

Ale kommun

Grundläggande granskning 2021



Innehållsförteckning

1. Inledning	4
2. Granskningens utgångspunkter	5
3. Kommunstyrelsen	6
4. Kultur- och fritidsnämnden.....	8
5. Samhällsbyggnadsnämnden	10
6. Servicenämnden.....	12
7. Socialnämnden.....	14
8. Utbildningsnämnden.....	16
9. Överförmyndarnämnden.....	18
10. Tillitsbaserad styrning	20
11. Sammanställd bedömning per nämnd.....	21
12. Samlad bedömning	22

Bilaga 1: Bakgrund till granskningen

Bilaga 2: Revisionskriterier

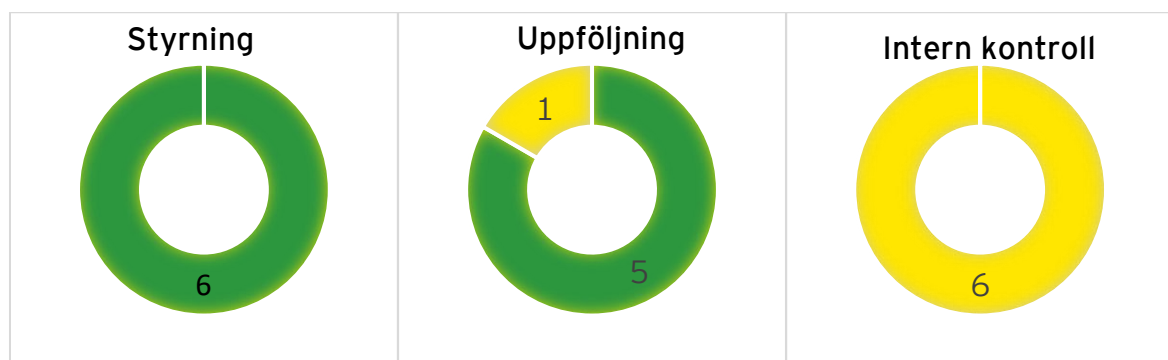
Bilaga 3: Källförteckning

Bilaga 4: Resultat av nämnddialoger

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en grundläggande granskning av nämnderna i Ale kommun. Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna underlag för ansvarsprövningen genom att översiktligt granska all verksamhet i enlighet med kommunallagen och God revisionsledning. Granskningen omfattar kommunstyrelsen och samtliga nämnder och har genomförts genom protokollsgranskning, dokumentstudier och nämnddialoger med styrelsens och nämndernas presidier. I figuren nedan redovisas granskningens sammanställda bedömning per nämnd och styrelsen utifrån områdena styrning, uppföljning och intern kontroll.

Figur 1. Sammanställd bedömning av kommunens nämnder och styrelsen



- Antal av styrelse/nämnder som **säkerställt, i allt väsentligt** eller **i huvudsak** säkerställt tillräcklig styrning/uppföljning/kontroll i enlighet med kommunens styrmodell
- Antal av styrelse/nämnder som **delvis** eller **i viss utsträckning** säkerställt tillräcklig styrning/uppföljning/kontroll i enlighet med kommunens styrmodell
- Antal av styrelse/nämnder som **inte** eller **i begränsad** utsträckning säkerställt styrning/uppföljning/kontroll i enlighet med kommunens anvisningar

I granskningen har förbättringsområden identifierats.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Säkerställa att uppsiktsplikten över bolag uppfylls
- ▶ Säkerställa att arbetet med intern kontroll följer kommunens riktlinjer

Vi rekommenderar kultur- och fritidsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, service-nämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt överförmyndarnämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

Utöver ovan rekommenderar vi även utbildningsnämnden att:

- ▶ Stärka uppföljningen av nämndens budget för att säkerställa budget i balans

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Enligt kommunallagen 12 kap. 1 § ska revisorerna årligen granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområden i den omfattning som följer av God revisionsred. Styrelse och nämnders ansvar för verksamheten regleras i kommunallagen 6 kap. 6 §. Där framgår att nämnderna ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt, att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den grundläggande granskningen är att ge revisorerna underlag för ansvarsprövningen genom att översiktligt granska all verksamhet i enlighet med kommunallagen och God revisionsred.¹ Den grundläggande granskningen syftar till att besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt?
- ▶ Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en tillräcklig intern kontroll? Det vill säga i enlighet med kraven i kommunallagen samt kommunens styrmodell.
- ▶ Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering? Det vill säga i enlighet med kraven i kommunens styrmodell.
- ▶ Hur påverkar den tillitsbaserade styrningen möjligheten att följa upp verksamheten?

1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, bedömningar och slutsatser. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen 6 kap. 1 §, om kommunstyrelsens ansvar att leda och samordna kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämndernas verksamhet
- ▶ Kommunallagen 6 kap. 6 § om nämnders ansvar att verksamheten bedrivs i enlighet med föreskrifter, fullmäktiges mål och riktlinjer samt med tillräcklig intern kontroll
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och uppdrag i budget 2021
- ▶ Vision 2025 Lätt att leva och tillhörande strategisk plan
- ▶ Riktlinjer för intern styrning och kontroll i Ale kommun
- ▶ Riktlinjer för intern kontroll i Ale kommun
- ▶ Policy för intern kontroll i Ale kommun

Bakgrunden till granskningen samt metod beskrivs i bilaga 1.

Kommunens styrmodell beskrivs i bilaga 2.

Granskningens källförteckning återfinns i bilaga 3.

Resultat av nämnddialoger beskrivs i bilaga 4.

¹ Kommunrevisionen har under 2021 även genomfört fördjupade granskningar och granskningar inom ramen för redovisningsrevisionen som utgör grund för ansvarsprövningen.

2. Granskningens utgångspunkter

Avsnittet beskriver granskningens utgångspunkter utifrån krav på kommunstyrelse och nämnder i kommunens styrmodell samt i kommunallagen.

Följande ramverk av revisionskriterier bygger på Ale kommuns styrmodell såsom den är beskriven i *budget och verksamhetsplan 2021, riktlinjer för intern styrning och kontroll* samt *policy för intern kontroll*. Vidare bygger ramverket på kommunstyrelsens och nämndernas *reglementen*. Ramverket beskriver hur styrelsen och nämnderna ska arbeta med styrning, uppföljning och intern kontroll. Ramverket är utgångspunkten för de avvikelser som redogörs för i efterföljande kapitel.

Utifrån styrmodellen och anvisningar är vår tolkning att styrelse och nämnder ska ha genomfört följande för att ha säkerställt dels att verksamhet och ekonomi styrs och följs upp utifrån de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt, dels ett tillräckligt internkontrollarbete:

- ▶ **Tillräcklig styrning för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter**
 - A1. Brutit ned fullmäktiges mål till egna mål
 - A2. Måluppfyllelse i arbetet med fullmäktiges mål

- ▶ **Tillräcklig uppföljning av verksamhet och ekonomi**
 - B1. Följt upp nämndens verksamhet och måluppfyllelse löpande
 - B2. Följt upp nämndens ekonomi löpande
 - B3. Följt upp avvikelser i ekonomi och måluppfyllelse samt vidtagit åtgärder för budget i balans och god måluppfyllelse
 - B4. Löpande utövat uppsikt över nämnder och bolag (KS)

- ▶ **Systematiskt arbete med intern kontroll i verksamheten**
 - C1. Arbetat fram och dokumenterat en riskanalys
 - C2. Fastställt en internkontrollplan i enlighet med riktlinjer och policy
 - C3. Följt upp nämndens arbete med intern kontroll, och rapporterat till kommunstyrelsen i samband med delårs- och årsbokslut
 - C4. Granskat innevarande års interna planer för styrning och kontroll senast i december samt utvärderat kommunens arbetssätt för intern kontroll (KS)

3. Kommunstyrelsen

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende kommunstyrelsens styrning, uppsikt, uppföljning samt interna kontroll. Därefter redogörs resultat av dialog med kommunstyrelsens presidium. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

3.1. Iakttagelser

3.1.1. Styrning

Av utkast till kommunens årsredovisning för 2021 framgår att de två strategiska målsättningarna *hälsa och välbefinnande* samt *kunskap och utbildning* bedöms ha *viss* måluppfyllelse. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur bedömningen av måluppfyllelsen för de strategiska målsättningarna har genomförts och vad bedömningen baseras på. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfyllda. Ingen tydlig bedömning sker heller av de fokusområden som kopplas till de strategiska målsättningarna. Detsamma gäller för kommunstyrelsens årsredovisning för 2021. Detta sammantaget medför svårigheter att kunna följa om kommunfullmäktiges mål omhändertas.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende kommunstyrelsens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

3.1.2. Uppföljning

Kommunstyrelsen har enligt utkast till årsredovisning för 2021 ett överskott om cirka 17,5 mnkr, om kommunens förändring av pensioner undantas². Överskottet följer av att centrala medel för oförutsedda kostnader förblivit outnyttjade under året.

Av protokoll framgår inte att kommunstyrelsen utövat uppsikt över kommunens bolag, utöver delårsrapport 2.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet samt löpande uppsikt över nämnder och bolag.

3.1.3. Intern kontroll

Kommunstyrelsen antog intern kontrollplan för 2021 senare än riktlinjer för intern styrning och kontroll föreskriver. Planen antogs i januari 2021 men riktlinjerna anger att planen ska antas senast i december året innan. Av planen framgår inte till vem granskning ska rapporteras samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs, vilket riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen.

Kommunstyrelsen har granskat nämndernas uppföljning av interna kontrollplaner senare än vad riktlinjer för intern styrning och kontroll föreskriver. Riktlinjerna anger att kommunstyrelsen senast i december ska granska innevarande års planer³. Detta har skett i mars 2022.

² En pensionsavsättning av engångskaraktär medför ett kraftigt underskott för kommunstyrelsen.

³ Riktlinjer för intern styrning och kontroll som gäller från 1 januari 2022 anger att granskningen ska ske senast den 28 februari.

Vid helårsuppföljning av kommunstyrelsens interna kontrollplan framgår att en kontroll är pågående med avvikelse och att fyra kontroller är pågående.⁴

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt utvärdering av kommunens arbetssätt för intern kontroll.

3.2. Resultat av dialog med kommunstyrelsens presidium

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med kommunstyrelsens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

- ▶ Kommunstyrelsen uppger att det finns utmaningar kopplat till personal och kompetensförsörjning. Det upplevs finnas behov för kommunen att arbeta med att skapa attraktivitet för att arbeta i offentlig sektor. Vid dialogen lyfts en framtida utmaning med bemanning inom äldreomsorg och skola som riskerar kräva att personal hyrs in, vilket leder till högre kostnader. Vidare framförs att kommunstyrelsen behöver arbeta mer aktivt med kort- och långtidssjukfrånvaro, arbete som blivit uppskjutet under pandemin. Pandemin har även ökat behovet av ett välfungerande arbetsmiljöarbete, då läget varit ansträngt till följd av personalbrist inom exempelvis socialtjänsten.
- ▶ Kommunstyrelsen lyfter att kommunen i dagsläget saknar godkända detaljplaner som inkluderar skolfastigheter. Det medför en risk att kommunen i framtiden kan behöva hyra in sig i lokaler vilket är kostsamt. Kommunstyrelsen är medveten om problematiken och det hanteras. Däremot lyfts att utvecklingsarbetet som pågår kopplat till samhällsbyggnad inte kommit så långt som önskat.

3.3. Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Granskningen visar att två strategiska målsättningar bedöms uppnå viss måluppfyllelse. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur kommunstyrelsen gjort bedömningen att samtliga av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar bedöms uppfyllas. Det är vår bedömning att kommunstyrelsen bör formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse. Detta för att säkerställa en tydlig styrning avseende målarbetet.

Vi bedömer att kommunstyrelsen i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering. Granskningen visar på ett överskott mot budget för kommunstyrelsen 2021. Av protokoll framgår inte att kommunstyrelsen utövat uppsikt över bolag.

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Granskningen visar att kommunstyrelsen i sitt arbete med intern kontroll inte följt riktlinjer för intern styrning och kontroll vad gäller när planen antagits, planens innehåll samt när granskning av nämndernas interna planer skett.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Säkerställa att uppsiktsplikten över bolag uppfylls
- ▶ Säkerställa att arbetet med intern kontroll följer kommunens riktlinjer

⁴ Kontrollen till området *ansökan om bidrag* är pågående med avvikelse. Kontroller till områdena *digitala möten via Teams, Zoom etc, kompetensförsörjning och verksamhetsutövning* är pågående.

4. Kultur- och fritidsnämnden

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende kultur- och fritidsnämndens styrning, uppföljning samt interna kontroll. Därefter redogörs resultat av dialog med nämndens presidium. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

4.1. Iakttagelser

4.1.1. Styrning

Av kultur- och fritidsnämndens utkast till årsredovisning för 2021 framgår att uppdraget att upprätta ny biblioteksplan är avslutat med avvikelse.⁵ Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen att samtliga av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar uppfylls. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfyllda. Vi noterar även att nämnden till vissa målsättningar fastställt mått med målvärden, till skillnad från vissa övriga nämnder.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende nämndens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

4.1.2. Uppföljning

Nämnden har enligt utkast till årsredovisning för 2021 ett underskott om 1,3 mnkr. Underskottet är en följd av nämndens beslut om återstart av föreningslivet efter pandemin samt feriearbete för ungdomar i föreningsregi. Besluten och underskottet har enligt protokoll godkänts av kommunfullmäktige.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhet.

4.1.3. Intern kontroll

Nämndens interna kontrollplan för 2021 anger inte ansvarig funktion för fyra kontroller⁶, vem granskning ska rapporteras till samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs. Samtliga dessa delar är sådant som riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen.

Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår att en kontroll är pågående med avvikelse och att två är pågående.⁷

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt uppföljning och rapportering av intern kontrollplan.

4.2. Resultat av dialog med kultur- och fritidsnämnden

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med nämndens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

⁵ Uppdraget kopplas till målsättningen *kunskap och utbildning*. Ny plan planeras fastställas under 2022.

⁶ Det avser kontrollerna *kontroll av att delegeringsbeslut rapporteras, undersöka 2019 års anställningar, granska löneutbetalning samt inventera musikinstrument*.

⁷ Kontrollen kopplat till området *kontroll av lönehantering* är pågående med avvikelse. Kontroller kopplade till områdena *anställningsprocess* samt *verksamhet* är pågående.

- ▶ Nämnden ser en utmaning kopplat till målstyrning och fastställande av mått. Verksamhetsplanen har flertalet mått som är kvantitativa. Det upplevs finnas behov av att utvärdera huruvida det bör inkluderas kvalitativa mått för att inkludera kvalitetsarbetet.
- ▶ Nämnden lyfter att det är en utmaning att antalet barn och unga ökar i kommunen samtidigt som nämndens ekonomi blir allt mer ansträngd. Det sker även en minskning av antalet aktiva i föreningslivet vilket är en utmaning för nämndens verksamhet.
- ▶ Nämnden ser risker kopplat till personalläget. Personalomsättningen har ökat inom kulturskolan och antalet platser har minskat. Under 2021 har sjukfrånvaron däremot minskat.

4.3. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering. Nämnden har ett underskott mot budget om 1,3 mnkr för 2021.

Vi bedömer att nämnden delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Det framgår att kontrollplanens innehåll inte följer riktlinjer för intern styrning och kontroll. Vid uppföljning per helår framgår en kontroll som pågående med avvikelse och två som är pågående.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

5. Samhällsbyggnadsnämnden

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende samhällsbyggnadsnämndens styrning, uppföljning samt interna kontroll. Därefter redogörs för resultat av dialog med nämndens presidium. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

5.1. Iakttagelser

5.1.1. Styrning

Av samhällsbyggnadsnämndens utkast till årsredovisning för 2021 framgår att nämnden inte ger en bedömning av måluppfyllelsen för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar *kunskap och utbildning* samt *ett Ale*. Därtill framgår att sex uppdrag bedöms vara pågående med avvikelser samt att två uppdrag inte är påbörjade.⁸ Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfyllda. Vi noterar även att nämnden till vissa målsättningar fastställt mått med målvärden, till skillnad från vissa övriga nämnder.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende nämndens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

5.1.2. Uppföljning

Samhällsbyggnadsnämndens skattefinansierade verksamhet har enligt utkast till årsredovisning för 2021 ett underskott om 0,1 mnkr, taxefinansierade verksamheten har ett överskott om 1,6 mnkr. Tidigare delårsrapporter prognostiserade ett större underskott till följd av extra engångssatsningar som beviljats mot bakgrund av att kommunen prognostiserade ett överskott.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhet.

5.1.3. Intern kontroll

Nämndens interna kontrollplan för 2021 anger inte ansvarig funktion för fyra kontroller⁹, vem granskning ska rapporteras till samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs. Samtliga dessa delar är sådant som riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen.

⁸ Uppdragen att *ta fram styrdokument som beskriver processen, att leda och samordna dialogen med övriga sektorer, att ta fram en prioriteringsordning för framtida utveckling av de fem stationssamhällena, att ta fram en vision utifrån prioriteringsordningen, att säkerställa plan för finansiering och genomförande av infrastruktur inom Nödinge föp* samt att *inventera otrygga busshållplatser och lämna rapport* bedöms vara pågående med avvikelse. Uppdragen att *genomföra övertagandet av vägföreningar och lekplatsplan* bedöms inte vara påbörjade.

⁹ Det avser kontrollerna av områdena *kontrollera att avrop sker enligt korrekt avtal, fakturering har gjorts enligt gällande taxa* och *undersöka nyanställdas uppfattning om introduktionen*.

Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår att två kontroller är pågående med avvikelse och att en kontroll inte är påbörjad.¹⁰

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt uppföljning och rapportering av intern kontrollplan.

5.2. Resultat av dialog med samhällsbyggnadsnämnden

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med nämndens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

- ▶ Nämnden uppger att en genomlysning pågår av hela samhällsbyggnadsprocessen. I genomlysningen ingår bland annat att se över organisationen utifrån kommunens tillväxt som ökar vilket ställer krav på organisationen. En följd av detta är att det behövs fler bostäder, då befolkningen kommer fördubblas till 2050.
- ▶ Nämnden framför att det är en utmaning att organisationen inte växt i den utsträckning som krävs för att kunna möta den ökade efterfrågan, exempelvis kopplat till bygglov. Det upplevs vara svårt att rekrytera kompetens. Bygglovsverksamheten har haft dåliga värden i flera mätningar och nämnden arbetar med att åtgärda detta. Inom bygglov har nämnden svårt att hålla tidsbrister vilket leder till minskade intäkter. Samtidigt påtalas att den höga arbetsbelastningen medför att verksamhetsutveckling nedprioriteras. Att hantera detta ingår i genomlysningen som pågår.

5.3. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Granskningen visar dock att nämnden saknar bedömning av måluppfyllelse för två strategiska målsättningar, att sex uppdrag är pågående med avvikelser samt att två inte är påbörjade. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering.

Vi bedömer att nämnden delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Det framgår att kontrollplanens innehåll inte följer riktlinjer för intern styrning och kontroll. Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår två kontroller som pågående med avvikelse och att en kontroll som inte är påbörjad.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

¹⁰ Kontrollerna som är pågående med avvikelse är kopplat till områdena *uppföljning av betalda leverantörsfakturer* samt *kontroll av löner*. Kontrollerna som ej är påbörjad är kopplat till området *kompetensutvecklingsplaner*.

6. Servicenämnden

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende servicenämndens styrning, uppföljning samt interna kontroll. Därefter redogörs för resultat av dialog med nämndens presidium. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

6.1. Iakttagelser

6.1.1. Styrning

Av servicenämndens utkast till årsredovisning för 2021 framgår att sex uppdrag bedöms vara pågående med avvikelser samt att två aktiviteter kopplat till nämndens mål och uppdrag inte är genomförda.¹¹ Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen att sex av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar uppfylls. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfyllda. Ingen tydlig bedömning sker heller av de fokusområden som kopplas till de strategiska målsättningarna.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende nämndens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

6.1.2. Uppföljning

Servicenämnden har enligt utkast till årsredovisning ett underskott på 5 tkr.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhet.

6.1.3. Intern kontroll

Av nämndens intern kontrollplan för 2021 framgår inte till vem granskning ska rapporteras samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs, något som riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen. Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår två kontroller som är pågående och två kontroller där status ej ges.¹²

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt uppföljning och rapportering av intern kontrollplan.

6.2. Resultat av dialog med servicenämnden

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med nämndens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

¹¹ Uppdragen att utreda om nämndens lokalbestånd kan erbjuda lokala arbetsplatser för allmänheten, att utreda möjligheten till samordnad varudistribution i kommunen, att utreda möjligheter till 3D fastighetsbildning eller byggnation, att se över effektiviseringsmöjligheter inom IT och fordonshantering samt att samordna arbetet med att skapa "ett Ale" bedöms vara pågående med avvikelse. Aktiviteter kopplat till nämndens mål att sektorn har en utvecklad servicekultur med känsla av sammanhang och helhetssyn som präglar medarbetare och chefer och nämndens uppdrag att skapa struktur för och genomför regelbunden utvärdering av den tillitsbaserade styrningen bedöms ej vara genomförda.

¹² Kontrollerna som är pågående avser underhåll och lokalförsörjningsprocessen. Kontrollerna som det ej ges status för avser IT-drift och finansiering av verksamhet.

- ▶ Nämnden framför att lokalförsörjningsprocessen tidigare haft vissa brister. Nämnden har i uppdrag att samordna processen och verksamheternas behov. En analys av processen sker i samband med att hela samhällsbyggnadsprocessen ses över. Nämnden har tidigare saknat en underhållsplan utan istället gjort statusbesiktningar av sina fastigheter.
- ▶ Nämnden uppger att det i dagsläget upplevs saknas utrymme till att göra fler effektiviseringar. Nämnden har tidigare behövt göra besparingar vilket föranlett att det saknas medel för oförutsedda händelser och kostnader men även att det saknas utrymme för att utveckla verksamheten.
- ▶ Nämnden framför att de upplever brist på kockar, projektledare och byggnadsingenjörer.

6.3. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Granskningen visar att sex uppdrag bedöms vara pågående med avvikelser samt två aktiviteter kopplat till nämndens mål och nämndens uppdrag ej vara genomförda. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering.

Vi bedömer att nämnden i delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Det framgår att kontrollplanens innehåll inte följer riktlinjer för intern styrning och kontroll. Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår två kontrollmoment som är pågående och två kontrollmoment där status ej ges.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

7. Socialnämnden

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende socialnämndens styrning, uppföljning samt interna kontroll. Därefter redogörs för resultat av dialog med nämndens presidium. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

7.1. Iakttagelser

7.1.1. Styrning

Av socialnämndens utkast till årsredovisning för 2021 bedömer nämnden *viss måluppfyllelse* för två av de strategiska målen. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen att fyra av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar uppfylls. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfyllda.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende nämndens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

7.1.2. Uppföljning

Nämnden har enligt utkast till årsredovisning för 2021 ett överskott om cirka 20 mnkr. Överskottet följer främst av statlig ersättning för sjukfrånvaro till följd av pandemin samt statliga stimulansmedel till äldreomsorgen.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhet.

7.1.3. Intern kontroll

Nämndens interna kontrollplan för 2021 anger inte ansvarig funktion för en kontroll¹³, vem granskning ska rapporteras till samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs. Samtliga dessa delar är sådant som riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen.

Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår en kontroll som är avslutad med avvikelse.¹⁴

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt uppföljning och rapportering av intern kontrollplan.

7.2. Resultat av dialog med socialnämnden

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med nämndens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

- ▶ Nämnden framför att en eventuellt ny socialtjänstlag kommer att innebära en utmaning och ett förändrat arbetssätt för nämnden. Det skulle medföra mer främjande insatser, vilket kommer påverka planeringen för verksamheten. Därtill påtalas att en eventuell omorganisation av Arbetsförmedlingen kommer att påverka nämndens verksamhet. Det uppges finnas en risk att kommunens arbete med arbetsmarknadsinsatser kan komma att bli fokuserat på de personer som står längst ifrån arbetsmarknaden.

¹³ För kontrollen kopplat till risk för att lokaler inte uppfyller gällande lagkrav.

¹⁴ Det avser kontrollen *handläggning- och ärendehanteringsprocessen*.

- ▶ Nämnden uppger att bostadsbrist och lokalbrist är en utmaning. Den demografiska utvecklingen ökar även behovet av platser på särskilt boende och nybyggnation är nödvändigt. Nya boenden inom äldreomsorg och funktionsstöd leder delvis till högre kostnader. Nämnden har inte klarlagt huruvida de ska äga eller hyra lokaler och byggnader.
- ▶ Inom individ- och familjeomsorg lyfter nämnden att det finns risk för ökade kostnader på grund av pandemin som medför en ökad arbetslöshet. Det framförs att det är en utmaning att arbeta med ettåriga budgetar då nämnden arbetar med långsiktiga behov.

7.3. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Granskningen visar att två av de strategiska målsättningarna för 2021 bedöms uppnå *viss måluppfyllelse*. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering. Vi noterar att nämnden har ett överskott mot budget för 2021.

Vi bedömer att nämnden delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Det framgår att kontrollplanens innehåll inte följer riktlinjer för intern styrning och kontroll. Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår en kontroll som är avslutad med avvikelse.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

8. Utbildningsnämnden

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende utbildningsnämndens styrning, uppföljning samt interna kontroll. Därefter redogörs för resultat av dialog med nämndens presidium. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

8.1. Iakttagelser

8.1.1. Styrning

Av utbildningsnämndens utkast till årsredovisning för 2021 framgår att nämnden inte gör en bedömning av måluppfyllelse för tre av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.¹⁵ Nämnden bedömer viss måluppfyllelse för två av de strategiska målsättningarna.¹⁶ Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfylla.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende nämndens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

8.1.2. Uppföljning

Utbildningsnämnden har enligt utkast till årsredovisning för 2021 ett underskott om 6,9 mnkr. Nämnden har tidigare under året prognostiserat ett överskott och underskottet upptäcktes sent under året. Underskottet beror enligt nämnden främst på ett sent upptäckt fel i budgetfilen för gymnasiet köpta platser, ökade kostnader kopplat till gymnasiet, ökade kostnader inom förskolan, ökade kostnader för semesterlöneskulden.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhet.

8.1.3. Intern kontroll

Nämndens interna kontrollplan för 2021 innehåller inte ansvarig funktion för en kontroll¹⁷, vem granskning ska rapporteras till, metod för kontrollen samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs. Samtliga dessa delar är sådant som riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen.

Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår sex kontroller som pågående, fyra pågående med avvikelse och en försenad.¹⁸

¹⁵ Målsättningarna *hälsa och välbefinnande, kunskap och utbildning samt hållbart samhällsbyggande*

¹⁶ *Viss måluppfyllelse* bedöms för de strategiska målsättningarna *ett Ale och en arbetsgivare*.

¹⁷ Det avser kontrollen av området *att på sikt sakna kompetens för det vi ska göra*.

¹⁸ Kontrollerna *ansökan om bidrag, ärendehanteringsprocessen, personuppgiftshantering, kritiska processer, kompetensförsörjning och verksamhetsutövning* är pågående. Kontrollerna *verksamhetsutövning, personuppgiftshantering, delegeringsordningen samt arkivering och diarieföring* är pågående med avvikelser. Kontrollen *arkivering och diarieföring* är försenad.

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt uppföljning och rapportering av intern kontrollplan.

8.2. Resultat av dialog med utbildningsnämnden

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med nämndens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

- ▶ Nämnden lyfter att utveckling av mål- och internkontrollarbete fortsatt pågår. I dagsläget får nämnden uppföljning av intern kontrollplan löpande vid varje sammanträde.
- ▶ Nämnden uppger att de har en utmaning kring kompetensförsörjning och upplever lärarbrist, särskilt inom förskolan har kommunen låg andel förskolelärare. Med hänsyn till pandemin som medfört särskild ansträngning inom skolans verksamhet betonas att ett välfungerande arbetsmiljöarbete är av vikt. Det bedöms att pandemin kommer ha långsiktiga effekter på måendet och elevernas kunskapsresultat. Vidare har pandemin påverkat arbetet med den nationella digitaliseringsstrategin.

8.3. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Granskningen visar dock att nämnden saknar bedömning av måluppfyllelse för tre strategiska målsättningar, därtill framgår att nämnden bedömer viss måluppfyllelse till två av de strategiska målsättningarna. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen att en av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar bedöms uppfyllas.

Vi bedömer att nämnden delvis har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering. Vi noterar dock att nämndens prognos över budgetutfallet ändrat sent under året och att nämnden för 2021 har ett underskott om 6,9 mnkr.

Vi bedömer att nämnden delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Granskningen visar att nämndens kontrollplans innehåll inte följer riktlinjer för intern styrning och kontroll. Vid helårsuppföljning av intern kontroll framgår sex kontroller som pågående, fyra pågående med avvikelse och en försenad.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Stärka uppföljningen av nämndens budget för att säkerställa budget i balans
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

9. Överförmyndarnämnden

I kapitlet beskrivs iakttagna avvikelser avseende överförmyndarnämndens styrning, uppföljning samt interna kontroll. Kapitlet avslutas med våra bedömningar utifrån granskningens revisionskriterier.

9.1. Iakttagelser

9.1.1. Styrning

Av överförmyndarnämndens utkast till årsredovisning för 2021 framgår att nämnden inte bedömer måluppfyllelsen för kommunfullmäktiges strategiska målsättning *ett Ale*. Detta beror enligt uppgift på ett misstag i den administrativa handläggningen. Målet bedöms enligt uppgift ha viss måluppfyllelse. Tre aktiviteter bedöms vara pågående med avvikelser.¹⁹ Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen av måluppfyllelse för kommunfullmäktiges strategiska målsättningar. Detta då det inte formulerats grunder för när målsättningarna ska anses uppfyllda.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende nämndens arbete med att fastställa verksamhetsplan samt bryta ned och uppfylla kommunfullmäktiges strategiska målsättningar.

9.1.2. Uppföljning

Överförmyndarnämnden har enligt utkast till årsredovisning för 2021 ett överskott om 49 tkr.

Granskningen visar inte på några övriga avvikelser avseende löpande uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhet.

9.1.3. Intern kontroll

Nämndens interna kontrollplan för 2021 anger inte vem granskning ska rapporteras till samt vilka regler, rutiner eller policys som berörs, något som riktlinjer för intern styrning och kontroll anger ska framgå av planen.

I övrigt har vi inte noterat någon avvikelse avseende arbetet med riskanalys, kontrollplanens innehåll samt uppföljning och rapportering av intern kontrollplan.

9.2. Resultat av dialog med överförmyndarnämnden

I avsnittet återges väsentliga händelser, risker och utmaningar som framkommit vid dialog med nämndens presidium. Övriga områden som togs upp i dialog beskrivs i bilaga 4.

- ▶ Nämnden framför att en utredning genomförts för eventuellt ny lagstiftning för överförmyndarverksamheten. Om utredningens förslag blir lagstiftning kommer nämndens verksamhet få utökade arbetsuppgifter vilket i sin tur kan medföra behov av fler medarbetare och ökade kostnader.

¹⁹ Aktiviteter kopplat till nämndens mål *möjliggöra att fler kommuninvånare ställer upp som ställföreträdare, lägre tröskel och ökad benägenhet att kontakta överförmyndarnämnden samt utökad och fördjupad tillsyn av ställföreträdare i de delar som rör bevaka rätt och sörja för person.*

- ▶ Nämnden upplever att det blir svårare att hitta ställföreträdare till mer komplexa ärenden. Antalet komplexa ärenden ökar. En rekryteringsväg som nu prövas är att annonsera för studenter såsom socionom- och statsvetarstudenter som kan antas ha viss insyn i hur sådana ärenden kan hanteras. Detta kan även bidra till en förnygring bland ställföreträdarna.

9.3. Vår bedömning

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Granskningen visar dock att tre aktiviteter bedöms vara pågående med avvikelser. Det framgår inte på ett tydligt sätt hur nämnden gjort bedömningen att två av kommunfullmäktiges strategiska målsättningar uppfylls.

Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering.

Vi bedömer att nämnden delvis har arbetat med intern kontroll i enlighet med kommunens anvisningar. Det framgår att nämndens interna kontrollplan inte följer riktlinjer för intern styrning och kontroll.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi nämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer

10. Tillitsbaserad styrning

10.1. Hur påverkar den tillitsbaserade styrning möjligheten att följa upp verksamheten?

Ale kommun har under 2020 infört en ny styrmodell med tillitsbaserad styrning. Av dokumentet *styrmodell för Ale kommun* framgår att styrmodellen syftar till att omhänderta kommunens samlade förmåga och kompetens samt skapa en förflyttning från *styrning och kontroll* till *styrning och koll*. Kommunens beskrivning anger att den tillitsbaserade styrningen innebär att det löpande under året ska hållas tillitsdialoger på olika verksamhetsnivåer, inom förvaltningen samt mellan politik och förvaltning. Det framförs i dialog med flertalet nämnder att det inte finns någon kommungemensam plan för implementeringen av tillitsbaserad styrning och att det saknas en tydlig gemensam definition av vad det innebär.

I dialoger med nämnder och styrelse framgår en bild av att den tillitsbaserade styrningen ger en positiv inverkan på möjligheten till kvalitativ verksamhetsuppföljning. Det upplevs positivt för politiken och medarbetare att nämnder och förvaltning kan diskutera mer kring verksamheterna, snarare än att producera och läsa rapporter. Det framgår vidare att politiken upplever sig få en bättre förståelse och kunskap om verksamheten, vilket bidrar till bättre beslut. För kommunstyrelsen har styrmodellen bidragit till fler träffar med nämnderna än tidigare, vilket bidrar till bättre förutsättningar för att utöva uppsikt över nämnderna. Tidigare mötte kommunstyrelsens arbetsutskott företrädare från nämnderna främst för att hantera större avvikelser kopplat till ekonomi. I dagsläget sker årliga dialoger mellan kommunstyrelsen och nämnderna.

Styrmodellen har implementerats på olika sätt inom kommunen. Kultur- och fritidsnämnden har vid tiden för dialog, i augusti 2021, inte introducerat tillitsdialoger. I dialog med kommunstyrelsen framförs att kommunen behöver utveckla detta arbetssätt som introducerades under 2020. Utifrån lärdomarna sedan 2020 kring vad som fungerar väl och mindre väl har en ny styrmodell därför tagits fram för att få likformighet inom organisationen. Den nya styrmodellen antogs av kommunfullmäktige i december 2021.

Det framförs även i dialoger att mätarbetet är en utmaning, hur kontroll ska göras utan samma mängd rapporter som tidigare. Servicenämnden framför i dialog att det ännu inte finns systematik för spårbarhet, det förs inga formella protokoll eller anteckningar från tillitsdialogerna. Det framförs vara viktigt att dessa möten inte är beslutsmöten.

10.2. Vår bedömning






Vår bedömning är att den tillitsbaserade styrningen delvis försvagar möjligheten att följa upp verksamheten. Detta då det finns utmaningar kopplat till spårbarhet utifrån tillitsdialogerna. Vi noterar även fördelar med en ökad dialog som bidrar till stärkt styrning. Vi ser behov av att kommunen formulerar gemensam struktur och grunder för styrning och uppföljning.

Det framgår av dialoger att den tillitsbaserade styrningen i huvudsak upplevs vara ett välfungerande arbetssätt som bidrar till mer kunskap om nämndernas verksamhet. Däremot saknas det en gemensam struktur för styrningen. En ny styrmodell har antagits för att tydliggöra detta. Det framgår dock risker med arbetssättet kopplat till bristande spårbarhet i styrning och uppföljning.

11. Sammanställd bedömning per nämnd

Nedan sammanställer vi våra bedömningar per nämnd utifrån granskningens revisionskriterier.

Tabell 1. Sammanställd bedömning per nämnd och revisionskriterier.

	Styrning		Uppföljning				Intern kontroll			
	A2	A2	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
KS		R				R		R		R
KFN		R						R		
SBN		R						R		
SEN		R						R		
SN		R						R		
UN		R			R			R		
ÖN		R						R		
										
	Kriteriet uppfyllt	Delvis uppfyllt	Ej uppfyllt	Ej tillämbart	Rekommandation riktas					

Beskrivning av kriterier

- ▶ **Tillräcklig styrning för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter**
 - A1. Brutit ned fullmäktiges mål till egna mål
 - A2. Måluppfyllelse i arbetet med fullmäktiges mål

- ▶ **Tillräcklig uppföljning av verksamhet och ekonomi**
 - B1. Följt upp nämndens verksamhet och måluppfyllelse löpande
 - B2. Följt upp nämndens ekonomi löpande
 - B3. Följt upp avvikelser i ekonomi och måluppfyllelse samt vidtagit åtgärder för budget i balans och god måluppfyllelse
 - B4. Löpande utövat uppsikt över nämnder och bolag (KS)

- ▶ **Systematiskt arbete med intern kontroll i verksamheten**
 - C1. Arbetat fram och dokumenterat en riskanalys
 - C2. Fastställt en internkontrollplan i enlighet med riktlinjer och policy
 - C3. Följt upp nämndens arbete med intern kontroll, och rapporterat till kommunstyrelsen i samband med delårs- och årsbokslut
 - C4. Granskat innevarande års interna planer för styrning och kontroll senast i december samt utvärderat kommunens arbetssätt för intern kontroll (KS)

12. Samlad bedömning

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak säkerställt en tillräcklig uppföljning och rapportering utifrån kommunens styrmodell samt kommunallagen. Däremot bedömer vi att utbildningsnämnden bör stärka sin uppföljning för att säkerställa budget i balans. Därtill bedömer vi att kommunstyrelsen enbart delvis uppfyllt sin uppsiktsplikt över kommunens bolag.

Vad gäller arbetet med intern kontroll är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna enbart delvis följer de anvisningar som finns avseende intern kontroll. Kommunstyrelsen och nämnderna har inte följt kommunens riktlinjer för intern styrning och kontroll på ett antal punkter.

Avseende den tillitsbaserade styrningen noterar vi att det saknas en gemensam definition och struktur för styrningen samt att det finns risker kopplat till bristande spårbarhet i styrning och uppföljning.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Säkerställa att uppsiktsplikten över bolag uppfylls
- ▶ Säkerställa att arbetet med intern kontroll följer kommunens riktlinjer

Vi rekommenderar kultur- och fritidsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, service- nämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt överförmyndarnämnden att:

- ▶ Stärka målstyrningen genom att formulera grunder för bedömning av måluppfyllelse
- ▶ Tillse att intern kontrollplan antas i enlighet med riktlinjer


Utöver ovan rekommenderar vi även utbildningsnämnden att:

- ▶ Stärka uppföljningen av nämndens budget för att säkerställa budget i balans

Göteborg den 16 mars 2022


Gabriel Forsberg
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB


Lydia Andersson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB


Liselott Daun
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1. Bakgrund till granskningen

Kommunrevisionens uppgift är att ge kommunfullmäktige underlag till den årliga ansvarsprövningen. Enligt kommunallagen 12 kap. ska revisorerna årligen granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområden i den omfattning som följer av God revisions- sed. Styrelse och nämnders ansvar för verksamheten regleras bland annat i kommunallagen. Där framgår att nämnderna ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som Kommunfullmäktige bestämt, att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Enligt God revisions- sed 2018 ska den grundläggande granskningen ge underlag för att bedöma styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll, säkerhet i redovisnings- system och rutiner samt måluppfyllelse. Enligt God revisions- sed handlar den grundläggande granskningen bland annat om frågor avseende hur styrelse och nämnder har:

- ▶ Tolkat mål och uppdrag från fullmäktige och brutit ned dessa så att de fungerar som styr- signaler till verksamheten
- ▶ Gjort en egen riskanalys
- ▶ Uppföljning och rapportering av verksamhetens resultat samt beslut om åtgärder vid even- tuella avvikelser
- ▶ Ekonomistyrning samt ekonomisk uppföljning och rapportering
- ▶ Ett systematiskt arbete med sin interna kontroll avseende såväl verksamhet som redovis- ning
- ▶ Tydliga beslutsunderlag och protokoll²⁰

I kommunrevisionens revisionsplan 2021 beskrivs utgångspunkterna för den grundläggande granskningen. Granskningen har sin utgångspunkt i God revisions- sed samt risker som fram- kommit i revisorernas risk- och väsentlighetsanalys 2021.

Avgränsning

Granskningen avser verksamhetsår 2021 och avgränsas i enlighet med revisionsfrågorna. Granskningen omfattar inte granskning av säkerhet i redovisningssystem. Detta granskar re- visorerna i löpande granskning som en del av redovisningsrevisionen.

I den grundläggande granskningen granskas samtliga nämnder utifrån ovan nämnda revis- ionsfrågor och revisionskriterier.

Metod och genomförande

Granskningen har genomförts genom löpande insamling av fakta och iakttagelser. Insamling sker genom att revisorerna:

- ▶ Löpande tar del av grundläggande dokument såsom mål- och budgetdokument, ekonomi- och verksamhetsrapporter, delårsrapporter, bokslut och protokoll.
- ▶ Löpande för en dialog med kommunstyrelse, nämnder och tjänstepersoner.

²⁰ Nämndernas protokoll läses löpande av de förtroendevalda revisorerna som ansvarar för att påtala otydlighet i protokollen samt att relevanta frågor tas upp till diskussion löpande under året. Översynen beskrivs inte i denna rapport.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725)

Av kommunallagens 6 kap. 1 § framgår att styrelsen ansvarar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämndernas verksamhet. Kommunstyrelsen ska även ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i kommunala bolag och kommunalförbund som kommun är medlem i.

Enligt 6 kap 6 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså skall nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Styrning

Ale kommun har en vision 2025 Lätt att leva, där det framgår 7 punkter. Till vision 2025 återfinns en strategisk plan, som pekar ut områden som ska fokuseras på och vad som behöver göras. Detta för att arbeta i visionens riktning. Denna strategiska plan har antagits av kommunfullmäktige som även antagit verksamhetsplan med budget 2021-2024. Planen följs upp genom verksamhetsdialog. I verksamhetsplanen ingår fokusområden att följa upp.

Intern kontroll

Ale kommun har en policy för intern kontroll som är fastställd av kommunfullmäktige 2008-02-25. I policyn framgår att nämnderna ansvarar för att verksamheterna bedrivs enligt de mål och riktlinjer fullmäktige fastställt. Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnders och kommunala bolags verksamheter.

Därtill har kommunstyrelsen antagit riktlinjer kopplat till intern styrning och kontroll som gäller från 2014-02-01²¹. Riktlinjerna anger att COSO-modellen ska utgöra utgångspunkt för arbetet med intern styrning och kontroll. Kommunstyrelsen ansvarar för och utarbetar gemensamma styrdokument i frågor som är kommunövergripande. Nämnderna ansvarar för att arbeta fram tillämpningsregler och anvisningar för sin respektive verksamhet. Nämnderna och kommunstyrelsen ska årligen för nästkommande år upprätta och fastställa plan för granskning/uppföljning av interna styrningen och kontrollen. Detta ska göras i samband med antagande av nämndplan med budget eller senast i december. Uppföljningen av nämndernas interna planer för styrning och kontroll ska redovisas till kommunstyrelse och kommunfullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning. Kommunstyrelsen är ansvariga att granska innevarande års interna planer för styrning och kontroll varje år, senast i december.

Uppsikt

Kommunstyrelsens reglemente anger att styrelsen ska utöva uppsikt över övriga nämnders verksamhet samt över verksamhet som bedrivs i kommunala bolag, stiftelser och kommunalförbund vilka kommunen är medlem i. Det saknas styrdokument för hur detta ska genomföras.

²¹ 2021-06-08 antogs nya Riktlinjer för intern kontroll i Ale kommun av kommunstyrelsen som gäller från 2022-01-01.

Bilaga 3: Källförteckning

Dialoger med presidium

- ▶ Kommunstyrelsen 2022-01-17
- ▶ Kultur- och fritidsnämnden 2021-08-23
- ▶ Samhällsbyggnadsnämnden 2021-12-13
- ▶ Servicenämnden 2021-11-15
- ▶ Socialnämnden 2021-05-31
- ▶ Utbildningsnämnden 2021-09-29
- ▶ Överförmyndarnämnden 2022-02-21

Dokument

- ▶ Ale vision 2025 – Lätt att leva
- ▶ Delårsrapport 1 per april samt 2 per augusti för kommunstyrelsen och nämnder
- ▶ Kommunens delårsrapport per april
- ▶ Kommunens delårsrapport per augusti
- ▶ Intern kontrollplan 2021 för kommunstyrelsen och nämnder
- ▶ Policy för intern kontroll i Ale kommun
- ▶ Protokoll från 2020 och 2021 för kommunstyrelsen, kultur- och fritidsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, servicenämnden, socialnämnden och utbildningsnämnden
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen och nämnder
- ▶ Riktlinjer för intern kontroll i Ale kommun (giltig från 2022-01-01)
- ▶ Riktlinjer intern styrning och kontroll i Ale kommun (giltig från 2014-02-01)
- ▶ Styrmodell för Ale kommun
- ▶ Verksamhetsplan 2021-2022 för kommunstyrelsen och nämnder
- ▶ Uppföljning av intern kontroll 2021 för kommunstyrelsen och nämnder
- ▶ Utkast till årsredovisning för kommunstyrelsen, nämnder och kommunen

Bilaga 4: Resultat av nämnddialoger

I nedan avsnitt beskrivs innehållet i de dialoger som revisionen har haft under året.

Kommunstyrelsen

- ▶ Kompetensförsörjning samt arbetsmiljöarbete
- ▶ Arbetet med samhällsbyggnadsprocessen och detaljplaner
- ▶ Hyra av lokaler är kostsamt
- ▶ Tillitsbaserad styrning
- ▶ Arbetet med intern kontroll

Kultur- och fritidsnämnden

- ▶ Utmaning med mått i verksamhetsplanen
- ▶ Ekonomiska resurser
- ▶ Minskning av aktiva i föreningslivet
- ▶ Sjukfrånvaro och personalomsättning
- ▶ Tillitsbaserad styrning
- ▶ Arbetet med intern kontroll
- ▶ Barnkonventionen

Samhällsbyggnadsnämnden

- ▶ Arbetet med *kunden i fokus*
- ▶ Svårighet att hitta kompetens
- ▶ Mätningar bygglov
- ▶ Kommunens tillväxt
- ▶ Uppföljning och systematiskt kvalitetsarbete
- ▶ Arbetsbelastning och verksamhetsutveckling
- ▶ Utmaning tidsfrister bygglov
- ▶ Arbetet med intern kontroll
- ▶ Tillitsbaserad styrning

Servicenämnden

- ▶ Lokalförsörjningsprocessen
- ▶ Medel för oförutsedda händelser och kostnader
- ▶ Utrymme att utveckla verksamheten

- ▶ Utmaning kompetensförsörjning
- ▶ Tillitsbaserad styrning
- ▶ Arbetet med intern kontroll
- ▶ Mätning av matsvinnet
- ▶ Barnkonventionen

Socialnämnden

- ▶ Organisationsförändringar
- ▶ Utmaning med eventuell ny socialtjänstlag
- ▶ Bostads- och lokalbrist
- ▶ Risk ökade kostnader inom individ- och familjeomsorg
- ▶ Tillitsbaserad styrning
- ▶ Arbetet med intern kontroll
- ▶ Barnkonventionen

Utbildningsnämnden

- ▶ Kompetensförsörjning lärare och förskolelärare
- ▶ Pandemins påverkan på medarbetare och elever
- ▶ Arbetet med nationella digitaliseringsstrategin
- ▶ Tillitsbaserad styrning
- ▶ Arbetet med intern kontroll

Överförmyndarnämnden

- ▶ Eventuellt ny lagstiftning kan medföra ökade kostnader och fler arbetsuppgifter
- ▶ Arbetet med intern kontroll
- ▶ Pandemins påverkan
- ▶ Barnkonventionen
- ▶ Rekrytering av ställföreträdare
- ▶ Tillitsbaserad styrning