



# Härjedalens kommun

## Uppföljning av tidigare granskningar

Jenny Thörn, revisor

Anne Nyqvist, certifierad kommunal revisor

—

# Bakgrund

Målet med revisorernas arbete är inte bara att det efter årets slut ska leda till en revisionsberättelse. Revisorernas arbete ska också leda till en bättre trygghet, säkerhet och effektivitet. Därför är det nödvändigt att de förslag som lämnats tidigare år löpande följs upp så att revisorerna kan bedöma om erforderliga åtgärder vidtagits från kommunens sida. Uppdraget innebär att följa upp att föreslagna åtgärder enligt tidigare granskningar genomförs.

## **Syfte och revisionsfråga**

Vilka åtgärder har blivit genomförda eller planeras att genomföras av de förslag och synpunkter som lämnats i revisionsrapporten för granskningar genomförda 2017?

## **Metod för granskning**

Ansvarig tjänsteperson och/eller politiker har beskrivit vilka åtgärder som har genomförts eller planeras att genomföras genom att fylla i bifogat dokument. I de fall det är aktuellt finns hänvisning till nya styrdokument, planer, strategier eller protokoll.

Intervjuade tjänstemän är avdelningschef serviceavdelningen, ekonomichef, VD, kommunchef samt förvaltningschef Tillväxt och utveckling.

# Aktuella projekt

## Uppföljningen avser följande projekt som genomfördes 2017:

- Kostorganisationen
- Näringslivsavdelningen
- Ägarstyrning kommunala bolag
- Renhållning – fakturering och rutiner

## Svar har inkommit från kommunstyrelsen på lämnade rapporter:

Granskning av kostorganisationen 2018-01-24 § 12 samt § 52 (KF har återremitterat svaret från KS)

Ägarstyrning i kommunala bolag 2018-05-22 § 94

Renhållning –rutiner och fakturering 2017-05-31 § 137

Näringslivsavdelningen 2017-09-13 § 216

# Kostorganisationen

| Förslag till åtgärd   | Svar  | Nuläge   |
|---|---|--|
| <p>Följ upp organisationen under 2018 för att se om antalet kök är optimalt ur effektivitetssynpunkt (hänsyn både till ekonomi och kvalitet).</p>   | <p>Under 2018 kommer serviceavdelningen genomföra ett antal enkätundersökningar i skolan, förskolan och omsorgen. Detta för att bevaka förändringar i den subjektiva måltidsupplevelsen. Utifrån resultaten av enkätundersökningen samt relaterande styckkostnader (per måltid) kommer serviceavdelningen att föreslå eventuella justeringar.</p> | <p>De organisatoriska förändringar som beslutades har genomförts. I samband med dessa framkom betydande brister som åtgärdats i ett flertal kök vilket inneburit förseningar i verkställande av ny organisation. Under 2018 genomfördes två enkätundersökningar som visade på betydande förbättringar efter verkställda organisationsförändringar. Underskottet 2018 orsakas av förseningar i omorganisationen samt ökad ambitionsnivå inom äldreomsorgen med obligatoriskt "all inclusive" på alla särskilda boenden.</p> |
| <p>Taxor och avgifter är principiellt och intäktsmässigt viktiga för kommunens totala ekonomi. Genom full kostnadstäckning genom avgifter belastas inte skattekollektivet för levererade tjänster. Kommunstyrelsen måste leda översynen av att taxor och avgifter tas ut som motsvarar självkostnaden för tjänster som levereras från kommunen.</p> | <p>Översyn av taxor och avgifter pågår i syfte att öka kostnadstäckningen för bland annat kosten.</p>   | <p>En översyn av livsmedelstaxan kommer att göras under 2019.</p>  |

# Kostorganisationen forts

| Förslag till åtgärd  | Svar   | Nuläge  |
|--|--|---|
| Ställ upp tydliga mål för serviceenheten 2018 både för ekonomi och verksamhet.   | Med genomförande av beslutet "1 kök per by, 2 kök i Sveg, cook & chill till äldrevården (förutom Svedjegården)" samt ett besparingskrav av 2,5 millioner kronor i 2018 finns tydliga mål för verksamheten (både ekonomiskt och organisatoriskt). | Underskottet 2018 orsakas av förseningar i omorganisationen samt ökad ambitionsnivå inom äldreomsorgen med obligatoriskt "all inclusive" på alla särskilda boenden.<br><br>Under 2019 har ytterligare personalanpassningar gjorts men samtidigt kommer livsmedelskostnaderna att öka med anledning av ny upphandling. |
| Komplettera internkontroll planen med ett moment som rör kostnadstäckning av levererade tjänster inom hela den kommunala verksamheten. | Genom särredovisning, särfakturering och budgetering av enskilda tjänster 2018 kommer internkontrollen bli tydlig och enkel inom serviceavdelningen.   | Inget svar.   |

# Bedömning

Vi bedömer att åtgärder delvis har vidtagits utifrån tidigare granskning:

- Organisationsförändringar är genomförda men drabbades av en del förseningar med ekonomiska konsekvenser som följd. Enkäter visar dock att förbättringar upplevs efter att dessa organisationsförändringar verkstälts.
- Översyn av taxor och avgifter pågår. Vi menar att det är angeläget att en översyn av taxor och avgifter genomförs som planerat 2019 för att säkerställa kostnadstäckning för kosten.
- Det finns mål gällande verksamhet och ekonomi. Nya beslut har tagits om att öka ambitionsnivån för kosten samtidigt som det finns ett besparingskrav. Vi menar att kommunstyrelsen bör ge tydliga direktiv för hur det ska finansieras och genomföras. Samtidigt med ny ambitionsnivå med "all inclusive" på alla särskilda boenden har även upphandling av kosten lett till högre kostnader för verksamheten.
- Någon punkt angående kostnadstäckning finns inte med i kommunens internkontrollplaner, däremot har kommunstyrelsen angivit att redovisningen utvecklats inom serviceavdelningen i form av särredovisning, särfakturering och budgetering av enskilda tjänster under 2018. Vi har inom ramen för granskningen inte verifierat redovisningen.

# Renhållning- fakturering och rutiner

| Förslag till åtgärd   | Svar  | Nuläge   |
|---|---|--|
| <p>Taxor och avgifter är principiellt och intäktsmässigt viktiga för kommunens totala ekonomi. Genom full kostnadstäckning genom avgifter belastas inte skattekollektivet för levererade tjänster utan alla, oavsett om de är skrivna i kommunen eller inte, betalar vad tjänsterna kostar.</p> | <p>Renhållningen särredovisas som taxekollektiv från skattekollektivet sedan 2014 och har visat ett positivt resultat både för 2015 och 2016. Det uppkomna överskottet har använts för att återbetala den skuld till skattekollektivet som uppkom 2014.</p> | <p>Inget svar.</p>   |
| <p>Uppdatera reglementet för kommunstyrelsen.</p>   | <p>Arbetet med att uppdatera reglementet för kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsförvaltningen har påbörjats.</p>   | <p>Renhållningen är from 1/1-2019 organiserat i ett bolag som ägs tillsammans med Bergs kommun.</p> <p>De beslut som tas i fullmäktige - ägardirektivet, ägardialogen och samverkansavtalet ligger som grund till verksamhetsplanen och de mål som fastställs i den.</p> <p>Bolagsövergripande rutiner, ex attestantordning, policys mm, har och håller på att tas fram.</p> |

# Renhållning- fakturering och rutiner forts

| Förslag till åtgärd  | Svar  | Nuläge   |
|--|---|--|
| Uppdatera verksamhetsplanen för 2015-2018.   | Samhällsbyggnadsförvaltningens verksamhetsplan uppdateras löpande och så kommer även att ske i framöver.                                  | Bolaget ska senast i höst ha sina nya verksamhetsplaner klara.<br><br>I verksamhetsplanen kommer förutom mål mm även rutiner och processer att biläggas. |
| Komplettera internkontroll planen med ett moment som rör avtalsuppföljning.  | Verksamhetssystemet uppdateras kontinuerligt och vi upptäcker att en utredning för ett klargörande är nödvändig genomförs denna omgående. | Yttrandet från kommunstyrelsen stämmer väl med vår uppfattning av hur vi hanterar verksamheten.  |
| Säkerställ att det finns en regelbunden intern kontroll av att rutiner följs och att fattade beslut verkställs av ansvariga. | Renhållningen jobbar kontinuerligt med de av kommunfullmäktige fattade beslut gällande renhållningens verksamhetsområde.                  | Yttrandet från kommunstyrelsen stämmer väl med vår uppfattning av hur vi hanterar verksamheten.  |



# Bedömning

Vi bedömer att åtgärder delvis har vidtagits utifrån lämnade rekommendationer:

- Uppdatering av kommunstyrelsens reglemente har gjorts och de delar som tidigare avsåg VA-verksamheten regleras sedan bolagiseringen i ägardirektiv och samverkansavtal.
- Verksamhetsplan uppdateras löpande.
- Genom bolagiseringen har nya rutiner, avtal och direktiv tagits fram som säkerställer styrningen av bolaget. Då det fortfarande är relativt nystartat så pågår en del arbete fortfarande, bland annat för vissa rutiner samt att ta fram verksamhetsplan. Detta beräknas vara klart under hösten 2019. Vi har i granskningen tagit del av den förstudie som låg till grund för bolagiseringen samt styrdokument i form av samverkansavtal, ägardirektiv samt bolagsordning.

# Ägarstyrning av kommunala bolag

| Förslag till åtgärd  | Svar  | Nuläge   |
|--|---|--|
| <p>Strukturera upp faktauppgifter för varje bolag, stiftelse, kommunalförbund mm. Aktuella och uppdaterade bolagsordningar, förbundsordningar, stadgar etc ska finnas för varje engagemang som kommunen har, samlade i särskild "mapp" för varje objekt.</p> | <p>Aktuella uppgifter ska finnas om kommunens bolag, förbund och gemensamma nämnder och kan behöva gås igenom. Dessa handlingar ska finnas i diariet och sökas därigenom. Särskilda "mappar" tenderar att med tiden bli inaktuella.</p>                                     | <p>De styrdokument som finns kring bolag, gemensamma nämnder och förbund finns diariet och kan sökas där. Vi kommer inte att införa ett "mapp"-system.</p> |
| <p>Uppdatera förteckning över ombud och ersättare för varje engagemang.</p>  | <p>Förteckning över styrelser, ombud och ersättare finns. Inför nästa mandatperiod ska övervägas om inte val av styrelseledamöter, ombud och ersättare ska ske för mandatperioden istället för varje år.</p>  | <p>Val av ombud har gjorts för denna mandatperiod.</p>   |
| <p>Använd rätt terminologi: Välj ombud till stämma. Av någon anledning "Väljs direktiv" till stämma, vilket är lika med person i protokollen. Direktiv är något helt annat och ges till ombud inför stämma och omröstning.</p>                               | <p>Revisorernas synpunkter är korrekt. Kommunstyrelsen ska årligen ta ställning till om den verksamhet som bedrivits i bolagen varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet. Synpunkter som framkommer i den prövningen kan utgöra ett direktiv till ombudet.</p> | <p>En uppstyrning av terminologi och uppdrag till ombuden pågår.</p>   |

# Ägarstyrning av kommunala bolag, forts

| Förslag till åtgärd  | Svar   | Nuläge  |
|--|--|---|
| Tillämpa SKL:s ”Principer för styrning av kommunägda bolag” i tillämpliga delar, vilket bör ingå i eventuell policy för ägarstyrning i kommunen. | Kommunens ägarstyrning behöver ses över. Detta blir än mer aktuellt när ytterligare ett bolag kommer att ingå i koncernen.   | Vi arbetar med att utveckla vår ägarstyrning av de kommunala bolagen, bland annat hölls en ägardialog den 8 april med ett av bolagen.   |
| Lägg till en punkt i KS internkontrollplan som handlar om ägarstyrning.  | Revisorernas åsikt att ”ägarstyrning” ska vara en punkt i internkontrollplanen delas inte. Ägarstyrning liksom att ha uppsikt över kommunens nämnder ingår i kommunstyrelsens lagstadgade uppgifter. | Åsikten att ägarstyrning inte ska ingå i internkontrollplanen vidhålls.   |
| Ta upp ägarfrågor i KF och KS regelbundet och minst vid delårsbokslut och årsbokslut samt vid behov.   | Ägarfrågor diskuteras åtminstone i samband med årsredovisningen. Ägarstyrningen kan dock bli bättre.   | <p>Ägarfrågorna behöver upp på dagordningen i större omfattning.</p> <p>Kommunstyrelsen har antagit riktlinjer för hur kommunstyrelsen ska fullgöra sin uppsiktsplikt.</p> <p>En koncernledningsgrupp har inrättats från februari 2019.</p> |
| Ge tydliga direktiv till kommunens ombud inför bolagsstämmorna   | En översyn kommer att göras vad gäller direktiv och ombud.   | Ombuden har fått och kommer att få tydliga direktiv inför bolagsstämmorna.  |

# Bedömning

Vi bedömer att åtgärder delvis har vidtagits utifrån lämnade rekommendationer:

- Det pågår fortfarande åtgärder för att utveckla ägardialog samt att ägarfrågorna ska få större utrymme.
- Val av ombud har gjorts för denna mandatperiod.
- En uppstyrning av terminologi och uppdrag till ombuden pågår.
- De styrdokument som finns kring bolag, gemensamma nämnder och förbund finns diarieförda men vår bedömning är att de upplevs svåråtkomliga på kommunens hemsida.

# Näringslivsavdelningen

| Förslag till åtgärd  | Svar  | Nuläge   |
|--|---|--|
| Uppdatera kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning beträffande tydliggörande om vad som gäller beträffande näringslivbefrämjande åtgärder. | Kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning ses över och uppdateras kontinuerligt.   | Enligt intervjun sågs även reglementen och delegationsordningen över i samband med organisationsförändringen, se nedan.  |
| Vi bedömer att det är viktigt att organisationen för avdelningen fastställs och beslutas. Se upp med "diversehandeln".                               | Beslutet om tillväxt och utvecklingsavdelning kommer att verkställas under hösten 2017. Kommunstyrelsen anser inte att den nya tillväxt och utvecklingsavdelningen är en "diversehandel". | En ny förvaltning har inrättats från mars 2018 som heter Tillväxt & Utveckling där Näringslivsavdelningen ingår. Den är organiserad direkt under kommunledningsutskottet. Förvaltningschef tillträdde i juli 2018. Arbetet utvärderas löpande avseende organisation och verksamhet.<br><br>Arbete pågår med strategier och uppdatering av Härjedalskontraktet som ska ge ökad tydlighet för näringslivsavdelningens uppdrag. |

# Näringslivsavdelningen, forts

| Förslag till åtgärd   | Svar  | Nuläge   |
|---|---|--|
| <p>Sanera och prioritera bland alla de dokument som finns på kommunens hemsida, budget 2017, Vision 2020 och näringspolitisk strategi. Sambandet mellan vision och verksamhetsplan måste bli tydligt.</p> | <p>Kommunstyrelsen anser att Vision 2020, budget 2017 med de övergripande målen och verksamhetens verksamhetsplan hänger ihop. Den näringslivspolitiska strategin behöver ses över. En översyn av de dokument som ska finnas på hemsidan pågår.</p> | <p>I en översyn av styrdokument beslutades på kommunstyrelsens sammanträde 2017-11-08 att den näringslivspolitiska strategin från 2011 skulle upphävas.</p> <p>Mål för det näringslivspolitiska arbetet ska fortsättningsvis läggas fast i budgetdokument, verksamhetsplan för näringslivsarbetet samt Härjedalskontraktet.</p> <p>Kommunfullmäktige har beslutat att utveckla en helt ny webbsida för kommunen som beräknas vara i drift hösten 2020. Näringslivskontoret uppdaterar löpande information på befintliga sidan så att den ska vara aktuell. Ett visst utvecklingsarbete genomförs parallellt med implementeringen av ny webbsida.</p> |

# Nuläge Näringslivsavdelningen

## Pågående utvecklingsarbete

- En översyn av Härjedalskontraktet pågår för att få en uppdaterad version som kommunen kan utgå från i sitt utvecklingsarbete. Dialogmöten har hållits med Näringslivsrådet (som är ett nystartat råd med representanter från näringslivet och kommunen) för att utvärdera vilka punkter i programmet som är åtgärdade och vilka som kvarstår eller behöver uppdateras. Det har också skett ett förtydligande om vad som är näringslivspolitiska prioriteringar och vad som är näringslivets prioriteringar. Beslut om reviderat Härjedalskontrakt tas i augusti/September 2019.
- Ett projekt har startats med hjälp av extern finansiering. Projektet heter Framtidens position och omfattar fyra områden, kompetensförsörjning, digitalisering (internt e-tjänster mm), tillväxt/etableringar (strategiska markköp, industrier) och befolkningsutveckling. Forskare är knutna till projektet och förhoppningen är att resultatet från projektet ska ligga till grund för en tillväxt- och befolkningsstrategi med tydliga mål samt uppdrag till näringslivsavdelningen.

*\*Härjedalskontraktet är ett 30-punktsprogram som togs fram i en process tillsammans med företagen 2014. Svaren och förslagen till lösningar som kom fram under samtalet skulle ligga till grund för åtgärder och lösningar för att förbättra samarbetet mellan kommunen och företagen.*

# Bedömning

Vi bedömer att åtgärder till viss del har vidtagits utifrån lämnade rekommendationer:

- Reglementet är uppdaterat 2018-06-18 men förutom att kommunledningsutskottet ansvarar för näringslivsfrågorna finns inget ytterligare förtydligande över uppdraget. I gällande delegationsordning beslutad av kommunstyrelsen 2019-05-08 står det att "Tillväxt och utveckling" tillhör samhällsbyggnadsförvaltningen och bör därför revideras då det är en egen förvaltning.
- Organisationen för näringslivsarbetet har förtydligats och tillhör förvaltningen "Tillväxt och utveckling".
- Åtgärder behövs fortfarande för att förtydliga uppdraget för näringslivsbefrämjande arbete. Arbete pågår för att strukturera upp avdelningens arbete och vilka frågor man jobbar med. Det är särskilt viktigt med tanke på att näringslivsarbetet kan upplevas som en diversehandel med otydligt uppdrag och stor bredd på aktiviteter.
- Beslut att utveckla en ny webbsida som ska i drift först 2020 innebär att inga åtgärder kommer genomföras för att sanera bland de dokument som avser näringslivsavdelningens arbete på kommunens hemsida.



# Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att åtgärder är vidtagna i samtliga granskningar men att det finns en del åtgärder som kvarstår.

- Vi ser det som positivt att en koncernledningsgrupp har bildats då många bolags- och ägarfrågor kan hanteras löpande i dessa möten och en samsyn kan uppnås mellan kommunens direktiv och bolagens mål och verksamhet. Även införandet av ägardialog är en åtgärd som kan få upp ägarfrågorna högre på agendan.
- Bolagiseringen av VA-verksamheten har lett till ett omfattande arbete med ägardirektiv, samarbetsavtal samt ändringar i delegationsordning och reglementen. En del arbete kvarstår gällande rutiner samt en verksamhetsplan. I och med bolagiseringen så blir det ytterligare ett bolag i koncernen och det gäller för kommunstyrelsen att säkerställa uppsiktsplikten och att samverka mellan Bergs och Härjedalens kommun är fungerande kring bolaget (Vatten och miljöresurs i Berg Härjedalen AB ).
- Vad gäller kostverksamheten har ett antal åtgärder vidtagits men även nya utmaningar för verksamheten kommit. Dessa gäller främst ekonomiska förutsättningar gällande högre ambitioner för måltider på särskilt boende tillsammans med ny upphandling med högre kostnader för livsmedel.
- Organisation för näringslivsarbetet är verkställd. Det finns dock fortfarande åtgärder för en tydligare styrning av näringslivskontorets uppdrag. Projekt och insatser är pågående för att hitta en tydligare inriktning för arbetet.