



Valdemarsviks kommun

Uppföljande granskning av 2022 och
2023 års granskningar

Emmy Lundblad och Sandih Wong

Maj 2025



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Sida 1



Building a better
working world

Syftet med uppföljningen

Bakgrund och genomförande

En viktig del av revisionens arbete är att följa upp tidigare granskningar för att se vilka effekter förbättringsförslag och rekommendationer har fått.

Revisionen har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att följa upp två fördjupade granskningar från 2022 och 2023.

Utöver de två fördjupade granskningarna har det genomförts en översiktlig granskning avseende åtgärder som vidtagits med anledning av en ekonomisk genomlysning utförd på uppdrag av kommunstyrelsen.

I denna uppföljning har frågeställningar skickats till förvaltningschefer. Avstämningar har främst gjorts via e-post.

Uppföljningen avser de rekommendationer som har lämnats i granskningsrapporter från 2022 och 2023. Samt åtgärdsförslag som framgår av genomlysningen.

Syfte

Syftet har varit att bedöma huruvida kommunstyrelsen har beaktat revisionens bedömningar och rekommendationer och om tillräckliga åtgärder har vidtagits.

Följande rapporter omfattas:

- ❖ Kommunstyrelsens genomlysning av ekonomistyrning, 2024
- ❖ Granskning av avtalshantering, 2023
- ❖ Granskning av ärendeberedningsprocessen och beslutsunderlagets kvalitet, 2022

A hand holds a crystal ball in the center of the frame. The crystal ball reflects a dense forest of trees with autumn-colored foliage. The background of the entire image is a blurred landscape featuring a calm body of water, a forest of trees with autumn foliage, and a cloudy sky. A large, semi-transparent yellow shape, resembling a stylized arrow or a large 'Y', points from the right side towards the center. It contains the text 'Genomlysning ekonomistyrning' in a dark, sans-serif font.

Genomlysning ekonomistyrning

Genomlysning ekonomistyrning

Bakgrund

Sammanfattning 2024 års genomlysning

- ❖ PWC har på uppdrag av kommunstyrelsen genomfört en genomlysning av ekonomistyrningen. Genomlysningen syftade till att ta fram åtgärdsförslag för att utveckla den ekonomiska styrningen.
- ❖ I genomlysningen presenteras en nulägesbeskrivning av styrning och ledning, roller och ansvar samt systemstöd. Detta utgjorde underlag för analys avseende utvecklingsområden och åtgärdsförslag.
- ❖ I genomlysningen presenteras 6 utvecklingsområden med tillhörande åtgärdsförslag (se bilaga 1 för sammanställning)
 1. Styrmodell och det ekonomisk planering
 2. Budgetarbetet
 3. Uppföljnings- och prognosarbete
 4. Roll- och ansvarsfördelning
 5. Ägandeskap för ekonomistyrningsprocesser
 6. Systemstöd
- ❖ Kommunstyrelsen beslutade i mars 2024 att förvaltningen skulle återkomma med en handlingsplan baserat på rapportens resultat. I maj 2024 presenterades en handlingsplan. För den delen som avsåg *Styrmodell och det ekonomisk planering* (punkt 1) tillsattes en särskild arbetsgrupp bestående av kommunstyrelsens ordförande, oppositionsråd, kommundirektör, ekonomichef och kanslichef för framtagande av ny styrmodell. Av beslutet framgår av arbetet med styrmodell och handlingsplan ska rapporteras löpande till kommunstyrelsen.
- ❖ I handlingsplanen framgår övergripande beskrivningar inom respektive utvecklingsområde. Därtill finns en preliminär tidplan som innehåller underrubriker inom respektive utvecklingsområde samt vilken roll eller del av organisationen som ansvarar för åtgärden. Enligt handlingsplanen skulle merparten av åtgärderna vara genomförda under år 2024.

Genomlysning ekonomistyrning

Kommunstyrelsen

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Styrmodell och det ekonomiska årshjulet	- Vid uppföljningen framgår att revidering av styrmodellen pågår. Kontakter har tagits med bland annat Vadstena kommun där Valdemarsviks kommuns ledning diskuterat deras arbete med ny styrmodell som en del av förarbetet och lärande. Kontakter har även tagits med ett universitet som kommer att bidra med föreläsningar lokalt i Valdemarsvik under maj 2025. - Enligt kommunstyrelsens beslut i maj 2024 skulle arbetsgruppen presentera en ny styrmodell redan i oktober 2024. Rapporteringar har skett löpande till kommunstyrelsen där det framgår att arbetet pågår och att tidplan för färdigställande har flyttats fram. Det finns vid tiden för denna uppföljning inget beslutat datum för färdigställande. - Enligt uppgift har ekonomiavdelningen tillsammans med PWC tagit fram en långsiktig planering, baserat på den övergripande handlingsplanen som beslutats av kommunstyrelsen. I planeringen ska det enligt uppgift framgå utbildningar, digitalisering, förändrade rutiner och samverkansprojekt. Denna uppdateras löpande av ekonomiavdelningen. Den långsiktiga planeringen har inte presenterats i samband med denna uppföljning.
Budgetarbetet	- Vid uppföljningen uppges att det numera finns en ökad involvering och dialog med enhetschefer avseende budget för att de i högre utsträckning ska känna ägarskap över sin budget. - Det pågår ett arbete med att ta fram gemensamma mallar och rutiner. Exempel på mall för uppföljning av budget, utfall och prognos har presenterats. Vikten av att budgeten ska vara inlagd i ekonomisystemet innan januari månads utgång har också tydliggjorts.
Uppföljning- och prognosarbete	- Som framgår ovan har mallar tagit fram som utgångspunkt för uppföljning. Därtill uppges strukturerna mellan budget och prognoser vara överensstämmande. Det fanns tidigare en problematik att uppföljning skedde på nivåer som inte motsvarade det i budgeten. Numera ska information i budget och verksamhetsplan vara bättre synkroniserade med uppföljningen. - Det uppges ha etablerats ett nära samarbete mellan verksamhetschef och ekonom. Kommundirektören träffar verksamhetschef och ekonom en gång i månaden.

Genomlysning ekonomistyrning

Kommunstyrelsen

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Roll- och ansvarsfördelning	- Vid uppföljning framgår att det pågår ett arbete med processkartläggning och utbildning. Enligt uppgift pågår processkartläggning av huvudprocesser (exempelvis investeringsprocess, inköpsprocess och budgetprocess). Processerna kartläggs inom ekonomiavdelningen. - Utbildningar har skett för chefer gällande kontering, redovisning och budget. Därtill har utbildningsinsatser skett avseende upphandling och inköp. <i>Riktlinje Chef och ledare i Valdemarsviks kommun</i> har tagits fram. Av riktlinjen framgår ett antal uttalade värden/kännetecken som ska omfatta samtliga chefer; skapar en förståelse för uppdraget, ser till helheten, är en förebild, tillit och delaktighet och innovativ. Vidare framgår ett antal förutsättningar som ska gälla, så som att chefer inte ska ha fler än 30 medarbetare och ges möjlighet till chefsträffar och genomgå utbildning i Utvecklande ledarskap. Riktlinjen omfattar även en beskrivning av de stödfunktioner som finns inom kommunledningskontoret (ekonomiavdelning, HR-avdelning, kansli och utvecklingsavdelning).
Ägandeskap för ekonomistyrningsprocesser	- Under hösten 2024 beslutade kommunstyrelsen att godkänna förslag till ny förvaltningsorganisation. Omorganiseringen baserades dels på en intern översyn som inleddes i november 2023 och dels på den genomlysning av ekonomistyrning som PWC tagit fram. - En princip som varit vägledande för den nya organisationen har varit att avdelningar inom kommunledningskontoret ska agera normerande men också stödjande gentemot chefer, exempelvis avseende ekonomistyrning. En annan princip är att chefers ansvar över ekonomin inom sin verksamhet tydligare ska framgå (se tidigare nämnd riktlinje för chef ledare). Se bilaga 2 för organisationskarta.
Systemstöd	- Arbetet med att utveckla systemstöd för ekonomistyrningen uppges vara en åtgärd som organisationen avvaktar med tills dess att övriga delar är på plats och kvalitetssäkrade (se övriga åtgärdsförslag). - Det lyfts exempel på systemstöd så som Power BI och moduler i Visma som finns tillgängliga men bedöms innebära en stor omställning i arbetet. Implementering av dessa systemstöd är därför inte aktuella vid tiden för denna uppföljning. Däremot uppges att viss utbildning av medarbetare sker i syfte att sänka tröskel för framtida användare.



Sammanfattning

Genomlysning ekonomistyrning

Den uppföljande granskningen visar att det pågår ett arbete med att genomföra åtgärder inom de utvecklingsområden som lämnats i genomlysningen. Det har i den uppföljande granskningen delgetts ett fåtal dokumenterade rutiner och beslut (omorganisering) som följd av genomlysningen. Andra åtgärder som uppges ha genomförts är i form av utökad dialog och utbildning.

I den initiala handlingsplanen från maj 2024 fanns en preliminär tidplan som sade att merparten av åtgärderna skulle vara genomförda under 2024. Vi kan konstatera att denna tidplan inte varit realistisk då arbete fortsatt pågår inom samtliga områden. Noterbart är att det samtidigt har skett en omorganisering av förvaltningsorganisationen.

Vid denna uppföljning framkommer att det finns en intern långsiktig planering som uppdateras löpande av ekonomiavdelningen.

A hand holds a crystal ball in the center of the frame. The crystal ball reflects a dense forest of trees with autumn-colored foliage. The background shows a real forest and a body of water under a cloudy sky. A large yellow diagonal shape covers the right side of the image, containing the title text.

Granskning av avtalshantering

Granskning av avtalshantering

Bakgrund

Sammanfattning 2023 års granskning

- ❖ Granskningen syftade till att bedöma kommunens hantering av avtal, om det finns ändamålsenliga rutiner för avtalsförvaltning och kvalitetssäkring av avtal. Samt om det finns en tillräcklig uppföljning av ingångna avtal. Granskningen omfattade kommunstyrelsen.
- ❖ Den sammanfattande bedömningen var att kommunens avtalshantering till viss del är ändamålsenlig. Det finns en organisation för avtalshantering där det övergripande ansvaret för upphandling och avtal ligger. Det noterades att det fanns ett pågående arbete med att revidera rutiner och riktlinjer gällande avtalshanteringen vilket bedömdes positivt då dessa styrdokument inte bedömdes ändamålsenliga.
- ❖ Stickprovsundersökningen visade att kontrollerade avtal till stor del var ändamålsenliga, men att användande av kommunövergripande mallar kunde bidra till att stärka kvaliteten vid upprättande av avtal. Ett behov av rutiner noterades för att säkerställa en sammanhållen registrering av avtal.
- ❖ Slutligen bedömdes det att uppföljningen av avtal behövde stärkas. Det bedömdes som en brist att det inte fanns dokumenterade tillvägagångssätt avseende vad avtalsuppföljningen ska innehålla och hur ofta uppföljning ska ske. Kommunen hade i sin interna kontroll identifierat brister i avtalsuppföljningen men inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att säkerställa att rutiner kring avtalsuppföljningen stärkts.

Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ❖ Säkerställa dokumenterade riktlinjer och tydliga rutiner för vad som gäller vid uppföljning av avtal.
- ❖ Säkerställa att samtliga avtal följs upp utifrån det tidsintervall som framgår av avtalet, exempelvis genom att använda bevakningsfunktionen i kommunens systemstöd.
- ❖ Upprätta kommungemensamma mallar till stöd för arbetet med att utforma avtal.
- ❖ Arbeta för en sammanhållen registrering av avtal

Granskning av avtalshantering

Kommunstyrelsen

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Säkerställa dokumenterade riktlinjer och tydliga rutiner för vad som gäller vid uppföljning av avtal.	❖ Det framgår av <i>Upphandlingspolicy</i>, antagen 2024-04-08 av fullmäktige, att varje upphandling ska ha tydliga uppföljningsdirektiv. ❖ Kommunstyrelsen har antagit <i>Riktlinjer för upphandling och inköp</i>, i samband med att fullmäktige antog upphandlingspolicy. I riktlinjerna framgår att uppföljning ska ske genom en checklista per upphandling. Leverantörer ska kontrolleras vid upphandling och löpande under avtalstiden. Avtalsansvarig enhet ansvarar för regelbunden kontroll och uppföljning. Uppföljningsmöten ska hållas minst en gång per år. Slumpmässiga avtal ska följas upp årligen som del av intern kontroll. Kommunstyrelsen ansvarar för att följa upp tillämpningen av riktlinjerna. ❖ Av internkontrollplan för år 2025 framgår risker kopplade till avtalshantering. Risker som framgår är: (1) att leverantörs-/ramavtal ej följs, (2) att indexuppräknings av avtal sker och slutdatum bevakas, (3) att ingångna avtal finns registrerade och underskrivna av behörig person samt (4) risk att det under avtalsperioden kommer oseriösa huvudmän till avtalet. ❖ I skiss över inköpsorganisationen framgår att inköpssamordnare har ansvar att se till att avtalsuppföljning sker per verksamhetsområde.
Säkerställa att samtliga avtal följs upp utifrån det tidsintervall som framgår av avtalet, exempelvis genom att använda bevakningsfunktionen i kommunens systemstöd.	❖ Vid uppföljning uppges att det i alla nya upphandlingar skapas aktiviteter som ska följas upp med ett lämpligt intervall, där miniminivån är en gång per år. Enligt uppgift pågår ett arbete i systemstödet Castor där avtalstid förs in tillsammans med möjlighet till egen bevakning. Det framgår att samtliga avtal har flyttats från personbundna handläggare till fiktiva avtalshandläggare, fördelade per verksamhetsområde, för att underlätta sökning och uppföljning. ❖ Under 2024 genomfördes kontroll avseende leverantörs- och ramavtal. Kontrollen innebar en uppföljning från år 2023 som påvisade att följsamhet avseende avrop från ramavtal förbättrats.
Upprätta kommungemensamma mallar till stöd för arbetet med att utforma avtal.	❖ Vid uppföljning uppges att det för avtal som skapas efter upphandling finns en avtalsmall i upphandlingsverktyget Tendsign. Denna mall anpassas efter upphandlingsföremålet, och utvecklingen av mallarna sker fortlöpande, även i samverkan med andra kommuner. Grundmall från Tendsign har vid uppföljning bifogats. Vid den tidigare granskningen fanns även mallar i tendsign. ❖ För övriga avtal, sådana som inte tecknas via upphandling i Tendsign, uppges ett pågående arbete inom kansliavdelningen med att ta fram standardmallar och checklistor som ska utgöra stöd för avtalstecknande.

Granskning av avtalshantering

Kommunstyrelsen, forts.

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Arbeta för en sammanhållen registrering av avtal.	❖ Det framkommer från svar vid uppföljning att upphandlare och kanslisamordnare tillsammans arbetar med avtalsregistrering. Enligt uppgift ingår det i upphandlarens arbetsuppgifter att säkerställa att registrering av avtal sker i Castor. I Tendsign formas fortlöpande en samlad avtalsdatabas för kommunens upphandlade avtal. ❖ Den befintliga rutinen för avtalshantering är densamma som vid granskningen 2023. Rutinen är daterad 2011-11-14. Av rutinen beskrivs att alla avtal "av vikt" ska registreras i ärendehanteringssystemet Castor. ❖ Enligt uppgift påbörjades arbetet med att uppdatera rutinen för avtalshantering under 2023, men arbetet slutfördes inte under 2024 på grund av personalutbyte. En ny rutin uppges därför vara planerad att tas fram och implementeras under 2025.

Samlad bedömning

Kommunstyrelsen

Rekommendation	Bedömning	
Säkerställa dokumenterade riktlinjer och tydliga rutiner för vad som gäller vid uppföljning av avtal.	Vi bedömer att kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2023 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att <i>Upphandlingspolicy</i> samt att <i>Riktlinjer för upphandling och inköp</i> antogs av kommunfullmäktige den 2024-04-08. Vidare framkommer från internkontrollplan flera risker avseende avtalshantering. Av skiss över inköpsorganisationen framgår inköpssamordnarens ansvar kring avtalsuppföljning.	✓
Säkerställa att samtliga avtal följs upp utifrån det tidsintervall som framgår av avtalet, exempelvis genom att använda bevakningsfunktionen i kommunens systemstöd.	Vi bedömer att kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2023 års granskning. Ett arbete har påbörjats i Castor för att möjliggöra bevakning utifrån avtalens tidsintervall. Det framgår även att avtalen har organiserats utifrån verksamhetsområde för att underlätta uppföljning.	✓
Upprätta kommungemensamma mallar till stöd för arbetet med att utforma avtal.	Vi bedömer att kommunstyrelsen endast delvis har vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationen som lämnades vid 2023 års granskning. Vid den tidigare granskningen fanns mall i Tendsign men saknades för övriga avtal. Vid uppföljningen kvarstår detta. Däremot ser vi positivt på att det pågår ett arbete med att ta fram standardmallar och checklistor som stöd för avtalstecknande.	—
Arbeta för en sammanhållen registrering av avtal.	Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2023 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att arbetet med att uppdatera rutinen inte fullföljts men att en uppdatering planeras att genomföras under 2025.	—



A hand holding a crystal ball that reflects a forest scene. The background is a blurred landscape with a lake and trees. A yellow text box is overlaid on the right side of the image.

Granskning av ärendeberedningsprocessen och beslutsunderlagens kvalitet

Granskning av ärendeberedningsprocessen och beslutsunderlagens kvalitet

Bakgrund

Sammanfattning 2022 års granskning

- ❖ Granskningens syfte var bedöma om kommunstyrelsens och miljö- och byggnämndens, ärendeberedningsprocess var ändamålsenlig och ledde till fullgoda beslutsunderlag.
- ❖ Den sammanfattande bedömningen var att det inte fanns tillräckliga riktlinjer och rutiner för att säkerställa kvalitet i ärendeberedningsprocesserna. Varken kommunstyrelsen eller miljö- och byggnämnden hade egna riktlinjer för processen.
- ❖ Det bedömdes vidare att varken styrelsen eller nämnden tillräckligt dokumenterat rollfördelningen inom sina tjänstemannaberedningar. Sammanträdesplaner finns, men styrelsens följdes inte fullt ut av handläggare avseende inlämning av handlingar till ärenden.
- ❖ Den översiktliga kommungemensamma mallen för tjänsteskrivelser används av styrelsen men inte av nämnden. Nämnden har egna mallar anpassade efter ärenden som nämnden ofta behandlar. En bedömning gjordes att kommunstyrelsen bör använda egna och mer detaljerade mallar alternativt vidareutveckla den gemensamma mallen givet den gemensamma mallens översiktlighet.
- ❖ Dialogen mellan beslutsfattare och tjänstemän skedde genom både formella och informella möten. Intervjuade beslutsfattare ansåg att ärendeberedningen hade kunnat förbättrats med oppositionens deltagande i beredningsmöten.

Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ❖ Besluta om en tidsplan för arbetet som pågår med uppdateringen av riktlinjerna och skrivandet av en handbok.
- ❖ Fastställa styrdokument för ärendeberedningsprocessen innefattande exempelvis processbeskrivning för tjänstemannaberedningen och vad ärendebeskrivningarna ska innehålla.
- ❖ Ta fram förslag åt kommunfullmäktige att uppdatera kommunstyrelsens reglemente för att bättre spegla hela den politiska beredningsprocessen.
- ❖ Utvärdera om det skulle gynna kommunstyrelsens ärendeberedningsprocess att ha mer instruerande mallar för tjänsteskrivelser.
- ❖ Tillse att tidplan för inlämnande av handlingar till styrelsens sammanträdesplan följs av samtliga handläggare och att ärenden inte läggs fram på bordet under sammanträden.
- ❖ Säkerställa att regelbunden utbildning kring ärendeberedning och tillhörande lagstiftning ges till relevanta tjänstepersoner.
- ❖ Överväga att inkludera oppositionen i beredningen inför utskottens sammanträden.

Granskning av ärendeberedningsprocessen och beslutsunderlagens kvalitet

Kommunstyrelsen

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Besluta om en tidsplan för arbetet som pågår med uppdateringen av riktlinjerna och skrivandet av en handbok.	- Vid uppföljning framgår att riktlinjer för dokument- och ärendehantering inte har reviderats. - Under 2025 ska ett förslag till ärendehandbok tas upp till kommunstyrelsen för beslut och i samband med detta revidera aktuella riktlinjer. - Vi har inte fått ta del av något underlag/utkast av handboken.
Fastställa styrdokument för ärendeberedningsprocessen innefattande exempelvis processbeskrivning för tjänstemannaberedningen och vad ärendebeskrivningarna ska innehålla.	- Det har inte fastställts styrdokument för beredningsprocessen. Kommundirektören har däremot fastställt rutin för ärendeberedningsprocessen, vilka framgår från <i>Beskrivning av beredningsprocess samt rutin för godkännande av ärenden till politiska instanser</i>. Av underlaget framgår inte vad ärendebeskrivningarna ska innehålla, däremot finns en processbeskrivning för beredning med. - Det framkommer vid uppföljning att kommunkansliet har utbildning i ärendehanteringssystemet Castor där man går igenom tjänsteskrivelser med tillhörande formalia. Ärendeberedningsprocessen kommer beskrivas i ärendehandboken.
Ta fram förslag åt kommunfullmäktige att uppdatera kommunstyrelsens reglemente för att bättre spegla hela den politiska beredningsprocessen.	- Vid uppföljning uppges att rekommendationen kommer att behandlas i ärendehandbok och inte i reglementet. Det framförs att reglementet inte är rätt plats för denna typ av fråga utan att det är bättre att samla det i en handbok med förklarande text och rutiner. - Något underlag har inte presenterats vid uppföljning.
Utvärdera om det skulle gynna kommunstyrelsens ärendeberedningsprocess att ha mer instruerande mallar för tjänsteskrivelser.	Vid uppföljning uppges att mallen har ändrats i ärendehanteringssystemet Castor och att kansliet visar "steg för steg" vid utbildning i att skriva en tjänsteskrivelse. Bifogad mall för tjänsteskrivelse har presenterats. Av genomförd dokumentgranskning framgår dock att det bifogade underlaget utgår från samma utformning och struktur som användes vid tiden för granskningen.

Granskning av ärendeberedningsprocessen och beslutsunderlagens kvalitet

Kommunstyrelsen, forts.

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Tillse att tidplan för inlämnande av handlingar till styrelsens sammanträdesplan följs av samtliga handläggare och att ärenden inte läggs fram på bordet under sammanträden.	- Vid uppföljning framgår hanteringen följer den tidplan som fanns vid tiden för granskningen. - Ärenden uppges enligt uppgift vid uppföljning inte läggas fram oannonserat och att de skickas ut före sammanträdet. Om handlingar inte hinner skickas ut informeras politikerna om detta. Tidplanen har skickats ut till ledningsgrupp samt tjänstepersoner som ofta skriver fram ärenden till politiska sammanträden. Till uppföljningen har sammanträdesplan för 2025 bifogats.
Säkerställa att regelbunden utbildning kring ärendeberedning och tillhörande lagstiftning ges till relevanta tjänstepersoner.	- Det framgår vid uppföljning att utbildningar i Castor genomförs fyra gånger per år. Under utbildningstillfällena får tjänstepersoner kunskap om ärendeberedningsprocessen, formalia för tjänsteskrivelser samt tidplan för inlämning av handlingar till politiska sammanträden. - Enligt uppgift kommuniceras information om utbildningstillfällena till samtliga medarbetare via kommunens intranät. Medarbetare har möjlighet att delta vid valfritt antal tillfällen. Inledningsvis har medarbetare som frekvent handlägger ärenden särskilt prioriterats vid inbjudningar till utbildningarna. Nyanställda erbjuds, enligt uppgift, utbildning i Castor vid introduktion.
Överväga att inkludera oppositionen i beredningen inför utskottens sammanträden.	- Vid tiden för kommunstyrelsens svar på revisionens rekommendationer, 2023-02-13, framhålls att frågan diskuterades i den politiska organisationen. - Vid uppföljningen har dock enligt uppgift inga förändringar skett gällande rekommendationen från 2022 års granskning.

Samlad bedömning

Kommunstyrelsen

Rekommendation	Bedömning	
Besluta om en tidsplan för arbetet som pågår med uppdateringen av riktlinjerna och skrivandet av en handbok.	Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Vi ser det som en brist att det från tiden för granskningen till uppföljningen inte har beslutats om en ny handbok. Vi ser dock positivt på att förvaltningen under 2025 kommer att lägga fram förslag till kommunstyrelsen för beslut och i samband med detta revidera aktuella riktlinjer.	—
Fastställa styrdokument för ärendeberedningsprocessen innefattande exempelvis processbeskrivning för tjänstemannaberedningen och vad ärendebeskrivningarna ska innehålla.	Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att något styrdokument för beredningsprocessen ännu inte har fastställts samt att en ärendehandbok inte är framtagen. Vi ser positivt på att en rutin har tagits fram av kommundirektören, vilket styrks av bifogat underlag. Av rutinen framgår en övergripande rutin/processbeskrivning av beredning. Däremot innehåller inte rutinen vad ärendebeskrivningen ska innehålla. Enligt uppgift kommer ärendeberedningsprocessen istället beskrivas i ärendehandboken.	—
Ta fram förslag åt kommunfullmäktige att uppdatera kommunstyrelsens reglemente för att bättre spegla hela den politiska beredningsprocessen.	Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att en ärendehandbok inte har framställts än men enligt uppgift ska genomföras. Handboken planeras att tas upp för politiskt beslut i kommunstyrelsen efter sommaren, senast i oktober.	—



Samlad bedömning

Kommunstyrelsen, forts.

Rekommendation	Bedömning	
Utvärdera om det skulle gynna kommunstyrelsens ärendeberedningsprocess att ha mer instruerande mallar för tjänsteskrivelser.	Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att vid uppföljning framgår att mallen för tjänsteskrivelse innehåller samma utformning och struktur som iaktogs för vid granskningen och att inga justeringar har gjorts i syfte att göra mallarna mer instruerande.	✗
Tillse att tidplan för inlämnande av handlingar till styrelsens sammanträdesplan följs av samtliga handläggare och att ärenden inte läggs fram på bordet under sammanträden.	Vi bedömer att kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att detta inte längre uppges vara ett problem. Tidplanen har enligt uppgift skickats ut till ledningsgrupp samt tjänstepersoner.	✓
Säkerställa att regelbunden utbildning kring ärendeberedning och tillhörande lagstiftning ges till relevanta tjänstepersoner.	Vi bedömer att kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att utbildningar i Castor genomförs fyra gånger per år. Information om utbildningstillfällena informeras till samtliga medarbetare via kommunens intranät. Därtill uppges att nyanställda erbjuds utbildning vid introduktion.	✓
Överväga att inkludera oppositionen i beredningen inför utskottens sammanträden.	Vi bedömer att kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades vid 2022 års granskning. Bedömningen görs mot bakgrund av att frågan har diskuterats i den politiska organisationen. Däremot framgår det från svar vid uppföljning att inga förändringar har skett.	✓



Bilaga 1 Sammanställning utvecklingsområden och åtgärdsförslag ekonomisk genomlysning

Utvecklingsområde	Åtgärdsförslag
Styrmodell och ekonomisk planering	❖ Uppdatera styrdokumenterna och i samband med det förtydliga innehållet så det blir en heltäckande beskrivning av kommunen styrmodell. Se över befintliga styrdokument (styrmodell och ekonomistyrning) och säkerställ att de stödjer en tydlighet för verksamheten. ❖ Ta fram anpassade anvisningar, mallar och rutiner för styrmodellen och hur arbetet med den ekonomiska planeringen över året ska gå till. ❖ Säkra kvaliteten i underlagen som rapporteras till politik. Se över om tid för rapportering behöver justeras, exempelvis rapportera med en månads eftersläpning, för att säkra korrekt information. ❖ Uppföljningsarbetet behöver baseras på korrekt data för att öka i trovärdighet. Detta möjliggör till uppföljningsarbete i en lägre frekvens. ❖ Se över hela årshjulet och säkerställ att det är funktionellt och stödjer både verksamhet, politik och andra kommunövergripande processer. ❖ Arbetet med detaljbudget behöver inledas under tidiga hösten för att säkra budget i januari.
Budgetarbetet	❖ Skapa gemensamma planeringsförutsättningar för budgetarbetet för att tydliggöra styrning. ❖ Säkerställa en gemensam nivå för budgetering och redovisning - möjliggör även uppföljning på samma nivå ❖ Erbjud stöd och utbildning för ökad kunskap, exempelvis hur chefer skapar en budget ❖ Öka kunskap om budgetprocessen - förutsätter en tydlig styrning och uttalat ägandeskap. ❖ Ökad förståelse för budgeten genom transparens och kommunikation. ❖ Utbildning och diskussioner på sektorsnivå tillsammans med ekonom om principer för fördelning av kommun- och sektorvisa budgeten och vart de olika siffrorna i detaljbudgeten kommer ifrån. ❖ För att skapa förståelse och ansvarstagande behöver det finnas en transparens i vilka parametrar som bygger budgetfördelningen. Var tydlig gentemot chefer hur och varför beräkningar görs. ❖ Se över möjligheten att uppdatera resursfördelningsmodellen för att beakta pris och volymförändringar och som fördelar resurser till verksamheterna med prislappar x volym i så stor utsträckning som möjligt. Detta för att skapa förståelse och en förutsägbarhet för verksamheterna.

Bilaga 1 Sammanställning utvecklingsområden och åtgärdsförslag ekonomisk genomlysning

Utvecklingsområde	Åtgärdsförslag
Uppföljnings- och prognosarbetet	❖ Skapa kommungemensamma mallar och rutiner för att uppnå enhetliga arbetssätt och strukturer för uppföljning. Exempelvis vad uppföljningar ska innehålla för information och säkerställa att det ger politiken möjlighet att fatta beslut. ❖ Säkerställa att uppföljningen och prognosen genomförs på samma detaljnivå som budgeten. En ökad detaljeringsnivå möjliggör en mer detaljerad analys av avvikelser på kontonivå. ❖ Prognosarbete och uppföljningsarbete behöver göras utifrån samma principer som gäller för budgetarbetet. ❖ Gemensamma rutiner och anvisningar tillsammans med tydlighet i arbetet med roller- och ansvarsfördelning kommer successivt att öka tillförlitligheten till processen. Med stöd av ändamålsenliga system finns det goda förutsättningar för en ökad tillförlitlighet till prognosernas kvalitet och innehåll. ❖ Prognoserna baseras på budgetarbetet, vilket leder till att budgetarbetet behöver ses över för att skapa rätta förutsättningar för korrekta prognoser.
Roll- och ansvarsfördelning	❖ Tydliggöra förväntningar på de olika rollerna i olika skeden inom budget- uppföljning och prognosprocessen. Beskriva vad respektive roll praktiskt ska göra och hur det förväntas rapporteras eller levereras och vem mottagaren är. ❖ Tydliggör ekonomienhetens uppdrag kopplat till rollen som stödfunktion. Beskriv vad det innebär att ha ett funktionsansvar med stödjande uppdrag. Ekonomienheten ska exempelvis finnas till stöd i budgetarbetet, medan ansvaret för verksamhetens budget fortsatt ligger på respektive chef, som det idag anges i styrdokument. ❖ Att dokumentera via en processkarta de olika stegen i processen kan underlätta tydlighet. Då ges möjlighet för visuellt tydliga gränsdragningar, överlämningar, och rapporteringstillfällen vilket förenklar samarbetet. Denna uppgift bör tilldelas ekonomienheten. ❖ När roll- och ansvarsbeskrivning finns framtaget, är det viktigt att rollerna har de förutsättningar som krävs för uppdrag och ansvar. Beskriv de förutsättningar som krävs för varje roll och gör en gapanalys mellan de förutsättningar som finns och det som behöver utvecklas.

Bilaga 1 Sammanställning utvecklingsområden och åtgärdsförslag ekonomisk genomlysning

Utvecklingsområde	Åtgärdsförslag
Ägandeskap för ekonomistyrningsprocesserna	❖ Ekonomichefen bör tilldelas helhetsansvaret för ekonomistyrningsprocesserna. Som utförare och deltagare i arbetet finns ekonomienheten. ❖ Ansvaret innebär att styra, leda och stödja i ekonomistyrningsprocesserna. Det inkluderar arbete med budget, uppföljning och prognos. Ansvaret bör inkludera ett mandat att ta fram styrande dokument och vägledningar, rutiner, mallar, checklistor och annat stödmaterial som behövs i rollen som ekonom och i rollen som chef. Det innefattar även att initiera utvecklingsinsatser för ekonomistyrningsprocesserna. ❖ Tydliggör skillnad mellan att ha ansvar för ekonomistyrningsprocesserna och ha ansvar för genomförandet av aktiviteterna inom processen. ❖ Utveckla ekonomistyrningsprocesserna så att de stödjer en mer ändamålsenlig ekonomistyrning. Detta ansvar bör tilldelas ekonomienheten. ❖ Ekonomiska styrprinciper och stödmaterial behöver tas fram som stöd och vägledning för tillämpning av processerna.
Systemstöd	❖ Se över ekonomisystemet Visma och Stratsys och kartlägg. ❖ Beroende på vad som framkommer kan detta skapa en grund till kravspecifikation. ❖ Ta tillvara på de system som finns om dessa ska användas. Exempelvis budgetmodul i Visma. ❖ Om brister identifieras i befintliga system komplettera med andra system, exempelvis Power Bi som ett verktyg för uppföljning. Det stödjer simuleringar och möjliggör pedagogisk visualisering. ❖ Säkerställ att det ska vara enklare att göra analyser och använda som beslutsunderlag ❖ Användaranpassad utbildning för chefer och ekonomer i Visma och Stratsys. ❖ Ta fram lathundar för sällananvändare.

Bilaga 2 Organisationskarta

