

Datum  
2021-02-15

Revisionen

Till:  
KommunstyrelsenFör kännedom:  
Kommunfullmäktiges presidium

## Revisionsrapport "Grundläggande granskning"

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en grundläggande granskning för att bedöma om nämnden har skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet.

Vi förslår även att styrelsen kontaktar KPMG för en utbildning inom de områden som rapporten omfattar.

Revisionen önskar att Kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 21 juni 2021. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Med vänliga hälsningar

Bertil Wiklund  
Ordförande



# Grundläggande granskning - kommunstyrelsen

Rapport

Kramfors kommun

KPMG AB

2021-02-15

Antal sidor 8



**Kramfors kommun**  
Grundläggande granskning - kommunstyrelsen

2021-02-15

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	3
3	Kommentarer till granskning år 2019	4
4	Resultat av granskningen	5
4.1	Målstyrning	5
4.2	Ekonomistyrning	6
4.3	Uppföljning av intern kontroll	7
4.4	Slutsats och rekommendationer	8

## 1 Sammanfattning

Kommunallagen (KL 12 kap 1§) ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområde.

Grundläggande granskning är den granskning som varje år genomförs avseende styrelse och nämnder. Den grundläggande granskningen är till sin karaktär en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Granskningen ska ge underlag för att bedöma styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll, säkerhet i redovisnings-system och rutiner samt måluppfyllelse, för att kunna uttala sig i ansvarsfrågan.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål kan effektiviseras och att arbetet med intern kontroll kan förstärkas

Baserat på vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- att se över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål, se avsnitt 4.1
- att förstärka arbetet med intern kontroll, se avsnitt 4.3

## **2 Inledning/bakgrund**

Kommunallagen (KL 12 kap 1§) ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområde.

Grundläggande granskning är den granskning som varje år genomförs avseende styrelse och nämnder. Den grundläggande granskningen är till sin karaktär en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Granskningen ska ge underlag för att bedöma styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll, säkerhet i redovisnings-system och rutiner samt måluppfyllelse, för att kunna uttala sig i ansvarsfrågan.

### **2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning**

Det övergripande syftet med den grundläggande granskningen är att bedöma om styrelse och nämnder har skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. Resultatet av granskningen ligger till grund för revisorernas ansvarsprövning tillsammans med övriga granskningar.

### **2.2 Revisionskriterier**

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

— Kommunallagen (2017:725)

### **2.3 Metod**

Granskningen kommer att genomföras genom:

- Enkät till samtliga styrelse/nämndsledamöter
- Dokumentstudier av underlag erhållits av nämnden och inhämtas från hemsida, bl.a. protokoll, verksamhetsplan, delårsrapport, internkontrollplan.
- KPMG har tillsammans med revisionen träffat styrelsens presidium.

Rapporten är faktakontrollerad av kommunstyrelsens ordförande och kommundirektör.

### 3 **Kommentarer till granskning år 2019**

KPMG genomförde på uppdrag av kommunens revisorer en motsvarande granskning år 2019. Kommunstyrelsen svarade på rekommendationerna till denna granskning:

Från år 2020 arbetar Kramfors kommun med en ny styrmodell. Under framtagandet av den nya styrmodellen har uppfattningen rått att verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning i högre grad än tidigare ska utgå från nämndernas verksamhet, deras mål och måluppföljning. Alla enheter inom kommunledningsförvaltningen arbetar nu därför med att ta fram egna styrkort, som kopplar ihop det dagliga arbetet med kommunstyrelsens mål och därigenom också kommunfullmäktiges mål. Därigenom finns det en röd tråd från kommunfullmäktiges mål, ner till varje enhets dagliga arbete.

Styrmodellen har ännu inte "satt sig" i organisationen och det krävs ytterligare arbete för att säkerställa att bl.a. uppföljningen av målen sker på ett adekvat sätt. En ny modell för uppföljning kommer därför att tas fram av ekonomienheten, där det tydligt ska framkomma hur uppföljning ska ske. I utvecklingsarbetet med målstyrningen får vi emellertid räkna med att mallar för uppföljning och planering kommer att behöva justeras med jämna mellanrum för att nå önskat resultat.

Kommunledningen kommer även att under hösten påbörja ett utvecklingsarbete gällande den interna kontrollen. I det arbetet kommer tyngdpunkten att vara:

- Skapa samsyn på vad intern kontroll är
- Utveckla riskanalyser
- Utveckla tydligare mallar för uppföljning

## 4 Resultat av granskningen

Enkäten har skickats till 29 ledamöter. Tio ordinarie ledamöter och nio ersättare har svarat.

### 4.1 Målstyrning

1	Målstyrning	Antal			
		Ja	Nej	Delvis	Vet ej
1.1	Har nämnden/styrelsen fastställt verksamhetsmål som är tydligt kopplade till KF:s mål?	16	1	2	
1.2	Har nämnden/styrelsen formulerat verksamhetsmålen så att de är mätbara?	12	1	6	
1.3	Följer nämnden/styrelsen upp hur verksamhetsmålen utvecklas under året?	9		7	3
1.4	Har nämnden/styrelsen beslutat om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen?	7	2	6	4

Kommunstyrelsen beslutade den 14 januari 2020 att anta verksamhetsplan för år 2020. I verksamhetsplanen framgår kommunfullmäktiges styrmodell som bygger på de fyra perspektiv som utgör de kommunövergripande målen. Utifrån dessa perspektiv med tillhörande mål har styrelsen formulerat 17 styrelsespecifika mål med tillhörande aktiviteter. Det framgår inte av verksamhetsplanen till vilket mål respektive aktivitet är kopplad till.

Vi har tagit del av styrelsens delårsrapport per 2020-08-31 och noterar att styrelsen har följt upp 15 mål. Per sista augusti bedömer styrelsen att målet avseende att kommunstyrelsen ska hålla sin budget som helt uppfyllt. Vad gäller målet avseende att styrelsen ska ge god information om fattade beslut bedömer styrelsen målet som i hög grad uppfyllt. Övriga mål bedöms per sista augusti som delvis uppfyllda och två mål har inte utvärderats. Styrelsen har inte beslutat om några måluppfyllande åtgärder.

#### 4.1.1 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsens mål är i linje med de kommunövergripande målen. Vi anser dock att det är svårt att utifrån styrelsens verksamhetsplan bedöma i vilken mån de planerade aktiviteterna ska bidra till uppfyllelse av målen. Vi bedömer att målen med de tillhörande aktiviteterna kan bli än mer definierade och mätbara i syfte att effektivisera arbetet med målstyrning.

Styrelsen bör även regelbundet följa upp målen och om avvikelse konstateras besluta om måluppfyllande åtgärder.

Vi rekommenderar att styrelsen ser över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål.

## 4.2 Ekonomistyrning

2	Ekonomistyrning	Antal			
		Ja	Nej	Delvis	Vet ej
2.1	Har nämnden/styrelsen fastställt en budget i balans?	15		2	2
2.2	Följer nämnden/styrelsen upp ekonomin och upprättar prognoser under året? <sup>1</sup>	16		2	1
2.3	Har nämnden/styrelsen fattat beslut om tillräckliga åtgärder för att uppnå budget?	11	1	5	2
2.4	Har nämnden/styrelsen redovisat en konsekvensanalys till KF i de fall budget inte anses stå i relation till uppdraget?	4	6	2	7

Kommunfullmäktige beslutade i juni år 2019<sup>2</sup> om budget för år 2020 som senare kom att justeras den 24 februari 2020<sup>3</sup> till följd av regeringens förslag till ändringar i kostnadsutjämningsystemet. Justeringen resulterade i en ökad budgetram med 3 mnkr för kommunstyrelsen.

Vi har tagit del av delårsrapport per 2020-08-31 och noterar positiv avvikelse, 7,2 mnkr, och en helårsprognos 3,7 mnkr. Prognosen förklaras bl.a. av ökat antal bygglovsansökningar, vakanta tjänster samt att utvecklingsmedel för omställning inte kommer att användas fullt ut under år 2020.

### 4.2.1 Bedömning

Vi har inga kommentarer.

<sup>1</sup> En ledamot har till fråga 2.2 kommenterat att styrelsen tar del av rapporter inför varje sammanträde.

<sup>2</sup> KF 2019-06-24 § 81

<sup>3</sup> KF 2020-02-24 § 8



## 4.3 Uppföljning av intern kontroll

3	Uppföljning av intern kontroll	Antal			
		Ja	Nej	Delvis	Vet ej
3.1	Finns det en fastställd årlig plan för uppföljning av den interna kontrollen?	14		2	3
3.2	Är styrelsen delaktig i risk-och väsentlighetsanalysen som ligger till grund för planen?	7		6	6
3.3	Rapporteras resultat från arbetet med intern kontroll till styrelsen?	13		4	2
3.4	Fattas beslut eller ges direktiv vid konstaterade avvikelser/brister?	10	1	4	4

Kommunstyrelsens internkontrollplan för år 2020<sup>4</sup> bygger på fyra kammungemensamma kontrollpunkter som har arbetats fram i samarbete med ekonomi- och HR-enheterna. Av internkontrollplanen framgår metod och tillvägagångssätt för respektive kontrollpunkt.

Det finns enligt uppgift inte någon dokumenterad riskanalys till grund för internkontrollplanen. Planen redovisar däremot att COSO-modellen, som identifierar viktiga aspekter som sedan anpassas till målen, utgör en utgångspunkt för arbetssättet för intern kontroll.

Enligt uppgift avser kommunen ta fram en skriftlig riskanalys för respektive nämnd inför internkontrollarbetet år 2021.

Resultatet av kontrollpunkterna ska enligt styrelsens internkontrollplan redovisas i samband med delårsbokslut och årsredovisning.

Av styrelsens protokoll den 13 oktober 2020<sup>5</sup> framgår att ingen av de fyra kontrollpunkterna är helt genomförda vid tiden för delårsuppföljning och kommer därför att rapporteras i samband med helårsuppföljningen.

### 4.3.1 Bedömning

Vi anser att en risk- och väsentlighetsanalys bör ligga till grund för uppföljning av intern kontroll. Detta för att säkerställa att de risker som finns inom verksamhetens områden uppdagas och även ligger till grund för den kommande uppföljningen.

Vi bedömer att kommunstyrelsen i samråd med nämnderna bör förstärka arbetet med den interna kontrollen och säkerställa att den interna kontrollen omfattar de mest väsentliga risker och att dessa regelbundet följs upp.

Vi anser att styrelsen är ytterst ansvarig för att den interna kontrollen blir effektiv. Genom att identifiera kontroller som förhindrar att fel uppstår blir processen mer

<sup>4</sup> KS 2020-04-07 § 70

<sup>5</sup> KS 2020-10-13 § 145

2021-02-15

effektiv och risken för fel mindre. Vi skulle även se att styrelsen följer upp intern kontroll löpande under året.

#### **4.4 Identifierade brister och utmaningar av styrelsen**

Styrelsen har identifierade följande som utmaningar:

- Ökade samhällsproblem såsom droghandel och osunda gängbildningar
- Resurs- och kompetensförsörjning
- Befolkningsminskning
- Det ekonomiska läget
- Ökad arbetslöshet
- Ökade sjuktal
- Fortsatt pandemi och följer av covid-19

### **5 Slutsats och rekommendationer**

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål kan effektiviseras och att arbetet med intern kontroll kan förstärkas

Baserat på vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen:

att se över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål, se avsnitt 4.1

att förstärka arbetet med intern kontroll, se avsnitt 4.3

Datum som ovan

KPMG AB

Lena Medin  
*Certifierad kommunal revisor*

Klara Engström  
*Kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.