



Uppföljningsgranskning

Skara kommun

Augusti 2022

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Skara fått uppdraget att genomföra uppföljningsgranskning av 6 tidigare genomförda granskningar. Syftet med uppföljningen är att se vilket genomslag revisionen fått och vilka åtgärder kommunstyrelsen och förvaltningar vidtagit till följd av de granskningar som genomförts under 2018–2020.

Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskningarna?

Svar på revisionsfråga:

Bedömning: Ekonomistyrning omsorgsnämnden

Vår bedömning är att omsorgsnämnden till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskningen av Ekonomistyrning, mål- och resultatstyrning.

Rekommendationer

- *Vi rekommenderar nämnden att utreda i vilken form kommunen bör bedriva verksamheten med externa placeringar av personer med psykiatriska funktionshinder.*

Bedömning: Debiteringsrutiner inom äldreomsorgen

Vår sammanfattande bedömning är att omsorgsnämnden till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskning av debiteringsrutiner inom äldreomsorgen.

Rekommendationer

- *Vi rekommenderar nämnden att se över rapportens rekommendationer och vidta åtgärder i enlighet med rekommendationerna i rapporten så långt det är möjligt.*

Bedömning: Kvalitet i grundskolan

Vår sammanfattande bedömning är att barn- och utbildningsnämnden till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskning av Kvalitet i grundskolan.

Rekommendationer

- *Vi rekommenderar nämnden att fortsätta med det påbörjade arbetet då det är angeläget att nämnden arbetar med att få upp studieresultaten.*

Bedömning Mål- och resultatstyrning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskningen av mål- och resultatstyrning.

Rekommendationer

- *Vi rekommenderar nämnden att ta upp rapportens rekommendationer till ny översyn och vidta åtgärder i enlighet med denna.*

Bedömning: Intern styrning och kontroll

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskningen av intern styrning och kontroll.

Rekommendationer

- *Vi rekommenderar nämnden att löpande arbeta och förbättra modellen för intern styrning och kontroll. Vi rekommenderar också nämnden att löpande göra riskbedömningar och vidta åtgärder för de områden där en bristande måluppfyllelse riskerar uppstå.*

Bedömning: Arbetsmarknadsenheten

Vår sammanfattande bedömning är att omsorgsnämnden till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskningen av arbetsmarknadsenheten. Som nämnden anger är detta en fråga för den kommunövergripande nivån, några effekter av den nya arbetsmarknadsstrategin har ännu inte kunnat identifieras.

Rekommendationer

- Vi rekommenderar nämnden att fortsätta arbetet med den nya strategin i syfte att uppnå en större helhetssyn, uppföljningsbara mål etc.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att se så att kommunen i samarbete med näringslivet utvecklar utbudet av strukturerade kompetenshöjande insatser.

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna till viss del vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av granskning av tidigare genomförda granskningar.

Jönköping den 2022-09-15

DELOITTE AB

Annika. C. Karlsson

Projektledare

Shkurte Bilalli

Projektdeltagare

1. Inledning

Bakgrund

Revisorerna i Skara kommun har under 2018–2020 genomfört ett antal fördjupade granskningsprojekt inom Skara kommun. I dessa granskningsrapporter har iakttagelser och rekommendationer lämnats.

De förtroendevalda revisorer är intresserade av att se hur de iakttagelser och rekommendationer som lämnats i samband med granskningarna samt vilka ev. effekter lämnade rekommendationer har medfört i verksamheten. Syftet är att granska de åtgärder som vidtagits inom identifierade förbättringsområden samt vilka resultat som uppnåtts

Vi har av de förtroendevalda revisorer i Skara fått i uppdrag att följa upp nedanstående sex granskningar som utförts under 2018–2020.

- Ekonomistyrning omsorgsnämnden (2018)
- Debiteringsrutiner inom äldreomsorgen (2018)
- Kvalitet i grundskolan (2019)
- Mål- och resultatstyrning (2019)
- Intern styrning och kontroll (2020)
- Arbetsmarknadsenheten (2020)

Syfte och avgränsning

Syftet med denna uppföljande granskning är att granska om kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillfredsställande åtgärder till följd av tidigare genomförda granskningar. Granskningen har begränsats till de 6 granskningar som genomförts under 2018–2020. Granskningen avser framför allt kommunstyrelsens hantering av iakttagelser och de rekommendationer som tidigare lämnats.

Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillfredställande åtgärder till följd av tidigare fördjupade granskningar?

Underliggande frågeställningar

- Har kommunstyrelsen behandlat granskningar på ett tillfredställande sätt?
- Har kommunstyrelsen vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?
- Har kommunstyrelsen följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?
- Har kommunstyrelsen följt vilka effekter har granskningens rekommendationer medfört i verksamheten?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier men kompletteras genom kontakter med berörda befattningshavare.

- Förvaltningschef
- Controller
- Enhetschef
- F.d. Ekonomichef
- Ekonomichef

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.

- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725), tidigare granskningsrapporters iakttagelser och rekommendationer samt kommunens interna regelverk, riktlinjer och policys.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloittes interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

2.1 Granskning av ekonomistyrning (Omsorgsnämnden, 2018)

Uppföljande iakttagelser och bedömning

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

- *Överväga möjligheten att erbjuda externt placerade med psykiatriska funktionshinder plats inom kommunens egen verksamhet.*
- *Hos kommunstyrelsen initierat frågan att inom HR-och ekonomiavdelningen skapa kompetens gällande utdata i lönesystemet. Se över möjligheten att personal- och ekonomisystemen synkroniseras.*
- *Se över kostnadsfördelningen mellan SOL och LSS för funktionshinderomsorgen.*
- *Vidta de åtgärder som krävs för att bedriva verksamheten inom den av kommunfullmäktige beslutade ekonomiska ramen för verksamheten.*

Har Omsorgsnämnden behandlat granskningar på ett tillfredställande sätt?

Omsorgsnämnden behandlade granskningen av ekonomistyrning vid sitt sammanträde den 11 december 2018. Av sammanträdesprotokollet framgår att nämnden ställer sig bakom revisionens rekommendationer.

Har Omsorgsnämnden vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?

De åtgärder som enligt omsorgsförvaltningen vidtagits till följd av granskningen rekommendationer är enligt nedan:

- *Utreda förutsättningarna till att bedriva instanserna i kommunens egen regi.*

Av erhållet svar framgår att kommunen har genomfört utredningar av lämnade rekommendationer kring formen för externa placeringar. Denna utredning har redovisats för nämnden som valt att inte övergå till att driva insatserna i egen regi.

Avseende rekommendationen att se över möjligheten att personal- och ekonomisystemen synkroniseras så har kommunen anfört att dessa synkroniserats så långt som möjligt sedan tidigare. Denna rekommendation har inte behandlats i nämnden utan endast hanterats på tjänstepersonsnivå.

Vad gäller rekommendationen kring att se över kostnadsfördelningen mellan SOL och LSS för funktionshinderomsorgen framgår att rekommendationen har hanterats genom att en konsult under 2020 utbildade tjänstepersoner i utjämningsystemets upplägg. Då upptäcktes fel i inrapporteringen av mängdstatistiken som förvaltningen rättat till. En översyn gjordes då också gällande beslut för SoL och LSS. Till följd av granskningens rekommendationer finns det i dagsläget bättre rapporter och analysverktyg för att analysera personalkostnader.

Har Omsorgsnämnden följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?

Av omsorgsnämndens protokoll har det noterats att förvaltningen presenterat åtgärdsplaner och dess utfall. Dock har vi inte underlag som styrker i vilken omfattning kommunstyrelsen tagit del av verkställda åtgärder.

Avseende rekommendationen att se över kostnadsfördelningen mellan SoL och LSS inom funktionshinderomsorgen har omsorgsnämnden i januari 2021 beslutat att inte vidta några åtgärder. Detta då man anser att höga kostnader för SoL gällande personer med funktionsnedsättning inte går att härleda till fördelning av biståndsbeslut mellan SoL och LSS.

Nämnden anger att man löpande följer det ekonomiska utfallet för att så långt möjligt bedriva verksamheten i enlighet med kommunfullmäktiges beslutade ram.

Har Omsorgsnämnden följt upp vilka effekter granskningens rekommendationer medfört i verksamheten?

Av omsorgsnämndens protokoll den 15 januari 2021 framgår att nämnden beslutade att inte vidta någon åtgärd med anledning av rekommendationen om organisationsstruktur.

Nämnden har avseende kostnadsfördelningen mellan SOL och LSS angett att kommunens utfall i utjämningsystemet har förbättrats och att kommunen genomför noggrannare kontroller av mängdstatistik och räkenskapssammandrag.

Detta har i sin tur lett till att nämndens ekonomiska resultat förbättrats. Nämnden anger också att resultatet förbättrats pga. yttre faktorer. Vad gäller rekommendationen att bedriva verksamheten inom den beslutade ekonomiska ramen uppger omsorgsnämnden att resultatet inom nämnden har förbättrats dock har resultatet påverkats av yttre faktorer. Nämnden anger att starta ett eget boende skulle kosta lika mycket som att köpa in extern vård.

Vi rekommenderar nämnden att fortsätta arbetet med revisionens rekommendationer och vidta åtgärder där så lämpligt.

Slutbedömning och kommentar:

Vår bedömning är att nämnden endast till viss del genomfört lämnade rekommendationer och att det fortsatt finns ett behov av att följa upp att verksamheten bedrivs inom de av kommunfullmäktige givna ekonomiska ramarna. Nämnden bör där så är möjligt vidta åtgärder som leder till en effektiv och kvalitativ verksamhet som så långt möjligt bedrivs inom budgetramen. Rekommendationerna har behandlats i nämnd. Vi kan av nämndens svar konstatera att nämnden anser att en stor del av lämnade rekommendationer inte är fullt ut tillämpliga i verksamheten. Vi rekommenderar även nämnden att utreda vilken form/regi som är lämplig för att använda för placeringar av personer med psykiatriska funktionsnedsättningar. Dvs. bör verksamheten upphandlas eller bedrivas i egen regi?

Vi noterar att Omsorgsnämnden redovisar ett överskott om 11,9 mnkr under 2021 enligt kommunens årsredovisning. Nämnden nådde under 2020 och 2021 ett utfall i balans med tilldelad budget.

2.2 Granskning av Debiteringsrutiner inom äldreomsorgen (Omsorgsnämnden, 2018)

Uppföljande iakttagelser och bedömning

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

- *Fortsätt med (om möjligt intensifiera) att påminna, uppmana och hjälpa brukare att redovisa alla sina avgiftsgrundade inkomster.*
- *Se över möjligheten att debitera maxtaxa tills vårdtagare visar att de sökt bostadstillägg.*
- *Undersök om matkostnader inom särskilt boende ligger på rätt kostnadsnivå.*

Nämndens svar till revisorerna:

I det underlag som sänts till oss redogör nämnden för orsakerna till de låga omsorgsavgifterna på särskilt boende. Skara kommun har få platser på särskilt boende dock har kommunen en allt större hemvård. Nämnden anser att om avgiften för mat och hyra på särskilt boende sänkts skulle detta i praktiken inte innebära att den totala intäkten ändras. Dvs att ta ut lägre avgifter för mat och hyra för särskilt boende skulle kunna ge högre vårdavgifter – men det skulle inte påverka den totala intäkten. Om personer med rätt till bostadstillägg inte söker det så blir det totala avgiftsutrymmet lägre.

Kommunen redogör för de höga avgifterna för mat och hyra på särskilt boende dock menar nämnden att sänks avgiften kan de få ut mer i vårdavgifter, men det behöver inte leda till mer intäkter totalt. Vidare framgår att personer med rätt till bostadstillägg inte söker och därav blir avgiftsutrymmet lägre. Nämnden avser inte att vidta några åtgärder avseende avgiftens storlek.

Har Omsorgsnämnden behandlat granskningar på ett tillfredställande sätt?

Vid mötet den 29 maj 2019 behandlade omsorgsnämnden granskningen och dess rekommendationer avseende debiteringsrutiner inom äldreomsorgen. Av beslutet framgår att nämnden tagit del av informationen och antecknar ärendet. Dvs. inga åtgärder beslutades i ärendet.

Av erhållet underlag kan vi se att omsorgsförvaltningen delgett nämnden information kring avgifter inkl schablonbelopp inom vård- och omsorg till nämndens sammanträde den 29 maj 2019.

Har Omsorgsnämnden vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?

Gällande rekommendationen att påminna, uppmana och hjälpa brukare att redovisa alla sina avgiftsgrundade inkomster framgår av lämnat svar att inkomstförfrågan skickas ut tillsammans med ett följebrev. Brevet består av information kring vikten av att rapportera korrekt inkomst.

I revisorernas rapport rekommenderades omsorgsnämnden att se över möjligheten att debitera maxtaxa till dess vårdtagaren visar att de sökt bostadstillägg. Av nämndens svar framgår att beslut fattats att inte debitera maxtaxa fram till bevisad ansökan om bostadstillägg gjorts. Detta beslut har fattats då en debitering med maxtaxa skulle leda till ekonomiska konsekvenser för den sökande och att vissa sökande i så fall skulle behöva ansöka om försörjningsstöd från kommunen.

Vad gäller rekommendationen kring att undersöka om matkostnader inom särskilt boende ligger på rätt kostnadsnivå anger nämnden att en ändring av taxeuttaget skulle bli administrativt betungande för förvaltningen. Nämndens mening är att matkostnader på rätt kostnadsnivå då de motsvarar den taxa nämnden debiteras av servicenämnden. Om kommunen kan sänka kostnaden för mat skulle dock omsorgsbeloppet kunna öka.

Har Omsorgsnämnden följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?

Av lämnat svar framgår att nämnden vid möten den 20 juni 2020 samt den 8 mars 2019 antagit tillämpningsanvisningar kring rätten att ta ut avgifter för vård, omsorg och socialt stöd. Dock har vi inte tagit del av nämndens beslut i form av protokoll.

Har Omsorgsnämnden följt vilka effekter granskningens rekommendationer har medfört i verksamheten?

Enligt omsorgsnämnden har de beslutat att inte vidta några åtgärder med anledning av revisionens rekommendationer.

Slutbedömning och kommentar

Vi bedömer att de åtgärder nämnden genomfört så sker information till brukarna angående vikten av korrekt information kring inkomst. I övrigt har nämnden valt att inte vidta några åtgärder förutom tillämpningsanvisningar till förvaltningen. Nämnden har inte valt att göra några ändringar kring taxeuttaget. Vi noterar att förvaltningen arbetar med att påminna, uppmantra och hjälpa brukare med redovisning av inkomster i form av följebrev med information samt vikten av korrekt information.

Då vi har begränsat med underlag är det därför svårt att fastställa hur kommunen har behandlat revisionens granskning och dess rekommendationer.

Deloitte rekommendera nämnden att fortsätta arbete kring att informera och hjälpa brukare med rapportering av inkomster.

2.3 Granskning av kvalitet i grundskolan (Barn- och utbildningsnämnden, 2019)

Uppföljande iakttagelser och bedömning

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

- *Utreda och identifiera grundorsaker till de låga studieresultat bland pojkar i grundskolan samt vidta riktade och kraftfulla åtgärder för att höja pojkarnas studieresultat.*
- *Se över resursfördelningsmodellen så att den bättre återspeglar de faktiska förhållanden bland annat med avseende på likvärdighet inom skolenheterna.*
- *Att förtydliga sambandet mellan ekonomiska förutsättningar och beslutad ambitionsnivå.*
- *Fortsätta med införande av systematiska kvalitetsarbetet och tillse att det förankras ut i hela verksamheten, både bland politiker och tjänstepersoner.*
- *Fortsätta arbetet för att kontinuerligt följa elevernas kunskapsresultat under läsåret.*
- *Utveckla intern kontrollen, framför allt riskanalysen och internkontrollplanen.*

Av den information vi fått från barn- och utbildningsförvaltningen drar vi slutsatsen att de bedriver ett utvecklingsarbete i linje med rapportens rekommendationer. I oktober 2021 beslutade barn- och utbildningsnämnden att ge förvaltningen i uppdrag att revidera riktlinjerna för systematiskt kvalitetsarbete. Dessa riktlinjer fastställdes av nämnden den 5 maj 2022.

Har Barn- och utbildningsnämnden behandlat granskningar på ett tillfredställande sätt?

Revisionen utformade ett missiv med begäran om svar till Barn- och utbildningsnämnden. Förvaltningen behandlade missivet och rapporten i form av en tjänsteskrivelse till kommunrevisionen. Barn- och utbildningsnämnden behandlade granskningen vid sammanträdet den 14 maj 2020.

Har Barn- och utbildningsnämnden vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?

Rekommendationen att utreda och identifiera grundorsaken till pojkars låga studieresultat i skolan har nämnden hanterat genom åtgärder och stärkt kompetens rörande statistik samt att det hålls gemensamma analysmöten med alla chefer. Vid dessa möten har förvaltningen särskilt fokus på resultat som avviker.

Avseende rekommendationen att se över resursfördelningsmodellen uppger nämnden att de har begränsad möjlighet att omfördela medel mellan skolorna, detta skulle innebära att resurser hade behövt tas från andra verksamheter vilket inte skulle gynna kunskapsresultaten. Av nämndens svar framgår att fördelningen mellan skolorna är relativt jämn. Nämnden anger att en ökad fördelning till grundskolan av nämndens totala budget skulle kräva att resurser tas från förskolans verksamhetsområde vilket inte bedöms gynna kunskapsresultaten på längre sikt.

Avseende rekommendationen att förtydliga sambandet mellan ekonomiska förutsättningar och beslutad ambition arbetar nämnden med en årlig redovisning av budget som innehåller aktuell ekonomisk statistik.

Rekommendationen kring att fortsätta arbetet med införandet av det systematiska kvalitetsarbetet i hela verksamheten har hanterats genom att ledarskapet stärkts i och med kvalitetsgruppens och nyckelpersoners uppdrag rörande elevhälsan.

Nämnden har hanterat rekommendationen om att kontinuerligt följa elevers kunskapsresultat under året genom ett pågående utvecklingsarbete. Detta utvecklingsarbete bygger på jämförbara och tillförlitliga underlag av elevers kunskapsresultat. Utöver detta har ett nytt verksamhetssystem implementerats, detta system anses möjliggöra för insyn för nämnden vad gäller mål- och uppföljning.

Angående rekommendationen att utveckla den interna kontrollen anger nämnden att den interna kontrollen systematiserats och strukturerats. Detta har medfört att arbetet och resultaten kontinuerligt kan följas upp i Stratsys.

Har Barn- och utbildningsnämnden följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?

Av lämnat svar framgår att majoriteten av revisionens rekommendationer har följts upp av barn- och utbildningsnämnden. Uppföljningen har skett i form av del- och helårsrapport, rapportering till nämnd av relevanta ärenden samt via internkontrollplanen och uppföljning av verksamheten. Uppföljning av nedanstående rekommendationer framgår inte av lämnat svar.

- *Se över resursfördelningsmodellen så att den bättre återspeglar de faktiska förhållanden bl.a. med avseende på likvärdighet inom skolenheterna.*
- *Att förtydliga sambandet mellan ekonomiska förutsättningar och beslutad ambitionsnivå.*

Har Barn- och utbildningsnämnden följt vilka effekter granskningens rekommendationer medfört i verksamheten?

Av lämnat svar framgår att under de senaste åren har pojkars skolresultat höjts i jämförelse med flickors resultat.

Avseende rekommendationen kring att förtydliga sambandet mellan ekonomiska förutsättningar och beslutad ambitionsnivå har revisionens rekommendationer inneburit att informationen är känd för både politiker och tjänstepersoner vilka medverkar vid budgetdialogtillfällen enligt styrmodellen. På så sätt kan underlaget användas i såväl förvaltningens- såsom i den politiska beredningen av budget.

I övrigt uppger barn- och utbildningsnämnden att de inte kan se några noterbara effekter av genomförda förändringar pga. lämnade rekommendationer.

Slutbedömning och kommentar

Utifrån svar från barn- och utbildningsnämnden med tillhörande underlag framgår att det för ett stort antal av revisionens rekommendationer bedöms vara för tidigt för att kunna påvisa effekter till följd av revisionens rekommendationer. Avseende interna kontrollen noterar vi att det saknas åtgärder för respektive identifierat riskområde/moment.

Vi noterar att nämnden är medvetna om och har utrett rekommendationen kring resursfördelningsmodellen, de ger följande förklaring: *"En ökad fördelning till grundskolan av nämndens totala budget skulle kräva att resurser tas från förskolans verksamhetsområde vilket inte bedöms gynna kunskapsresultaten på längre sikt"*.

Vi har inom ramen för denna granskning samt av delgivet underlag svårt att se vilka konkreta effekter som uppstått i verksamheten pga de förändringar som gjorts. Vi kan konstatera att nämnden har ett pågående internt arbete till följd av granskningen. Bedömningen blir därför att nämnden endast till viss del vidtagit åtgärder med anledning av revisionens rekommendationer.

2.4 Granskning av Mål- och resultatstyrning (Kommunstyrelsen, 2019).

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

- *Sträva efter att utforma styrmodellen i enlighet med principer för mål- och resultatstyrning.*
- *Förtydliga kopplingen mellan vision, strategiska mål, nämndmål, resurser och aktiviteter.*
- *Se till att styrmodellen och styrprinciper förankras i hela organisationen samt att politiskt fastställda mål får större genomslag i den operativa verksamheten.*
- *Utveckla dialog och samarbete mellan politiker och tjänstemän i samband med målsättning, uppföljning samt analys av resultat och måluppfyllelse.*
- *I större utsträckning beakta kommunens nuläge och de politiska ambitionerna i samband med formulering av nämndmål.*
- *Se till att kommunens styrprinciper gäller även verksamhetsmål.*
- *Se över antal målnivåer både på politisk och tjänstemannanivå, minska antal mål samt sträva efter att formulera tydliga och mätbara mål.*

- *Se över antal och formulering av indikatorer, särskilt styrande och uppföljande indikatorer.*
- *Se över antal, struktur och ändamålsenlighet av befintliga styrdokument*

Har kommunstyrelsen behandlat granskningar på ett tillfredställande sätt?

Granskningen av Skara kommuns mål- och resultatstyrning behandlades av kommunstyrelsen den 5 februari 2020. Av protokoll framgår att kommunstyrelsen tagit del av revisionens rapport och att kommunstyrelsen i oktober 2018 fick uppdraget att se över styrmodellen. I protokollet framgår att flera rekommendationer i granskningen skulle uppfyllas av den nya styrmodellen för Skara kommun samt fortsätta med arbetet att förbättra elevernas studieresultat.

Har kommunstyrelsen vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?

Revisionen rekommenderade kommunstyrelsen att sträva efter att utforma styrmodellen i enlighet med principer för mål- och resultatstyrning. Av svaret framgår att kommunstyrelsen vidtagit åtgärder genom att implementera en ny styrmodell 2019, denna modell utgick från principer för mål- och resultatstyrning.

Avseende rekommendationen kring att förtydliga kopplingen mellan vision, strategiska mål, nämndmål, resurser och aktiviteter framgår av den nya styrmodellen som antogs 2019 har mynnat ut i att styrkedjan i Skara kommun förtydligats samt att strategiska mål och nämndmål ersatts med mål på politisk nivå. Styrmodellen bedöms ha ett tydligare fokus på nämnders grunduppdrag.

Utöver detta har styrmodellen och styrprinciperna fått genomslag genom information av modellen och det nya arbetssättet. Skara kommun har tagit fram en ny modell för medarbetarsamtal som inkluderar de politiska målen. Allt fler dialoger sker kontinuerligt om målsättning och uppfyllelse samt analys av kommunens nuläge.

Rekommendationen om att i större utsträckning beakta kommunens nuläge och de politiska ambitionerna i samband med formulering av nämndmål anger nämnden att kommunen i

den nya styrmodellen utgår från kommunens nuläge för att hitta förbättrings- och utvecklingsområden.

Vad gäller rekommendationen om att se över antal målnivåer både på politisk och tjänstemannanivå, har nuvarande styrmodell enbart mål på politisk nivå. I verksamhetsplanerna redogörs för hur målen ska nås på förvaltningsnivå. Varje nämnd ska ha max tre mål som ska vara mätbara. Kommunen har valt att inte tillämpa begreppet verksamhetsmål i styrmodellen.

Har kommunstyrelsen följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?

Av sammanträdesprotokoll framgår att den nya styrmodellen i Skara kommun antagits som åtgärd utifrån revisionens granskningsrapport och rekommendationer. Beslut fattades den 25 november 2019 i kommunfullmäktige om ny styrmodell för Skara kommun.

Av lämnat svar framgår att uppföljning sker i samband med årsredovisning, budget- och plan samt utvecklingskonferenser. Utöver detta får kommunstyrelsen budgetunderlag från nämnderna samt en nulägesanalys från respektive nämnd som redovisas i samband med utvecklingskonferensen.

Har kommunstyrelsen följt vilka effekter har granskningens rekommendationer medfört i verksamheten?

Av lämnat svar från kommunstyrelsen framgår att kommunen ännu inte kan se effekterna av genomförda åtgärder med anledning av revisionens rekommendationer. Dock framgår att kommunen har ett allt tydligare fokus på nuläget samt att förbättra formuleringen av de politiska målen.

Slutbedömning och kommentar

Av lämnat svar framgår att det fortfarande är tidigt för kommunen att kunna bedöma effekter av implementering av den nya styrmodellen för Skara kommun. Vår bedömning blir att nämnden ensat till viss del vidtagit åtgärder. Vi kan instämma i att det är tidigt att ännu se effekter men rekommenderar kommunen att fortsätta arbetet med implementeringen av den nya styrmodellen i syfte att uppnå de effekter som modellen är avsedd ge.

2.5 Granskning av intern styrning- och kontroll (Kommunstyrelsen, 2020)

Uppföljande iakttagelser och bedömning

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

- *Föreslå kommunfullmäktige uppdatera reglementet för intern kontroll avseende riskanalys, innehåll och uppföljning av genomförda kontroller med beaktande av COSO-modellen.*
- *Förtydliga förtroendevaldas roll och deltagande vid risk-och väsentlighetsanalyser och upprättande av interna kontrollplaner. En ökad delaktighet från ledamöter är önskvärd.*
- *Tillse att arbetsbeskrivningar och roller för ledande befattningshavare inom nämndens samtliga områden/funktioner upprättas och dokumenteras samt antas av nämnden*
- *Säkerställa att det finns "back up"-personer för nyckelpositioner inom samtliga områden/funktioner*
- *Tydliggöra på vilket/vilka sätt misstankar om oegentligheter ska rapporteras, till exempel se över möjlighet att införa en övergripande visselblåsarfunktion. tydliggöra och vid behov utveckla rutiner för hantering av synpunkter, förslag, klagomål och avvikelser.*
- *Säkerställa att samtliga nämnder och bolag använder sig av kommunens styr- och ledningssystem.*
- *Säkerställa att anställda och förtroendevalda ges information och utbildning och möjlighet till delaktighet avseende intern styrning och kontroll.*

Har kommunstyrelsen behandlat granskningar på ett tillfredställande sätt?

Granskningen av intern styrning- och kontroll avsåg kommunstyrelsen och nämnderna i Skara kommun. Uppföljningen av genomförd granskning riktar sig mot kommunstyrelsen i Skara kommun. Kommunstyrelsen behandlade revisionens rapport den 3 februari 2021.

Har kommunstyrelsen vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?

Som följd av revisionens rekommendationer har kommunfullmäktige beslutat om revidering av reglementet för intern kontroll för Skara kommun. Utöver detta har kommunen vidtagit åtgärder genom att implementera ett program för chefer i syfte att säkra att kommunens nämnder och bolag tillämpar styr- och ledningssystemet som tänkt.

Kommunstyrelsen rekommenderades se till att anställda och förtroendevalda ges information och utbildning och möjlighet till delaktighet avseende intern styrning och kontroll. Kommunen har därefter inkluderat information om intern styrning och kontroll i introduktionsutbildningen.

Utifrån inlämnat svar för rekommendationerna nedan framgår att: *"Kommunstyrelsen har inte för avsikt att vidtaga någon åtgärd för denna rekommendation: Förtydliga förtroendevaldas roll och deltagande vid risk-och väsentlighetsanalyser och upprättande av interna kontrollplaner. En ökad delaktighet från ledamöter är önskvärd. Tydliggöra på vilket/vilka sätt misstankar om oegentligheter ska rapporteras, till exempel se över möjlighet att införa en övergripande visselblåsarfunktion."*

Kommunen har dock en visselblåsarfunktion som hanteras av Lantero, detta för att säkra möjligheten till anonymitet för anmälaren. En intern utredningsgrupp kommer bedöma ev anmälningar innan vidare hantering.

Har kommunstyrelsen följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?

Av underlagen vi fått kan vi se att majoriteten av revisionens rekommendationer hanterats och verkställts. I kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll den 8 december kan läsas att kommundirektören redogör för åtgärder rörande revisionens rekommendationer. Utöver sammanträdet uppger nämnden att rekommendationerna bidragit till ett tydligare reglemente för internkontroll i kommunen. Utöver detta har rekommendationerna skapat förståelse och engagemang avseende intern styrning och kontroll.

Har kommunstyrelsen följt vilka effekter har granskningens rekommendationer medfört i verksamheten?

Av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll den 3 februari 2021 framgår att revisionens rapport hanterats på mötet och att ett svar ska lämnas. En uppföljning av åtgärder skedde på sammanträdet den 8 december 2021 av samtliga rekommendationer, då delgavs även information kring vidtagna åtgärder.

Av sammanträdesprotokoll framgår att reglementet för intern kontroll har reviderats i form av en anpassning till COSO-modellen. Utöver detta framgår det av kommunens handlingsplan för samhällsstörningar- och extraordinära händelser att det utformats roller och ansvarsområden inom samtliga områden.

Revisionens rekommendationer har lett till att kommunens styr- och ledningssystem används av både politiker och tjänstepersoner. Av underlagen framgår att förvaltningen fått en ökad förståelse och engagemang avseende intern styrning- och kontroll vilket man säkerställt genom att personal och förtroendevalda ges information och utbildning avseende intern styrning och kontroll. Avseende övriga rekommendationer har inga åtgärder vidtagits.

Slutbedömning

Vår sammanfattade bedömning är att kommunstyrelsen till viss del genomfört tillfredställande åtgärder till följd av revisionens rekommendationer. Det har noterats att "reglemente för internkontroll" reviderats och uppdaterats med anpassning till COSO-modellen. Vi ser positivt på att kommunen valt att följa granskningsrapportens rekommendation.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att löpande arbeta och förbättra modellen samt ta ställning till och bedöma bristande måluppfyllelse.

2.6 Granskning av arbetsmarknadsenheten (Omsorgsnämnden, 2020).

Uppföljande iakttagelser och bedömning

Rekommendationer enligt ursprunglig rapport:

- *Fortsätta att tillsammans med kommunstyrelsen se över omsorgsnämndens förutsättningar att bedriva en effektiv arbetsmarknadsverksamhet ur ett helhetsperspektiv.*
- *Arbeta för en ökad samsyn kring arbetsmarknadsfrågor samt verka för att arbetsmarknadsfrågor betraktas som en kommunövergripande fråga.*
- *Ta fram uppföljningsbara mål.*
- *Utvärdera effekten av den nya arbetsmodellen/arbetssättet för alla målgrupper, inte minst dem som ligger långt ifrån arbetsmarknaden.*
- *Tillse att i samarbetet med näringslivet utveckla utbud av strukturerade kompetenshöjande insatser.*
- *Utveckla verksamhetsuppföljningen, inte minst uppföljning av resultat de olika arbetsmarknadsåtgärderna leder till för olika deltagare.*

Har Omsorgsnämnden behandlat granskningen på ett tillfredställande sätt?

Syftet med granskningen var att bedöma om Omsorgsnämnden har en ändamålsenlig verksamhet för genomförande av arbetsmarknadsåtgärder. Granskningens sammanfattande bedömning var att Omsorgsnämnden till stor del har en ändamålsenlig verksamhet för genomförande av arbetsmarknadsåtgärder.

Omsorgsnämnden behandlade granskningen och dess rekommendationer den 30 mars 2021, vilket sammanfattades i en tjänsteskrivelse daterad 3 mars 2021.

Har Omsorgsnämnden vidtagit åtgärder till följd av granskningens rekommendationer?

Av svar framgår att åtgärder i flera fall har vidtagits av omsorgsnämnden till följd av granskningens rekommendationer.

Har Omsorgsnämnden följt upp att besluten verkställts och åtgärder genomförts?

Av lämnat svar framgår att uppföljning av samtliga åtgärder har skett i samband med Omsorgsnämndens sammanträden under 2021.

Av sammanträdet den 25 maj 2021 framgår att omsorgsnämnden beslutar anta handlingsplan för arbetsmarknadsenheten Spektra 2021–2022. Vi noterar av sammanträdet den 21 december 2021 att strategier för arbetsmarknadsfrågor behandlats.

Vi har sett tjänsteskrivelsen som visar del av analys utifrån handlingsplan. Nämnden ser uppdraget gällande arbetsmarknad och samarbete med näringslivet som en fråga som kräver hela kommunens engagemang. För övriga rekommendationer har vi inte erhållit något tillfredsställande underlag varför vi inte kan dra några slutsatser kring införandet. Det anges att den kommunövergripande ansatsen stärker den helhetssyn som revisionen efterfrågade. Via ökad detaljkunskap kan ökad precision i åtgärderna möjliggöras. Avseende rekommendationen om att tillse att i samarbetet med näringslivet utveckla utbud av strukturerade kompetenshöjande insatser har inga åtgärder vidtagits. Enligt nämnden faller detta inte helt inom arbetsmarknadsenheten/Spektras uppdrag utan är en fråga för hela kommunen.

Nämnden anser dock att den nya strategin kommer leda till effekter i verksamheten. Men pga. brister i lämnat underlag har vi svårt bedöma om så blir fallet.

Har Omsorgsnämnden följt vilka effekter har granskningens rekommendationer medfört i verksamheten?

Revisionens rekommendationer har lett till att en arbetsmarknadsstrategi antagits på kommunövergripande nivå, därmed anser nämnden att helhetsperspektivet stärkts för

arbetsmarknadsfrågor inom kommunen. Vår slutsats är att nämnden ännu inte kunnat identifiera effekterna av den nya strategin.

Vi rekommenderar nämnden att fortsätta arbetet med den nya strategin i syfte att uppnå en större helhetssyn, uppföljningsbara mål etc. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att se så att kommunen i samarbete med näringslivet utvecklar utbudet av strukturerade kompetenshöjande insatser.

Slutbedömning och kommentar

Vår bedömning är att omsorgsnämnden till viss del har vidtagit tillfredsställande åtgärder. Bedömningen baseras på att vi inte erhållit tillräckliga underlag som bekräftar ev. effekter som nåtts via införandet av den nya strategin. Vi kan därför inte dra några slutsatser kring om strategin medfört de effekter som nämnden/kommunstyrelsen eftersträvar.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.