



NORRKÖPING

Kommunrevisionen

Revisionskrivelse

1(1)

2019-08-28

KR 2019/0012

Kultur- och fritidsnämnden

## Revisions PM av kultur- och fritidsnämnden

Kommunrevisionen har inom ramen för den grundläggande granskningen genomfört en delgranskning av kultur- och fritidsnämndens verksamhet. Granskningen avser nämndens interna styrning och kontroll avseende sin verksamhet. De sakkunnigas PM bifogas denna revisionskrivelse.

Vid revisionsdialogen i höst kommer vi som revisorer att bland annat följa upp nämndens arbete avseende de rekommendationer som återfinns i bifogat PM.

KOMMUNREVISIONEN

2019-08-28

Maud Ohlén  
Revisor

Lars Erichs  
Revisor

Revisionskontoret

Handläggare, titel, telefon

Caroline Nyman, stadsrevisor

011-15 17 99

## Granskning av Kultur- och Fritidsnämnden

Denna granskning ingår som en del i revisorernas grundläggande granskning av kultur- och fritidsnämnden. Denna PM ska besvara följande revisionsfrågor:

- Är nämndens ledning, styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ändamålsenlig och tillfredsställande?
- Har nämnden en tillräcklig intern kontroll?

Den metod som granskningen har baseras på är dokumentstudier samt intervjuer. Intervjuer har skett med kontorschefer, två enhetschefer, internkontrollrepresentanterna samt ekonomichef. De bedömningsgrunder som har bildat underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar bygger på gällande lagstiftning och kommunfullmäktiges beslut.

I granskningen har följande revisionskriterier används:

- Lagstiftning (kommunallag, förvaltningslag).
- Fullmäktiges mål (Budget 2019), KS 2018/0216.
- Reglemente för Norrköpings kommuns nämnder, KS 2018/1517
- Reglementen för kultur- och fritidsnämnden, KS 2017/1240
- Politisk riktlinje för styrmodellen i Norrköpings kommun, KS 2019/0457 och Tjänstemannariktlinje för styrmodellen i Norrköpings kommun, KS 2019/0458.
- Nämndens årliga arbete med uppdragsplan, KS 2019/0620
- Riktlinjen för intern styrning och kontroll, KS 2019/0608.

## **lakttagelser och bedömningar**

Nämnden fastställde uppdragsplanen för 2019 vid sitt möte i april. Den nya nämnden har inte varit delaktig i utarbetandet av uppdragsplan för 2019 utan det är huvudsakligen ordförande, vice ordförande och kontorschef som tillsammans arbetat fram den. Vid två möten med en utökad grupp av politiker inklusive oppositionen bearbetades utkastet ytterligare. Kontorets ledningsgrupp har också varit delaktig i processen. Nämndens uppdragsplan och kontorets verksamhetsplan utgår ifrån en metod kallad verksamhetslogik<sup>1</sup>. Inför arbetet med uppdragsplan för 2020 har en arbetsgrupp utsetts ur nämnden och arbetet har påbörjats under juni månad.

I uppdragsplanen framgår det inte om hänsyn tagits till lagstadgade planer, lagar och regler inom området. Den politiska ambitionen och prioriteringen finns uttryckt som att vid en obalans mellan resurser och mål är resurserna det styrande. I budget 2019 som också nämnden fastställt (januari 2019) är ambitionsnivån och prioriteringen mer tydligt än i uppdragsplanen. Där framgår att omfördelningar till följd av politiska ambitioner i målen kan leda till en omprioritering i budgeten. Inför 2020 är det bra om dessa båda dokument speglar varandra ännu bättre.

Uppdragsplanen består av fyra målområden där effekterna av målen framgår, dessa har tydlig koppling till fullmäktiges övergripande mål i budgeten. Kontoret har också fått fem specifika uppdrag som ska utföras under mandatperioden. Målen är formulerade på ett förhållandevis brett sätt, men preciseras med hjälp av de effekter som målen är tänkt att ha under året. Dessa effekter är både processer som ska redovisas och statistiska uppgifter. I uppdragsplanen framgår det inte från vilken period de statistiska uppgifterna ska mätas, men enligt intervjuer är utgångsläget uppgifter från 2018.

Verksamhetsplanen från kontoret består av delar ur de olika enheternas egna aktivitetsplaner. Eftersom uppdragsplanen kommit sent har även verksamhetsplanen blivit försenad, men den är presenterad i utkastform för nämnden vid junisammanträdet. Från intervjuer framgår att enheternas aktivitetsplaner följs upp vid kontorets ledningsgruppsmöten och på arbetsplatsmöten på enheterna. I presentation till nämnden avseende ekonomisk rapportering sker även rapport av verksamheten och dess mål.

---

<sup>1</sup> Arbetssättet är ett systematiskt sätt att beskriva verksamhetens förutsättningar, genomförande och förväntat resultat. Verksamhetslogik beskriver hur olika händelser och skeden förmodas hänga samman, från mål och resurser till verksamhet och från verksamhet till prestationer och effekter.

Uppdragsplanen följs upp och dokumenteras vid delår och helår, när den ekonomiska rapporteringen lämnas.

Kommunen har en särskild riktlinje för synpunktshantering som kontoren ska följa, riktlinjen är fastställd av kommundirektören. I den nämnda riktlinjen framgår att det är väsentligt att ta tillvara medborgarnas synpunkter i form av klagomål, beröm och tips utifrån att det tjänar som viktigt underlag till åtgärder som är väsentliga för kvalitetsarbetet. Även i den politiska riktlinjen för styrmodellen som kommunfullmäktige antagit lyfts detta upp som ett väsentligt område. Nämnden har inte beslutat om en egen strategi, policy eller rutin för hur kommunikationen med medborgarna ska ske. Vid intervjuer framgår att det pågår ett arbete med att ta fram en rutin, men att det ännu inte finns någon sådan.

Det är lätt för medborgare att nå kontoret genom den mail som finns på hemsidan och kommunens gemensamma kontaktcenter. Vid en sökning på hemsidan framgår det inte tydligt vilka förväntningar det går att ställa på nämndens service. Det är inte heller enkelt att nå de olika verksamheterna på hemsidan, utan kommunens sökfunktion behöver användas.

Nämnden har utsett två internkontrollrepresentanter som har träffats och påbörjat sitt uppdrag. En internkontrollplan finns fastställd för 2019, men det är förra mandatperiodens internkontrollrepresentanter som utarbetat denna tillsammans med tjänstepersoner på kontoret. En riskanalys finns utförd av kontoret och internkontrollrepresentanterna har lämnat sin syn på riskanalysen. Nämnden har vid presentation av internkontrollplanen haft möjlighet att påverka riskerna och de processer som planen innehåller. Inbyggt i riskanalysen finns en lärandeloop och åtgärder för att minska risker.

Internkontrollplanen innehåller fem risker som kontrolleras med olika kontrollmetoder vid två tillfällen under året. De risker som kontrollen omfattar rör ordningsproblem, risken att verksamheten inte når prioriterade grupper, svårigheten att rekrytera rätt kompetenser, brister i kunddatabasen samt brister i inköp. Varje risk har även en kontrollansvarig och åtgärd som avser att minska risken under året. Vid intervjuer framgår att flera intervjuade uppger att det finns ett risktänkande i verksamheten och att vid arbetsplatsmöten tas risker och kontroll upp. Medarbetarna arbetar för att minska risker i olika moment och processer även om de inte finns med på internkontrollplanen.

Den sammantagna bilden är att internkontrollplanen omfattar moment som huvudsakligen täcker in de väsentliga riskområden, men att den skulle behöva fyllas på med fler områden. Riskanalysen omfattar fler processer som några av de intervjuade uppger att de kontrollerar trots att de inte finns på internkontrollplanen.

Den interna kontrollplanen har ännu inte följts upp, men vid en genomgång av föregående års uppföljning är bilden att den blandar iakttagelserna och bristerna med åtgärder. Detta gör det svårt för nämndens ledamöter att fatta

beslut om en tydlig åtgärd med anledning av uppföljningen. Dokumentationen skulle kunna bli tydligare och särskilja åtgärderna som en egen rubrik eller punkt för att underlätta för nämnden att ta sitt ansvar.

Nämnden har fastställt en delegationsordning och genom rutinen för intern styrning och kontroll finns en tydlighet i processerna över vad som förväntas av medarbetare. Någon rutin över rapporteringsvägarna eller fördelning av ansvar och befogenheter har inte nämnden fastställt. Kontorschefen har däremot utarbetat kontrakt med enhetscheferna och dessa följs upp vid medarbetarsamtal. Från intervjuer framgår att dessa kontrakt tillsammans med delegationsordningen skapar en tydlighet över ansvar och befogenheter i nämndens verksamhet.

### Rekommendationer

Förra nämnden rekommenderades 2018 att bli mer aktiva i att följa upp verksamheten genom de tre styrande dokumenten och att fatta beslut vid avvikelser. De rekommenderades att fortsätta arbetet med att säkerställa den interna styrningen och kontrollen av nämndens arbete samt att säkerställa kontroll och uppföljning genom dokumentation, åtgärd och beslut. Den röda tråden mellan uppdragsplan och verksamhetsplan behövde förbättras och i det arbetet var distinktionen mellan politikens ”vad” frågor viktiga att särskilja från kontorets ”hur” frågor. Årets granskning visar att detta arbete behöver få fortsätta även under detta år med en ny nämnd.

Genom det nya arbetssättet med verksamhetslogik har uppdragsplanen mer formen av ”vad” och verksamhetsplanerna har blivit mer fokuserade på ”hur”, vilket är positivt. Uppdragsplanen och budgeten behöver däremot mer spegla varandra så att den politiska ambitionen framgår tydligare.

Vår bedömning är att nämndens ledning, styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten inte är helt tillfredsställande.

Vår bedömning är nämndens interna kontroll inte är helt tillräcklig.

Revisionen rekommenderar nämnden att:

- Fortsätta arbetet med att aktivt följa upp verksamheten genom de tre styrande dokumenten (budget, uppdragsplan och internkontrollplan).
- Bli mer aktiv i arbetet med att genomföra riskanalys och omvärldsanalys när uppdragsplan, budget och internkontrollplan upprättas. Dessa dokument är nämndens dokument för att styra verksamheten.
- Tydliggöra internkontrolluppföljningarna så att åtgärderna framgår bättre. Det underlättar nämndens styrning med anledning av uppföljningen.