för kommunal hantering.

I de inledande dokumentstudierna har vi gått igenom tre års protokoll från kommunstyrelsen. och gjorde då ett antal reflektioner. För det första är det positivt att informationspunkten i början av varje möte beskrivs relativt väl i protokollen. Det är också positivt att delegationsbesluten finns med i protokollen på ett strukturerat sätt. Det vi fann anmärkningsvärt var att relativt få frågor som berörde de stora verksamheterna skola, vård och omsorg samt sociala frågor var uppe som diskussionspunkter. I intervjuerna och i kommunstyrelsens reglemente framkom dock att de arbetsgrupper som finns inom ett antal områden, och som inte framgick i de organisationskisser vi tagit del av, hanterar frågorna i till synes hög grad. De arbetsgrupper som finns är:

- Barn och ungdom
- Vård och omsorg
- Samhällsbyggnad
- Folkhälsa
- Demokrati
- Ekonomi

Respektive arbetsgrupp består av sju ledamöter utsedda från kommunstyrelsens tretton ordinarie och tretton ersättare. Utöver dessa finns de två utskott som framgår tydligt i organisationskissen ovan. Utskotten hanterar näringsliv samt sociala frågor. Arbetsgrupperna har som uppgift att följa området närmare än kommunstyrelsen som helhet och en ambition är att frågorna ska diskuteras i arbetsgrupperna innan de kommer upp till kommunstyrelsen för beslut. I reglementet för kommunstyrelsen anges att arbetsgrupperna ska ”..undersöka, beskriva, bereda formuleringar av mål och strategier samt utvärdera kommunens insatser inom sina områden.” I arbetsgrupperna förs minnesanteckningar som distribueras till kommunstyrelsen.

I intervjuerna diskuterades formen för arbetsgrupperna kontra utskotten. Ett utskott har en delegerad beslutanderätt, något som saknas för arbetsgrupperna. Ett motiv till att ha näringsliv- och socialutskotten som just utskott var att dessa hanterar sekretessbelagda ärenden som med fördel hanteras av en mindre grupp beslutande. Utskotten består av tre ordinarie och tre ersättare.

En ytterligare förklaring till det begränsade antalet ärenden till kommunstyrelsen rörande skola, vård och omsorg samt sociala frågor uppges vara att de har en mycket stark statlig styrning och kontroll.

## 9.2 Uppföljning av fullmäktiges mål, styrdokument och lagstiftning

Uppföljningen av fullmäktiges mål (inriktningsmål) sker genom i årsredovisningen och delårsrapporten. På lägre nivåer sker uppföljningen vid cheferna och medarbetarnas medarbetarsamtal. Arbetsgruppen för ekonomifrågor har en mycket viktig roll i den löpande uppföljningen. I gruppen diskuteras målen och bedömer månadsvis eventuella avvikelser från budget. Det har i granskningen framförts att det skulle kunna finnas tydligare riktlinjer för vad som händer om man inte följer sin tilldelade budget.

Av våra intervjuer framkommer att kommunstyrelsen anses ha bra kontroll över verksamheterna. Det anges dock främst vara arbetsgrupperna och som har sakkunskaper i sina respektive sakfrågor, snarare än kommunstyrelsen i sin helhet. Sakfrågorna diskuteras också vid presidieträffarna för att samtliga politiker inom presidiet ska ha möjlighet att svara på frågor och vid behov gå in för varandra. Informationspunkten i början av varje kommunstyrelsemöte ger också möjlighet för alla ledamöter att få information och de har också möjlighet att kunna ställa frågor vid behov. De politiker med fasta arvoden i kommunstyrelsen uppfattas, vilket är naturligt, ha bra kontroll över verksamheterna. En synpunkt som framkommer åtskilliga gånger under granskningen är att Bräcke kommun har en liten organisation vilket erbjuder snabba informationsvägar och en stor närhet mellan politiker och tjänstemän. Även mellan de politiska partier som vi kommit i kontakt med i denna granskning upplevs information och kunskap spridas på ett tillfredsställande sätt.

I bedömningen av hur uppföljningen av verksamheterna fungerar bör man ta hänsyn till Skolinspektionens tillsynsrapport som man lämnade i januari 2012 rörande Bräcke. Där går bland annat att läsa:

*”En fundamental förutsättning för ett framgångsrikt kvalitetsarbete är att huvudmannen har god kännedom om verksamheternas resultat. Så är inte fallet i nuläget, såväl skolorna som huvudmannen saknar en heltäckande bild av kunskapsresultaten. Den politiska nivån efterfrågar exempelvis inte kunskapsresultat utan synes i stället utgå från att allt är bra så länge ingen framför negativa synpunkter.”*

Kritiken måste betraktas som allvarlig och kommunen åläggs att vidta åtgärder för att förbättra arbetet med uppföljning och utveckling av utbildningen. Skolinspektionen menar bland annat att de mål som finns för skolan är mer av målsättnings- eller visionskaraktär, något som kommunen också medger i och med att kommunen svarat skolinspektionen att målen har varit svåra att följa upp.

Innehållet i Skolinspektionens rapport delas på vissa punkter av ordförande för arbetsgruppen för barn- och ungdom. Han menar att det till viss del har varit en bristande uppföljning av målen, även om den inte som Skolinspektionen gör gällande är oefterfrågad, utan att den finns bland annat med i årsredovisningen. Bristen på uppföljning har främst på berott på att målen har varit för många och därmed ohanterliga. Kommunen arbetar för närvarande med att få den nya målstyrningsmodellen att fungera på ett bra sätt och detta kombinerat med att oftare ta upp och belysa skolans resultat ger förhoppningsvis en tydligare uppföljning av verksamheten. När det gäller att de kommunala målen för skolan är mer av målsättnings- eller visionskaraktär menar ordföranden att Skolinspektionen förordar att barn- och ungdomsplanen ska tas bort då det är de statliga styrdokumenterna som ska gälla.

De förtroendevalda revisorerna i Bräcke lämnade i en rapport 2011-11-07 rörande Individ- och familjeomsorg, insatser för barn och ungdomar, kritik mot både styrning och uppföljning av verksamheten. Vi ansåg den vid denna tidpunkt mycket begränsad. Revisorerna rekommenderade bland annat att det sociala utskottets uppdrag skulle tydliggöras, åtgärder skulle vidtas för att möjliggöra statistik över beviljade insatser samt att man skulle vidta åtgärder för att säkerställa att dess beslut verkställs.

### 9.3 Uppföljning av den interna kontrollen

Revisionen genomförde under 2009 en granskning av systemet för intern kontroll i Bräcke. I rapporten föreslogs ett antal åtgärder för att stärka systemet. När det gällde uppföljningen av den interna kontrollen ansågs att det var viktigt att resultatet av uppföljningen skulle dokumenteras. Det saknades även instruktioner och mallar för såväl dokumentationen av utförda kontrollmoment som för rapportering till kommunstyrelsen och nämnder.

I denna granskning har vi berört den interna kontrollen och dess uppföljning. Vi kan konstatera att mallar numera finns. Vi har tittat på mall för kontroll av loggar i Procapita samt mallen för sammandrag av intern kontroll inom vård och omsorg och kan konstatera att de tillsynes är ändamålsenliga.

Den interna kontrollens process beskrivs enligt följande av Stabschef:

*"Internkontrollplanerna för kommunstyrelsen har hittills tagits i kommunstyrelsen i maj samma år som de avser. (Finns ambition att styra om så de kan tas fram och antas innan det år de avser börjar, verksamheterna börjar bli mer vana att jobba med internkontrollplanerna nu). Jag brukar skicka ut via mail till avdelningscheferna att det är dags att ta fram internkontrollplaner. Jag brukar fråga om de behöver något mer underlag för att kunna ta fram planen för sin verksamhet. Jag brukar också ange ett datum när jag behöver ha in förslagen på internkontrollplaner från avdelningscheferna för att jag ska kunna sammanställa och göra ett ärende till kommunstyrelsen. Det ser litet olika ut hur olika verksamheter jobbar med att ta fram sina internkontrollplaner. T ex har jag en bild av att skolchefen brukar sitta tillsammans med rektorerna och diskutera planen. När förslagen till internkontrollplaner har kommit in till mig från verksamheterna brukar jag sammanställa dem till en plan och göra ett tjänstemannaförslag. Om jag har funderingar utifrån underlagen jag fått in brukar jag ta kontakt med dem som lämnat in och ställa frågor innan jag gör klart.*

*Under året brukar de flesta som har ansvar för att göra kontroller arbeta med det löpande.*

*I samband med delårsrapport och bokslut brukar jag skicka blanketter och anvisningar för uppföljning av den interna kontrollen som jag vill att de kontrollansvariga fyller i och skickar in. Jag brukar också skicka ut ett sammandragsblad som avdelningscheferna får fylla i som en samlad bedömning för de internkontroller som gjorts för avdelningen. Jag brukar sammanställa och sammanfatta resultaten i ett tjänstemannaförslag till kommunstyrelsen. Jag brukar nämna något om internkontrollen på kommunstyrelsens arbetsgrupp för ekonomifrågor, ledningsgrupp och central samverkansgrupp (eftersom vi brukar ta upp ärenden inför kommande kommunstyrelse där blir det naturligt). Uppföljningarna av internkontrollerna går upp till*

*kommunstyrelsen och kommunfullmäktige samtidigt som delårsbokslutet och delårsbokslutet men som egna ärenden.”*

## 9.4 Verkställighet av beslut

Avstämning av politiska beslut som inte omfattas av målens effektmått uppges ske i samband med boksluten genom att fattade beslut följs upp att de har genomförts. Alla beslut som har bäring på ekonomin stäms också av från ekonomiavdelningen i den ordinarie processen. Däremot använder man i kommunstyrelsen sig inte av någon form av ärendebalanslista eller liknande. Att det saknas ett system för ärendeuppföljning påpekas också i revisorernas tidigare nämnda rapport genom ”Vi anser samtidigt att kommunstyrelsens interna kontroll över att beslutande uppdrag och genomförs är bristfällig. Vi rekommenderar därför att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att säkerställa att kommunstyrelsens beslut verkställs.”

Vi har i denna granskning valt ut ett antal kommunstyrelsebeslut och kontrollerat huruvida de är genomförda. Mängden konkreta beslut att göra ett urval från har inte varit stor, vilket är anmärkningsvärt med tanke på kommunstyrelsens breda verksamhetsområde. Men vi har valt att titta på följande beslut:

KS § 92 2010 Samförläggning av optoslang mellan Kälarne och Flärken.

KS § 93 2010 Svar på motion om tillgänglighetsguide, inventering, katalogisering och kontinuerlig uppdatering ska göras.

KS § 24 2011 Uppdrag att göra en förstudie för att beskriva på vilka sätt vakansgraden kan minska i kommunens lokalbestånd.

KS § 160 2011 Utredning om lämplig organisation och placering av Bräcke kommuns högstadiedelar.

Resultatet visar att samtliga uppdrag är genomförda eller som i fallet med tillgänglighetsguiden på väg att genomföras. Tillgänglighetsguiden beräknas antas av kommunfullmäktige innan årsskiftet.

## 9.5 Arbetsformer för utskott och arbetsgrupper

Att utskotten har en beslutande roll framgår av såväl reglemente och delegationsordning. Att utskotten också är beslutande framgår i intervjuerna. I reglementet framgår dock inte vilka frågor som ska behandlas av utskotten.

När det gäller det sociala utskottet är det främst individärenden som hanteras. Men sociala utskottet ska också arbeta med tillståndsärenden för alkohol och tobak samt socialjouren.

Näringslivsutskottet hanterar näringslivsfrågor generellt men i synnerhet hyresfrågor för de kommunala industrilokalerna. Kommunen har ett stort innehav av industrilokaler och önskar genom konstruktionen med utskott hålla förhandlingar med främst hyresgäster som ligger efter med hyran eller liknande inom en begränsad grupp.

Utskotten har delegation på ärenden inom respektive sakområde. Delegationerna upplevs generellt fungera väl. Rapportering av delegationsbeslut sker på ett bra sätt till kommunstyrelsen och kommunstyrelsen har också inom ramen för den interna kontrollen gjort stickprov på rapporteringen av delegationsbeslut.

När det gäller arbetsgrupperna så framgår det av reglementet ett antal obligatoriska arbetsgrupper (vård- och omsorg, barn- och ungdom, samhällsbyggnad). I övrigt skall kommunstyrelsen vid behov inrätta arbetsgrupper, både mera långvariga för vissa verksamheter och kortvariga för avgränsade uppgifter.

Gränsdragningarna mellan kommunstyrelse, utskott, arbetsgrupper och förvaltning uppges fungera bra. Vid eventuella gränsdragningsproblem är det lätt att diskutera med varandra så att frågorna hamnar på rätt nivå. Delegationsordningarna upplevs också fungera bra och de ses över regelbundet, samt vid behov.

## **10. Slutsatser och rekommendationer**

När vi granskar områden så som styrning och uppföljning, baseras granskningen på det systematiska och dokumenterade arbetet som sker i kommunen. Det är det strukturerade och dokumenterade arbetet som ger en transparens som är viktig för politiker, allmänhet och oss som granskar kommunal verksamhet. Det framkommer i flera intervjuer att styrning och uppföljning fungerar bra delvis på grund av att det finns en närhet mellan olika aktörer och att det är lätt att få information om vad som sker i verksamheterna. Detta är visserligen bra, men inte tillräckligt. Informell styrning och uppföljning bör ses som ett komplement till den formella styrningen, men får aldrig ur demokratisk synvinkel vara allt för stor.

Utifrån detta är det med stort intresse vi tar del av Bräcke kommuns nya målstyrningsmodell. Vår åsikt är att om kommunen får denna att fungera på ett bra sätt för samtliga verksamheter, kommer detta att medföra positiva effekter för styrning och uppföljning i Bräcke kommun. Vår åsikt är att arbetet med målstyrningsmodellen är mycket viktigt och bör prioriteras. Om kommunen får styrmodellen att fungera kommer det mest troligt att svara upp mot de krav som både vi och skolinspektionen krävt i de rapporter som nämnts under rubrik 9.2. Vi förutsätter att kommunen i den nya målstyrningsprocessen sätter upp mål som innefattar exempelvis kötider, skolresultat etc. Om så inte görs krävs ytterligare åtgärder för att försäkra sig om att man följer de lagar och riktlinjer som finns och dels känner att man har en kontroll på den egna verksamheten.

Skissen över organisationen saknar arbetsgrupperna under kommunstyrelsen. Detta ger en skev bild för den som inte i detalj är insatt i Bräcke kommuns organisation och bakgrunden till att det finns ett näringslivsutskott, men inte ett utskott som hanterar exempelvis skolfrågor är inte självklar. Vi tycker att man bör fundera kring arbetsgruppernas kontra utskottens roll. Det kan finnas fördelar med att göra om arbetsgrupperna med teman barn- och ungdom, samhällsbyggnad och vård och omsorg till utskott. De fördelar som vi tänker oss handlar dels om tydlighet och beslutsgångar men också möjligheten att kunna delegera frågor till utskotten. Det kan vara som så att det är lättare att förklara att kommunstyrelsen har större kontroll på styrning och uppföljning om denna sker genom ett beslutat utskott enligt kommunallagens sjätte kapitel 20 §. Arbetsgrupper kan visserligen vara praktiska men saknar legal status och kan inte räknas som en del av kommunstyrelsen på samma sätt som ett utskott.

Verkställighet av beslut fungerar så vitt vi kan se vårt urval bra. Vi förordar dock att man inför en ärendebalanslista. Det är ett enkelt sätt att följa ärenden från beslut till genomförande. Det ger också politiken en möjlighet till att se att de beslut man fattat också genomförts och de inte är genomförda varför. Ur demokratisk synvinkel är detta viktigt då politiker i möte med medborgare kan komma att meddela att de har tagit beslut i en fråga. Om beslutet inte genomförts eller är på väg att genomföras kan detta skada tilltron till det demokratiska systemet.

När det gäller uppföljningen av den interna kontrollen är vår åsikt att systemet har utvecklats sedan den förra rapporten 2009. Vi har i denna rapport inte tittat på vilka kontroller som sker och med vilken frekvens.

De rekommendationer vi ger kommunstyrelsen är följande:

- Att snarast fullfölja arbetet med målstyrningsmodellen
- Att välja indikatorer som främjar lagstadgad uppföljning av verksamheterna och om detta inte är möjligt se till att dessa indikatorer följs upp på annat sätt. Detta för att garantera att kommunstyrelsen har en tillfredsställande uppsikt över verksamheterna.
- Att överväga att omvandla arbetsgrupperna med teman barn- och ungdom, samhällsbyggnad och vård och omsorg till utskott. Om detta inte anses lämpligt bör arbetsgruppernas roller och ansvar förtydligas.
- Att införa en ärendebalanslista för att på så sätt stärka kontrollen över ej genomförda beslut.

KPMG, dag som ovan

Per Skalk  
*Revisor*

Lena Medin  
*Certifierad kommunal revisor*