

---

**Revisionsrapport**

# ***Granskning av teknik- och fritidsnämnden***

***Bollnäs kommun***

Micaela Hedin  
Louise Cedemar  
Hanna Frank  
Augusti 2012



# ***Innehållsförteckning***

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.1.   | Bakgrund, uppdrag och revisionsfråga .....               | 2  |
| 1.2.   | Metod.....   | 2  |
| 2.1.   | Organisation .....                                       | 3  |
| 2.2.   | Nämndens styrdokument.....                               | 3  |
| 2.2.1. | Reglemente .....   | 3  |
| 2.2.2. | Verksamhetsplan.....                                     | 3  |
| 2.2.3. | Styrkort .....   | 3  |
| 2.2.4. | Intern kontroll.....                                     | 4  |
| 2.3.   | Teknik- och fritidsnämndens förvaltning .....            | 4  |
| 2.3.1. | Administrationsenheten .....                             | 4  |
| 2.3.2. | Fastighetsgruppen.....                                   | 4  |
| 2.3.3. | Gatuenheten .....  | 4  |
| 2.3.4. | Fritidsenheten .....                                     | 4  |
| 3.1.   | Mål och uppdrag.....                                     | 5  |
| 3.2.   | Forts mål och uppdrag .....                              | 6  |
| 3.3.   | Uppföljning, återsrapportering, analys .....             | 7  |
| 3.4.   | Resultat.....  | 8  |
| 3.5.   | Arbetsätt och arbetsformer .....                         | 9  |
| 4.1.   | Mål och uppdrag.....                                     | 10 |
| 4.2.   | Uppföljning, återsrapportering, analys och resultat..... | 11 |
| 4.3.   | Arbetsätt och arbetsformer .....                         | 12 |
| 4.4.   | Övriga iakttagelser och slutsatser .....                 | 13 |

## ***Sammanfattning med revisionella slutsatser***

Kommunens revisorer ska varje år uttala sig i frågan om ansvarsfrihet för nämnder och styrelser samt enskilda ledamöter i dessa.

Ett viktigt underlag för revisorernas uttalande är deras bedömning av om nämnders och styrelserns ansvarsutövande är tillfredsställande. I revisionsplanen för 2012 har revisorerna valt att granska teknik- och fritidsnämnden ledning, styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Teknik- och fritidsnämnden bedriver en verksamhet som i högsta grad påverkar kommuninvånarnas vardag, allt från ett bemötande på en fritidsanläggning, omhändertagande av avfall, snöskottning av kommunens gator eller blomsterarrangemang i innerstaden. Dessutom serverar teknik- och fritidsnämndens förvaltning övriga förvaltningar inom kommunen. Verksamheten spänner över ett vitt område av viktiga servicetjänster.

Vår sammanfattande bedömning är att teknik- och fritidsnämnden behöver leda, styra, följa upp och kontrollera nämndens verksamhet på ett mer tillfredsställande sätt. Det finns viktiga områden utifrån intervjuer och enkätsvar som nämnden behöver förstärka och förbättra. Vi bedömer att nämnden på ett tydligare sätt behöver ta sitt ansvar att aktivt arbeta med en vision för nämndens verksamhet, prioritera de strategiska utmaningar som nämnden står inför, ha ett fokus på medborgarnytta och vara med och bidra att bygga kommunens varumärke.

Vår bedömning är att teknik- och fritidsnämnden behöver effektivisera sitt beredningsarbete och följa upp och efterfråga verkställighet av beslut på ett strukturerat och systematiskt sätt. Granskningen visar till viss del att det är ett tufft och svårarbetat klimat i nämnden men att det finns ett förtroende till tjänstemännen i förvaltningen. Kommentarer som lämnats i enkätsvar är att "tjänstemannaorganisationen är mycket bra". Ordförande har en särskild roll att medverka till att nämndsarbetet fungerar på ett tillfredsställande sätt, att roller och ansvar är tydliga bland ledamöterna och tjänstemännen samt att nämnden leder, styr och följer upp nämndens verksamhet på ett ändamålsenligt sätt.

Vi bedömer vidare att teknik- och fritidsnämnden i större utsträckning kan efterfråga, diskutera och analysera kund/brukarundersökningar och ta aktiva beslut utifrån resultaten av dessa. Om nämnden efterfrågar undersökningar från förvaltningen är det viktigt att resurser avsätts för detta.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund, uppdrag och revisionsfråga

Kommunens revisorer ska varje år uttala sig i frågan om ansvarsfrihet för nämnder och styrelser samt enskilda ledamöter i dessa.

Ett viktigt underlag för revisorernas uttalande är deras bedömning av om nämnders och styrelserns ansvarsutövande är tillfredsställande.

I sin revisionsplan för 2012 beslutade revisionen att göra en fördjupad granskning av teknik- och fritidsnämndens ansvarsutövande och uppdrag till PwC att genomföra granskningen.

**Revisionsfråga: är teknik- och fritidsnämndens ansvarsutövande tillfredsställande? D v s, är nämndens aktiva åtgärder för att styra, leda, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi tillfredsställande?**

## 1.2. Metod

Granskningen har genomförts med en enkät till nämndens ordinarie ledamöter. Sex av sju ledamöter har besvarat enkäten som tar upp frågor avseende fyra områden som är viktiga för att möjliggöra en effektiv styrning; **mål och uppdrag, uppföljning, åiterrapportering och analys, resultat samt arbetssätt och arbetsformer.**

Avstämningar och intervjuer har skett med:

- kommunalråd
- nämndens ordförande
- nämndens vice ordförande
- teknisk chef
- controller/nämndsekreterare

Analys har skett av nämndens styr- och uppföljningsdokument bl a reglemente, verksamhetsplan, mål och styrkort, ekonomiska underlag och protokoll.

## **2. Teknik- och fritidsnämndens förutsättningar**

### **2.1. Organisation**

Teknik- och fritidsnämnden består av sju ledamöter och sju ersättare.

Antalet tillsvidareanställda uppgick 2012 till ca 70 medarbetare. Det ekonomiska resultatet för nämnden 2011 visade ett budgetöverskott om 8 mnkr varav skattefinansierad verksamhet 5,2 mnkr och VA-verksamhet om 2,9 mnkr.

### **2.2. Nämndens styrdokument**

#### **2.2.1. Reglemente**

Enligt nämndens reglemente ansvar nämnden bl a för:

- nyanläggning och förvaltning av kommunens gator, vägar, belysningsanläggningar, trafikplaneringar, parker, planeringar, lekplatser och allmänna platser,
- upplåtelse av kommunens lokaler och anläggningar till föreningar och organisationer m fl,
- förvaltning av kommunens fastighetsbestånd samt kommunens obyggda mark och skogsmark,
- insamlandet av avfall,
- nyläggning och förvaltning av kommunens anläggningar för vattenförsörjning och avlopp,
- svara för utformning och anläggning av vatten- och avloppsanläggningar med tillhörande anordningar,
- utveckling av fritidsverksamheterna och
- kommunens bilpool.

#### **2.2.2. Verksamhetsplan**

Enligt verksamhetsplanen för 2012 beskrivs ansvar, verksamheter och uppdrag. I den övergripande verksamhetsanalysen beskrivs att nämnden står inför en händelserik och utmanande verksamhetsperiod med bl a stora behov av underhåll och modernisering i kombination med minskade resurser. Anpassning av lokaler inom skolan, ökad kvalitet och effektivitet och kompetensförsörjning är andra stora utmaningar för nämnden.

#### **2.2.3. Styrkort**

Nämndens styrkort utgår från kommunens förutsättningar givna av kommunfullmäktiges övergripande styrkort 2011. Styrkortet för 2012 visar nämndens mål och mätetal.

#### **2.2.4. Intern kontroll**

Nämnden har antagit en intern kontrollplan för 2012 den 2012-02-06 med 6 interna kontrollmål. Dessa mål ska enligt reglementet om intern kontroll utgå från en riskanalys. Rapportering och uppföljning av den interna kontrollplanen ska ske till nämnden en gång per år.

### **2.3. Teknik- och fritidsnämndens förvaltning**

Förvaltningen består av fyra enheter. Varje avdelning har en ansvarig chef som sitter i förvaltningens ledningsgrupp, vilken leds av tekniske chefen.

#### **2.3.1. Administrationsenheten**

Administrationsenheten på teknik-, service och fritidsförvaltningen ansvarar för administrativ service till samtliga enheter, sekreterarskap för nämnden, personalfrågor, samordning av budgethantering och kostnadsuppföljning.

#### **2.3.2. Fastighetsgruppen**

- Fastighetsgruppen har ansvar för kommunens exploateringsfrågor.
- Genomför ny-, till- och ombyggnad av kommunens fastigheter.
- Förvaltar och underhåller kommunens fastigheter.
- Hyr ut kontors-, affärs- och industrilokaler samt kommunala verksamhetslokaler.
- Ansvarar för kommunens lokalresursplanering.
- Köper och säljer fastigheter.
- Förvaltar och utarrenderar kommunens skog och mark.

#### **2.3.3. Gatuenheten**

- Utforma och projektera gator, vägar och parker samt projektera vatten- och avloppsledningar.
- Anlägga och underhålla gator, vägar, parker, planteringar, lekplatser och belysningsanläggningar.
- Renhållning av gator, vägar samt allmänna platser.
- Trafiksäkerhetsåtgärder och samordning av kommunens trafiksäkerhetsfrågor.
- Parkeringsövervakning.
- Kommunens interna bilpool.

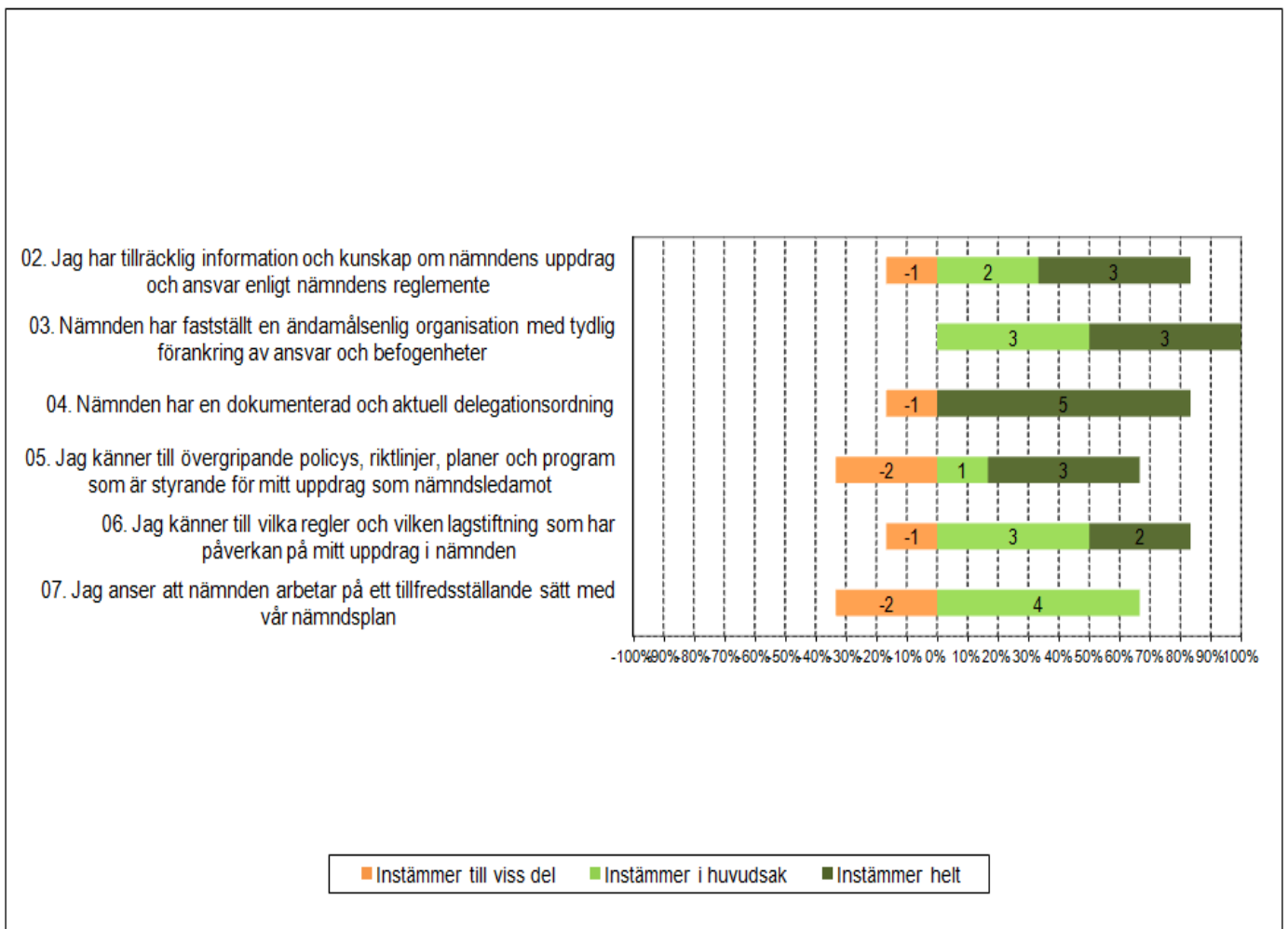
#### **2.3.4. Fritidsenheten**

Fritidsenheten ansvarar för anläggningar och aktiviteter som har med fritidsverksamhet att göra. Det finns anläggningar för vinteridrott, simning, gruppträning och friluftaktiviteter m m.

### 3. Redovisning av enkätsvar med revisionella kommentarer

Nedan redovisas svaren från ledamöterna på de påståenden som ställdes i enkäten. Svaren redovisas utifrån svarsskalan ”instämmer helt”, ”instämmer i huvudsak”, ”instämmer delvis”, ”instämmer inte alls”. Det finns även ett ”vet ej”- alternativ.

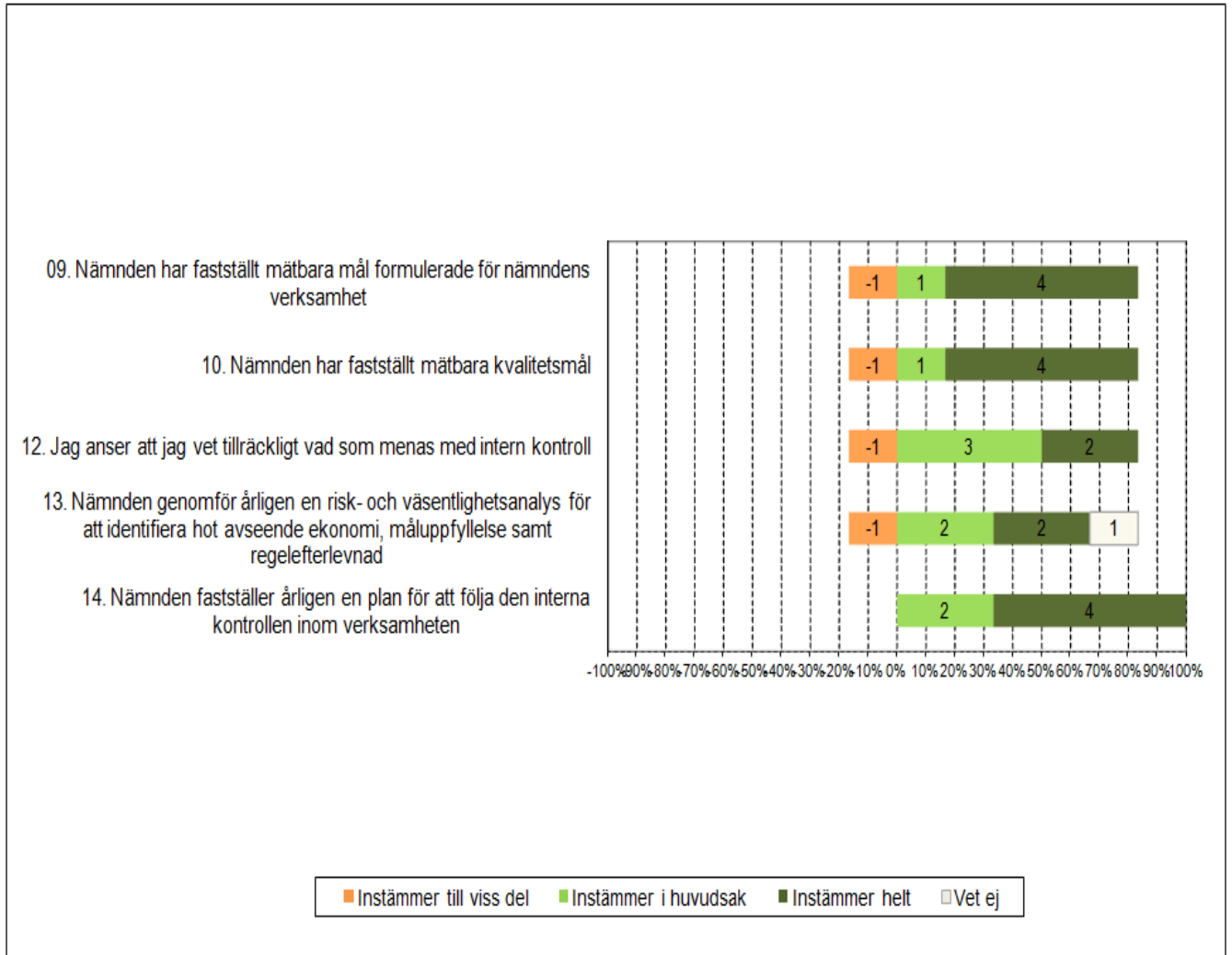
#### 3.1. Mål och uppdrag



#### Kommentarer:

Enkätsvaren gällande mål och uppdrag visar att teknik- och fritidsnämnden behöver diskutera hur alla ledamöter ska känna sig nöjda med kunskapen gällande nämndens styrdokument. Framförallt bör alla ledamöter vara tillfredsställda med arbetet med nämndsplanen eftersom den är nämndens verktyg att styra och följa upp verksamhet och ekonomi.

### 3.2. Forts mål och uppdrag

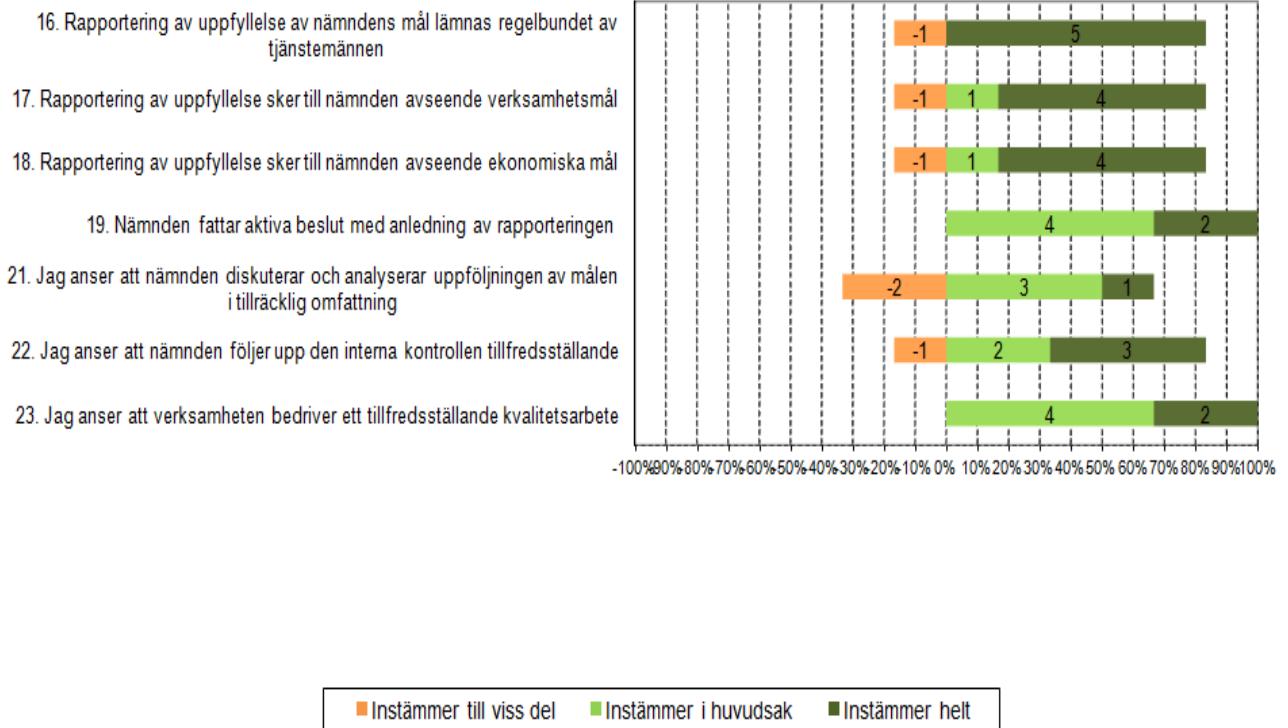


**Kommentarer:**

Enligt enkätsvaren finns förbättringsområden gällande vad som menas med intern kontroll och genomförande av en risk- och väsentlighetsanalys.



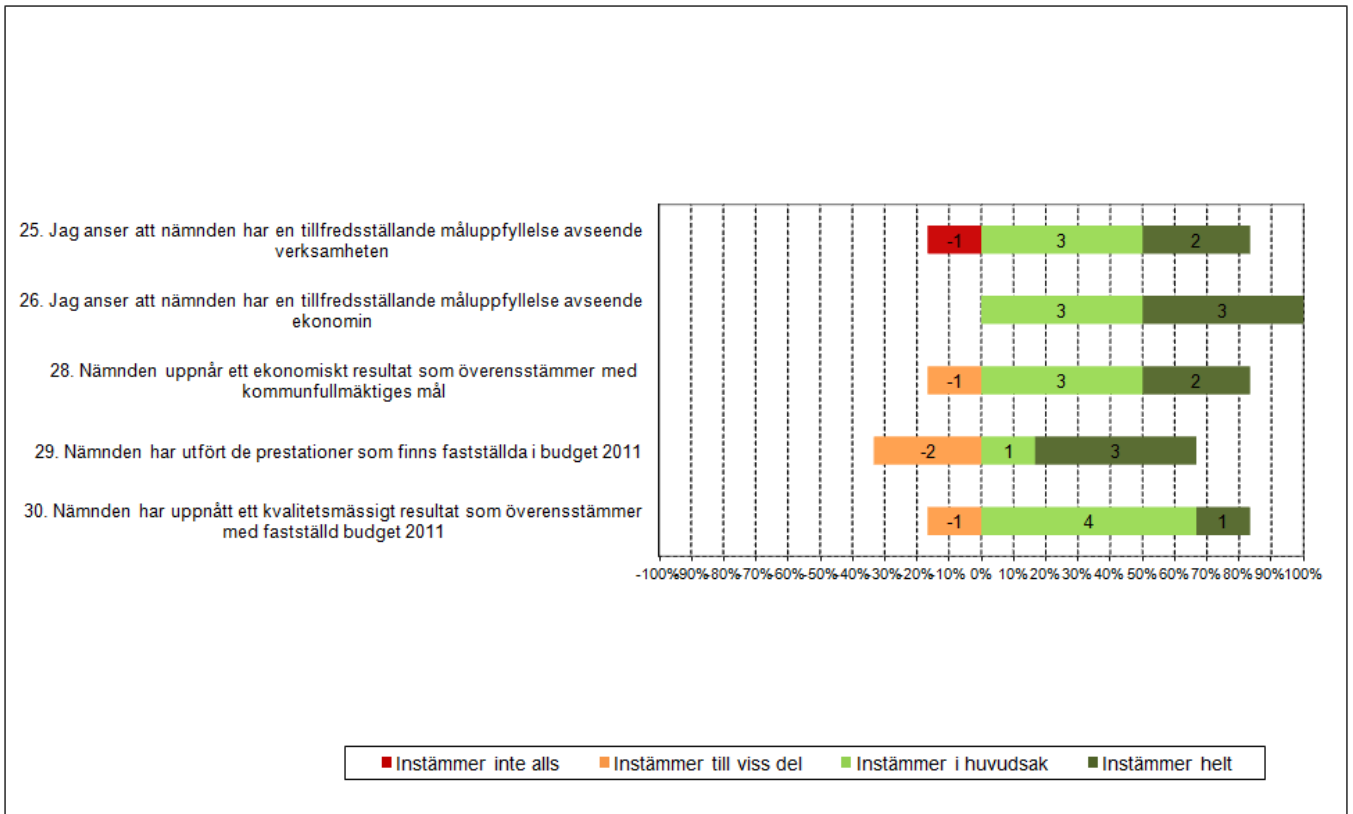
### 3.3. Uppföljning, återrapportering, analys



#### Kommentarer:

Vi kan konstatera att de flesta ledamöter är nöjda med återrapportering av verksamhet och ekonomi till teknik- och fritidsnämnden. Detta gäller även uppföljning av intern kontroll och kvalitetsarbete. Det område som kan förbättras enligt enkätsvaren är diskussion och analys av måluppfyllelse.

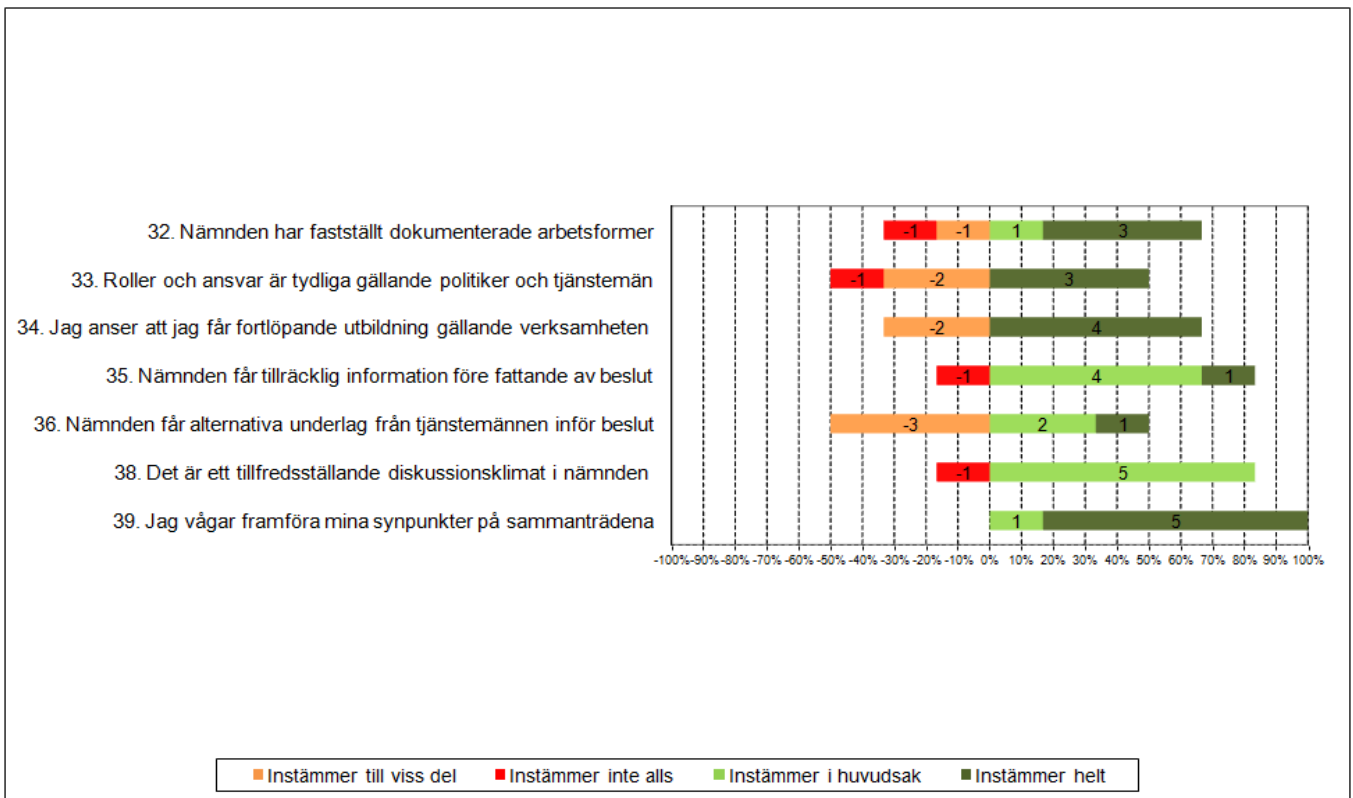
### 3.4. Resultat



#### Kommentarer:

Resultatmässigt är hälften av ledamöterna i huvudsak nöjda med teknik- och fritidsnämndens resultat. Det är väsentligt att nämnden diskuterar vad nämnden vill åstadkomma för resultat och vilka effekter som nämnden vill uppnå med verksamheten både i ett kort och långt perspektiv.

### 3.5. Arbetsätt och arbetsformer



#### Kommentarer:

Vi kan konstatera att teknik- och fritidsnämnden behöver diskutera vilka arbetsformer nämnden har, hur roller och ansvar gällande politiker och tjänstemän kan tydliggöras och hur nämnden på ett tydligare sätt kan styra vilka alternativa underlag från tjänstemännen som nämnden vill ha inför fattande av beslut. Positivt är att i stort sett alla svarande ledamöter instämmer helt i att de vågar framföra sina synpunkter på sammanträdena.

## **4. Granskningsiakttagelser och revisionell bedömning**

### **4.1. Mål och uppdrag**

#### Revisionella iakttagelser:

Verksamhetsplanen som antogs i mars 2012 innehåller en plan för att uppnå nämndens uppdrag utifrån kommunfullmäktiges regelmente, kommunens vision och mål. Planen innehåller en omvärldsanalys och en verksamhetsanalys på både övergripande och enhetsnivå.

Nämnden har i sin verksamhetsplan för 2012 beskrivit efterfrågeutveckling, utmaningar och trender per enhet. Styrkortet för teknik- och fritidsnämnden innehåller nämndsmål och måttal anpassade utifrån nämndens verksamhet. Den innehåller strategiska nyckeltal och aktiviteter som nämnden behöver arbeta med under året för att följa upp att enheterna utför sina uppdrag.

Det finns en utförlig delegeringsordning för handläggning av ärenden inom teknik-, service och fritidsförvaltningen.

Nämnden har fastställt en internkontrollplan med interna kontrollmål.

#### Revisionella bedömningar:

Vi bedömer att teknik- och fritidsnämnden har en utförlig verksamhetsplan och ett mål- och styrkort som stöd till styrning och uppföljning av nämndens verksamhet. Vår bedömning är att dessa är utformade efter kommunens beslutade mål- och resultatstyrning, att det finns åtaganden och strategier samt beskrivningar av uppföljning för att bedöma om verksamheten uppnått sina mål.

Vi bedömer vidare att teknik- och fritidsnämndens verksamhet har betydelse ur ett koncernperspektiv då verksamheten berör i stort sett alla kommunens medborgare på ett eller annat sätt. Med stor efterfrågan på verksamhetens tjänster och med minskade ekonomiska resurser är det väsentligt att nämndens dialog med kommunstyrelsen fungerar tillfredsställande och att nämnden fastställer mål som harmonierar med de ekonomiska ramarna.

Vår bedömning utifrån enkätsvaren är att teknik- och fritidsnämnden behöver diskutera hur arbetet med nämndsplanen och risk- och väsentlighetsanalysen ska genomföras som ett steg i att stärka den interna kontrollen.

Vi bedömer utifrån våra intervjuer att teknik- och fritidsnämnden på ett tydligare sätt behöver ta sitt ansvar att aktivt arbeta med en vision för nämndens verksamhet, prioritera de strategiska utmaningar som nämnden står inför, ha ett fokus på medborgarnytta och vara med och bidra att bygga kommunens varumärke.

## **4.2. Uppföljning, återrapportering, analys och resultat**

### Revisionella iakttagelser

Teknik- och fritidsnämnden får ekonomisk uppföljning och information vid varje sammanträde. Förvaltningens controller strävar efter att presentera det underlag som nämnden behöver och efterfrågar.

I teknik- och fritidsnämndens protokoll finns dokumenterat olika tjänstemäns närvaro och deltagande på nämndens sammanträden under året.

Enligt kommunallagen har nämnden fullt ansvar för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde. Teknik- och fritidsnämnden har under 2012 följt upp 2011-års interna kontrollplan.

Politiskt fattade beslut innebär oftast att någon form av åtgärd ska utföras. Beslutet bör, om möjligt, åtföljas av information om när åtgärden ska utföras alternativt träda i kraft. I teknik- och fritidsnämndens protokoll för 2011 och 2012 har nämnden inte efterfrågat verkställighet av beslut.

I nämndens verksamhetsplan för 2012 beskrivs att förvaltningen kommer att arbeta med att höja kvaliteten och effektiviteten på verksamhetens arbete och resultat. Bl a genom satsningar på kompetensutveckling. All personal ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan. Andra områden där utvecklingsinsatser planeras är bl a särskilda insatser för att öka kvalitetssäkerheten på investeringar och synpunktshantering – ett system för omhändertagande och åtgärdande av medborgares synpunkter och åsikter.

I och med att nämndens verksamhet i så stor utsträckning sysslar med service både till medborgare och till andra förvaltningar är det väsentligt att nämnden efterfrågar kundundersökningar/utvärderingar/kundnytta från den egna förvaltningen och andra förvaltningar. Är resultatet positivt är det ett kvitto på att nämndens verksamhet fungerar tillfredställande. Vi konstaterar att nämnden i liten utsträckning under året har efterfrågat kundundersökningar från enheterna. Utifrån våra intervjuer kan vi konstatera att det inom fritidsenheten genomförs en årlig undersökning men att det för de andra enheterna, i liten utsträckning/inte alls genomförs några strukturerade undersökningar om hur brukare/kunder/medborgare uppfattar den service som de får.

### Revisionella bedömningar:

Det är av stor vikt att alla ledamöter i teknik- och fritidsnämnden förstår hur ekonomin utvecklas i verksamheten under året och att nämnden styr vilka ekonomiska underlag som nämnden vill ha presenterade. Viktiga och svåra beslut som nämnden måste ta för att hålla sig inom sin ram bygger på de underlag som tjänstemännen tar fram.

Enligt enkätsvaren finns ett behov av att utveckla ledamöternas kunskap om vad intern kontroll innebär. Vi bedömer därför att det är viktigt att förtydliga och klargöra begreppet intern kontroll och att nämndsledamöterna utvecklar risk- och väsenlighetsanalysen för att utse områden som behöver kontrolleras som en del i uppföljningen av verksamhet och ekonomi.

Vi bedömer att teknik- och fritidsnämnden behöver förbättra och säkerställa en strukturerad och systematisk uppföljning av verkställighet av fattade beslut. Det är ur demokratisk synvinkel viktigt att det finns en återkoppling mellan beslut och verkställighet. Detta framstår som särskilt viktigt i de fall beslutet av någon anledning inte verkställts eller blivit verkställt men i modifierad form i förhållande till uppdraget. Som en del i det interna kontrollarbetet bör någon form av uppföljning av löpande fattade beslut ske. Detta kan ske antingen förslagsvis genom att utdelade uppdrag tidsätts och förs upp på en bevakningslista som redovisas till nämnden en gång i kvartalet eller per halvår.

Vi bedömer vidare att teknik- och fritidsnämnden i större utsträckning kan efterfråga, diskutera och analysera kund/brukarundersökningar och ta aktiva beslut utifrån resultaten av dessa. Om nämnden efterfrågar undersökningar från förvaltningen är det viktigt att resurser avsätts för detta.

### **4.3. Arbetsätt och arbetsformer**

#### Revisionella iakttagelser:

I våra intervjuer har det framkommit att det är ett tufft och svårarbetat klimat i teknik- och fritidsnämnden. Däremot indikerar enkätsvaren på att det är ett tillfredsställande diskussionsklimat i nämnden och att alla ledamöter vågar framföra sina synpunkter.

Det har i intervjuer framkommit att beredningsarbetet inför nämndssammanträden kan förbättras och effektiviseras.

Enligt teknik- och fritidsnämndens reglemente åligger det att ordförande med uppmärksamhet följer frågor av betydelse för teknik- och fritidsnämndens verksamhet och ekonomi samt effektiviteten i verksamheten och tar initiativ i dessa frågor, främjar samverkan och samarbetet mellan nämnden, kommunstyrelsen och övriga nämnder.

#### Revisionella bedömningar:

Vi bedömer att teknik- och fritidsnämnden behöver uppmärksamma och diskutera orsaken till att enkätsvar och iakttagelser från intervjuer avseende arbetsklimatet i nämnden motsäger varandra.

Ordförande har en särskild roll att medverka till att nämndsarbetet fungerar på ett tillfredsställande sätt, att roller och ansvar är tydliga bland ledamöterna och till tjänstemännen, att nämnden leder, styr och följer upp nämndens verksamhet. Vi bedömer även att det är alla nämndsledamöters ansvar att bidra till en god stämning i nämnden och att bygga respekt och tillit mellan nämnd, tjänstemän och medborgare. Det är väsentligt att nämndsledamöterna har i åtanke vad nämnden är till för och att det finns en lojalitet mot kommunen.

I enkätsvaren finns önskemål om att förtydliga ansvars- och arbetsfördelningen. Vi bedömer att en väsentlig förutsättning för en effektiv styrning är att roller och ansvar - politiker och tjänstemän är tydliga och att förvaltningen får tydliga uppdrag från nämnden.

Det är av stor vikt att ledamöterna i beredningen är insatta i ärenden, är engagerade och att det finns en bra kommunikation i beredningsgruppen. Vi bedömer att teknik- och fritidsnämnden behöver se över det praktiska beredningsarbetet för att skapa andra mer effektiva former gällande struktur, kommunikation och innehåll.

I vår granskning har det framkommit att det råder god stämning i nämndens ledningsgrupp – intervjuade tjänstemän är positiva till arbetsklimatet som upplevs som öppet och stödjande. Vi bedömer att för att ledningsgruppen skall kunna arbeta effektivt och målinriktat är det viktigt att ledningsgruppen har tydliga uppdrag från nämnden som fokuserar på strategiska framåtsyftande frågor och att inte för mycket tid måste läggas på detaljfrågor.

#### **4.4. Övriga iakttagelser och slutsatser**

Förvaltningen har aktivt arbetat med anpassningar till budgetramen. Vissa avdelningar har ett tufft uppdrag med att uppfylla sina åtaganden utifrån nuvarande budgetramar. Med minskade resurser och fortsatt efterfrågan på professionell service och bra bemötande har nämnden en diger uppgift att leva upp till sina mål.

Teknik- och fritidsnämndens verksamhet påverkar såväl kommunen, företag och medborgare. Det är därför väsentligt att det finns en ”koncerndialog” och ett koncerntänkande vid beslut av anpassningar till kommunens ekonomiska ramar.

2012-09-10

***Micaela Hedin***

---

*Projektledare*