

Sundbyberg stad

Förstudie om stadens styrmodell för
verksamhets- och ekonomistyrning



Building a better
working world

Kvalitetssäkrad av Johan Perols, EY

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning och övergripande iakttagelser	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte.....	3
2.3. Genomförande	3
2.4. Utgångspunkter.....	3
2.4.1. Kommunallagen.....	3
2.4.2. Kriterier för bedömning av styrning och uppföljning.....	3
3. Sundbybergs stads styrmodell	5
4. Mål- och resultatstyrning.....	5
4.1. Styrning med mål	5
4.2. Uppföljningsprocessen	6
4.3. Kartläggning av processer.....	7
4.4. Tillämpning av styrmodellen	7
4.5. Iakttagelser	8
5. Principer för intern kontroll	9
5.1. Tillämpning av styrmodellen	9
5.2. Iakttagelser	10
6. Uppföljning av externa utförare	10
6.1. Tillämpning av styrmodellen	11
6.2. Iakttagelser	11
7. Källförteckning	12
7.1. Intervjupersoner	12
7.2. Dokument.....	12

1. Sammanfattning och övergripande iakttagelser

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har EY genomfört en förstudie om stadens styrmodell. Syftet med förstudien är att inhämta information om tillämpningen av styrmodellens funktionssätt samt övergripande bedöma dess ändamålsenlighet. Förstudien utgår ifrån kommunstyrelsens och social- och arbetsmarknadsnämndens arbete utifrån styrmodellen.

Stadens styrmodell har varit i bruk sedan 2016 och omfattar ett antal västenliga områden såsom internkontroll, uppföljning av privata utförare och planerings- samt uppföljningsarbetet. Styrmodellen anger en stadsgemensam struktur och syftar bland annat till att enhetliggöra arbetet inom stadens olika verksamheter.

Enligt intervjuade företrädare har styrmodellen inneburit att staden numera har ett gemensamt förhållningssätt till verksamhetsstyrningen. Tidigare var det i större uträkning upp till respektive nämnd att utforma ramverket för styrningen. Vår bedömning är att styrmodellen i detta avseende tjänar ett betydelsefullt ändamål och har bidragit till att enhetliggöra stadens styrning. Det kvarstår dock bland annat att genomföra utbildningsinsatser avseende mål- och resultatstyrningen samt den interna kontrollen, vilket innebär att styrmodellen ännu inte är fullt ut implementerad.

I styrmodellen anges riktlinjerna för stadens mål- och resultatstyrning. Riktlinjerna berör samtliga delar av linjeorganisationen och staden har nyligen implementerat styrprinciperna på enhetsnivå. Det pågår även ett arbete med att integrera arbetssättet med stadens verksamhetssystem Stratsys¹. Eftersom nämnderna relativt självständigt tar fram nämndmålen är det väsentligt att nämndledamöterna är väl förtrogna med styrmodellens riktlinjer och syftet bakom dessa. Vår bedömning är att det bör genomföras ytterligare utbildningsinsatser i detta syfte.

Styrmodellen anger den övergripande strukturen för nämndernas interna kontroll. De mer detaljerade riktlinjerna tillhandahålls i särskilda anvisningar. Enligt styrmodellen ska COSO-modellen utgöra grunden för internkontrollarbetet. Det pågår i staden ett utbildningsarbete gällande detta arbetssätt. I övrigt har vi noterat det förekommer en motsägelse mellan de båda styrdokumenterna gällande tiden för fastställandet av internkontrollplanen.

Uppföljningen av externa utförare i stadens olika verksamheter berör främst social- och arbetsmarknadsnämnden. Vår förstudie visar att social- och arbetsmarknadsförvaltningens organisation för denna uppföljning inte är implementerad fullt ut och att planerade kontroller inte genomförts enligt tidsplan.

Sammanfattningsvis kan konstateras att arbetet med att implementera styrmodellen i dess helhet är fortsatt pågående. Staden har emellertid tagit flera steg i rätt riktning och planeras att vara fullt ut implementerad under 2019. Vår bedömning är att det för närvarande inte är motiverat att inleda en fördjupad granskning av stadens styrmodell utifrån det som framkommit av denna förstudie. Det är däremot angeläget, att i någon form, följa upp social- och arbetsmarknadsnämndens uppföljning av utförare samt nämndernas målstyrning.

¹ Stratsys är ett digitalt system för uppföljning och verksamhetsstyrning.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisionen har uppfattat att projektet "Styrmodell Sundbybergs stad" är avslutat och att implementeringsfasen därmed är inledd. År 2018 är det andra verksamhetsåret som styrmodellen är i bruk och används för att göra uppföljningar. Under 2017 har styrmodellen varit föremål för justeringar och förändringar.

För revisionens del är det av väsentlig betydelse att skapa sig en förståelse av hur stadens styrmodell är uppbyggd samt granska de delar av styrmodellen som nu är i bruk. Information om dessa delar inhämtas genom denna förstudie. Utifrån resultaten i förstudien kan det bli aktuellt att genomföra en fördjupad granskning.

2.2. Syfte

Syftet med förstudien är att inhämta information om tillämpningen av styrmodellens funktionssätt samt övergripande bedöma dess ändamålsenlighet.

2.3. Genomförande

Förstudien bygger intervjuer med controllers inom stadsledningskontoret social- och arbetsmarknadsförvaltningen samt genomgång av verksamhetsplaner och budget, vilka utgör ingångsvärden för styrmodellen. Stickprov kommer att tas av relevanta uppföljningsparametrar för kommunstyrelsen samt social- och arbetsmarknadsnämnden. Stadens delårsbokslut 2018 utgör en utgångspunkt för förstudien.

2.4. Utgångspunkter

2.4.1. Kommunallagen

Enligt kommunallagens 6 § 6 kap. ska nämnderna var och en inom sitt område, se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.

De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

2.4.2. Kriterier för bedömning av styrning och uppföljning

Verksamhetsstyrningen utifrån mål och strategier bör utgå ifrån vad som är syftet med verksamheten enligt gällande lagar, föreskrifter och politiskt formulerade målsättningar. För att styrningen ska ha förutsättningar att leda till önskvärd effekt krävs att:

- ▶ Mål och strategier är relevanta, implementerade och accepterade av medarbetare och chefer på olika nivåer.
- ▶ Viktiga arbetssätt och aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse är definierade och kommunicerade.
- ▶ Måluppfyllelsen fortlöpande följs upp.
- ▶ Avvikelse identifieras och hanteras.

Processen kring formulering av målsättningar och strategier samt kommunikeringen till verksamheten är avgörande för hur målsättningarna förankras i verksamheten. När mål och strategier fastställts i verksamheten är det viktigt att de fortlöpande följs upp genom styrkedjan, för att det ska bli möjligt att identifiera hur de implementerats och i vilken grad de uppnås. Vidare är det väsentligt, när brister i måluppfyllelsen identifieras, att en analys genomförs samt att åtgärder vidtas för att uppnå förbättringar. Relevanta mål kännetecknas av att de är:

- ▶ Specifika i meningen att de är enkla och begripliga.
- ▶ Mätbara och indikerar en riktning av något slag.
- ▶ Accepterade och kända av de som berörs.
- ▶ Realistiska och rimliga att kunna nå.
- ▶ Tidsbestämda i den mån att det är enkelt att avgöra när de uppnåtts eller inte uppnåtts.

EY:s erfarenhet är också att mål och strategier bör utformas så att de blir ett verktyg för operativa chefer i ledningen av den specifika verksamheten och inte bara något som ska rapporteras uppåt i organisationen.

3. Sundbybergs stads styrmodell

Sundbybergs stads styrmodell med principer för planering, uppföljning och ekonomistyrning fastställdes av kommunfullmäktige 24 oktober 2016 och revideras senast 18 december 2017. Styrmodellen tydliggör en gemensamma struktur och arbetssätt för styrning, planering och uppföljning av staden och dess verksamheter. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att stadens vision och mål uppnås, att kvaliteten i verksamheterna säkras och utvecklas, att resurserna används på bästa sätt och att god ekonomisk hushållning uppnås.

4. Mål- och resultatstyrning

4.1. Styrning med mål

Mätning och uppföljning utgör en central del av stadens styrmodell och analysen av resultatet ska användas i planeringen av nästkommande år.

Stadens mål- och resultatstyrning följer två parallella led: nämnderna ska både formulera kritiska kvalitetsfaktorer utifrån deras grunduppdrag samt ta fram nämndmål utifrån fullmäktiges övergripande mål, vilka är tänkta att signalera fullmäktiges politiskt prioriterade områden och styra nämndernas utvecklingsarbete.



Grunduppdraget definieras utifrån aktuell lagstiftning, föreskrifter, nationella och kommunala styrande dokument. De kritiska kvalitetsfaktorerna ska utgå från fyra perspektiv: målgrupp, verksamhet, medarbetare och ekonomi. Uppföljning sker genom att mätbara indikatorer fastställs för respektive kvalitetsfaktor. Det ska framgå mätmetod, rutin för mätningens genomförande och tidpunkt för uppföljning.

Kommunfullmäktiges mål syftar till att tydliggöra de områden som kräver särskild uppmärksamhet under året. Dessa ska inte förväxlas med fullmäktiges särskilda uppdrag till nämnderna. Kommunfullmäktige tar även fram mått för att följa upp huruvida målen uppnås utifrån stadens verksamhet som helhet.

Nämnderna ska göra en bedömning av vilka av fullmäktiges mål som är styrande för nämndens ansvarsområde och på vilket sätt nämnden bidrar till måluppfyllelsen. Nämnderna kan därmed välja att utesluta vissa av fullmäktiges mål om de inte anses relevanta för nämndens verksamhet. Om det uttrycks att samtliga nämnder och bolag förväntas arbeta utifrån ett mål, finns däremot inte möjligheten för nämnderna att välja bort målet. Utifrån de prioriterade målen samt egen framtagen nulägesanalys ska nämnderna ta fram nämndspecifika mål. Konkreta åtgärder och mått ska definieras för att nå målen.

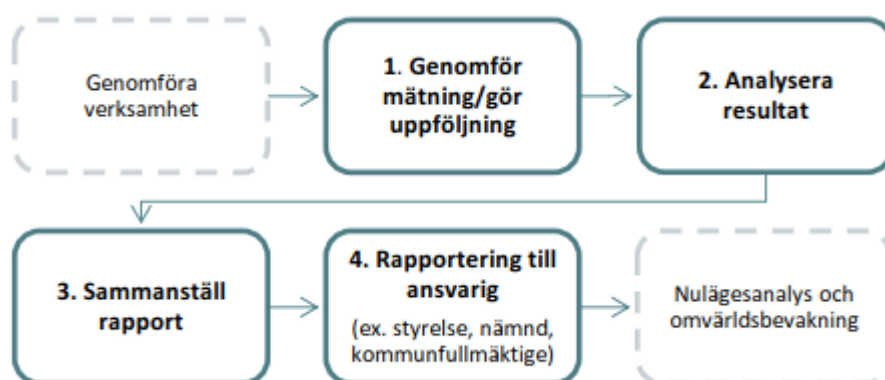
Kvalitetsfaktorerna och nämndmålen särskiljs genom att de förstnämnda syftar till att säkra grunduppdraget medan de senare är inriktade på utvecklings- och förbättringsarbete. Det

framgår inte av styrmodellen om det finns en prioritetsordning mellan de båda formerna av mål, men enligt kvalitetsstrateg och enhetschef för utvecklingsenheten ska det inte förekomma någon skillnad dem emellan.

Stadens styrmodell ska även implementeras på avdelnings- och enhetsnivå. Samtliga verksamheter inom staden ska planera, följa upp och utveckla sin verksamhet enligt styrmodellens arbetssätt. I nuläget pågår ett utbildningsarbete avseende mål- och resultatstyrningen som riktar sig till förvaltningarnas enhetschefer. Styrmodellen har nyligen implementerats inom den organisationsnivån. Det pågår även ett arbete med att integrera styrningen med verksamhetssystemet Stratsys.²

Enligt kvalitetsstrateg och enhetschef för utvecklingsenheten har mottagandet av styrmodellen inom tjänstemannaorganisationen överlag varit positivt. Det har dock förekommit vissa oklarheter i förståelsen av skillnaden mellan grunduppdrag och fullmäktiges mål.

4.2. Uppföljningsprocessen



Uppföljningen av nämndernas verksamhet sker genom ett antal steg som översiktligt beskrivs i modellen ovan.³ Uppföljningen ska sammanställas i en rapport där resultaten presenteras och analyseras. Utifrån rapporten kan verksamheten bedöma om det till exempel behöver sättas in åtgärder eller göras omprioriteringar.

Resultaten ska rapporteras till kommunfullmäktige vid tre tillfällen: tertiärrapport 1, tertiärrapport 2 och verksamhetsberättelse. Tertiärrapport 1 är en sammanfattande redogörelse och analys av eventuella avvikelser jämfört med verksamhetsplan och budget. Tertiärrapport 2 är en redogörelse för uppnådda resultat, genomförda åtgärder och analys av eventuella avvikelser i jämförelse med verksamhetsplan och budget. I nämndernas verksamhetsberättelse ska verksamheten beskrivas utifrån budget, resultaträkning, måluppfyllelse, uppdragsuppfyllelse och mått och nyckeltal.

² Stratsys är ett verksamhetssystem som används som verktyg i den strategiska planeringen. Bland annat finns stadens mål inlagda i systemet och måluppfyllelsen kan uppdateras i systemet kontinuerligt. Samtliga av stadens medarbetare har tillgång till Stratsys.

³ Figuren är hämtad från *Sundbybergs stads styrmodell med principer för planering, uppföljning och ekonomistyrning*.

Härutöver följer kommunstyrelsen upp alla nämnders ekonomi i två månadsrapporter, en per februari och en per oktober. Rapporteringen ska innehålla en övergripande ekonomiskt redogörelse och uppföljning mot budget, samt en ekonomisk helårsprognos för innevarande år.

4.3. Kartläggning av processer

Som underlag för framtagandet av styrmodellen genomfördes ett projekt med uppdrag att utveckla och förtydliga stadens modell för ledning och styrning. I slutrapporten anges att en processkartläggning upprättats avseende budget, planering och uppföljning. Detta arbete ligger till grund för de processer som redovisas i styrmodellen kring mål och uppföljning.

I en processkartläggningar identifieras och beskrivs en organisations processer. Detta arbete brukar utgöra det första steget för att utveckla verksamhetens styrning och arbetssätt. Processer kan kartläggas på flera olika sätt och vara olika detaljrika.⁴

I styrmodellen redovisas den övergripande planerings- och uppföljningsprocessen på olika nivåer för staden som helhet. Det finns i styrmodellen ingen utförlig beskrivning av hur exempelvis stödprocesser och resurser förhåller sig till huvudprocesserna. Enligt uppgift är det upp till respektive förvaltning att ta fram och eventuellt kartlägga rutinerna för hur arbetet ska bedrivas i detalj. Från det projekt som hade till uppgift att genomföra processkartläggningen, finns inget material att tillgå som grundligt beskriver processerna. Revisorerna ser allvarligt på att den processkartläggning som beskrivs i slutrapporten gällande framtagandet av processkartläggning inte har genomförts på ett tydligt sätt.

4.4. Tillämpning av styrmodellen

I kommunstyrelsens *Verksamhetsplan med budget 2018* redovisas nio kvalitetsfaktorer som mäts genom 16 tillhörande kvalitetsindikatorer. Det anges när kvalitetsindikatorerna ska följas upp.

Kommunstyrelsen har bedömt att samtliga av kommunfullmäktiges övergripande mål är relevanta för deras verksamhet. I enlighet med styrmodellen har kommunstyrelsen brutit ned fullmäktiges mål till nämndspecifika mål. De nedbrutna målen är kopplade till åtgärder och mått, vilket fordras enligt styrmodellen. Vissa av nämndmålen är formulerade som strategier, snarare än mål. Noterbart är att vissa mått är kopplade till ett kvantitativt mål medan andra inte är det.

Social- och arbetsmarknadsnämnden arbetar på samma sätt som kommunstyrelsen avseende mål- och resultatstyrningen. Nämnden har tagit fram åtta kritiska kvalitetsfaktorer och lika många nämndmål.

Ett av kommunfullmäktiges utvecklingsmål anger att stadens kärnverksamhet ska prioriteras högt. Social- och arbetsmarknadsnämnden har inte formulerat ett nämndmål utifrån detta mål, utan använder fullmäktiges mål utan omskrivning. Enligt intervjuad företrädare för social- och arbetsmarknadsförvaltningen beror det på att tidigare riktlinjer gjort gällande att nämnderna inte nödvändigtvis behöver bryta ner fullmäktiges mål.

⁴ Se t.ex. Bergman och Klefsjö (2012).

Social- och arbetsmarknadsnämnden och kommunstyrelsen följer upp de kritiska kvalitetsfaktorerna och nämndmålen i Tertialrapport 1 och Tertialrapport 2, i enlighet med styrmodellen. Merparten av kvalitetsindikatorerna följs upp i årsbokslutet. Noterbart är att utfallet i Tertialrapport 2 för andelen ärenden som går på senare utskick till kommunstyrelsen uppgår till 21 procent, jämfört med 7,3 procent för 2017. Trots ökningen presenteras inga åtgärder.

Intervjuade tjänstemän uppfattar styrmodellens angivna struktur för mål- och resultatstyrningen som tydlig. Det finns dock en diskrepans mellan hur nämndledamöterna och tjänstemännen tolkar strukturen. Tjänstemännen är relativt fränkopplade i målformuleringsarbetet.

4.5. Iakttagelser

Stadens styrmodell anger en gemensam och övergripande struktur för mål- och resultatstyrningen, vilket säkerställer en enhetlig styrning i staden.

Stadens målstyrning bygger på en uppdelning mellan grunduppdrag och fullmäktiges mål. Givet kommunens definition av *grunduppdrag* kan begreppet likställas med det som i andra sammanhang brukar benämnas som *kärnverksamhet*⁵, det vill säga bland annat lag- och regelstyrd verksamhet. Kärnverksamheten kan särskiljas från så kallade stödverksamheter som syftar till att ge stöd åt kärnverksamheten för att den ska kunna bedrivas. Det kan exempelvis vara IT-stöd, receptionstjänster och lokalvård. I praktiken är det däremot svårare att skilja på dessa två begrepp.⁶

Fullmäktiges mål ska till skillnad från grunduppdraget, där fokus är kvalitet i den löpande verksamheten, utgöra nämndernas ambitionshöjande arbete under året. Trots den uppdelningen har fullmäktige formulerat ett mål som anger att stadens kärnverksamhet ska prioriteras högt. Eftersom grunduppdragets definition sammanfaller med hur kärnverksamhet brukar definieras, blir fullmäktiges mål en hopblandning av de olika typerna av målstyrning. Dessutom torde det inte behövas ett särskilt mål för att det ska vara tydligt för nämnderna att kärnverksamheten är högt prioriterad.

Det anges i styrmodellen att förutsättningarna för tydlighet, måluppfyllelse och kvalitet ökar genom att fokusera på vad som är mest prioriterat. Eftersom de kritiska kvalitetsfaktorerna i många fall utgår från lagbudens verksamhet bör dessa prioriteras lika. Nämndmålen skulle dock kunna prioriteras sinsemellan. Varken kommunstyrelsen eller social- och arbetsmarknadsnämnden redovisar någon prioritetsordning vad gäller nämndmålen.

Som beskrivits tidigare är vissa mått knutna till ett kvantitativt mål medan andra inte är det. Styreffekterna av dessa två grepp kan skilja sig åt och det är viktigt att det finns en bakomliggande tanke i det valet.

Det är väsentligt att nämndledamöterna (och ledamöterna i fullmäktige) är insatta i hur nämndmålen och de kritiska kvalitetsfaktorerna förhåller sig till varandra, samt vilka styreffekter olika typer av mål kan innebära. Detta är enligt vår bedömning en förutsättning

⁵ Se t.ex. Ekonomistyrningsverkets definition av kärnverksamhet i ESV 2014:59. Effektivisering av kärnverksamheter: Exempel från statliga myndigheter.

⁶ Se Statskontoret 2015. Att göra eller köpa? Om outsourcing av statlig kärnverksamhet.

för att målen ska vara *relevanta, accepterade av medarbetare och utgöra verktyg för chefer i ledningen.*

5. Principer för intern kontroll

Sundbybergs stads internkontroll ska utgå från COSO-modellen⁷ och omfattar hela kommunkoncernen. Den interna kontrollen utgår från fem övergripande målsättningar:

- Verksamheten ska vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv.
- Den finansiella rapporteringen och informationen om verksamheten ska vara tillförlitlig.
- Tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer med mera ska följas.
- Minska risken för fel och i det dagliga arbetet.
- Minska risken för och i tidigt skede upptäcka eventuella oegentligheter.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen och ska bland annat följa upp nämnders och bolags arbete för att säkerställa att den genomförs i enlighet med kommunens riktlinjer.

Nämnder och styrelser har dock det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sina respektive verksamhetsområden. Respektive nämnd och styrelse ska ta fram en internkontrollplan utifrån en riskanalys. Den ska innehålla kontrollaktiviteter ska delges kommunstyrelsen. Uppföljningen av den interna kontrollen ska återrapporteras till nämnd och styrelse i den omfattning som internkontrollplanen anger. En sammanfattande uppföljning görs i samband med årsbokslutet.

5.1. Tillämpning av styrmodellen

Styrmodellen anger ansvarsfördelningen och övergripande utgångspunkter för den interna kontrollen. Tydligare angivelser om internkontrollarbetet tillhandahålls i *Anvisningar för framtagande av plan för intern kontroll*. Det pågår ett projekt med att ta fram nya anvisningar samt ny modell för den interna kontrollen.

Noterbart är att instruktionerna kring när internkontrollplanen ska fastställas inte överensstämmer mellan styrmodellen och i anvisningarna för intern kontroll. I anvisningarna står det att nämnderna senast på sitt första möte under 2017 ska fastställa en internkontrollplan. I den tidigare versionen av stadens styrmodell (24 oktober 2016) och i den senast reviderade versionen framgår att detta ska göras i samband med fastställandet av verksamhetsplan och budget, vilket ska ske mellan november och december. I praktiken följer nämnder och styrelser angivelserna i stadens styrmodell.

⁷ COSO står för Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO:s ramverk för intern kontroll är internationellt välkänt och används både i privata och offentliga organisationer. Standarden skapades för att stävja ekonomisk brottslighet knuten till den finansiella redovisningen och tog sig an uppgiften att beskriva vad som utmärker god intern styrning och kontroll inklusive god riskhantering. COSO-modellen består av fem huvudkomponenter: kontrollmiljö, riskanalys (riskbedömning), kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt tillsyn (övervakande aktiviteter).

Kommunstyrelsen fastställde internkontrollplan för 2018 den 12 april 2018. Enligt uppgift försenades kommunstyrelsens framtagande av internkontrollplan på grund av vakanta tjänster. Internkontrollplanen bygger på en risk- och väsentlighetsanalys.

Social- och arbetsmarknadsnämnden antog internkontrollplanen för 2018 den 8 november 2017. Internkontrollplanen bygger på en risk- och väsentlighetsanalys. Av planen framgår bland annat kontrollfrekvens, kontrollmetod och kontrollansvarig.

Det pågår ett projekt för att utveckla den interna kontrollen. Genom projektet ska syftet med den interna kontrollen tydliggöras och COSO-modellen tillämpas i högre utsträckning. Internkontrollarbetet ska framöver vara mer fokuserat på tillsyn och mindre på kontrollaktiviteter. För att tydligare integrera den interna kontrollen i den övriga verksamhetsstyrningen ska bland annat internkontrollen föras in i verksamhetssystemet Stratsys och i verksamhetsplanen. Under hösten pågår utbildningsinsatser i dessa nya arbetssätt.

5.2. Iakttagelser

Stadens styrmodell tillhandahåller inga tydliga angivelser för utformningen av nämndernas internkontrollarbete. Mer utförliga instruktioner återfinns i istället i Anvisningarna.

Styrmodellen har därmed inte en framträdande roll i styrningen av kommunens interna kontroll, vilket den inte nödvändigtvis behöver ha, med tanke på att kompletterande riktlinjer finns på området.

Det är positivt att staden inlett ett projekt för att utveckla den interna kontrollen och utbilda berörda funktioner i COSO-modellen. Fram till att COSO-modellen är känd bland medarbetare och berörda funktioner har genomgått utbildning i dess upplägg, kan styrmodellen inte betraktas som implementerad.

6. Uppföljning av externa utförare

Kommunfullmäktige ska inför varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för uppföljning av privata utförare som utför kommunala angelägenheter. Utifrån detta program ska nämnderna utarbeta en årlig plan för när och hur avtal och verksamheter ska följas upp.

Planen ska innehålla följande delar:

- En sammanfattande beskrivning av nämndens uppföljningsansvar
- Vilka verksamheter som ska följas upp
- Vilka former av uppföljning som kommer att tillämpas
- Särskilda granskningsområden under året
- Tidplan
- Former för redovisning av resultat till nämnd

Syftet med uppföljningen av privata utförare är att:

- Säkerställa att kommunalfinansierad service finns och kan utföras, oavsett utförare.
- Kontrollera att verksamheten utförs i enlighet med uppdragsbeskrivning, förfrågningsunderlag, lagar, förordningar och tillstånd samt avtal och avtal.

- Utgöra ett underlag i kommunens ständiga förbättringsarbete för att utveckla och förbättra verksamhet och tjänster till medborgarna.

Enskilda huvudmän för fristående skolor får sitt godkännande av Skolinspektionen och sluter inte något avtal med kommunen varför de inte att betrakta som privata utförare i kommunallagens mening och omfattas således inte av kommunens uppföljning.

Resultatet ska delges kommunfullmäktige i samband med nämndens verksamhetsberättelse.

6.1. Tillämpning av styrmodellen

Social- och arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde omfattar verksamheter med flera olika utförare. Exempelvis levererar externa utförare inom den sociala barn- och ungdomsvården öppenvård, familjehem, jourhem, stödboende och gem för vård och boende.

Utifrån anvisningarna i styrmodellen har nämnden tagit fram årliga planer för uppföljning och redovisning. Vi har granskat planen för 2018. Planen innehåller samtliga av de delar som anges i styrmodellen. Vi har dock noterat vissa bister.

Nämnden anger i planen utifrån vilka bedömningsgrunder uppföljningen kommer utgå ifrån, nämligen förfrågningsunderlag, uppdrag, avtal, lagar och regler. Det framgår emellertid inte av planen hur detta ska genomföras, vilket ska framgå enligt styrmodellen.

Styrmodellen anger även att det ska framgå när avtal och verksamheter ska följas upp. I planens avsnitt för tidsplan tillhandahålls ingen sådan information, där beskrivs istället ansvarsfördelningen och vilka kvalitetskriterier som kommer användas.

Vid intervjuer framkommer att social- och arbetsmarknadsförvaltningen på grund vakanta tjänster och omorganiseringar inte haft möjlighet att genomföra den kontroll av externa samt egna utförare som anges i uppföljningsplanen. Vid tiden för genomförandet av denna granskning var det osäkert om planerad uppföljning skulle hinna genomföras under 2018.

6.2. Iakttagelser

Den övergripande strukturen för uppföljning av privata utförare har goda förutsättningar att säkra och enhetliggöra kvaliteten i kommunens uppföljningsarbete. Vår bedömning är att de instruktioner som tillhandahålls är relevanta och tydliga.

Social- och arbetsmarknadsnämndens arbete utifrån styrmodellen behöver dock stärkas. I tillämpningen frångås styrmodellens riktlinjer. Dessutom har planerade kontroller ännu inte genomförts. Det är väsentligt att social- och arbetsmarknadsnämnden genomför planerad kontroll av interna samt externa utförare.

Sundbyberg den 16 januari 2019

Herman Rask
EY

7. Källförteckning

7.1. Intervjupersoner

- ▶ Verksamhetscontroller, Social- och arbetsmarknadsförvaltningen
- ▶ Investeringscontroller, Stadsledningskontoret
- ▶ Kvalitetsstrateg, Stadsledningskontoret
- ▶ Enhetschef för utvecklingsenheten, Stadsledningskontoret

7.2. Dokument

- ▶ Anvisningar för framtagande av plan för intern kontroll
- ▶ Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt (2012). Kvalitet från behov till användning, 5:e upplagan. Studentlitteratur.
- ▶ Internkontrollplan för 2018, kommunstyrelsen
- ▶ Internkontrollplan för 2018, social- och arbetsmarknadsnämnden
- ▶ Social- och arbetsmarknadsnämndens plan 2018 för uppföljning av verksamheter
- ▶ Sundbybergs stads styrmodell med principer för planering, uppföljning och ekonomistyrning
- ▶ Tansey, O. 2007. Process Tracing and Elite Interviewing: A case for Non-probability Sampling. *Political Science and Politics*. 40:4, s. 765-772.
- ▶ Tertialrapport 1 med helårsprognos 2018, kommunstyrelsen
- ▶ Tertialrapport 1 med helårsprognos 2018, social- och arbetsmarknadsnämnden
- ▶ Uppföljnings av kommunstyrelsens internkontrollplan 2017
- ▶ Verksamhetsberättelse 2017, kommunstyrelsen
- ▶ Verksamhetsplan med budget 2018, kommunstyrelsen
- ▶ Verksamhetsplan med budget 2018, social- och arbetsmarknadsnämnden