

Upplands-Bro kommun

Uppföljning av granskningar 2016



Building a better
working world



Building a better
working world

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna följt upp de fördjupade granskningar som genomfördes i kommunen under 2016. I tabellen redovisas en sammanställning av uppföljningen med angivelse av huruvida åtgärder vidtagits till följd av lämnade rekommendationer. Sammanfattningsvis kan konstateras att kommunen i stor utsträckning vidtagit relevanta åtgärder med anledning av lämnade rekommendationer. I några fall konstaterar vi dock att åtgärder inte har vidtagits.

Granskning	Antal rekommendationer	Åtgärdad		
		Ja	Delvis	Nej
Granskning av kommunens rutiner för upphandling	7	2	3	2
Granskning av kommunens VA-verksamhet	5	3	2	
Granskning av migrationens effekter på kommunens verksamheter	2	1	1	
Granskning av kommunens personalstrategiska arbete	4	1	3	
Förstudie och uppföljning av projekt inom lekmanrevisionen	1	1		
TOTALT	19	8	9	2

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte och omfattning.....	1
1.3. Metod.....	1
2. Granskning av kommunens rutiner för upphandling	1
2.1. Kommunstyrelsens svar	2
2.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	2
2.3. Sammanfattad bedömning	5
3. Granskning av kommunens VA-verksamhet	6
3.1. Kommunstyrelsens och tekniska nämndens svar	7
3.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	7
3.3. Sammanfattad bedömning	8
4. Granskning av migrationens effekter på kommunens verksamheter	10
4.1. Kommunstyrelsens, socialnämndens och utbildningsnämndens svar.....	10
4.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	11
4.3. Sammanfattad bedömning	13
5. Granskning av kommunens personalstrategiska arbete	13
5.1. Kommunstyrelsens svar	14
5.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	14
5.3. Sammanfattad bedömning	16
6. Granskning av social trygghet och elevhälsa	17
7. Förstudie och uppföljning av projekt inom lekmanrevisionen	17
7.1. Bolagsstyrelsernas svar	18
7.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	18
7.3. Sammanfattad bedömning	19
8. Sammanfattande slutsatser och bedömning	20
Källförteckning	21

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Revisorerna granskar kommunstyrelsen och nämndernas verksamheter genom grundläggande granskning samt fördjupade granskningar inom utvalda områden. En väsentlig del i revisionens arbete är att följa upp tidigare granskningar för att se vilka resultat granskningarna har givit. Revisorerna har för avsikt att följa upp granskningar som genomförts 2016.

Revisorernas sakkunniga biträden följer upp respektive granskning och sammanfattar resultatet i en rapport. I de fall det inte har lämnats några rekommendationer med anledning av den fördjupade granskningen görs ingen uppföljning av vidtagna åtgärder.

1.2. Syfte och omfattning

Syftet med granskningen är att följa upp de åtgärder som vidtagits inom identifierade förbättringsområden samt vilka resultat som uppnåtts.

Den uppföljande granskningen omfattar:

- ▶ Granskning av kommunens rutiner för upphandling
- ▶ Granskning av kommunens VA-verksamhet
- ▶ Granskning av migrationens effekter på kommunens verksamheter
- ▶ Granskning av kommunens personalstrategiska arbete
- ▶ Granskning av social trygghet och elevhälsa
- ▶ Förstudie och uppföljning av projekt inom lekmannarevisionen

1.3. Metod

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Av källförteckningen framgår intervjupersoner samt vilka underlag som ligger till grund för granskningen. Rapporten är sakgranskad av intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitets-säkrade av de som granskats. I de fall endast skriftliga svar har inhämtats har ingen sakgranskning genomförts. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

2. Granskning av kommunens rutiner för upphandling

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunen har rutiner för att säkerställa att varor och tjänster upphandlas enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU). Granskningen avsåg kommunstyrelsen men omfattade all upphandlad verksamhet inom kommunen. Utifrån granskningens slutsatser rekommenderades i syfte att uppnå en bättre intern kontroll att:

- ▶ Upphandlingspolicy samt tillämpningsanvisningar uppdateras med information om att dessa är fastställda av fullmäktige samt datum för fastställande.
- ▶ Riktlinjerna för direktupphandling uppdateras med direktupphandlingsgränsen för år 2016 samt fastställs av kommunstyrelsen.
- ▶ Beslutsfattande avseende upphandling i bygg- och miljönämndens delegationsförteckning förtydligas samt beloppsgräns för när beslut om upphandling ska fattas av

kommunstyrelsen och nämnd preciseras. Vidare rekommenderas ett tydliggörande avseende innebörden av beslut om upphandling i delegationsordningarna.

- ▶ Uppföljning av avtal sker i enlighet med beslutad policy.
- ▶ Regelbunden/årlig generell kompetensutveckling av avtalsförvaltare genomförs i enlighet med riktlinjer avseende avtalsförvaltning.
- ▶ Kontroller genomförs avseende förekomst av direktupphandlingar, huruvida dokumentation av direktupphandling sker enligt fastställda regler och om delegationsförteckningen efterlevs vad gäller beslutsfattande.
- ▶ Interna kontroller inom upphandlingsområdet genomförs som även följs upp av nämnderna.

2.1. Kommunstyrelsens svar

Av kommunstyrelsens svar 2016-11-16 framgår att upphandlingspolicy och tillämpningsanvisningar har uppdaterats med datum för fastställande och att de är fastställda av fullmäktige. Riktlinjerna har uppdaterats med direktupphandlingsgränsen för 2016. Kommunstyrelsen belyser ett behov av att mindre anpassningar i exempelvis beloppsgräns eller arbetssätt ska kunna göras utan att riktlinjerna ska fastställas igen.

En process med en förändrad delegationsordning är inledd inom bygg- och miljönämnden. Avseende avtalsuppföljning arbetar upphandlingsfunktionen med att uppföljning av avtal sker enligt beslutad policy. De arbetar även med egen kontroll av vissa avtal. Verksamheter och beställare erbjuds stöd för att arbeta med avtalsuppföljning. Kommunstyrelsen är positiv till att utbilda beställare och avtalsförvaltare i en större utsträckning. Upphandlingsfunktionen utbildar vid tiden för yttrandet inom direktupphandling, kommunens nya upphandlingspolicy, allmänt inom LOU samt rena utbildningar för beställare.

Upphandlingsfunktionen gör uppföljning av direktupphandling genom att kontrollera direktupphandlingar från alla kontor. Kommunstyrelsen anger att kontrollen kan utvecklas och omfatta fler delar, exempelvis att även kontoren genomför interna kontroller inom upphandlingsområdet som redovisas för ansvarig nämnd. Upphandlingsfunktionen genomför kontroller enligt beslutad intern kontrollplan. Uppföljning av avtal genomförs kontinuerligt enligt de intervaller som bestämts med avtalsansvarig.

2.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Av upphandlingspolicyn framgår nu att den är antagen av kommunfullmäktige 2016-02-17, § 10. Riktlinjerna för direktupphandling har beslutats om av kommunledningsgruppen 2014-11-05. De har uppdaterats 2018-11-16 med direktupphandlingsgränsen för 2018, efter att kontoret uppmärksammats på att beloppsgränserna inte var uppdaterade med aktuella belopp.

Av delegationsförteckningen som är antagen av bygg- och miljönämnden 2016-06-30, § 53, framgår att avdelningschef får sluta avtal och vid behov häva avtal inom budget. Inga närmare skrivningar rörande upphandling återfinns. Beloppsgränser har inte precisats och det har inte beslutats om beloppsgränser för när beslut om upphandling ska fattas av kommunstyrelsen eller nämnd i delegationsförteckningen.

Enligt uppgift från utvecklingschef på kommunledningskontoret har några förtydliganden inte gjorts avseende innebörden av beslut om upphandling i delegationsförteckningarna. Delegationsförteckningarna skiljer sig dock något mellan nämnderna och socialnämndens, tekniska nämndens och kommunstyrelsens delegationsförteckningar innehåller utförligare skrivningar om vad som gäller vid upphandling än övriga nämnders. En större översyn av delegationsförteckningarna genomförs inför varje ny mandatperiod. Vid denna översyn ses strukturen för samtliga nämnders delegationsförteckningar över. Gällande upphandlingsdelarna är detta ett exempel på vad som kan komma att ses över. Idag finns även ett direktiv i upphandlingspolicyns tillämpningsanvisningar att upphandlingar över 50 000 kronor ska dokumenteras och göras i upphandlingssystemet. Även detta är något som ska ses över vid översynen.

Gällande avtalsuppföljning har inga policyförändringar gjorts, och avtal följs upp enligt policy. Uppföljning görs av den verksamhet som är ansvarig för avtalet. Sedan föregående granskning har upphandlingsenheten utökats från två heltidsanställda till tre heltidsanställda. Den nytillkomna tjänsten är en kombinerad tjänst som upphandlingscontroller och avtalsuppföljare. I praktiken har upphandlingsenheten därmed bättre möjligheter till uppföljning i dag jämfört med tidigare. På grund av problem med rekrytering har tjänsten i perioder varit vakant och arbetet har därför inte kommit igång fullt ut än.

Flera av revisorernas rekommendationer anknyter till kontrollmoment i kommunstyrelsens internkontrollplan. Av uppföljning av intern kontrollplan 2017 återfinns med anknytning till upphandling bland annat kontroll av avtalstrohet som kontrolleras genom stickprov samt prisuppföljning av ramavtal genom kontroll av ett urval fakturor. Under 2017 valdes ett avtalsområde inom vilket stickprov gjordes. Avseende direktupphandlingar har risken att upphandling görs med företag som inte har betalt sina skatter, socialförsäkringsavgifter eller inte är registrerade för F-skatt identifierats. Kontrollmomentet bestod i en genomgång av ett urval av genomförda direktupphandlingar. Av uppföljningens resultat framgår att 71 direktupphandlingar från olika kontor har kontrollerats genom inhämtade uppgifter via en utskickad enkät samt uppgifter hämtade via systemet E-avrop. Resultatet av kontrollen visade att vid över 80 procent av direktupphandlingarna har inga kontroller av skatter, socialförsäkringsavgifter och F-skatt genomförts. I vissa fall beror det dock på att leverantörerna redan är kända.

Kontrollen av nyttjandet av direktupphandlingsmodulen visade att 28 procent av direktupphandlingarna inte har gjorts i modulen samt att två direktupphandlingar skulle ha annonserats. Helhetsbedömningen som görs utifrån den genomförda kontrollen är att det fortfarande finns ett behov avseende utbildning om rutinerna kring direktupphandlingar. Även kvalitetskrav vid upphandling av vuxenutbildning återfinns som ett moment i internkontrollplanen. I detta fall har kontroll genomförts tillsammans med andra kommuner som ingår i upphandlingen, bland annat genom granskning av kvalitetsredovisningar, fakturering, betygsrapportering, besök i verksamheter samt uppföljning av klagomål.

Internkontrollplanen redovisas för kommunstyrelsen. Vid redovisning av internkontrollplan för 2017 framgår av protokoll från sammanträdet att kommunstyrelsen gjorde den samlade bedömningen för de områden som var föremål för kontroll att processerna fungerar i huvudsak, men att det finns ett fortsatt utvecklings- och dokumentationsarbete på flera områden. Åtgärder beskrivs ha planerats eller vidtagits där brister finns.

Erhållen internkontrollplan för 2018 innehåller i stort sett samma moment som för 2017 avseende upphandling¹. Planen innehåller kontrollmoment som prisuppföljning av ramavtal, attest av leverantörsfakturer samt avtalstrohet, det vill säga att varor köps på rätt avtal. Under 2018 är fokus på kontroll av bemanningstjänster. Liksom i internkontrollplanen för 2017 finns direktupphandling med, där risker som identifierats är att upphandling sker från företag som inte betalt sina skatter, socialförsäkringsavgifter eller inte är registrerade för F-skatt. Därtill lyfts riskerna att dokumentation inte sker, att konkurrens inte sker och att otillåten direktupphandling sker. Det som kontrolleras är att den som genomför en upphandling följer upphandlingspolicy samt direktivet i upphandlingspolicyens tillämpningsanvisningar om att direktupphandlingar över 50 000 kronor ska göras i särskilt system. Kvalitetskrav vid upphandling av vuxenutbildning återfinns även som ett moment i 2018 års plan.

Uppföljning av avtal genomförs främst av upphandlingsenheten och upphandling lyfts främst fram i kommunstyrelsens internkontrollplan. Men även några andra kontor lyfter fram upphandlingsrelaterade kontroller. Exempelvis har kultur- och fritidskontoret i sin internkontrollplan för 2018 identifierat direktupphandling som en prioriterad risk eftersom om direktupphandlingsmodulen inte används finns en risk att stora direktupphandlingar inte dokumenteras och att kommunen kan ha köpt för mer än vad lagstiftningen tillåter. Systematiska kontroller ska därför genomföras under året. Socialkontoret lyfter fram avtalstrohet i sin internkontrollplan för året, och uppföljning av att kommunen köper tjänster enligt avtal ska ske kontinuerligt. I utbildningsnämndens, bygg- och miljönämndens samt tekniska nämndens internkontrollplaner för 2018 saknas direkta skrivningar om upphandling.

Kompetensutveckling av beställare sker idag genom så kallade blockutbildningar, internutbildningar som erbjuds av kommunledningskontorets staber. Bland annat genomförs en utbildning för chefer årligen. För cheferna, som är dem som främst är beställare och avtalsförvaltare på kontoren, finns därmed en formell utbildning som upphandlingsenheten håller i. Det har även diskuterats om det ska införas någon form av chefskörkort, då detta är en utbildning som cheferna bör gå eftersom den innehåller viktiga och grundläggande moment.

Även anställda i organisationen erbjuds utbildning av upphandlingsenheten. Oftast är det chefer som bokar in de medarbetare som berörs av ämnet på utbildningarna. Ibland hålls utbildningar av externa utbildare men det är upphandlingsenheten som äger utbildningarna oavsett utbildare. Utbildningsplanerna görs upp till ett år i förväg och upplevelsen är att planeringen fungerar väl. Det händer även att enskilda kontor eller enheter hör av sig och ber om särskilda utbildningar. Upphandlingsenheten genomför denna typ av interna uppdragsutbildningar i mån av tid.

För direktupphandling upplevs det finnas ett fortsatt behov av utbildning och information om systemen och om hur direktupphandlingar ska genomföras. Problem vid direktupphandlingar som har framträtt vid redovisning av internkontrollplanen uppges främst handla om att brister vid upphandlingar uppstår när IT-stödet inte används. Kommunen använder sedan 2018 Kommers som IT-stöd (tidigare användes E-avrop) och om upphandlingar görs via systemet blir de korrekt genomförda och dokumenterade. Problemet i dag beskrivs vara att alla som

¹ För Kommunstyrelsen har kommunledningskontoret och samhällsbyggnadskontoret gemensamt identifierat risker som är kritiska i verksamheterna samt planerat kontrollmoment och/eller åtgärder kopplat till dessa risker.

genomför direktupphandlingar inte använder stödet, vilket medför att fel kan uppstå. Kravet är att alla direktupphandlingar ska ske i systemet.

2.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Upphandlingspolicy samt tillämpningsanvisningar uppdateras med information om att dessa är fastställda av fullmäktige samt datum för fastställande.	X			Upphandlingspolicy och tillämpningsanvisningar har uppdaterats med datum för fastställande och att de är fastställda av kommunfullmäktige. Upphandlingspolicyn antogs av kommunfullmäktige 2016-02-17, § 10.
Riktlinjerna för direktupphandling uppdateras med direktupphandlingsgränsen för år 2016 samt fastställs av kommunstyrelsen.			X	Riktlinjerna för direktupphandling har beslutats av kommunledningsgruppen 2014-11-05. De har uppdaterats 2018-11-16 med direktupphandlingsgränsen för 2018, efter att kontoret uppmärksammats på att beloppsgränserna inte var uppdaterade med aktuella belopp.
Beslutsfattande avseende upphandling i bygg- och miljönämndens delegationsförteckning förtydligas samt beloppsgräns för när beslut om upphandling ska fattas av kommunstyrelsen och nämnd preciseras. Vidare rekommenderas ett tydliggörande avseende innebörden av beslut om upphandling i delegationsförteckningarna.			X	Av bygg- och miljönämndens delegationsförteckning, antagen av bygg- och miljönämnden 2016-06-30 § 53, framgår att avdelningschef får sluta avtal och vid behov häva avtal inom budget. Inga närmare skrivningar rörande upphandling finns. Beloppsgränser har inte preciserats och det har inte beslutats om några beloppsgränser för när beslut om upphandling ska fattas av kommunstyrelse eller nämnd. Förtydliganden har inte gjorts gällande innebörden av beslut om upphandling i delegationsförteckningarna. En större översyn av delegationsförteckningarna görs inför varje ny mandatperiod. Vad gäller upphandling är detta ett exempel på vad som ses över vid översynen.
Uppföljning av avtal sker i enlighet med beslutad policy.		X		En uppföljning av hur väl policyn efterlevs har inte gjorts inom ramen uppföljningen. Men enligt uppgift sker uppföljning av avtal enligt policyn. Sedan föregående granskning har möjligheterna till uppföljning centralt förbättrats då upphandlingsenheten har utökats med en kombinerad tjänst som

				upphandlingscontroller och avtalsuppföljare. På grund av problem med rekrytering har dock tjänsten sedan den tillkom i perioder varit vakant.
Regelbunden/årlig generell kompetensutveckling av avtalsförvaltare genomförs i enlighet med riktlinjer avseende avtalsförvaltning.		X		Kompetensutveckling sker genom internutbildningar som erbjuds av kommunledningskontoret. Bland annat genomförs utbildning för chefer årligen. Även övriga anställda i organisationen erbjuds utbildning av upphandlingsenheten och enskilda kontor eller enheter kan få särskilda utbildningar vid behov.
Kontroller genomförs avseende förekomst av direktupphandlingar, huruvida dokumentation av direktupphandling sker enligt fastställda regler och om delegationsförteckningen efterlevs vad gäller beslutsfattande.		X		I internkontrollplan för 2017 och 2018 finns direktupphandling med. Flera risker identifieras, däribland att upphandling sker från företag som inte betalt sina skatter, socialförsäkringsavgifter eller inte är registrerade för F-skatt, att dokumentation inte sker, att konkurrens inte sker och att otillåten direktupphandling sker. Avseende direktupphandling kontrolleras att den som genomför upphandlingen följer upphandlingspolicyn. Därtill kontrolleras att det särskilda systemet för upphandling används vid direktupphandling över 50 000 kronor. Ett problem idag är att alla inte använder stödet, vilket gör att fel kan uppstå. Därför finns ett fortsatt behov av att informera om direktupphandlingar.
Interna kontroller inom upphandlingsområdet genomförs som även följs upp av nämnderna.		X		Uppföljning genomförs främst av upphandlingsenheten och upphandling lyfts främst fram i kommunstyrelsens internkontrollplan och redovisas för kommunstyrelsen vid den årliga redovisningen. Upphandlingsrelaterade kontroller återfinns även i några av nämndernas internkontrollplaner och redovisas då för respektive nämnd, men dessa kontroller återfinns inte i samtliga nämnders planer.

3. Granskning av kommunens VA-verksamhet

Syftet med granskningen var att kartlägga ett antal frågeställningar avseende kommunens VA-verksamhet. Granskningen avsåg kommunstyrelsen och tekniska nämnden.

Revisorernas bedömning var att rutinerna avseende kommunens VA-verksamhet i huvudsak var ändamålsenliga och tillräckliga, men att det fanns utrymme för vissa ändringar eller förbättringar av rutinerna för att ytterligare stärka den interna kontrollen och säkerställa att oönskade händelser inte inträffar. Utifrån granskningens slutsatser rekommenderade revisorerna i syfte att uppnå en förbättrad intern kontroll att:

- ▶ VA-enheten bör fortsätta arbetet med att ta fram en VA-plan samt med denna som grund även en heltäckande respektive löpande filmnings-/fotograferingsplan vad gäller VA-nätet.
- ▶ Arbetet med den s.k. VA-kartan bör färdigställas. Detta innefattar bl.a. registrering av uppgifter i särskild drift- och underhållsmodul.
- ▶ Arbetet med övergång till komponentredovisning med därtill kopplad komponentavskrivning bör slutföras. Det som i nuläget återstår är uppdelning i komponenter vad gäller historiska investeringar.
- ▶ En översyn av självkostnadsdelarna bör göras. Det är självkostnaden som ligger till grund för taxornas storlek. I samband med granskningstillfället framgick det att kostnaderna vad gäller intag av dagvatten är större än vad som återspeglas i taxorna.
- ▶ Arbetet vad gäller den långsiktiga planeringen bör slutföras och löpande uppdateras. Detta gäller såväl investeringar som underhåll. Taxorna och deras konstruktion ska vara en del i detta arbete. Tidigare år har underhållet kring verken och nätet inte varit tillräckligt varvid en s.k. underhållsskuld uppstått. Det är viktigt att bibehålla värdet på anläggningsskapitalet.

3.1. Kommunstyrelsens och tekniska nämndens svar

Rapporten återfinns som ett anmälningsärende i kommunstyrelsens protokoll den 5 oktober 2016. Enligt uppgift från registrator och ansvarig handläggare har kommunstyrelsen inte yttrat sig över rapporten.

Av tekniska nämndens yttrande 2016-12-19 framgår att rekommendationerna för att uppnå en förbättrad internkontroll är under arbete. En VA-plan för kommunen beräknas vara färdig i slutet av 2017. En plan för fotografering och filmning är framtagen och arbetas med. Kartmaterialet över VA-nätet är under kontinuerlig förbättring tillsammans med kommunens GIS-enhet. Fotografering och filmning involveras även i detta arbete. Arbetet med övergång till komponentredovisning gällande uppdelning i komponenter vad gäller historiska investeringar kommer vara klart våren 2017. En översyn av självkostnadsdelarna pågår då det finns med sedan uppdrag gavs i budget för 2016. Beslut beräknas tas under 2017. Arbete med VA-planen samt en översyn av taxan pågår.

3.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

VA-planen är idag färdigställd och den antogs tillsammans med kommunens VA-policy av kommunfullmäktige 2018-06-13, § 89. VA-planen och VA-policyn omfattar all VA-verksamhet i kommunen och består av flera delar, en VA-översikt, en utbyggnadsplan, en plan för den allmänna anläggningen och plan för enskilt VA. Sammanfattat ska VA-planen ge en långsiktig planering för vatten- och avloppsförsörjningen i kommunen och har ett tidsperspektiv som sträcker sig fram till 2035. Planen har tagits fram med utgångspunkt i den lagstiftning som styr kommunens ansvar för vatten- och avloppsförsörjning och har arbetats fram av en förvaltningsövergripande arbetsgrupp med representanter från hela samhällsbyggnadskontoret. Av handlingarna framgår att informationsmöten har hållits med allmänheten och att förslaget har gått på remiss till externa parter. Genomförandet av VA-planen ska följas upp minst en gång per år och planen ska revideras regelbundet.

Till största delen har filmningen av VA-nätet genomförts och för de områden där filmning inte har genomförts finns en plan för arbetet. Vid tiden för granskningen 2016 återstod uppdelning i komponenter vad gäller historiska investeringar. Arbetet med övergång till komponentredovisning med därtill kopplad komponentavskrivning är slutfört.

VA-kartan har uppdaterats och ett löpande arbete med kartan pågår. Uppgifter registreras idag i drift- och underhållsmodulen. I modulen finns en översikt som innefattar de ärenden som är inlagda i systemet. För dessa ärenden framgår viss information samt deras status, exempelvis om underhåll är planerat eller om renovering är utförd. I systemet registreras även driftstörningar och samtlig information som rör störningen dokumenteras. Enligt intervjuuppgift är systemet i drift och fungerar bra, men ett arbete pågår med att se över rutiner för att effektivisera hur modulen används.

Samhällsbyggnadskontoret gjorde en utredning om VA-taxans konstruktion och nivåer med avseende på anläggningsavgifter (anslutningsavgifter) under hösten 2016. Kommunfullmäktige beslutade om den nya VA-taxan 2017-02-08, § 5. I protokollet utläses att samhällsbyggnadskontorets utredning i huvudsak föranleddes av höga utgiftsuttag i kommunens lager- och logistikområden. Kontorets utredning visade på att avgiftsuttaget för lager och logistikbyggnader i vissa fall blev orimligt högt med gällande taxa och att det därför var befogat med en jämkning av anläggningstaxan för dessa områden och objekt. Utredningen visade också att det behövdes en justering av nivåerna i anläggningstaxan för att bättre spegla kostnaderna för utbyggnaden av VA-anläggningen.

Enligt uppgift från teknisk chef kommer en översyn av hela taxan samt konstruktion av den att göras under våren 2019. Anledningen till helhetsöversynen är bland annat att taxan idag inte följer Svenskt Vattens rekommendationer. De förändringar som upplevdes mest akuta genomfördes vid den tidigare förändringen av taxan under 2017, men det upplevs finnas ett behov av ett större omtag avseende taxan i helhet. Ambitionen är att ta fram ett förslag och att en ny taxa ska kunna antas av kommunfullmäktige under 2019.

Investerings- och underhållsplan har tagits fram och filmningsarbetet har enligt uppgift bidragit till en bra bild av anläggningens skick. Dokumentet finns internt på förvaltningen och uppdateras löpande. Omprioriteringar av underhåll görs utifrån oförutsedda händelser som uppstår, exempelvis läckage. Investeringar ses över inför varje ny årsbudget och antas av både nämnden och fullmäktige.

3.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
VA-enheten bör fortsätta arbetet med att ta fram en VA-plan samt med denna som grund även en heläckande respektive	X			VA-planen är färdigställd och antogs tillsammans med kommunens VA-policy av kommunfullmäktige 2018-06-13, § 89. Till största delen har även filmningen av VA-nätet genomförts och det finns en plan för arbetet.

<p>löpande filmnings-/fotograferingsplan vad gäller VA-nätet.</p>			
<p>Arbetet med den s.k. VA-kartan bör färdigställas. Detta innefattar bl.a. registrering av uppgifter i särskild drift- och underhållsmodul.</p>	X		<p>VA-kartan har uppdaterats och ett löpande arbete med kartan pågår. Uppgifter registreras i drift- och underhållsmodulen. I modulen finns en översikt som innefattar ärenden som är inlagda i systemet och i systemet registreras och dokumenteras även exempelvis driftstörningar.</p>
<p>Arbetet med övergång till komponentredovisning med därtill kopplad komponentavskrivning bör slutföras. Det som i nuläget återstår är uppdelning i komponenter vad gäller historiska investeringar.</p>	X		<p>Arbetet med övergång till komponentredovisning med därtill kopplad komponentavskrivning har slutförts.</p>
<p>En översyn av självkostnadsdelarna bör göras. Det är självkostnaden som ligger till grund för taxornas storlek. I samband med granskningstillfället framgick det att kostnaderna vad gäller intag av dagvatten är större än vad som återspeglas i taxorna.</p>		X	<p>Samhällsbyggnadskontoret gjorde en utredning om VA-taxans konstruktion och nivåer avseende anläggningsavgifter (anslutningsavgifter) under hösten 2016. Kommunfullmäktige beslutade om en ny VA-taxa 2017-02-08, § 5. Enligt uppgift från teknisk chef kommer en översyn av hela taxan samt konstruktionen av den att göras under våren 2019. Ambitionen är att en ny taxa ska kunna antas av kommunfullmäktige under 2019.</p>
<p>Arbetet vad gäller den långsiktiga planeringen bör slutföras och löpande uppdateras. Detta gäller såväl investeringar som underhåll. Taxorna och deras konstruktion ska vara en del i detta arbete. Tidigare år har underhållet kring verken och nätet inte varit tillräckligt varvid en s.k. underhållsskuld uppstått. Det är</p>		X	<p>VA-planen och VA-policyn omfattar all VA-verksamhet i kommunen och består av en VA-översikt, en utbyggnadsplan, en plan för den allmänna anläggningen och plan för enskilt VA. VA-planen är en långsiktig planering för vatten- och avloppsförseringen i kommunen och sträcker sig till 2035.</p> <p>Investerings- och underhållsplan är framtagen. Dokumentet finns internt på förvaltningen och uppdateras löpande. Investeringar ses över inför varje ny årsbudget och antas av nämnden och kommunfullmäktige.</p> <p>En genomgripande översyn av VA-taxan och konstruktionen av den ska genomföras under våren</p>

viktigt att bibehålla värdet på anläggningskapitalet.				2019. Målet är att en ny VA-taxa ska kunna antas av kommunfullmäktige under 2019.
---	--	--	--	---

4. Granskning av migrationens effekter på kommunens verksamheter

Syftet med granskningen var att översiktligt bedöma om kommunens verksamheter är rustade för att möta det ökade behovet av välfärdstjänster och bostäder som följer av den ökade migrationen. Därtill syftade granskningen till att undersöka om planen för strategisk personalförsörjning omfattar nyanlända. Granskningen avsåg kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt socialnämnden.

Revisorernas bedömning var att den politiska organisationen saknar tydlighet i integrationsfrågor vilket försvårar styrningen av arbetet för denna typ av verksamhet. Revisorerna såg dock positivt på att kommunen påbörjat ett förbättringsarbete i och med arbetet för 2017 års budget. Vidare bedömdes att det i huvudsak fanns ett fungerande prognosarbete för förskolan och grundskolan med sikte på behov av utbildningsplatser och lokaler, men att nämndens egna prognoser behövde förbättras då de haft en tendens att överskridas. Avseende att möta bosättningslagens krav hade kommunen inte någon uttalad målsättning för arbetet. Denna typ av mål har efterlysts tidigare. Revisorerna bedömer dock att signalerna som granskningen fått är att detta kommer att åtgärdas i förslag till budget 2017.

Revisorerna framhöll även att ett sätt att klara av den framtida kompetensförsörjningen kan vara att ta tillvara nyanländas utbildning och yrkeserfarenhet, detta har dock inte tagits tillvara i personalförsörjningsplanen. Utifrån granskningens slutsatser rekommenderades att:

- ▶ Socialnämnden bör införa ett särskilt perspektiv på gruppen nyanlända och ensamkommande i nämndens strategiska och styrande dokument.
- ▶ Kommunstyrelsen bör ta till vara nyanländas utbildning och yrkeserfarenhet i personalförsörjningsplanen.

4.1. Kommunstyrelsens, socialnämndens och utbildningsnämndens svar

Kommunstyrelsen har svarat på samtliga av KPMG:s rekommendationer och kommentarer. Nedan redogörs dock endast för det som är relevant utifrån rekommendationerna som de förtroendevalda revisorerna lämnade.

Kommunstyrelsen skriver 2017-01-25 att en övergripande befast strategi i socialnämnden inkluderar alla kommuninvånare utan att särskilda grupper lyfts ut. Målgruppen nyanlända och ensamkommande har dock vissa särskilda behov där boende och integrationsbehovet är två behov som nämnden tar hänsyn till. Socialnämnden har berört målgruppen genom ett särskilt integrationsmål som lyftes in i budget för 2017. Nämnden ser över om specifika riktlinjer för integrationsarbetet ska upprättas.

Kommunen ska arbeta för att ta tillvara på nyanländas utbildning och yrkeserfarenhet genom sin Strategi för kompetensförsörjning. Personalenheten genomför en övergripande analys av kompetensförsörjningen i kommunen. Den omfattar även de riktade insatser som staten har tillfört för att förbättra för nyanlända att komma in på arbetsmarknaden. Arbetet pågår fram till

maj 2017 och workshops genomförs under vintern och en projektgrupp arbetar vidare utifrån resultaten. Dokumentet Strategi för kompetensförsörjning som ligger till grund för arbete kan även revideras vartefter arbetet fortskrider.

Socialnämnden skriver 2017-05-23 att rapporten ger en rättvisande bild av migrationens effekter på kommunen. I budget för 2017 har socialnämnden ett uttalat integrationsmål som lyder "Integrationsarbetet ska fokusera på att stötta individerna i deras etablering och integration så att de blir inkluderade och delaktiga i samhället". Under hösten 2016 genomförde socialkontoret en omorganisation av kontorets integrationsarbete genom att skapa en integrationsgrupp inom vuxenheten. Integrationsgruppen består sedan i januari 2017 av tre socialsekreterare, fyra integrationssamordnare och arbetsleds av en samordnare. Integrationsgruppen samverkar med kommunens integrationssamordnare som är organiserad under kommunledningskontoret och deltar i de aktiviteter som genomförs inom ramen för dennes verksamhet.

Av utbildningsnämndens yttrande 2017-01-24 framgår att kommunen hittills lyckats placera alla barn och elever i förskola och grundskola. Vidare finns det överlag svårigheter att prognosticera hur många barn och elever som kommer att behöva utbildningsplatser på lång sikt. Då kommunen är en tillväxtkommun görs bedömning och elevprognos i enlighet med befolkningsprognosen. Eftersom befolkningsprognosen har en tendens att överskridas uppstår problem för förskolans och grundskolans prognoser. Tendensen att befolkningsprognoser överskrids tar dock förskolan och grundskolan hänsyn till efter bästa förmåga och tar därför höjd i sina egna prognoser.

4.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Enligt uppgift från personalchefen har processen med personalförsörjningsplanen blivit fördröjd, men kompetensbehov och roller inventerades genom workshops under slutet av 2016 och början av 2017, i linje med vad som framgick i yttrandet. De övergripande kompetensplanerna är dock ännu inte genomförda och det har inte beslutats om en kompetensförsörjningsplan för kommunens långsiktiga arbete. Det finns ett pågående utvecklingsarbete för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet och som framgår av avsnitt 5 i denna rapport har delar av det arbetet som planerades utifrån kompetensförsörjningsstrategin genomförts.

Sedan 2018 finns en ny enhet, integrationsenheten, under kommunledningskontoret. Integrationsenheten leder och utvecklar kommunens integrationsarbete och arbetar med mottagande och introduktion av nyanlända, men även med den långsiktiga etableringen som exempelvis utbildning och arbete. Idag bedriver kommunen verksamhet rörande vuxenutbildning, arbetsmarknad och näringsliv inom en gemensam avdelning, CVAN. Verksamheterna har funnits tidigare, men inte samlat på det sättet som det ser ut idag. I avdelningens arbete deltar även integrationsenheten under utvecklingsstaben i det löpande och strategiska arbetet. Chefen för integrationsenheten deltar i CVAN:s ledningsgrupp och är med i deras planering, och deltar på liknande sätt i lednings- och planeringssammanhang inom socialkontoret.

Arbetet bygger på matchning av individer mot utbildning och arbete. Det gäller även för nyanlända och matchningen görs mot såväl kommunens egna arbetsplatser som mot externa arbetsplatser. Fokus ligger på att individer får anpassat stöd i sin etablering. Det finns inte någon dokumenterad strategi kring arbetet, utan det handlar om ett dagligt arbete och ett arbetssätt som syftar till att tillvarata befintlig kompetens.

Socialnämnden har de senaste två åren haft integrationsmålet "Integrationsarbetet ska fokusera på att stötta individerna i deras etablering och integration så att de blir inkluderade och delaktiga i samhället" i sin budget. Nämnden har även tagit fram riktlinjer och lokala rutiner för handläggningen och arbetet med nyanlända och ensamkommande. I nämndens verksamhetsrapport för augusti 2018 framgår nämndens arbete med nämndmålet under året. Socialnämndens mottagande av nyanlända samordnas i en kontorsövergripande operativ styrgrupp där även kommunens integrationschef ingår. Syftet är att mottagande och integration ska ske på ett så bra och effektivt sätt som möjligt.

Under året har omplaceringar av flera ensamkommande ungdomar skett då stödboendena Ängen och Lane har lagts ned. Placering har företrädesvis skett i familjehem och i stödlägenheter. Uppföljning har skett i samtliga ärenden. Vårdplaner och genomförandeplaner har setts över och uppdaterats med fokus på integration och att hjälpa äldre ungdomar förbereda sig inför ett självständigt vuxenliv. Inom stöd- och behandlingsenheten har familjesamverkan tagit kontakt med integrationsutvecklare och spridit information om föräldragrupper till familjer som nyligen har anlänt till Sverige. Särskilt anpassat föräldrastöd planeras och målet är att nå ut till så många som möjligt med erbjudande om föräldrastöd. Nämndens utförarverksamheter tar emot extratjänster, praktikanter och traineetjänster, vilket fungerar väl. Volontärverksamheten har initierat ett samarbete med SFI. Verksamheten har många volontärer med utländsk bakgrund. Träffpunktverksamheten har tagit emot flertalet feriearbetare med olika kulturell bakgrund. Förebyggande enheten har inlett ett samarbete med modersmålsenheten.

Integrationsgruppen har idag bytt namn till nyanländagruppern och består av en samordnare, socialsekreterare och en boendekoordinator. Boendekoordinatören är en projektanställning med medel ifrån Länsstyrelsen som har till uppgift att se över och utforma arbetssätt och rutiner för arbetet med bostadsfrågorna för nyanlända. Gruppen arbetar enligt deras rutin för nyanlända, senast reviderad den 19 oktober 2018.

Integrationsstöderna tillhör numera integrationsenheten under kommunledningskontoret och heter integrationsutvecklare. Det finns en överenskommelse som fastställer samverkan mellan vuxnenhetens nyanländagrupp och integrationsenheten. Integrationsutvecklarna genomför de uppdrag som socialsekreterarna beställer, så som mottagande och introduktion av nyanlända. Det är samordnaren inom nyanländagruppern som får aviseringar om när nyanlända ska anlända och förbereder ärendet. Samordnaren meddelar utbildningskontoret om eventuell skolplats samt boendesamordnaren på avdelningen för kvalitet- och verksamhetsstöd om behovet av bostad. En månad innan mottagandet kallar socialsekreterare i nyanländagruppern till ett möte för att i detalj planera vem som gör vad under den nyanländes första tid i kommunen. Vid mötet ska ansvarig integrationsutvecklare, boendesamordnare, bovärd samt andra aktuella tjänstemän närvara för att planera familjens ankomst till kommunen. Planeringen sker utifrån av samordnare upprättad checklista. Utöver dessa tjänstemannamöten genomförs även kontorsövergripande möten två gånger per termin. På mötena diskuteras hur mottagandet gick utifrån boendesituationen och hur arbetet ska ske framledes.

Alla nyanlända i kommunen ska ha en arbetsplan. Utifrån arbetsplanen upprättar individen och integrationsutvecklaren en genomförandeplan på hur målen ska uppnås. Integrationsutvecklarna är ansvariga för att revidera och följa upp genomförandeplanerna så fort dokumentet är upprättat i Procapita av systemförvaltaren. Detta leder till en ökad samverkan mellan socialsekreterare och integrationsutvecklare. Integrationsutvecklaren ansvarar sedan för arbetet med den långsiktiga etableringen för den nyanlända, exempelvis egen bostad, utbildning, arbete, sysselsättning och inkludering i föreningslivet.

Enligt uppgift från utbildningschef görs utbildningsnämndens prognoser på samma sätt idag som tidigare. Det händer fortfarande att prognoserna inte håller, men organisationen klarar vissa oförutsedda händelser och de avvikelserna som finns idag är små i förhållande till avvikelserna under 2015 och 2016 då läget var annorlunda i och med det ökade mottagandet av flyktingar.

4.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Socialnämnden bör införa ett särskilt perspektiv på gruppen nyanlända och ensamkommande i nämndens strategiska och styrande dokument.	X			Socialnämnden har de senaste två åren haft integrationsmålet "Integrationsarbetet ska fokusera på att stötta individerna i deras etablering och integration så att de blir inkluderade och delaktiga i samhället" i sin budget. Nämnden har tagit fram riktlinjer och lokala rutiner för handläggningen och arbetet med nyanlända och ensamkommande. En projektanställd boendekoordinator har till uppgift att se över och utforma arbetssätt och rutiner för arbetet med bostadsfrågorna för nyanlända. Det finns även en överenskommelse som fastställer hur samverkan mellan vuxenhetens nyanländagrupp och integrationsenheten ska ske. Planering av mottagande av nyanlända sker utifrån en upprättad checklista och alla nyanlända i kommunen har en arbetsplan. Utifrån arbetsplanen upprättar individen och integrationsutvecklaren en genomförandeplan för hur målen i planen ska uppnås.
Kommunstyrelsen bör ta till vara nyanländas utbildning och yrkeserfarenhet i personalförsörjningsplanen.		X		Delar av det arbete som planerades utifrån kompetensförsörjningsstrategin har genomförts. Processen med strategin har blivit fördröjd, men kompetensbehov och roller inventerades under slutet av 2016 och början av 2017. De övergripande kompetensplanerna är ännu inte genomförda och det har inte beslutats om en kompetensförsörjningsplan för kommunens långsiktiga arbete. Det finns dock ett pågående utvecklingsarbete för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

5. Granskning av kommunens personalstrategiska arbete

Syftet med granskningen var att bedöma kommunens personalstrategiska arbete för att möta framtida behov. Utifrån granskningens slutsatser rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Det arbete som planeras genomföras under hösten utifrån kompetensförsörjningsstrategi sker samt att en långsiktig plan upprättas.
- ▶ En kompetensförsörjningsplan beslutas för kommunens långsiktiga arbete.
- ▶ Överväga eventuell vidare utbildning för chefer avseende hantering av rehabiliteringsärenden samt interna rutiner/blanketter.
- ▶ Ta del av medarbetarundersökningens resultat, vilka åtgärder som avses vidtas på en övergripande nivå samt följer upp vilka åtgärder som vidtagits.

5.1. Kommunstyrelsens svar

Kommunstyrelsen gav kommunledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till kompetensförsörjningsplan för kommunens långsiktiga arbete i enlighet med förslag från kommunens revisorer för beslut i kommunstyrelsen.

Av kommunstyrelsens yttrande 2016-11-16 framgår att en kompetensförsörjningsstrategi upprättades i maj 2016. Strategidokumentet klargör hur arbetet kring kompetensförsörjning ska fortgå under 2016 och fram till år 2020. Strategin berör målsättning, kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande samt utvärdering. Som ett led i att upprätta en långsiktig kompetensförsörjningsplan ska informationsinramning ske hösten 2016. Kompetensbehov och roller ska inventeras genom workshops i olika ledningsforum. Den långsiktiga planen ska färdigställas under våren och sommaren 2017.

Kommunledningskontoret ska vidareutbilda cheferna i rehabiliteringsarbetet. Rehabiliteringsverktyget ADATO implementerades i alla verksamheter med start i oktober 2016. Utbildning i systemet har genomförts för alla chefer. ADATO ska effektivisera arbetet för chefer med dokumentationen av rehabiliteringsärenden, rutiner och blanketter. I budgetförslag för 2017 finns avsatt medel för att förstärka och tillföra resurser för det personalstrategiska arbetet.

Rutiner för arbetet med resultatet från medarbetarundersökningen sker på enhets- och kontornivå. Det har inte återrapporterats till nämnderna. Årsredovisningen som beslutas av fullmäktige innehåller ett personalbokslut där bland annat medarbetarenkäten kommenteras och följs upp. Andra områden som följs upp i personalbokslutet är personalsammansättning, lönesättning, arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbetet samt måluppföljning av det övergripande målet att vara en attraktiv arbetsgivare.

5.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Strategi för kompetensförsörjning antogs av kommunstyrelsen 2017-01-25. I strategin för kompetensförsörjning är det kommande arbetet beskrivet enligt en kompetensförsörjningsprocess: kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering. Kompetensanalysen sker genom workshops med kontoren, insamling av statistik, enkätutskick till alla chefer och analys av prognoser. Syftet är både att identifiera anställningsbehov i kommunen nu och under de närmaste åren. Kompetensplaneringen handlar om att formulera kompetensmål, upprätta kompetensplaner på enhetsnivå och individuella utvecklingsplaner på individnivå som hänger samman. Genomförandet innebär att arbeta fram kompetensanalyser och kompetensplaner på avdelnings- och enhetsnivå.

Av handlingarna framgår att en projektgrupp skulle bildas och arbeta med detta under våren 2017. Kompetensplanerna ska därefter verkställas och följas upp löpande. Utvärderingen

ska ske löpande och består av att utvärdera måluppfyllelsen, kommunicera resultatet och initiera samt genomföra de förbättringsåtgärder som krävs.

Enligt personalchef har delar av det arbete som planerades utifrån kompetensförsörjningsstrategin genomförts. Processen blev fördröjd på grund av en långtidssjukskrivning på personalstaben i början av 2017. Kompetensbehov och roller inventerades dock genom workshops under slutet av 2016 och början av 2017, i linje med vad som framgick i yttrandet på rapporten liksom vid antagandet av strategin.

De övergripande kompetensplanerna är enligt uppgift ännu inte genomförda och det har inte beslutats om en kompetensförsörjningsplan för kommunens långsiktiga arbete. Men det finns ett pågående utvecklingsarbete för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet som har till syfte att systematisera och lyfta kompetensförsörjningen på ett strategiskt plan ihop med det övriga budgetarbetet i kommunen. Enligt uppgift arbetar personalstaben i dagsläget med att få in kompetensförsörjningen i Stratsys i syfte att få till ett mer strategiskt tänk samt för att kunna följa upp och systematisera arbetet på alla nivåer.

En personalspecialist ansvarar idag för att planera, stötta och utveckla cheferna i rehabiliteringsarbetet. Kommunen har enligt personalchefen blivit uppmärksammad av Försäkringskassan under 2017 för sin gedigna och framgångsrika modell kring arbetet med rehabilitering. Detta har även uppmärksammats vid en arbetsmiljöinspektion under 2017. Nyckeln i rehabiliteringsarbetet beskrivs vara det nära ledarskapet och det systematiska uppföljningsarbetet. Detta stärks och stöds i systemet ADATO där personalstaben har systematiska uppföljningar och statistiska presentationer för cheferna. Ansvarig personalspecialist har även en stående punkt om rehabilitering, sjukfrånvaro och personalomsättning på ledningsgruppsmöten en gång per termin. Utbildning i systemet ADATO och därmed i rehabiliteringsprocessen ges varje termin. Vid behov genomförs även individuella sittningar. Två av personalspecialisterna har även utbildats i handledning kring stresshantering och personalstaben genomför handledningsgrupper i stresshantering som riktar sig till samtliga medarbetare i kommunen.

Resultatet av medarbetarundersökningarna analyseras genom att varje chef har en genomgång av sitt resultat med sin chef. Enligt uppgift från personalchefen erbjuder personalstaben utbildningar och seminarier om tillvägagångssättet vid resultatuppföljningen. Samtliga chefer gör uppföljning och åtgärdsplan i arbetsmiljösystemet KIA. Uppföljning av åtgärdsplan görs ca 6 månader efter att åtgärdsplanen har upprättats eller vid de datum som är uppsatta i planen. Om enhetens resultat på medarbetarundersökningen är under godkänd nivå genomförs åtgärdsplansarbetet och uppföljningarna i samarbete med personalstaben. Resultaten av undersökningen Hållbart medarbetarengagemang (HME) presenteras för kommunstyrelsen årligen, men enligt uppgift har resultaten av 2017 års enkät ännu inte presenterats. Presentationen av resultatet från HME för kommunstyrelsen görs av personalchefen.

I november 2018 ska en kompetensenhet startas upp inom personalstaben. Där ska en rekryteringsfunktion och en bemanningsfunktion ingå. Rekryteringsfunktionen syftar till att höja kvaliteten på samtliga rekryteringar i organisationen genom att systematiskt stödja cheferna med kompetensbaserad rekrytering och enhetlig annonsering. Även kandidatupplevelsen för de som söker tjänster ska vara i fokus. Bemanningsfunktionen ska arbeta med korttidsvikarieanskaffning för att underlätta för cheferna att hitta vikarier samt stötta cheferna i arbetsgivaransvaret kring vikarierna.

5.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Det arbete som planeras genomföras under hösten utifrån kompetensförsörjningsstrategi sker samt att en långsiktig plan upprättas.		X		Strategi för kompetensförsörjning antogs av kommunstyrelsen 2017-01-25. Delar av det arbete som planerades utifrån kompetensförsörjningsstrategin har genomförts, bland annat har kompetensbehov och roller inventerats genom workshops. Arbetet med kompetensförsörjningsstrategin har dock blivit fördröjt på grund av en långtidssjukskrivning på personalstaben i början av 2017.
En kompetensförsörjningsplan beslutas för kommunens långsiktiga arbete.		X		De övergripande kompetensplanerna är ännu inte genomförda och det har inte beslutats om en kompetensförsörjningsplan för kommunens långsiktiga arbete. Det finns ett pågående utvecklingsarbete för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet som har till syfte att systematisera och lyfta kompetensförsörjningen på ett strategiskt plan ihop med det övriga budgetarbetet i kommunen. I dagsläget arbetar personalstaben med att få in kompetensförsörjningen i Stratsys för att kunna följa upp och systematisera arbetet på alla nivåer.
Överväga eventuell vidare utbildning för chefer avseende hantering av rehabiliteringsärenden samt interna rutiner/blanketter.	X			En personalspecialist ansvarar idag för att planera, stötta och utveckla cheferna i rehabiliteringsarbetet. Nära ledarskap och systematiskt uppföljningsarbete stärks och stöds i systemet ADATO där personalstaben gör systematiska uppföljningar och statistiska presentationer för cheferna. Systemet effektiviserar arbetet med dokumentationen av rehabiliteringsärenden, rutiner och blanketter. Utbildning i ADATO och därmed i rehabiliteringsprocessen ges terminsvis. Vid behov genomförs individuella utbildningar. Ansvarig personalspecialist har en stående punkt om rehabilitering, sjukfrånvaro och personalomsättning på ledningsgruppsmöten terminsvis. Två personalspecialister har utbildats i handledning kring stresshantering och personalstaben genomför handledningsgrupper i stresshantering som riktar sig till samtliga medarbetare i kommunen.
Ta del av medarbetarundersökningens		X		Resultatet av medarbetarundersökningarna analyseras genom att varje chef har en genomgång av

<p>resultat, vilka åtgärder som avses vidtas på en övergripande nivå samt följer upp vilka åtgärder som vidtagits.</p>			<p>sitt resultat med sin chef. Personalstaben genomför utbildningar och seminarier om tillvägagångssättet vid resultatuppföljningen. Samtliga chefer gör uppföljning och åtgärdsplan i arbetsmiljösystemet KIA. Uppföljning av åtgärdsplan görs ca 6 månader efter att åtgärdsplanen har upprättats eller vid de datum som är uppsatta i planen. Om enhetens resultat är under godkänd nivå genomförs åtgärdsplansarbetet och uppföljningarna i samarbete med personalstaben.</p> <p>Resultaten av undersökningen Hållbart medarbetarengagemang (HME) presenteras för kommunstyrelsen, men enligt uppgift har resultaten från 2017 års enkät ännu inte presenterats för kommunstyrelsen. Presentationen av resultatet från HME görs av personalchefen.</p>
--	--	--	--

6. Granskning av social trygghet och elevhälsa

Syftet med granskningen var att ge revisorerna underlag för att bedöma hur kommunen samordnar och följer upp arbetet för social trygghet i allmänhet och elevhälsan med fokus på kommunala grundskolan.

Revisorernas bedömning var att kommunen skapar goda möjligheter och målsättningar för att utveckla och följa upp arbetet för social trygghet och elevhälsa. Granskningen visade att kommunen under 2016 hade anställt en trygghetssamordnare samt startat ett preventionsprojekt mot alkohol, narkotika, dopning och tobak samt psykisk ohälsa bland barn och unga. Kommunen har initierat och ingått samverkan med Polismyndigheten, genomfört en analys av den lokala lägesbilden avseende brott och otrygghet, genomfört medborgardialoger, formulerat mål för det operativa arbetet, tagit fram åtgärdsplaner samt formulerat medborgarlöften. Kommunen har även genomfört ett kartläggningsarbete som underlag för ett skolutvecklingsprogram med 13 utvecklingsområden under åren 2016-2020.

Inga rekommendationer lämnades och rapporten överlämnades endast för kännedom till utbildningsnämnden, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Eftersom revisorerna inte lämnade några rekommendationer görs ingen uppföljning av granskningen.

7. Förstudie och uppföljning av projekt inom lekmanrevisionen

Syftet med granskningen var att bedöma de kommunala bolagens arbete med intern kontroll, tillämpning av ägardirektiv och investeringsprocessen med avseende på uppdrag och projektplanering. Därtill gjordes en uppföljning av slutsatser i tidigare granskningar, dessa rörde klagomålshantering, tillämpning av ägarstyrning, analysering av risker samt försäljningen av Svartviksbacken. Revisorerna redovisade ett antal iakttagelser utifrån förstudien:

- ▶ ”Reglemente och tillämpning för intern styrning och kontroll” som beslutats av fullmäktige, ska även omfatta bolagen. Bolagen tillämpar inte detta reglemente. Detta bör åtgärdas omgående.

- ▶ Arbetet med ägardirektiv är en löpande process med behov av dialog mellan parterna. Främst för att klargöra parternas uppfattningar.
- ▶ Investeringsprocessen kring fastigheter i kommunen/koncernen är väl dokumenterad. Samtliga parter uppfattar processen som bra och rollerna är klara.
- ▶ Uppföljningen av tidigare granskningar inom lekmannarevisionen visar att granskade parter har, i tillämpliga delar, tagit fasta på de iakttagelser och rekommendationer som lämnats.
- ▶ Kommunens och koncernens arbete kring risker och riskanalyser bör bevakas av lekmannarevisorerna under 2017.

7.1. Bolagsstyrelsernas svar

Rapporten överlämnades till styrelsen Upplands-Bro kommunföretag AB, Styrelsen AB Upplands-Brohus och styrelsen Upplands-Bro kommunfastigheter AB för yttrande. Styrelsen för Upplands-Bro kommunföretag AB svarar 2016-12-19 att iakttagelserna är relevanta och främjar utveckling av tydligare processer och arbetssätt.

Att bolagen inte tillämpar reglementet för intern styrning och kontroll besvaras med att bolagen av resursbrist ännu inte har inkluderats i rutinerna. Pengar har skjutits till kommunstyrelsen i budget 2017 för förstärkning av bland annat en controllerfunktion på ekonomistaben. Rekrytering pågår och fokus ska sedan läggas på att implementera bra och effektiva internkontrollrutiner som omfattar hela koncernen. Arbetsuppgifterna ska innefatta att samordna, planera och leda styrprocesserna och utveckla ledningssystemet, vara systemförvaltare för kommunens ledningssystem och genomföra processkartläggningar samt implementera nya styrprocesser. I arbetet ingår också att vara samtalspartner/coach till bolagens chefer gällande exempelvis planering, uppföljning, analys och bedömning samt på kommunledningsnivå ansvara för dessa steg i vissa processer, så som intern kontroll och målstyrning.

Kontinuerliga dialoger inför fullmäktigebeslut om ägardirektiv lyfts fram som viktigt. Samtliga bolag i koncernen är inkluderade i kommunens styrprocess där budget, verksamhetsplanering och uppföljning ingår. Investeringsprocessen är väldokumenterad. Då revisorerna i tidigare granskningar avseende bolagens arbete med risker rekommenderat att bolagen gemensamt hittar en systematik och ett arbetssätt som innebär att de olika bolagsstyrelserna blir mer aktiva i ett systematiskt riskarbete ska Upplands-Bro Kommunföretag AB som moderbolag i koncernen under 2017 initiera förslag till kunskaps- och erfarenhetsutbyte och utbildning. I arbetet ingår att påbörja en översyn av policys och styrdokument.

7.2. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Då revisorerna inte lämnade några rekommendationer utan endast redovisade ett antal iakttagelser görs ingen uppföljning av granskningen i helhet. Däremot har den första iakttagelsen, att bolagen inte tillämpar "Reglemente och tillämpning för intern styrning och kontroll" och att det omgående bör åtgärdas, betoningen av en rekommendation. Därför har en uppföljning av denna iakttagelse gjorts.

Enligt uppgift från kommundirektören/VD tillämpas kommunens "Reglemente och tillämpning för intern styrning och kontroll" fullt ut i bolagen sedan 2018. Reglementet i sig har omfattat bolagen sedan det antogs 2014, men bolagen har inte ingått i de interna kontrollprocesserna förrän nu. Upplands-Bro Kommunföretag AB som är moderbolag för bolagen har ingen egen

verksamhet och ingen anställd personal. Bolaget har till föremål för sin verksamhet att som moderbolag äga och förvalta aktier i Upplands-Bro kommuns hel- och/eller delägda bolag. Med anledning av detta har moderbolaget inte inkluderats i det interna kontrollarbetet.

Diskussioner kring reglementet och intern kontroll pågick under hösten 2017. Ett uppstartsmöte med bolagens ledningsgrupp genomfördes under våren 2018 och arbetet med riskinventering samt risk- och väsentlighetsanalys genomfördes under våren-hösten 2018. Upplands-Bro Kommunfastigheter AB och Upplands-Brohus AB har antagit sina planer för 2019 i respektive styrelse under hösten 2018. Bolagen har tillgång till kommunens ledningssystem Stratsys som bland annat används för processerna som är kopplade till intern kontroll. Bolagen har också använt Stratsys för att genomföra riskinventering samt risk- och väsentlighetsanalys och deras arbete är således i enlighet med kommunens arbetssätt i övrigt idag.

En controller med ansvar för att förbättra och automatisera processerna för intern kontroll anställdes i augusti 2017. Utöver uppstartsmötet med bolagens ledningsgrupp där kontrollern deltog för att introducera arbetssättet och modellen har bolagen och kontrollern främst kontakt via telefon och mejl, mestadels för att bolagen ska få stöd och hjälp kring hur de ska tänka i systemstödet Stratsys. I kommunens ledningsgrupp där VD för bolagen ingår diskuteras det interna kontrollarbetet löpande. Bolagen haft därutöver haft egna möten där de har arbetat med frågorna.

Eftersom bolagen arbetar i samma ledningssystem som kommunen med sin interna styrning och kontroll går det att säkerställa att bolagen faktiskt använder det för såväl planering som uppföljning och att processerna blir desamma som i den kommunala organisationen. Bolagens uppföljning ska framöver, tillsammans med kommunens nämnders uppföljning, sammanställas i ett beslutsärende till kommunstyrelsen.

7.3. Sammanfattad bedömning

Rekommendation	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
"Reglemente och tillämpning för intern styrning och kontroll" som beslutats av fullmäktige, ska även omfatta bolagen. Bolagen tillämpar inte detta reglemente. Detta bör åtgärdas omgående.	X			"Reglemente och tillämpning för intern styrning och kontroll" tillämpas fullt ut i bolagen sedan 2018. Då bolagen arbetar i samma ledningssystem som kommunen med sin interna styrning och kontroll går det att säkerställa att de använder det för såväl planering som uppföljning och att processerna blir desamma som i den kommunala organisationen. Bolagens uppföljning ska framöver, tillsammans med kommunens nämnders uppföljning, sammanställas i ett beslutsärende till kommunstyrelsen.

8. Sammanfattande slutsatser och bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och ansvariga nämnder i de flesta fall har vidtagit relevanta åtgärder med anledning av rekommendationerna, eller slutfört det arbete som rekommendationerna avsett eller syftat till. I en del fall pågår fortfarande ett arbete som syftar till förbättring inom identifierade områden. I dessa fall kan rekommendationerna inte anses åtgärdade, men vi bedömer att det befintliga arbetet är tillräckligt för att rekommendationerna ska kunna bedömas som åtgärdade framöver, om arbetet slutförs. I enstaka fall bedömer vi att tillräckliga åtgärder inte har vidtagits med anledning av revisorernas rekommendationer. En sammanfattad bedömning av i vilken utsträckning åtgärder har vidtagits med anledning av revisorernas rekommendationer för granskningarna i helhet återfinns i tabellen. För en närmare beskrivning av vidtagna åtgärder och motiveringen till våra bedömningar för respektive rekommendation som lämnats hänvisas till rapporten i sin helhet.

Granskning	Åtgärdad			Kommentar
	Ja	Delvis	Nej	
Granskning av kommunens rutiner för upphandling		X		Av revisorernas sju rekommendationer gör vi bedömningen att två rekommendationer är åtgärdade, tre är delvis åtgärdade och två är inte åtgärdade.
Granskning av kommunens VA-verksamhet	X			Av revisorernas fem rekommendationer gör vi bedömningen att tre rekommendationer är åtgärdade och två rekommendationer är delvis åtgärdade.
Granskning av migrationens effekter på kommunens verksamheter	X	X		För revisorernas rekommendation till socialnämnden gör vi bedömningen att rekommendationen är åtgärdad. Rekommendationen riktad till kommunstyrelsen bedöms som delvis åtgärdad.
Granskning av kommunens personalstrategiska arbete		X		Av revisorernas fyra rekommendationer gör vi bedömningen att en rekommendation är åtgärdad och tre rekommendationer är delvis åtgärdade.
Granskning av social trygghet och elevhälsa				Inga rekommendationer lämnades.
Förstudie och uppföljning av projekt inom lekmanrevisionen	X			Av revisorernas iakttagelser med anledning av rapporten har en iakttagelse betoningen av en rekommendation. Vår bedömning är att denna iakttagelse/rekommendation har åtgärdats.

Kungsängen 2018-11-27

Anna Maria Karlsson
Verksamhetsrevisor

Nina Högberg
Verksamhetsrevisor

Källförteckning

Granskning av kommunens rutiner för upphandling

Intervju:

Utvecklingschef, Kommunledningskontoret

Handlingar:

Revisionsrapport: Granskning av kommunens rutiner för upphandling. Kommunrevisionen Upplands-Bro, 2016-09-06.

Granskning av kommunens rutiner för upphandling. Granskningsrapport. KPMG 2016-09-06.
Yttrande gällande granskningsrapport - Granskning av kommunens rutiner för upphandling, kommunstyrelsen 2016-11-16, § 160. Dnr KS 16/0249.

Uppföljning av intern kontrollplan 2017 för kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen 2018-01-31, § 11, Dnr. KS 17/0007.

Intern kontrollplan för Kommunstyrelsen 2018. Kommunstyrelsen 2018-01-31, § 21, Dnr. KS 18/0013.

Upphandlingspolicy. Kommunfullmäktige 2016-02-17, § 10.

Intern kontrollplan 2018 för Kultur- och fritidsnämnden. Kultur- och fritidsnämnden, 2018-02-06, § 2.

Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Socialnämnden 2017-12-14, § 102.

Bygg- och miljönämndens delegationsförteckning. Bygg- och miljönämnden 2016-06-30, § 53.

Kontroll- och åtgärdsplan 2018 för Bygg- och miljönämnden. Bygg- och miljönämnden 2017-12-14, § 111. Dnr BMN 17/0012.

Kontroll- och åtgärdsplan för Tekniska nämnden. Tekniska nämnden 2017-12-18, § 63. Dnr TN 17/0365.

Intern kontrollplan 2018. Utbildningsnämnden 2017-12-19, § 82. Dnr UN 17/0179.

Riktlinjer för direktupphandling. Kommunledningsgruppen, 2014-11-05. Uppdaterad 2018-11-16.

Granskning av kommunens VA-verksamhet

Intervju:

Teknisk chef på Tekniska avdelningen, Samhällsbyggnadskontoret

Handlingar:

Revisionsrapport: Granskning av kommunens VA-verksamhet. Kommunrevisionen Upplands-Bro, 2016-09-06.

Granskning av kommunens VA-verksamhet. Revisionsrapport. KPMG, 2016.

Revisionsrapport: Granskning av kommunens VA-verksamhet. Tekniska nämnden, 2016-12-19. Dnr TN 16/0342.

Förslag till ny VA-taxa, Anläggningsavgift. Kommunfullmäktige 2017-02-08, § 5, Dnr. KS 17/0016.

Förslag till VA-plan och VA-policy. Kommunfullmäktige 2018-06-13, § 89, Dnr KS 18/0038.

Anmälningar, § 151. 15. Revisionsrapport: Granskning av kommunens VA-verksamhet. Dnr KS 16/0251. Kommunstyrelsen 2016-10-05.

Förslag till VA-plan och VA-policy. Kommunfullmäktige 2018-06-13, § 89.

VA-plan Upplands-Bro kommun. Kommunfullmäktige 2018-06-13, § 89.

Bildunderlag från Mät & GIS-enheten, 2018-11-10.

Granskning av migrationens effekter på kommunens verksamheter

Intervju:

Utvecklingschef på Kommunledningskontoret.
Kvalitetsutvecklare på Socialkontorets Avdelning för kvalitet- och verksamhetsstöd
Utbildningschef på Utbildningskontoret

Handlingar:

Revisionsrapport: Migrationens effekter på kommunens verksamheter. Kommunrevisionen Upplands-Bro, 2016-11-08.
Migrationens effekter på kommunens verksamheter. Revisionsrapport. KPMG, 2016-11-08.
Yttrande till revisionsrapport om migrationens effekter på kommunens verksamheter. Socialnämnden, 2017-05-23, § 55. Dnr SN 16/0174.
Yttrande avseende KPMG revisionsrapport avseende Migrationens effekter på kommunens verksamheter. Kommunstyrelsen, 2017-01-25. Dnr KS 16/0332.
Yttrande om revisionsrapport: Migrationens effekter på kommunens verksamheter. Utbildningsnämnden, 2017-01-04. UN 16/0198.
Integration. Upplands-Bro kommuns hemsida. Tillgänglig på: <https://www.upplandsbro.se/kommun--politik/om-kommunen/integration.html> Hämtad: 2018-11-15.

Granskning av kommunens personalstrategiska arbete

Intervju:

Personalchef, Personalstaben på Kommunledningskontoret

Handlingar:

Yttrande gällande granskningsrapport-Granskning av kommunstyrelsens personalstrategiska arbete. Kommunstyrelsen, 2016-11-16 § 161, Dnr KS 16/0250.
Granskning av kommunens personalstrategiska arbete. Granskningsrapport. KPMG, 2016.
Revisionsrapport: Granskning av kommunens personalstrategiska arbete. Kommunrevisionen Upplands-Bro, 2016-09-06.
Strategi för kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen 2017-01-25, § 1, Dnr KS 16/0386.
Information Kompetensförsörjning. 24 oktober 2018. PowerPoint presentation.

Granskning av social trygghet och elevhälsa

Handlingar:

Social trygghet och elevhälsa. Revisionsrapport. KPMG, 2017-02-24.
Revisionsrapport: Social trygghet och elevhälsa. Kommunrevisionen Upplands-Bro, 2017-02-21.

Förstudie och uppföljning av projekt inom lekmanrevisionen

Intervju:

Kommundirektör, Kommunledningskontoret

Handlingar:

Upplands-Bro kommun: Uppföljning av projekt inom lekmanrevisionen. KPMG, 2016.
Förstudien inom lekmanrevisionen. Kommunrevisionen Upplands-Bro, 2016-11-08.
Yttrande förstudie inom lekmanrevisionen. Upplands-Bro Kommunföretag AB, 2017-01-18.