



**För kännedom**  
Kommunfullmäktiges ledamöter  
Partiernas gruppledare

**Gällivare kommun**  
Kommunstyrelsen  
Samtliga nämnder

## 1. Styrelsens och nämndernas ansvarsutövande 2014

### 1.1 Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutar om mål och riktlinjer för verksamheten samt fastställer nämndernas organisation och verksamhetsformer. Kommunstyrelsen, Ks, skall leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över nämndernas och företagens verksamhet. Nämnderna skall inom sina områden tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande mål, riktlinjer och föreskrifter samt utöva en tillräcklig intern kontroll över verksamheten.

Utgångspunkten för revisorernas årliga ansvarsprövning är nämndernas och styrelsens ansvar för att skapa förutsättningar för en ändamålsenlig och säker verksamhet genom *aktiva* beslut. För att kunna göra den slutliga revisionella bedömningen fordras även ett ställningstagande till såväl hur uppdraget fullgjorts som resultatet i förhållande till fullmäktiges uppdrag.

### 1.2 Ansvarsutövande verksamhetsåret 2014

Vi har, i egenskap av förtroendevalda revisorer i Gällivare kommun, under verksamhetsåret 2014 valt att genomföra den övergripande granskningen av samtliga nämnder (inklusive kommunstyrelsen) ansvarsutövande genom att löpande under året följa nämndernas verksamhet bl a via protokollen och i samband med vår granskning av delårsrapporten.

Därutöver har enkät tillställts ordinarie ledamöter i Ks och nämnderna. Enkäten är utformad med inriktning på nämndens ledning, styrning och kontroll. Svarsfrekvensen på enkäten varierar mellan nämnderna men är låg, vilket vi som revisorer är starkt kritiska till då ledamöterna enligt kommunallagen är skyldiga att lämna oss revisorer all den information vi efterfrågar för vår granskning.

Avslutningsvis har vi träffat kommunstyrelsen och de övriga nämnderna. Träffarna har genomförts utifrån ett i förväg utskickat underlag baserat på de genomförda enkäterna.

Vi har i diskussionerna även i viss mån följt upp vidtagna åtgärder med anledning av bedömningar och förslag vi lämnat i samband med tidigare genomförda granskningar. För år 2014 års verksamhet innebär detta att vi genomfört den årliga ansvarsutövandegranskningen med särskild inriktning på följande områden:

---

Postadress	Telefon	Telefax	Bankgiro
Gällivare kommun 982 81 GÄLLIVARE	0970-180 00	0970-144 51	754-1576

- Mål, uppdrag, riktlinjer
- Rapportering, internkontroll, analys
- Resultat
- Arbetsformer
- Ks uppsiktsplikt

Våra iakttagelser från ansvarsutövandegranskningen samt från träffarna med nämnderna avseende 2014 års verksamhet sammanfattas i föreliggande skrivelse. I slutet redovisas med kursiverad stil våra ställningstaganden och bedömningar.

I granskningen, liksom vid upprättandet av denna skrivelse, har vi biträtts av sakkunniga från Kommunal Sektor inom PwC.

## **2. Sammanfattning av granskningsresultaten**

I redovisningen nedan har utfallet av den genomförda enkäten till Ks och nämnderna sammanvägts med synpunkter som framkommit i revisorernas möten med Ks och nämnderna. Beroende på den varierande och i flera fall låga svarsfrekvensen har vi inte ansett det som meningsfullt att här särredovisa enkätresultaten. Både Ks och nämnderna har dock inför mötena fått del av enkätresultaten i skriftlig form.

### **2.1 Mål och uppdrag, riktlinjer**

Resultaten visar att såväl nämndernas som Ks kännedom om sitt uppdrag så som det är formulerat i styrelsens och nämndernas reglementen är god. Reglementena och delegationsordningarna är förutom i Service- och tekniknämnden, SoTn, aktuella. För SoTn finns behov av att mer genomgripande se över såväl reglemente som delegationsordning så att dessa överensstämmer med nämndens nuvarande uppdrag och organisation.

Enkätresultaten och diskussionerna med nämnderna indikerar i övrigt att ledamöterna har god kännedom om kommunens övergripande styrdokument (riktlinjer, policys, planer etc) liksom om de regler och lagstiftning som omgärdar nämndernas verksamheter och har inverkan på ledamöternas uppdrag. Avseende styrande lagstiftning nämner Ks i första hand kommunallagen och andra "övergripande" lagar medan nämnderna i större utsträckning lyfter fram den speciallagstiftning som gäller för respektive nämnd.

Noteras ytterligare ska, angående i vilken utsträckning ledamöterna har kännedom om kommunens styrdokument i form av policys, riktlinjer planer och program som är av betydelse för uppdraget, att enkäten visar en något kluven bild. Under samtalen med Ks och nämnderna framgår det att ledamöterna har tillgång till styrdokument etc men de är för omfattande för att man som enskild ledamot ska kunna ha kunskap i alla delar. Det nämns också att kommunen kanske har för många styrdokument.

Granskningen visar att Ks och nämnderna arbetar med verksamhetsplan/måldokument på ett i huvudsak tillfredsställande sätt. Målen som finns är överlag uppföljningsbara men förbättringspotential finns enligt såväl Ks som nämnderna. Detta gäller bl a mindre omfattande verksamhetsområden som ibland blir lite styvmoderligt behandlade när det gäller just formulerandet av konkreta mål, t ex nämns kulturområdet inom Barn-, utbildning- och kultur nämnden, BUoKn. Det lyfts vidare fram att mål kan vara viktiga även om de är svåra att följa upp. Arbetet med styrkort upplevs ha utvecklats på ett bra sätt och det förs också bra diskussioner i både Ks och nämnderna angående målfrågorna. Här poängterar både styrelsen och några av nämnderna att det är viktigt att det inte är för många mål liksom att inte sätta för höga mål som blir orealistiska. Viktigt är att politiken prioriterar i ökad utsträckning. Det anses vara bättre ha färre mål med ett antal mätpunkter i stället för att göra det alltför brett med risk för att missa kvalitetsaspekten. Man måste också hinna jobba med resultaten från de mätningar som görs avseende måluppfyllelsen.

## 2.2 Rapportering, internkontroll, analys

Kommunallagen slår fast att nämnden är ansvarig för att det ska finnas en tillräcklig intern kontroll. Såväl Ks som nämnderna utför också aktiviteter som är att betrakta som intern kontroll exempelvis via löpande ärendeuppföljning, ekonomisk och verksamhetsmässig uppföljning/rapportering, upprättande av riktlinjer och dialog/muntliga rapporter på sammanträden med utgångspunkt från aktuella frågor och omvärldsbevakning. Ks och några av nämnderna har under året börjat arbetet med att utforma internkontrollplaner i enlighet med den modell som Kf beslutade om 2012-11-12 § 152 men styrkortmodellen framhålls också som en bra grund för vilka verksamheter, mål och aktiviteter som respektive nämnd behöver ha särskild kontroll på. I huvudsak menar Ks och nämnderna att internkontrollen är tillräcklig samtidigt som det finns förbättringsområden och generellt behöver mer göras för att skapa struktur i internkontrollen. Något kan annars glömmas bort medan något annat kan bli aktuellt för närmare kontroll. Vidare nämns att det skulle behöva avsättas mer tid på sammanträdena för internkontrollfrågor.

Den interna kontrollen och det arbete som styrelsen och nämnderna bedriver runt denna tyder, enligt såväl enkäten som mötena med Ks och nämnderna, på att kontrollen inte är helt tillräcklig. Såväl styrelsen som nämnderna genomför återkommande olika former av analyser för att identifiera utmaningar och eventuella problemområden avseende i första hand ekonomin. Även andra analyser genomförs t ex årlig omvärldsanalys samt att de ekonomiska analyserna i sig också inrymmer verksamhetsfrågor. Det uppges inte alltid vara så formaliserat med analyserna men samtidigt ska noteras att t ex Ks internkontrollplan innehåller en riskanalys medan det varierar bland nämnderna i vilken utsträckning som regelrätta riskanalyser genomförs och dokumenteras. Noteras ska att överförmyndarnämnden avser att i 2015 års internkontrollplan inarbeta en riskanalys.

Granskningen visar att merparten av ledamöterna i Ks och nämnderna anser sig erhålla rapportering avseende främst ekonomiska mål i tillräcklig omfattning. Här framkommer vidare att verksamhetsuppföljningen kan förbättras. Vid mötena med Ks och nämnderna framhålls också att rapporteringen och kvaliteten på underlag som erhålls i huvudsak är tillfredsställande men att det förekommer att tillräckliga underlag saknas eller att förvaltningar i enstaka fall inte levererar den rapportering som begärts.

Genomgående framkommer således att rapporteringen och kontrollen är mer regelbunden och systematisk när det gäller ekonomin än verksamheten. Därutöver kan nämnas att verksamhetsrapportering också sker inom ramen för förvaltningschefernas informationspunkt på sammanträdena.

Enkätresultaten tyder på att Ks och nämnderna fattar aktiva beslut med anledning av den rapportering som erhålls, vilket också bekräftas vid mötena med Ks och nämnderna. Däremot är det fortfarande inte alltid som dessa beslut protokollförs tydligt utan det förekommer att exempelvis uppdrag lämnas muntligt till förvaltningarna medan det av protokollen endast framgår att rapporteringen lagts till handlingarna.

### **2.3 Resultat**

Resultaten verksamhetsmässigt upplever såväl Ks som nämnderna som i huvudsak, men inte helt, överensstämmande med målen. Här framkommer vidare att kommunfullmäktiges mål och Ks respektive nämndernas resultat inte riktigt överensstämmer. Detta utifrån att fullmäktigemålen ofta upplevs ligga på en mer visionär nivå samt att vissa Kf-mål är svåra att omsätta i praktiken för några av nämnderna. Ytterligare ett skäl som nämns är att de resurser fullmäktige tilldelar inte täcker de behov som finns, t ex vad gäller underhåll inom det kommunaltekniska området.

Nämnderna lyfter också fram att de har svårt att uppfylla övergripande mål som inte är finansierade. Det blir också så att yttre omständigheter påverkar hur resurskrävande en verksamhet är vilket i sin tur påverkar förutsättningarna för måluppfyllelsen. Speciellt känsligt är detta i lägen där nämnderna redan i utgångsläget i viss utsträckning upplever att verksamheten är underfinansierad.

Angående det ekonomiska resultatet 2014 är det för kommunen som helhet en god följsamhet mot budgetmålen medan bl a Socialnämnden uppvisar en viss negativ avvikelser.

### **2.4 Arbetsformer**

Såväl arbetsformerna som diskussionsklimatet i nämnderna och Ks är överlag bra och klimatet uppges bidra till en öppen dialog utifrån aktuellt ämne. Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är också i huvudsak tydlig och bra. Det framhålls att styrkortsarbetet haft betydelse här och att det blivit allt tydligare i takt med att styrkortsarbetet utvecklats. I en del fall det finns dock fortfarande gråzoner rörande om ett ärende hör till politiken eller förvaltningen (vad- respektive hur-frågor).

Generellt framförs synpunkter från Ks och nämnderna som tyder på att de informations- och utbildningsbehov som ledamöterna har inte tillgodoses i tillräcklig utsträckning. Inom vissa nämnder sammanställs grundläggande information i pärmform. Vidare framhålls att information både digitalt på kommunens intranät och i pärmform kan vara lämpligt för att underlätta bl a för introduktion av nya ledamöter. Nämnas kan också att socialnämnden, Socn, har diskuterat att ha kontinuerliga utbildningar invävda i andra redovisningar till nämnden, men ser samtidigt att det kanske behövs särskilda temamöten för att sätta in ledamöterna i den omfattande verksamheten.

Efter varje val ordnas utbildning om uppdraget och viktiga lagar. Det kommer i den nya mandatperioden anordnas två utbildningar av övergripande karaktär för nya ledamöter. Ytterligare behov uppges dock finnas, t ex nämns speciallagstiftningar av olika slag och budgetprocessen.

## **2.5 Kommunstyrelsens uppsiktsplikt**

Under samtalen med nämnderna framkommer en bild av att Ks uppsyn i stort skulle handla om dess intresse för nämndernas ekonomi och inte i någon större utsträckning avspeglar ett löpande intresse för nämndernas verksamheter annat än då specifika frågor eller problem uppkommer. Ks upplevs alltså inte sätta sig inte in i verksamheten i tillräcklig grad. Samtidigt menar flera av nämnderna att uppsikten trots allt successivt utvecklas i positiv riktning och att Ks uppvisar en större förståelse för nämndernas specifika behov och förutsättningar än tidigare.

När det gäller om kommunstyrelsen bedriver en tillräcklig uppsikt över bolagen uppges en betydande förbättring ha skett senaste året men ett fortsatt utvecklingsbehov finns särskilt för dialogen med Matlaget. Vidare fordrar de stora utmaningar som Gällivare Energi står inför att extra uppmärksamhet ägnas åt uppsikten från Ks sida.

Bilden från Ks ang uppsiktsplikten skiljer sig markant från den samlade bild som nämnderna redovisat i denna granskning. Ks anser sig vara mer insatt i nämndernas verksamheter och att den kontakten varit etablerad under flera år, samt att det finns enhetliga rutiner och system för rapporteringen från nämnderna. Styrelsens kommentar till att nämnderna ger en sämre bild avseende detta är att nämnderna kan bli frustrerade när de inte får den budget de äskat. Ks menar vidare att nämnderna kan uppleva att Ks inte ser dem, men Ks menar att man löpande följer utvecklingen av såväl ekonomi som verksamhet liksom händelser av särskild vikt hos nämnderna. Sammantaget framkommer att Ks och nämnderna behöver diskutera mer vad uppsikten betyder och att Ks behöver bli tydligare i sin dialog med nämnderna. Nämnderna å sin sida uppges behöva se kommunen mer som en helhet för att inte begränsa sig till ett nämndperspektiv.

### 3. Revisionens sammanfattande bedömning

*Avslutningsvis bedömer vi att styrelsens och nämndernas arbete följer en i väsentliga delar ändamålsenlig struktur. Detta gäller främst den löpande verksamheten men även i viss utsträckning det mer strategiska och långsiktiga förändringsarbetet kommunen har att genomföra. Vi noterar vidare som positivt att styrkortsarbetet successivt utvecklas i positiv riktning och ses som ett stöd för både Ks och nämnderna, liksom att arbetet i Ks och nämnderna överlag sker i en positiv anda och med ett gott diskussionsklimat.*

*Vi efterlyser dock ett mer aktivt agerande från styrelsen och nämnderna i några avseenden vilket vi berört ovan, främst kopplat till formerna för kommunstyrelsens uppsikt över nämnder och bolag samt till internkontrollarbetet där vi efterlyser en förbättrad följsamhet till fullmäktiges beslut angående struktur för internkontrollarbetet.*

*Inom ramen för vår årliga granskning kommer vi följa styrelsens och nämndernas utvecklingsarbete i bland annat dessa avseenden.*

Revisorerna i Gällivare kommun

Sven-Erik Nilsson

Ann-Mari Falk

Lena Nordgren

Lennart Hagstedt

Sören Engelmark