



Svedala kommun

**Styrning och ledning
Övergripande granskning
Revisionsrapport**

KPMG AB
2010-06-17
Antal sidor: 13

Innehåll

1.	Inledning	1
1.1	Syfte	1
1.2	Genomförande	1
2.	Styrning och ledning, gemensamt	2
2.1	Enkät sammantaget	2
3.	Delprocesser för styrning och ledning	6
3.1	Mål- och verksamhetsplanering	6
3.2	Budgetprocessen	7
3.3	Ekonomisk- och verksamhetsuppföljning	7
3.4	Ärendeberedning	8
3.5	Kvalitetssäkring av verksamheterna	8
3.6	Uppföljning av den interna kontrollen	9
3.7	Utvärdering av måluppfyllelse	10
3.8	Samverkan i organisationen	10
4.	Rekommendationer	11

1. Inledning

På uppdrag av kommunens revisorer har KPMG genomfört en övergripande granskning av kommunstyrelse, nämnder och fullmäktiges utskott i Svedala kommun. Utgångspunkten för granskningen är kommunallagen 9 kap. 9 § som förutsätter att all verksamhet granskas årligen. Revisorerna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Enligt god revisions sed ska en översiktlig granskning ske av den styrning som nämnder och förvaltningar utövar för att fylla den uppgift och nå de mål som getts av fullmäktige.

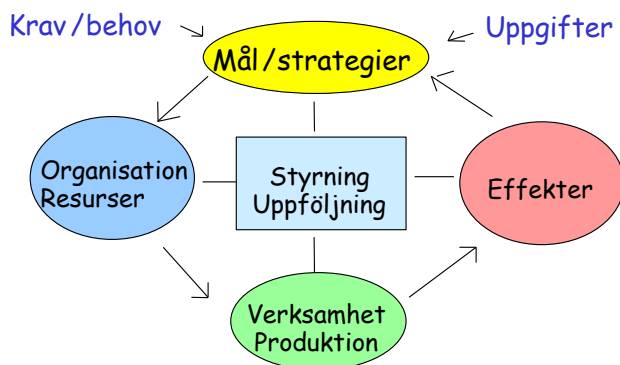
1.1 Syfte

Syftet med granskningen är att ge en översiktlig bild av nämndernas och styrelsens egenkontroll av verksamhetens resultat och måloppfyllelse. Har nämnder och styrelsen skapat förutsättningar för tillräcklig styrning och uppföljning? Har verksamheten en god struktur och finns det inbyggda kontroller i arbetet? Dessa frågeställningar utgör underlag för revisionens ansvarsprövning.

1.2 Genomförande

Revisorerna följer löpande under året verksamheten dels genom kommunikation med nämnder, styrelse och utskott, dels genom att ta del av de grundläggande dokumenten och det löpande flödet av ärenden och beslut. Genom detta och den övergripande granskningen bildas underlag för en bedömning av risk och väsentlighet och planeringen av de fortsatta granskningsinsatserna.

Den övergripande granskningen utgår från en enkel styrmodell enligt följande:



Styrmodellen har, liksom föregående år, använts som utgångspunkt för ett antal enkätfrågor till nämndernas, utskottens och styrelsens presidier samt chefstjänstemän. Vi har, använt oss av enkätfrågor som tar sikte på värdering av styrning och ledning samt i vilken grad vissa aktiviteter leder till måloppfyllelse, fungerar ändamålsenligt och effektivt. Utgångspunkten har varit processorienterad och frågorna har varit desamma som föregående år. Tanken har varit att också se om det skett någon synbar förändring av svaren över tid.

Styrprocesserna, t ex målformulering, planering och uppföljning, är nödvändiga för att organisationen och kärnprocesserna ska kunna drivas effektivt. Stödprocesserna verkar som stöd för både kärn- och styrprocesser. I framställningen har vi koncentrerat oss på styrprocesserna vilket också var den del som vi behandlat i de möten som genomförts.

Enkäten sändes ut i inför respektive möte. Uppgiften har varit att bedöma styrning och uppföljning för en fungerande verksamhet. Vi har bitt ordföranden och övriga ledamöter i nämndernas, utskotten och kommunstyrelsens presidium samt chefstjänstemännen att var för sig besvara enkäten.¹ Vid det efterföljande mötet mellan revisionen och presidiet i respektive utskott, kommunstyrelsen, nämnderna samt tjänstemännen, har sedan enkäten diskuterats för tolkning och för komplettering.

Revisionens upplägg har inte haft som syfte att sätta betyg utan att få organisationens egen bedömning som underlag för en diskussion om möjliga förbättringar. En del av diskussionen kring styrning har präglats av att en demokratiberedning arbetat med förslag till revidering av "Svedalamodellen".

2. Styrning och ledning, gemensamt

2.1 Enkät sammantaget

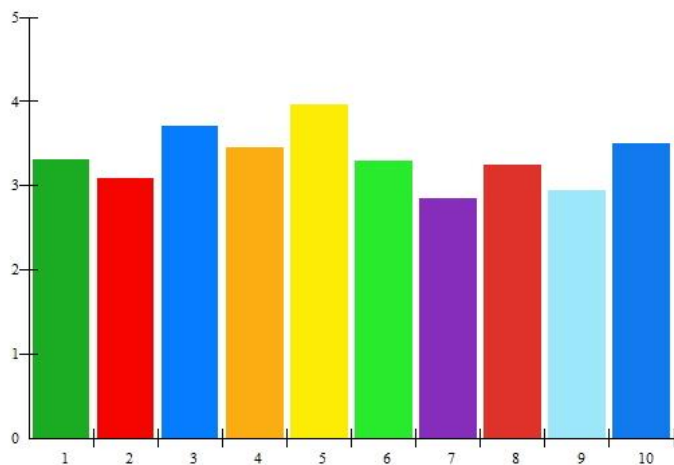
I vårt frågeformulär har vi identifierat och prioriterat olika styrprocesser/faktorer för en god styrning. Samtliga dessa styrprocesser bör ha stor betydelse för de olika organens förutsättningar för tillräcklig styrning och uppföljning och för att säkerställa att det finns inbyggda kontroller i arbetet. Synen på de olika processerna kan vara olika utifrån de skilda uppdrag och erfarenheter man i organisationen. Samtidigt har många politiker flera positioner. Nästan alla ordförande och vice ordförande i fullmäktiges utskott är ledamöter eller ersättare i kommunstyrelsen.

En samlad bild av nämndernas, styrelsens, utskottens och tjänstemännens svar på frågeformuläret när det gäller styrning följer nedan.

¹ Valnämndens och överförmyndarens presidier har inte ingått i enkäten.

Styrprocesser - Bedömning av styrningen för en fungerande verksamhet

Medelvärden (Utmärkt 5 och Svagt 1)



Kategorier

Förklaring av vad kategorierna under staplarna står för, framgår av tabellen nedan.

Styrprocesser

f = svarsfrekvens

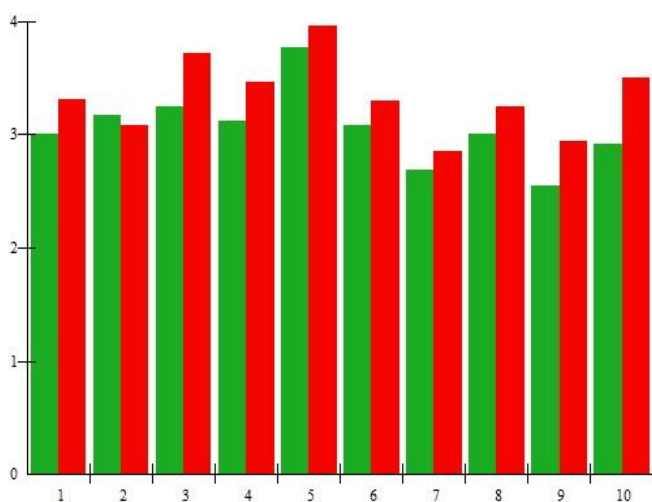
	Utmärkt.....Svagt										Mv
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Mål- och verksamhetsplanering	2	8	6	23	16	62	2	8	-	-	3,31
2. Budgetprocessen	1	4	6	23	14	54	4	15	1	4	3,08
3. Ekonomisk uppföljning	4	17	12	50	5	21	3	13	-	-	3,71
4. Verksamhetsuppföljning	4	15	7	27	12	46	3	12	-	-	3,46
5. Ärendeberedningen	9	36	9	36	5	20	1	4	1	4	3,96
6. Kvalitetssäkring av verksamheterna	3	14	4	18	13	59	3	14	-	-	3,30
7. Uppföljning av den interna kontrollen	-	-	4	20	11	55	5	25	1	5	2,85
8. Utvärdering av måluppfyllelse	3	12	7	28	11	44	4	16	1	4	3,24
9. Samverkan mellan utskott/KS/nämnder	2	8	4	17	11	46	8	33	1	4	2,94
10. Samverkan mellan verksamheterna	4	15	9	35	12	46	3	12	-	-	3,50

Tabellen och diagrammet ovan är inte någon betygssättning, utan utgör den egna bedömningen av riskerna för en otillräcklig styrning. Representanterna för utskott, kommunstyrelsen och nämnderna samt tjänstemännen bedömer *sammantaget* inte att styrningen är särskilt svag för någon av delprocesserna, men inte starkare än att den kan förbättras. Graden av kritisk

bedömning kan naturligtvis också variera. Det finns därför inga kriterier för vad som är en utmärkt respektive svag styrning, men tjänar som utgångspunkt för en diskussion om frågan. Inbördes kan processerna också jämföras, som underlag för var åtgärder bör prioriteras etc. Händer det dessutom något över tid? Vi har jämfört svaren från förra årets granskning med året och finner att svaren med något undantag har förändrats åt det positiva hållet. Sen nedanstående diagram och tabell.

Jämförelse av enkätsvar mellan 2009 och 2010

Medelvärden (Utmärkt 5, svag 1) Svar 2009 spalt ett grön, Svar 2010 spalt två röd



Kategorier

Förklaring av vad kategorierna under staplarna står för, framgår av tabellen nedan.

Styrprocesser

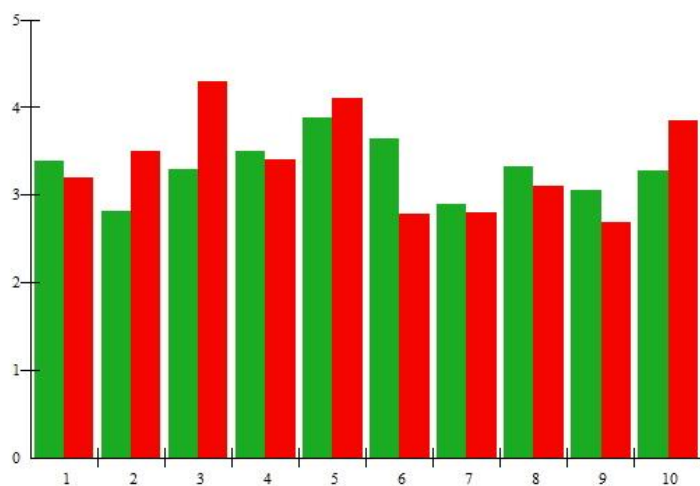
(medelvärden, från skala där 5 är utmärkt och 1 är svag)

Kategorier	Svar 2009	Svar 2010
1. Mål- och verksamhetsplanering	3,00	3,31
2. Budgetprocessen	3,17	3,08
3. Ekonomisk uppföljning	3,25	3,71
4. Verksamhetsuppföljning	3,12	3,46
5. Ärendebereidningen	3,77	3,96
6. Kvalitetssäkring av verksamheterna	3,08	3,30
7. Uppföljning av den interna kontrollen	2,69	2,85
8. Utvärdering av måluppfyllelse	3,00	3,24
9. Samverkan mellan utskott/KS/nämnder	2,54	2,94
10. Samverkan mellan verksamheterna	2,92	3,50

Bedömningen har ändrats mest positivt till hur väl *ekonomisk uppföljning* fungerar, hur väl *samverkan mellan utskott/KS/nämnder* ter sig samt hur väl *samverkan mellan verksamheterna* fungerar. Övriga visar en viss förbättring och den enda process som inte förbättrats enligt enkäten är budgetprocessen som minskat något.

Vi har liksom föregående år även sammanställt en tabell och diagram med svaren från politiker och tjänstemän separat för att se finns där skillnader. Någon ytterligare detaljnivå redovisas inte. En utgångspunkt för den redovisningen är att vi anser det mycket viktigt att det finns en samsyn mellan politiker och tjänstemän när det gäller styrning och ledning och om där finns olika uppfattningar, att frågan lyfts fram och diskuteras.

Medelvärden (Utmärkt 5, Svagt 1) *Politiker spalt ett (grön) Tjänstemän spalt två (röd)*



Kategorier

Förklaring av vad kategorierna under staplarna står för, framgår av tabellen nedan.

(medelvärden, från skala där 5 är utmärkt och 1 är svag)

Kategori	Politiker	Tjänstemän
1. Mål- och verksamhetsplanering	3,38	3,20
2. Budgetprocessen	2,81	3,50
3. Ekonomisk uppföljning	3,29	4,30
4. Verksamhetsuppföljning	3,50	3,40
5. Ärendeberedningen	3,88	4,11
6. Kvalitetssäkring av verksamheterna	3,65	2,78
7. Uppföljning av den interna kontrollen	2,90	2,80
8. Utvärdering av måluppfyllelse	3,33	3,10
9. Samverkan mellan utskott/KS/nämnder	3,06	2,69
10. Samverkan mellan verksamheterna	3,28	3,85

Av tabell och diagram ovan framgår att politikerna och tjänstemännen sammantaget inte har så stora åsiktsskillnader när det gäller de olika styrprocesserna. Vid en jämförelse mellan 2009 och 2010 har dessutom samsynen totalt ökat. De skillnader som kan spåras är att tjänstemännen har ett ökat förtroende för den ekonomiska uppföljningen och bedömer kvalitetssäkring av verksamheterna som svagare än vid föregående granskningstillfälle. Man bedömer också att samverkan mellan verksamheterna har förbättrats. Politikerna anger i sina enkätsvar sammantaget att samverkan mellan utskott/KS/nämnder har blivit starkare. Skillnaden i synen på budgetprocessen kan också noteras.

3. Delprocesser för styrning och ledning

3.1 Mål- och verksamhetsplanering

Revisionen rekommenderade kommunstyrelsen i föregående års granskning att ta fram en gemensam modell för målstyrningen som täcker all verksamhet och som binder samman kommunens övergripande mål och vision för framtiden med nedbrutna mål som underlag för verksamhetsplanering och en effektiv förvaltning.

Kommunstyrelsen har därefter svarat revisionen att man arbetar utifrån att ersätta dagens uppdragsbeskrivningar i fullmäktigebudgeten med en tydlig målkedja av övergripande mål, verksamhetsmål och produktionsmål, där kraven tydligt följer ansvarsgränserna, det vill säga de olika nivåerna och olika rollerna i organisationen.

Mål- och verksamhetsplaneringen bedöms varken som stark eller svag sammantaget enligt enkäten, men kommunstyrelsens och nämndernas politiker har ändå ansett den bli något bättre. En intervjukommentar är att man förra året inte lade något större krut på målen, men i det pågående budgetarbetet är det mer uppmärksammat. Det pågår en process inom området är en annan kommentar och olika möjligheter till jämförande nyckeltal som kan kopplas till målen såsom "Kvalitet i korthet". Även samverkan om jämförelser med till exempel 4 Yeskommunerna har aktualiserats.

Liksom tidigare framgår många kritiska synpunkter på uppdragsbeskrivningarna och deras roll som styrande måldokument.

Målet är att en ny styrmodell ska vara beslutad och effektuerad till budget 2011. Av vårt underlag framgår att en ny mall för hur budgetförslagen till fullmäktige ska utformas, har arbetats fram från verksamhetsområdet vård & omsorg.

Vi har tagit del av den nya mallen och utkast till budgetförslag som gäller i budgetarbetet och som skall gälla alla verksamheter. Den innefattar bland annat dels ett avsnitt som innefattar verksamhetsområdets ansvar, dels ett som innefattar verksamhetsområdets mål där det anges att verksamheten övergripande styrs av kommunens övergripande visioner, mål och strategier samt nationella mål och riktlinjer för verksamheten och därtill de planer och policies som är antagna av kommunfullmäktige. Vidare anges att målstyrningen delas in under rubrikerna tillgänglighet, trygghet, delaktighet och information, effektivitet samt samhällsutveckling. Indelningen baseras på SKL:s projekt Kvalitet i korthet.

Kommentar

Det är mycket positivt att man arbetar fram en mall för att knyta samman mål och uppdrag, vilket revisionen efterfrågat. Det är väsentligt att det går att få en tydligare bild av mål och utfall som underlag för såväl prioritering och åtgärder som åskådliggörande av en god ekonomisk hushållning.

Än så länge är det vi tagit del av dock endast den del som utformats inom verksamheten. I den fullständiga målkedjan måste de övergripande och gemensamma målen länkas ihop med verksamheternas mål och verksamhetsmätt/produktionsmätt m m.

3.2 Budgetprocessen

Revisionen rekommenderade i föregående års granskning kommunstyrelsen att lyfta fram de strategiska framtidsfrågorna i budgetprocessen. Kommunstyrelsen har svarat att i demokratigruppens arbete kring översyn av "Öppen kommun" finns med hur man ska lyckas fokusera mer på de strategiska framtidsfrågorna. En ny annorlunda budgetprocess där en "strategiplan" utgör riktlinjerna för den fortsatta budgetprocessen.

Budgetprocessen bedöms varken som bra eller som svag, men tjänstemännen anser att den förbättrats något sedan tidigare. En intervjukommentar är att KS och fullmäktiges presidium tagit ett ökat ansvar för processen inför 2010 års budget. Processen har varit rakare och enklare i år anser en annan.

Kommentar

I flera av intervjuerna framgår att man tror på den nya modell som beslutats av fullmäktige efter demokratiberedningens förslag. Den kommer att kunna genomföras först till nästa års budgetprocess. Vi anser att inslag i modellen, bland annat med utformning av strategiplan bör kunna tillrätta läggas brister som hittills uppmärksammats i diskussionen om en väl fungerande budgetprocess.

3.3 Ekonomisk- och verksamhetsuppföljning

Revisionen rekommenderade kommunstyrelsen i föregående års granskning att verka för att klargöra myndighetsnämndernas ekonomiska ansvar för bland annat den operativa tillsynen enligt miljöbalken.

Av enkäten framgår att många anser att den ekonomiska uppföljningen är bra och den har också stärkts i förhållande till förra årets granskning och det gäller också den verksamhetsmässiga uppföljningen. Myndighetsnämndernas representanter är emellertid kritiska eller saknar ekonomisk uppföljning. Detta ligger som en effekt av den nuvarande modellen men trots detta menar man att det finns ett samband som måste beaktas. Av kommunfullmäktiges beslut den 11 maj 2010 framgår att från och med 2011 kommer myndighetsnämnderna att få ett budgetansvar och med detta följer naturligtvis ett uppföljningsansvar. Ett förslag från intervjuerna är också att man får träffa kommunstyrelsen för ekonomisk uppföljning m m ett par gånger om året. Verksamhetsuppföljningen bedöms av de intervjuade sammantaget inte fungera riktigt lika bra som den ekonomiska uppföljningen, men utskotten är dock överlag nöjda.

Kommentar

Vi bedömer liksom tidigare på grundval av intervjuerna att det finns en fungerande ekonomisk uppföljning till kommunstyrelsen, dess verksamheter och utskotten. Den nya ordningen med budgetansvar för myndighetsnämnderna ökar tydligheten i styrning och ansvar och ligger i linje med vad vi uppfattat exemplet länsstyrelsen framhållit för ansvar enligt miljöbalken. Den kritik som föregående rapport revisionsrapport riktade angående nödvändigheten av att nämnden får information om de ekonomiska konsekvenserna av sina beslut kan därmed undanröjas. Det bör åligga varje beslutsfattare att ha kunskap om vad besluten innebär såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt.

3.4 Ärendebereidning

Sammantaget är ärendebereidningen den delprocess som man enligt enkäten anser fungerar bäst ur ett styrningsperspektiv. Det finns emellertid också kritik från miljöutskottets representanter som anser att det inte fungerar så bra som det borde göra när det gäller underlag inför ärendebereidningen. Tekniska utskottets representanter däremot anser att det fungerar bra och de har exempelvis lagt en principiell beställning till verksamheten att börja jobba med medborgarförslag utan att invänta att förslaget kommit hela vägen och vänt i fullmäktige.

Det fungerar bättre nu än tidigare menar en intervjuad. Det finns positiva kommentarer om att verksamhetscheferna kan komma med till kommunstyrelsens ärendebereidning för specifika ärenden. Samtidigt finns det någon synpunkt om att helhetstänkandet kan bli bättre. Det blir separata ärenden som kommer upp utan att samtidigt finns ett helhetsperspektiv.

Bygg- och miljönämnden har övergått till att handlingar hämtas digitalt vilket representanterna är nöjda med. Vad vi uppfattar är det inte någon annan instans som har genomfört en sådan förändring.

Kommentar

Vi bedömer att det överlag finns ett tillräckligt berett underlag för de politiska besluten. Vår tolkning är också att det i de allra flesta fall finns ett bra samarbete mellan politiker och tjänstemän i de konstellationer som ärendebereidningen innebär. Frågan om vem som serverar utskotten har dock tagits upp och det kan finnas "glapp" i hanteringen mellan myndighetsnämnderna och berörda utskott.

3.5 Kvalitetssäkring av verksamheterna

Revisionen rekommenderade vid föregående års övergripande granskning att utforma en kvalitetspolicy som omfattar kommunstyrelsens ansvar för att samordna och stödja verksamheterna i deras kvalitetsutvecklingsarbete och utifrån ett gemensamt perspektiv följa upp och årligen redovisa kvalitetsarbetet i budget och årsredovisning.

Kommunstyrelsen har i sitt svar angett att revisionens rekommendation om en gemensam kvalitetspolicy är bra och bör effektueras när beslut om förändringar i enlighet med den pågående översynen är klar.

Enligt vår enkät har det inte hänt något särskilt när det gäller utvecklingen av kvalitetssäkring från föregående år. Politikerna anser att kvalitetssäkringen är något bättre jämfört med vad

tjänstemännen anger. Det finns från vård- och omsorg en synpunkt om att man börjar bli bättre – någonting har hänt. Från det tekniska området anges att man haft ett projekt som sparades bort förra året. Från verksamhetsområdet utbildning kan noteras att man redovisar den årliga kvalitetsredovisningen i utbildningsutskottet, men till kommunstyrelsen sker ingen redovisning.

Kommentar

Vi noterar kommunstyrelsens positiva svar om att man bör effektuera frågan om en kvalitetspolicy när den pågående översynen av styrmodellen är klar. Vi återupprepar därför vår uppfattning att kvalitetsfrågorna i Svedala betraktas, utifrån ett övergripande perspektiv, i stor utsträckning som en medborgarfråga där kvalitetsaspekterna och synpunkter hämtas in via medborgarna och kvaliteten transformeras om i uppdragsbeskrivningar till verksamheten. Detta är en huvudlinje i Svedalamodellen. Vi menar emellertid att fokus måste riktas också mot verksamhetens kvalitet utifrån ett perspektiv av ständiga förbättringar och kollektiv satsning på gemensamma kvalitetsmål. En kvalitetspolicy bör utformas med kvalitetsutveckling som en del och som betonar kommunstyrelsens ansvar för att samordna och stödja verksamheterna i deras kvalitetsutvecklingsarbete och utifrån ett enhetligt perspektiv följa upp och systematiskt årligen redovisa kvalitetsarbetet integrerat i budget och årsredovisning.

3.6 Uppföljning av den interna kontrollen

I föregående års granskning rekommenderade revisionen kommunstyrelsen att prioritera och slutföra revideringen av internkontrollen och snarast upprätta en internkontrollplan för kommunstyrelsen samt uppdra till verksamheterna att utforma förslags för myndighetsnämnderna, alternativt upprätta en gemensam plan som underställs myndighetsnämnderna.

Kommunstyrelsen har svarat att revidering av internkontroll pågår och beräknas vara klar under 2009. Detta har inte genomförts och av intervju svar framgår att uppgiften låg på förre ekonomichefen och att den därför har försvunnit från dagordningen.

Enligt kommunens reglemente för intern kontroll har kommunstyrelsen det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. I detta ligger ett bland annat ett ansvar för att en organisation kring intern kontroll upprättas inom Svedala kommun. Vidare anges när det gäller intern kontrollplan att nämnd skall varje år antaga en särskilt plan för uppföljning av den interna kontrollen. Det senare inbegriper givetvis kommunstyrelsen.

Kommentar

Vi konstaterar att reglementet för intern kontroll inte tillämpas som detta är utformat. Visserligen passar det inte helt den nuvarande organisationen, vilket dock inte hindrar att kommunstyrelsen fullgör det uppdrag som reglementet föreskriver. Vi vet att det finns intern kontroll i verksamheterna, men uppföljningen av densamma måste systematiseras. Stora delar av detta är inte organisationsberoende utan måste genomföras vare sig man har en traditionell nämndorganisation eller en alternativ politisk organisation. Det är därför helt oacceptabelt att kommunstyrelsen inte hanterat detta enligt kommunfullmäktiges uppdrag. Vi förutsätter att denna ordning snarast kommer till en ändring, samt att kommunstyrelsen tar initiativ till att reglementet revideras.

3.7 Utvärdering av måluppfyllelse

I föregående års granskning rekommenderade revisionen kommunstyrelsen att utveckla gemensamma nyckeltal och indikatorer på måluppfyllelse. Kommunstyrelsen har i sitt svar till revisionen angett att i arbetet med förslag till ny styrmodell finns också detta med. I våra diskussioner med kommunstyrelsens presidium och med chefstjänstemännen framgår att frågan är aktuell. Jämför ovan, angående mål- och verksamhetsplanering. Av enkätsvaren att döma finns en viss utveckling inom området i förhållande till föregående år.

Kommentar

Av Demokratiberedningens utredning framgår att kommunfullmäktiges beredningar har ett uttalat ansvar för att följa och utvärdera den verksamhet som hör till beredningens ansvarsområde. Beredningarna är i behov av struktur och jämförelsemått som redskap för sin uppgift. Jämförelser över tid och med andra huvudmän blir viktiga. Inte minst om beredningarna ska kunna leva upp till vad som anges i Demokratiberedningens utredning om att årligen göra en översyn av befintliga driftformer och pröva möjligheter att övergå från egen drift av verksamheten till drift i annan regi. Vi förutsätter att den diskussion som pågår också ger avtryck i styrdokument, så att en samlad överblick av kommunens måluppfyllelse med ledning av årsredovisning och verksamhetsberättelserna blir möjlig.

3.8 Samverkan i organisationen

Revisionen rekommenderade i föregående års granskning att det upprättas en strategi och planering för samverkan mellan de politiska organen under kommunfullmäktige och organisationen i övrigt. Detta var bland annat föranlett av att våra intervjuer och enkätresultat pekade på att detta inte fungerar optimalt. Vi finner även denna gång att samverkan kan utvecklas. Enligt vår enkät anser emellertid framför allt politikerna att det förbättrats något i förhållande till föregående år.

Kommentar

Helhet är en av framgångsfaktorerna för kvalitetsutveckling. För kommunens del innebär det som vi ser det att det finns en gemensam vision, värdegrund, och en samverkan för att uppnå förbättringar och effektivisering av den samlade verksamheten. Det är därför positivt att beslut tagits om att inrätta en samordningsgrupp för planering av ärenden som berör mer än en beredning. Många av de viktiga frågor som kommunen har att ta ställning till är sektorsövergripande och kräver gemensamma strategier för hantering i verksamheterna som i sin tur behöver närma sig varandra ytterligare för att kunna agera så effektivt som möjligt för att nå uppsatta mål.

4. Rekommendationer

Processerna för styrning och ledning mot en väl fungerande verksamhet kan med stöd av de samtal och vår enkät fortfarande förbättras på olika sätt. Samtidigt pågår ett visst arbete och de beslut som tagits för att ”uppdatera” Svedalamodellen är viktiga i sammanhanget.

Övergripande mål och ambitioner som binder samman olika uppdrag i ett gemensamt tänkande kring kvalitet och måluppfyllelse är en synpunkt som börjat hanteras. Det finns också en ny modell för budgetprocessen och myndighetsnämndernas ekonomiska ansvar har förändrats.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att

- Fortsätt utvecklingen av en gemensam modell för målstyrningen som täcker all verksamhet och som binder samman kommunens övergripande mål och vision för framtiden med nedbrutna mål som underlag för verksamhetsplanering och en effektiv förvaltning
- Utforma en kvalitetspolicy som omfattar kommunstyrelsens ansvar för att samordna och stödja verksamheterna i deras kvalitetsutvecklingsarbete och utifrån ett gemensamt perspektiv följa upp och årligen redovisa kvalitetsarbetet i budget och årsredovisning
- Omgående revidera systemet för internkontrollen och förutsätter att internkontrollplaner för uppföljning av den interna kontrollen upprättas utan vidare dröjsmål.

KPMG AB

Olof Eriksson
Certifierad kommunal revisor