

Revisionsrapport

Granskning av kommunstyrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll

Ekerö kommun

Fredrik Markstedt
Certifierad kommunal
revisor

Charlotte Erdtman
Ebba Lind

Mars 2016

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning	1
1.1.	Mål och uppdrag.....	1
1.2.	Uppföljning och rapportering	1
1.3.	Ekonomiskt resultat	2
1.4.	Analys och utvärdering.....	2
1.5.	Integration och flyktingmottagande	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Syfte	4
2.3.	Metod och avgränsning	5
2.4.	Styrprocessen allmänt	5
3.	Organisation	6
4.	Granskningsresultat	7
4.1.	Mål och uppdrag.....	7
4.1.1.	Exempel på väsentliga händelser och uppdrag	7
4.1.2.	Förutsättningar för en effektiv målstyrning	8
4.1.3.	Upprättade internkontrollplaner	9
4.2.	Uppföljning och rapportering	11
4.2.1.	Uppföljning intern kontroll	11
4.3.	Resultat.....	13
4.3.1.	Ekonomiskt resultat	13
4.3.2.	Verksamhetsmässigt resultat.....	14
4.3.3.	Rättvisande räkenskaper	15
4.3.4.	Intern kontroll.....	15
4.4.	Analys och utvärdering.....	16
4.4.1.	Iakttagelser	16
4.4.2.	Intern kontroll.....	16
4.5.	Integration och flyktingmottagande	17
4.5.1.	Flyktingmottagandet framöver.....	20

1. Sammanfattande bedömning

På uppdrag av Ekerö kommuns revisorer har PwC granskat om kommunstyrelsen och nämnderna har en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi med fokus på intern kontroll. Här ingår system och verktyg för ledning, styrning, uppföljning, kontroll och rapportering. Vid denna årliga granskning har revisionen även fokuserat på områdena flyktingmottagande och integration.

1.1. Mål och uppdrag

Målstrukturen innehåller flera olika nivåer och en mängd olika mål, vilket innebär att erforderliga system och rutiner för uppföljning måste finnas. Ett mål ställer krav på uppföljning och att resultatet mäts eller bedöms. Mängden mål innebär således en stor utmaning i att skapa system för en effektiv uppföljning. Vi noterar att antalet mål för nämnderna har minskat för år 2015 jämfört föregående år och bedömer att denna utveckling skapar bättre förutsättningar för en helhetssyn och effektiv uppföljning än under tidigare år.

Det faktum att kommunen har ett samlat system för arbetet med intern kontroll har nu resulterat i att flera nämnder arbetat vidare med system för uppföljning och intern kontroll under året. Till skillnad från föregående år har samtliga nämnder och produktionsområdet omsorg – med undantag från miljönämnden och överförmyndaren – nu internkontrollplaner (under år 2013 hade endast tre nämnder planer för intern kontroll).

Vi noterar att såväl överförmyndaren som miljönämnden framhåller i sina verksamhetsberättelser att internkontrollplaner ska fastställas för året 2016. Avseende miljönämnden har motsvarande skrivningar lämnats under de senaste två åren. Att värdera verksamhetsmässiga och ekonomiska risker och via en slutlig internkontrollplan skapa bättre förutsättningar för en aktiv hantering av risker är sammanfattningsvis något som flertalet nämnder tagit tag i. Under år 2016 förutsätts att även miljönämnden intensifierar sitt arbete med den interna kontrollen.

1.2. Uppföljning och rapportering

Vår bedömning är att det finns system för styrning och uppföljning av ekonomi, verksamhet och kvalitet inom samtliga nämnder. Uppföljningen bedöms liksom tidigare år vara strukturerad och systematisk.

Avseende internkontrollen (undantag miljönämnden och överförmyndaren) görs bedömningen att kontroller och rapportering från förvaltningarna till nämnderna har skett som planerat på ett strukturerat och systematiskt sätt. Alla nämnders respektive förvaltningar har rapporterat slutgiltigt till nämnderna. Vi bedömer dock inte att det skett någon löpande uppföljning och rapportering av intern kontroll under året, utan att detta främst gjorts i samband med årsbokslut. Enda undantaget är byggnadsnämnden som även rapporterar i augusti.

1.3. Ekonomiskt resultat

Åtta av nio granskade nämnder visar positiva avvikelser i jämförelse med budget. Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden står i år för det största överskotten. Socialnämndens överskott förklaras till stor del av lägre volymer än förväntat avseende insatser till personer med funktionsnedsättning samt individ- och familjeomsorg. Inom barn- och utbildningsnämnden beror överskottet främst på att det totalt har varit färre barn i behov av omsorg i åldersgruppen 1-5 år samt på lägre kostnader inom vuxenutbildningen till följd av mer strikt tillämpning av reglerna för rätt till utbildning. Byggnadsnämnden gör ett positivt resultat trots ökade personalkostnader gentemot budget.

1.4. Analys och utvärdering

Generellt kan vi konstatera att de mål som har en tydlig mätbarhet också har en tydligare och mer precis analys kring måluppfyllelsen. Det är hos flera nämnder inte helt enkelt att förstå bedömningen av måluppfyllelsen och resultaten av målen då förklaringarna inte lämnar tillräcklig information. En tydligare analys av måluppfyllelsen och målets relevans bör göras i analysen.

Vidare ser vi positivt på att en analys och utvärdering av föregående års arbete görs och används vidare i arbetet med intern kontroll, även om analysen är förhållandevis kort och kvaliteten i analysen varierar mellan nämnderna. Det bör nämnas att ett utvecklingsområde som identifierats är att upprättade risk- och väsentlighetsanalyser i flera fall saknar en beskrivning av vilka områden som har inkluderats i analysen. För att underlätta kommande års analysarbete bör denna kompletteras med samtliga områden som riskbedömts, det vill säga inte enbart de områden som slutgiltigt inkluderas i internkontrollplanen.

Under flertalet intervjuer nämns det att den största risken för år 2015 – det ökade flyktingmottagandet – inte fanns med i 2015-års internkontrollplaner. Vi konstaterar att denna extraordinära händelse inte kunde förutses av kommunen men gör bedömningen att det är särskilt viktigt att inför kommande års planer inkludera flyktingmottagandet i risk- och väsentlighetsanalysen. Vilka risker har exempelvis hanteringen under hösten medfört och hur kommer den framtida utvecklingen att påverka verksamheten är exempel på frågor som bör beaktas i det fortsatta arbetet. Analyser och prognoser är viktiga, inte minst på grund av att det är ett svårbedömt område som rymmer stora risker.

1.5. Integration och flyktingmottagande

För Ekerö kommun indikerar fördelning och prognos ett ökat mottagande under år 2016. Utmaningar vi kan se ligger i att etablera och förtydliga roller och ansvar i den organisation som kommunen nu har börjat att bygga upp, dels inom varje förvaltning och dels kommunövergripande. Vi kan se att det finns risker för tydligheten i att flertalet funktioner i kommunen arbetar med integrationsfrågan inom exempelvis socialtjänsten och kommunledningen. Det är även viktigt att tydliggöra mandat och befogenheter för den ny tillsatta integrationschefens funktion för att samordningen ska bli fruktsam och få genomslagskraft ut i verksamheterna.

Flyktingmottagandet har avslutningsvis medfört en rad utmaningar för kommunen som helhet och vissa verksamheter och funktioner har i perioder haft en ansträngd arbetssituation. Samtidigt lyfter flertalet av de intervjuade att de med gemensamma krafter och i nära samverkan över förvaltningsgränserna hanterat de situationer som uppstått. Flertalet ser därför positivt på de erfarenheter man fått av höstens mottagande. Erfarenheter vilka kommer att utgöra en bra grund för det fortsatta arbetet, såväl för det fortsatta flykting- och integrationsarbetet som för andra områden vilka förutsätter samarbete och samverkan.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Det är revisorernas uppgift att utifrån bland annat kommunallagens riktlinjer granska hur nämnderna fullgör sitt uppdrag. För att möjliggöra revisionella bedömningar och skapa ett tillräckligt underlag för revisorernas ställningstaganden anger kommunallagen att all verksamhet som bedrivs av nämnderna ska granskas årligen.

I revisionsuppgiften ingår således att pröva om verksamheten, utifrån en helhetssyn, bedrivs på ett sätt som tillgodoser kommuninvånarnas rättmätiga krav på: *effektivitet och kvalitet, tillförlitlighet och säkerhet samt styrbarhet*.

Årligen ska granskningar bestående av flera delar genomföras i olika omfattning för att revisionsuppgiften ska kunna anses vara fullgjord och för att kunna pröva ansvarsfriheten hos nämnder och fullmäktigeberedningar:

- övergripande ansvarsutövande
- tillförlitlighet i redovisning, system och rutiner
- årsredovisning och delårsrapport
- fördjupade revisionsprojekt

Denna granskning omfattar styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi, med fokus på intern kontroll. Här ingår system och verktyg för ledning, styrning, uppföljning, kontroll och rapportering. Vid denna årliga granskning för 2015 fokuserar revisionen även på området flyktingmottagande och integration.

2.2. Syfte

Det övergripande syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi.

Som utgångspunkt för bedömningen i granskningen används ett antal kontroller:

- Är nämndens mål och uppdrag tydligt?
- Är uppföljning och rapportering ändamålsenlig?
- Vilka resultat har uppnåtts? Hur rapporteras dessa?
- Vilken analys och utvärdering görs med anledning av resultaten?
- Finns ett system för en tillräcklig intern kontroll?

2.3. Metod och avgränsning

Granskningen har främst skett genom studier av budget och verksamhetsplaner, delårsbokslut och årsredovisning, nämndprotokoll och andra formella styrande dokument, planer och uppföljningar för 2015 enligt nedan:

- Reglemente för intern kontroll i Ekerö kommun (KFS 01:7)
- Tillämpningsanvisningar internkontroll
- Internkontrollplaner 2016 för socialnämnden, byggnadsnämnden, kommunstyrelsen och produktion omsorg
- Internkontrollplaner 2015 för kommunstyrelsen, samtliga nämnder och produktion omsorg (med undantag för miljönämnden och överförmyndaren)
- Tertialrapporter
- Verksamhetsberättelse för samtliga nämnder för helåret 2015 avseende bokslutet

Intervjuer och avstämningar har genomförts med respektive nämndsansvarig, produktionschef för omsorg samt ekonomichef. Totalt har tio intervjuer genomförts.

Granskningen omfattar samtliga nämnder och styrelser, det vill säga kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden, miljönämnden, kultur- och fritidsnämnden, tekniska nämnden, byggnadsnämnden och överförmyndaren.

2.4. Styrprocessen allmänt

En effektiv styrning förutsätter att styrkedjan håller ihop. Mål och uppdrag måste vara formulerade på ett sätt som gör dem mät- och uppföljningsbara (SMART dvs. Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta).

Uppföljnings- och rapporteringssystem kopplade till målen måste vara på plats. De resultat som åstadkoms måste redovisas på ett sätt som gör det möjligt att bedöma måluppfyllelsen. Analysen av måluppfyllelsen och vad som åstadkommit ska sedan kunna användas som "input" inför formulerandet av mål. Schematiskt kan en effektiv och sammanhållen styrprocess åskådliggöras enligt nedanstående modell.



3. Organisation

Under 2015 har flertalet organisatoriska förändringar skett inom Ekerö kommun.

Under 2014 delades tidigare tekniska kontoret (underställt Tekniska nämnden) upp i två kontor: Fastighetskontoret och Teknik- och exploateringskontoret.

Uppdelningen tydliggjordes fysiskt under 2015 när Fastighetskontoret flyttade från kommunhuset och numera delar lokaler med Ekerö Bostäder. Arbetsuppgifter, förvaltningsobjekt och redovisning har delats upp mellan kontoren.

Inom socialtjänstens förvaltningsorganisation genomfördes en förändring från och med 1 september 2015 då tidigare nämndkontoret social och socialkontoret slogs samman till ett sammanhållet socialkontor. Produktionen ligger fortfarande utanför socialkontoret.

I januari 2015 övergick Barn- och utbildningsnämnden från att vara en beställarnämnd till en förvaltningsnämnd. Däremot kvarstod uppdelningen mellan produktion och nämndkontoret i tjänstemannaorganisationen. Från och med 1 januari 2016 övergick tjänstemannaorganisationen till en förvaltningsorganisation – Barn- och utbildningsförvaltningen.

I slutet av 2015 skedde även förändringar inom kommunledningskontoret på grund av det utökade flyktingmottagandet i kommunen och en ny roll skapades i form av en integrationschef tillhörande kommunens ledningsgrupp. Till integrationschefen knöts en styrgrupp ledd av kommundirektören och två arbetsgrupper som ska arbeta dels med flyktingmottagande och dels med arbetsmarknads- och integrationsfrågor inklusive bostadsbyggande. Integrationschefens uppdrag innebär att leda, hålla samman och driva arbetet med flyktingmottagande och integration framåt med fokus på utbildning, arbetsmarknad och bostäder.

Figur 1, Organisation för flyktingmottagande och integration i Ekerö kommun



4. Granskningsresultat

Nedan redovisas granskningsresultatet och efterföljande bedömningar avseende styrning och uppföljning, system för intern kontroll, nämndernas resultat, rättvisande räkenskaper samt flyktingmottagande och integration.

4.1. Mål och uppdrag

Inom detta område bedöms om kommunfullmäktige lämnat särskilda uppdrag/mål till kommunstyrelsen och nämnderna under året, om mål/uppdrag finns formulerade för verksamheterna och ekonomi och om målen är möjliga att mäta och följa upp.



Kommunstyrelsens och nämndernas olika uppdrag återfinns i reglementet som fastställs av kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige fastställer även långsiktiga mål för verksamheten. Styrnings- och uppföljningsprocesserna inom respektive nämnd har i stort inte förändras nämnvärt sedan föregående år, enligt vad som framkommer av intervjuerna.

4.1.1. Exempel på väsentliga händelser och uppdrag

Under intervjuerna framkommer det att en stor del av verksamheterna under framförallt hösten 2015 har präglats av det utökade flyktingmottagandet i kommunen. Detta utvecklas mer under kapitel 4.5. Nedan följer några exempel från intervjuerna på andra uppdrag och väsentliga händelser som har skett under året.

- Från 1 oktober 2015 övergick ansvaret för visst hälso- och sjukvårdsansvar för bostad med särskild service och daglig verksamhet LSS från landstinget till kommunerna i Stockholms län. Socialnämnden fick av kommunfullmäktige ansvaret för uppdragets organisering och utförande. Med hänvisning till att huvudmännen fastställde förändringen i februari 2015 fanns detta inte beaktat i budget för året. Produktionsenheten omsorg fick uppdraget att bygga upp verksamheten.
- Det nya uppdraget för socialnämnden innebar utökat rekryteringsbehov av sjuksköterskor och arbetsterapeut till produktionsenheten samt upphandling av sjuksköterskeinsatser under jourtid. Det framkommer under intervjuerna att rekryteringsprocessen har fortlöpt enligt plan och att rekryteringarna har fallit väl ut vilket är positivt med tanke på att socialkontoret i övrigt uppger att rekryteringar under hösten – med anledning av flyktingmottagandet – har varit ansträngt. Även fastighetskontoret och teknik- och exploateringskontoret framhåller utmaningarna i att rekrytera rätt personal för att fullfölja sina uppdrag. Svårigheten i rekryteringar uppges skapa en sårbarhet i organisationerna.

- Tekniska nämnden har haft en stark ökning av inhyrning under året. Lokaler har hyrts in för flyktingverksamheten och för att skapa kontorslokaler till socialkontor, hemtjänst och fastighetskontor. Tillgången på kontorslokaler är mycket ansträngd vilket medfört flera tillfälliga lösningar med relativt stora ombyggnadsåtgärder. Rutiner och villkor för uthyrning ställdes inför nya utmaningar då delvis nya behov skulle tillgodoses. Antalet inhyrda kvadrat vid årets slut var 3 200 m² fler än antaget i budget.
- Byggnadsnämndens verksamhetsår har präglats av en ökande och stor mängd ansökningar om bygglov. Antal beslut om nybyggnader av enbostadshus och lägenheter har varit 195 – 65 enbostadshus och 130 lgh, (därutöver 17 fritidshus). Det är ett betydligt större antal än de senaste åren med totalt 54 beslut år 2013 och 66 beslut år 2014. Det har även handlagts ett flertal ansökningar rörande stora byggnadsprojekt under året såsom t ex sporthall, särskilt boende i Stenhamra och flerbostadshus vid Wrangels väg m fl.
- En stor förändring under året har även varit införandet av Ekerö Direkt från januari 2015. Några av de intervjuade framhåller att det till följd av att Ekerö Direkt inte hanterar lika stor andel av de inkomna ärendena som var uträknat efter utredningen har fler ärenden behövts hanteras av bl.a. administratörer på stadsarkitektkontoret. Denna situation har ansträngt personalresurserna hos framförallt miljönämnden och byggnadsnämnden.
- Barn- och utbildningsnämnden har under året fortsatt att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete. Under året har även efterarbetet fortlöpt efter Skolinspektionens allmänna granskning under hösten 2014. Enheterna samt nämndkontor och produktionsledning har arbetat med de handlingsplaner som tagits fram som svar på Skolinspektionens föreläggande. Hösten 2015 avslutade Skolinspektionen den allmänna granskningen av Ekerö kommun.

4.1.2. Förutsättningar för en effektiv målstyrning

Inför 2015 formulerade Kommunfullmäktige de kommunövergripande målen för mandatperioden 2015-2018 och under 2015 fastställdes nya mål för samtliga nämnder för perioden. Under 2015 fanns således både de gamla politiska målen för nämnderna att förhålla sig till likväl som de nya för mandatperioden 2015-2018. Samtliga nämnder har fastställt egna mål som följs upp i verksamhetsberättelserna via en bedömning av måluppfyllelse på en skala mellan 1 och 4.

I snitt har respektive nämnd sex mål (överförmyndaren exkluderad) och antalet varierar mellan fem (byggnadsnämnden) och åtta (barn- och utbildningsnämnden) mål, vilket är en betydande skillnad i antalet jämfört föregående mandatperiod då flertalet nämnder hade ett stort antal mål, t.ex. 17 mål för miljönämnden. Nämndernas mål omprövas inte mellan åren enligt vad som framkommer av intervjuer och dokumentstudier, utan gäller för en mandatperiod.

Verksamhetsplanerna redogör för hur uppföljning ska ske, men liksom tidigare finns skillnader i omfattning och innehåll. Hur verksamhetsplanerna tas fram och

behandlas varierar mellan nämnderna. Hos vissa behandlas de politiskt och hos andra av förvaltningsledningen. Flertalet av nämnderna arbetar med mätbara indikatorer som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelsen. Därtill identifieras i granskningen att hanteringen av målbeskrivning och måluppfyllelse skiljer sig mellan nämnderna. Nedan följer några exempel på nämndernas egna mål.

- *Barn/elever ska ha rätt till inflytande över sitt lärande (BUN)*
 - Bedöms utifrån fyra indikatorer t.ex. kundundersökning
- *Socialtjänsten har en god tillgänglighet för de som behöver stöd (SN)*
- *Verksamheten ska präglas av serviceanda, flexibilitet, effektivitet och kvalitet. Handläggning av ärenden ska utföras opartiskt, snabbt och korrekt. (MN)*
 - Bedöms utifrån fyra mätbara indikatorer t.ex. 80 % av de inkomna ärenden som tas upp i nämnden ska vara behandlade inom två månader från det att kompletta handlingar inlämnats. Resterande ärenden ska vara behandlade inom fyra månader om inte särskilda skäl föreligger.
- *Planenliga bygglov inom 5 v från kompletta handlingar (BN)*

Överförmyndaren redovisar ingen måluppfyllelse för 2015. Arbetet med framtagandet av en modell för verksamhetsplaner påbörjades under 2013 men har avstannat vilket innebär att överförmyndaren inte presenterar en verksamhetsplan för 2016.

4.1.3. Upprättade internkontrollplaner

Varje enskild nämnd ansvarar för att implementera kommunfullmäktiges reglemente för intern kontroll (antagen 14 februari 2014, reviderad 3 mars 2015) genom att se till att det finns en organisation för intern kontroll samt årligen anta en nämndspecifik internkontrollplan. Nämnderna i Ekerö kommun ska implementera reglementet antingen genom att ta fram planer för intern kontroll gällande respektive verksamhet eller vidareutveckla de befintliga planer som finns utifrån de gemensamma tillämpningsanvisningarna.

Under 2015 arbetade samtliga nämnder och produktion omsorg – med undantag från miljönämnden och överförmyndaren – med planer för intern kontroll. Detta var en förbättring från föregående år då endast tre nämnder hade utarbetade internkontrollplaner för året.

Barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden och miljönämnden saknade internkontrollplaner för 2014 men i början av året 2015 hade de två förstnämnda nämnderna fastställt planer för året. Under föregående års granskning framhölls det att miljönämnden bedömde fastställa en plan för intern kontroll under våren 2015 vilket inte har skett. Enligt miljönämndens verksamhetsberättelse

för 2015 har den interna kontrollen genomförts på samma sätt som tidigare år, däremot saknas dessvärre fortfarande en skriftlig plan för detta. Beslut om att upprätta ny interkontrollplan kommer att tas under våren 2016.

Överförmyndaren har inte deltagit i föregående års granskningar kring intern kontroll och vid denna granskning framkommer att ingen internkontrollplan har upprättats för 2015 eller tidigare år. I verksamhetsberättelsen för 2015 anges att från och med 2016 kommer överförmyndaren få utökade arbetsuppgifter med anledning av att statistik om verksamheten ska anges till Länsstyrelsen. Överförmyndaren kommer därutöver få en ökad arbetsbelastning i ärenden rörande ensamkommande barn då kommunen kommer ta emot fler barn under 2016. Överförmyndaren kommer således enligt verksamhetsberättelsen att under 2016 upprätta en verksamhetsplan samt en internkontrollplan för att säkerställa processerna och en ytterligare överförmyndarhandläggare kommer att anställas under ett års tid.

Vid en genomgång av 2015-års internkontrollplaner kan konstateras att innehållet och omfattningen av kontrollerna – i likhet med föregående år – varierar mellan nämnderna. Antalet planerade kontrollområden samt kontrollmoment varierar och flest kontrollmoment under året har socialnämnden haft som genomfört 25 kontrollmoment inom 17 kontrollområden (inklusive kontrollerade verksamhetsområden). Detta kan jämföras med kultur- och fritidsnämnden som har haft två kontrollområden tillika kontrollmoment. Byggnadsnämnden har samma kontrollområden som föregående år.

Bedömning Mål och uppdrag

Målstrukturen innehåller många olika nivåer och en mängd olika mål, vilket innebär att erforderliga system och rutiner för uppföljning måste finnas. Ett mål ställer krav på att det också följs upp och att resultatet mäts eller bedöms. Mängden mål innebär således en stor utmaning i att skapa system för en effektiv uppföljning. Vi noterar att antalet mål för nämnderna har minskat för år 2015 jämfört föregående år och bedömer att denna utveckling skapar bättre förutsättningar för att få en översyn och effektiv uppföljning av arbetet än under tidigare år.

Vi bedömer – likt tidigare år – att det finns en risk för att målen på nämnsnivå blir inaktuella om de inte revideras och anpassas kontinuerligt. Mål bör vanligen utvärderas årligen om de fortsatt ska finnas kvar eller om andra mål bör prioriteras för kommande år. Vidare gör vi bedömningen att skillnaderna i vilka mål resultatenheterna väljer att formulera kan försvåra en sammanhållen uppföljning för nämndens sammantagna verksamhet.

Att kommunen har ett samlat system för arbetet med intern kontroll har nu resulterat i att flera nämnder arbetat vidare med system för uppföljning och intern kontroll under året. Till skillnad från föregående år har samtliga nämnder och produktionsområdet omsorg – med undantag från miljönämnden och överförmyndaren – nu internkontrollplaner (under år 2013 hade endast tre nämnder planer för intern kontroll). Vi noterar att såväl överförmyndaren som miljönämnden framhåller i sina verksamhetsberättelser att internkontrollplaner ska

fastställas för året 2016. Avseende miljönämnden har motsvarande skrivningar lämnats under de senaste två åren. Att värdera verksamhetsmässiga och ekonomiska risker och via en slutlig internkontrollplan skapa bättre förutsättningar för en aktiv hantering av risker är sammanfattningsvis något som flertalet nämnder tagit tag i. Under år 2016 förutsätts att även miljönämnden intensifierar sitt arbete med den interna kontrollen.

4.2. Uppföljning och rapportering

Här bedöms hur rapportering till kommunstyrelsen och nämnderna sker angående målen/uppdragen avseende verksamhet och ekonomi och om rapporteringen sker med tillräcklig frekvens.



Som tidigare år regleras uppföljning av ekonomi, mål och verksamhet i kommunens övergripande ekonomistyrningsprinciper (via verksamhetsredovisningar i mars, augusti och december). Rutinen uppges inte att förändrats jämfört föregående år och synes fortsatt fungera tillfredsställande. Samtliga nämnder arbetar strukturerat med uppföljning av mål och ekonomi.

4.2.1. Uppföljning intern kontroll

För de nämnder och produktion omsorg som har haft planer under 2015 har rapportering och uppföljning av arbetet skett till nämnderna efter genomförda kontroller, i samband med årsbokslut. Byggnadsnämnden redovisade även internkontrollplanens delresultat i delårsrapporten per augusti. Följande uppföljning rapporterades i verksamhetsberättelserna:

Kommunstyrelsen: 2015 års internkontroll omfattade tre kontrollområden. Återrapportering skedde till kommunstyrelsen, februari 2016. Resultatet av internkontrollen synliggjorde inga avgörande felaktigheter. Samtidigt lyfts att resultatet av genomförda kontroller ger underlag för ytterligare förtydliganden och förbättringar. 2016 års internkontrollplan har utvidgats till totalt sex kontrollområden varav två av dessa kvarstår från 2015 års plan.

Tekniska nämnden: 2015-års internkontroll innehöll fem kontrollområden. Återrapportering skedde till tekniska nämnden, februari 2016. Kontrollen visade att kontoren alltjämt är ytterst sårbara vad gäller bemanning. Kontroll av fakturor och leverans visade på behovet av än större noggrannhet vid fakturagranskningen, speciellt då leverantörer finns i flera underliggande led. Återrapportering av kontrollområdet avtalstrohet senarelades på grund av fel i uppföljningssystemet.

Socialnämnden: 2015-års internkontroll omfattade 13 processer/kontrollområden. Internkontrollen visade på att fastställda regelverk och rutiner i allt väsentligt efterlevts. Vissa brister fanns dock avseende genomförandeplaner inom vissa tjänster, egenavgifter för korttidsvistelse och korttidstillsyn samt avseende redovisningen av s.k. förtroendekänsliga poster. Dessa kontrollområden kvarstår därför i internkontrollen för 2016.

Kultur- och fritidsnämnden: 2015 års internkontroll avsåg rutiner rörande tilldelning av halltider efter antagen prioriteringsordning för föreningar samt beviljande av föreningsstöd till godkända föreningar. Resultatet av internkontrollen visade att rutinerna i varje avseende följdes enligt de bestämmelser som finns.

Byggnadsnämnden: 2015-års internkontroll avsåg rutiner rörande ärendebalans bygglov, avgiftsuttag, modell för arbetsmiljöarbetet och sanktionsavgifter. En stickprovskontroll enligt intern kontrollplan gjordes vad gäller kontroll av avgifter i bygglovs-/startbeskeds-/anmälanärenden. 53 slumpartade ärenden granskades och avvikelser uppmärksammades i sju ärenden. Kontoret bedömde att ottydligheter i taxan kan ha medverkat till vissa av avvikelserna vilka åtgärdades för 2016. En stickprovskontroll enligt intern kontrollplan gjordes även vad gäller rätt uttag av sanktionsavgift. Samtliga nämndbeslut rörande sanktionsavgifter granskades och avvikelser uppmärksammades i tre ärenden.

Barn- och utbildningsnämnden: Vid uppföljning av internkontrollplanen 2015 konstateras det i verksamhetsberättelsen att inom några områden är bedömningen att rutinerna/processerna fungerat väl medan inom andra områden finns behov av förbättring (specificeras ej vilka områden exakt). De områden som behöver förbättras handlar i stort om att säkerställa rutiner. När det gäller kontrollmomentet om en fristående skola utanför kommunen lägger ner sin verksamhet behöver en handlingsplan utarbetas.

Produktion omsorg: Den redovisade internkontrollplanen avsåg 2014-2015 och avsåg rutiner rörande avvikelshantering, ekonomistyrning, fakturering och genomförandeplaner. Resultatet visade att avvikelserna omhändertogs i allt för stor utsträckning muntligt, förbättringsområden fanns inom fakturering vilket innebär att området kvarstå inför 2016 och likaså fortlöper arbetet med genomförandeplanerna vars effekter följs upp i internkontrollplanen för 2017. Upprättade handlingsplaner inom ekonomistyrning visade ha god efterlevnad.

Miljönämnden: Intern kontroll i form av budgetuppföljning, uppföljning av tillsynsplan samt oavslutade ärenden redovisades till nämnden kontinuerligt under året. Beslut om att upprätta interkontrollplan kommer att tas under våren 2016.

Bedömning Uppföljning/rapportering

Vår bedömning är att det finns system för styrning och uppföljning av ekonomi, verksamhet och kvalitet inom samtliga nämnder. Uppföljningen bedöms liksom tidigare år vara strukturerad och systematisk.

Vi gör bedömningen gällande internkontrollen (undantag miljönämnden och överförmyndaren) att kontroller och rapportering från förvaltningarna till nämnderna har skett som planerat på ett strukturerat och systematiskt sätt. Alla nämnders respektive förvaltningar har rapporterat slutgiltigt till nämnderna. Vi bedömer dock inte att det sker någon strukturerad uppföljning och rapportering av intern kontroll under året, utan att detta främst görs i samband med årsbokslut. Enda undantaget är byggnadsnämnden som även rapporterar i augusti.

4.3. Resultat

Här bedöms om måluppfyllelsen redovisas avseende verksamhet och ekonomi och om målen har nåtts.



4.3.1. Ekonomiskt resultat

Nämndernas ekonomiska resultat, dvs. avvikelse mot budget, vid bokslut 2015 (2014) framgår av tabell 1 och 2 nedan.

Tabell 1, Ekonomiskt resultat per nämnd i tkr

Nämnd	BN	BUN	KF	MN	SN	TN	ÖN
Resultat (tkr)	+ 192 (- 54)	+ 11 800 (+10 543)	+ 469 (+110)	+ 128 (- 201)	+ 11 707 (+ 23 295)	- 2 809 (- 10 865)	+ 555 (+ 323)

Tabell 2, Ekonomiskt resultat per produktionsområde (två av tre produktionsområden ingår i granskningen)

Produktionsområde	Barn och utbildning	Omsorg
Resultat (tkr)	+ 2 300 (+ 1 900)	+ 1 998 (- 4 500)

Åtta av nio granskade nämnder visar positiva avvikelser i jämförelse med budget. Byggnadsnämnden rapporterar att den positiva avvikelsen på 192 tkr till stor del förklaras med bättre nettoresultat från bostadsanpassning än budgeterat. I resultatet ingår ej budgeterade personalkostnader uppgående till 1 100 tkr. Kultur- och fritidsnämnden redovisar ett positivt resultat uppgående till 469 tkr vilket till stor del förklaras med statsbidrag för integrationsarbete som ej förbrukats i sin helhet under 2015 samt lägre städkostnader i ungdomsverksamheten.

Miljö-nämndens överskott på 128 tkr förklaras med att utfallet för personalkostnader blev betydligt lägre än budgeterat. Socialnämnden rapporterar en positiv avvikelse uppgående till 11 707 tkr vilket förklaras med lägre volymer än budgeterat avseende personer med funktionsnedsättning samt inom individ- och familjeomsorg. Överförmyndarnämndens rapporterade överskott uppgår till 555 tkr vilken förklaras med lägre personalkostnader samt högre ersättning avseende ensamkommande barn än budgeterat till följd av en ökad ärendetillströmning. Kommunstyrelsens produktionsområde omsorg redovisar ett positivt resultat uppgående till 1 998 tkr vilket förklaras med en omfattande insats avseende personalsamordning vid volymavvikelser.

En nämnd, tekniska nämnden, visar en negativ avvikelse gentemot budget uppgående till 2 809 tkr. Tekniska nämnden uppger i verksamhetsberättelsen att nämnden gör ett positivt resultat i förhållande till budgetramen uppgående till

2 900 tkr. Det positiva resultatet förklaras i huvudsak av lägre energikostnader och lägre kapitalkostnader. Dock har nämnden till följd av två större händelser under året belastats med kostnader som hanteras utanför budgetramen uppgående till 5 700 tkr. Den ena händelsen avser en särskild satsning om 3 700 tkr som uppkom i samband med beslut om disponering av föregående års resultat. Den andra händelsen avser projektomkostnader uppgående till 2 000 tkr vilka enligt beslut hanterats utanför budgetramen. Nämndens redovisade resultat blir således – 2 800 tkr.

4.3.2. Verksamhetsmässigt resultat

Nämndernas måluppfyllelse avseende de egna målen vid bokslut 2015 (2014) framgår enligt tabell nedan.

Tabell 3, Måluppfyllelse per nämnd

Nämnd	BN	BUN	KF	MN	SN	TN	ÖN ¹	Totalt
1. Uppnått	4 (3)	2 (2)	2 (1)	- (4)	- (-)	1 (3)		9 (13)
2. Inte helt uppnått, är på väg	- (1)	6 (6)	4 (5)	3 (10)	6 (6)	3 (4)		22 (32)
3. Ej uppnått, men påbörjat	1 (1)	- (-)	1 (-)	2 (2)	- (-)	2 (-)		6 (6)
4. Ej uppnått, ej påbörjat	- (-)	- (-)	- (-)	1 (1)	- (-)	- (-)		1 (1)
Totalt antal mål	5 (5)	8 (8)	7 (6)	6 (17)	6 (6)	6 (10)		38 (52)

Tabell 4, Måluppfyllelse per produktionsområde

Produktionsområde	Barn och utbildning ²	Omsorg	Totalt
1. Uppnått		2 (1)	(1)
2. Inte helt uppnått, är på väg	(3)	(1)	(4)
3. Ej uppnått, men påbörjat	(1)	(2)	(3)
4. Ej uppnått, ej påbörjat	(-)	(-)	(-)

¹ Överförmyndarnämnden redovisar inga verksamhetsmål 2015

² Har inte redovisat verksamhetsmål och resultat per 2015

Totalt antal mål	4	
	(4)	(8)

Måloppfyllelsen hos nämnderna varierar men merparten av målen bedöms av nämnderna vara "inte helt uppnått, är på väg".

4.3.3. Rättvisande räkenskaper

Vi bedömer att årsredovisningen i allt väsentligt uppfyller kraven på rättvisande räkenskaper och är upprättad enligt god redovisningssed. Dock noterar vi att kommunen ännu inte fullt ut har anpassat sig till kravet på komponentavskrivning. Vi har noterat avvikelser från god redovisningssed avseende redovisningen av bidrag från Migrationsverket och motsvarande kostnader. Kommunen har tillämpat kontantprincipen istället för matchningsprincipen – vilket inte är förenligt med god redovisningssed. Det resultat- och omslutningsmässiga felaktigheten pga. avvikande redovisningsprincip påverkar sammantaget inte vår bedömning om rättvisande räkenskaper.

4.3.4. Intern kontroll

En sammanfattande bild av resultatet av internkontrollen för 2015 redogjordes för i respektive nämnds verksamhetsberättelse (se 4.2.1).

Bedömning Resultat

Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden står i år för det största överskotten. Socialnämndens överskott förklaras till stor del av lägre volymer än förväntat avseende insatser till personer med funktionsnedsättning samt individ- och familjeomsorg. Inom barn- och utbildningsnämnden beror överskottet främst på att det totalt har varit färre barn i behov av omsorg i åldersgruppen 1-5 år samt på lägre kostnader inom vuxenutbildningen till följd av mer strikt tillämpning av reglerna för rätt till utbildning. Byggnadsnämnden gör ett positivt resultat trots ökade personalkostnader gentemot budget. Även tekniska nämnden gör ett positivt resultat i förhållande till budgetramen men redovisar ett negativt resultat till följd av icke budgeterade kostnader uppgående till 5 700 tkr vilket hanterats utanför budgetramen.

Sammantaget har antalet mål blivit färre jämfört med föregående år och måloppfyllelsen för den stora majoriteten mål bedöms, i likhet med föregående år, vara "inte helt uppnått, är på väg".

Samtliga nämnders analys och bedömning av årets resultat och måloppfyllelse är underbyggda av tillräcklig information som ger läsaren en inblick i vad som skett under året och förklarar utfallen för året. Särskilt kan lyftas *produktionsområde omsorgs* och *miljönämndens* respektive analys och bedömning avseende måloppfyllelse vilka både presenterar syftet med varje enskilt mål samt beskriver nuläget.

4.4. Analys och utvärdering

Här bedöms om analyser görs av måluppfyllelsen och om orsakerna till eventuella avvikelser från målen analyseras. Även analysen av internkontrollen bedöms.



4.4.1. Iakttagelser

Vid en genomgång av samtliga nämnders och produktion omsorgs verksamhetsberättelser konstateras det att det finns kommentarer hos nästan varje nämnd för respektive mål. Analysen av måluppfyllelsen varierar mellan både nämnder och enskilda mål. Undantagen är byggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden – som har en övergripande kommentar för samtliga mål – och överförmyndaren – som inte presenterar mål för verksamheten i verksamhetsberättelsen.

4.4.2. Intern kontroll

Vid intervjuer och i verksamhetsberättelserna framgår det att likt föregående års granskning baserar socialnämnden och tekniska nämnden sina internkontrollplaner inför 2016 på lärdomar dragna från arbetet 2015. Även produktionsenheten omsorg gör en liknande analys framåt.

De granskningsområden internkontrollplanen omfattar ska enligt reglementet ta sin utgångspunkt i en risk- och väsentlighetsanalys. Det kan konstateras att analys och utvärdering av internkontrollens resultat varierar mellan nämnderna. Vid en genomgång av internkontrollplanerna konstateras att bedömningar kring risk och väsentlighet har genomförts men processens omfattning, deltagare osv tydliggörs inte hos alla nämnder. Socialnämnden har föredömligt utvecklat sin analys inför 2016-års plan.

För flera av de granskade nämnderna kan vi inte se att den bakomliggande risk- och väsentlighetsanalysen skiljer sig från den internkontrollplan som antagits. Det vill säga, risk- och väsentlighetsanalysen tycks inte utgöra ett kontrollmoment med analys och värdering. Om en annan (tidigare) risk- och väsentlighetsanalys har gjorts, där ett större antal kontrollmoment inkluderats, framgår inte detta av de dokument som tillhandahållits. Ett föredöme i det här avseendet är kommunstyrelsens hantering där samtliga områden som ingått i väsentlighet- och riskanalysen lämnas som bilaga där även värdering av väsentlighet och risk framgår.

Bedömning Analys och utvärdering

Generellt kan vi konstatera att de mål som har tydlig mätbarhet också har en tydligare och mer precis analys kring måluppfyllelsen. Det är hos flera nämnder inte enkelt att förstå bedömningen av måluppfyllelsen och resultaten av målen medan förklaringarna inte lämnar tillräcklig information. En tydligare analys av måluppfyllelsen tillika av målets relevans bör göras i analysen.

Vid stickprov konstateras att flertalet mål brister bland annat avseende mätbarhet och tidsbegränsning. Målen kan snarare uppfattas som långsiktiga mål och även om dessa mål är väsentliga för det långsiktiga och strategiska arbetet är det problematiskt att enbart använda sig av mål av denna karaktär när resultat ska bedömas efter varje år. Analysen av bristande måloppfyllelse varierar där vissa nämnder – t.ex. socialnämnden – utvecklar mer kring anledningarna varför målet ej uppnåddes medan andra väljer att endast konstatera att så skedde. Vi bedömer även att det fortfarande finns utvecklingspotential i utformningen av målen och deras mätbarhet. Bl.a. eftersökts tydligare nivåer kring vad som ska anses som "inte helt uppnått, är på väg" i relation till övriga bedömningsnivåer.

Vi ser positivt på att en analys och utvärdering av föregående års arbete görs och används vidare i arbetet med intern kontroll, även om analysen är förhållandevis kort och kvaliteten i analysen varierar mellan nämnderna. Det bör nämnas att ett utvecklingsområde som identifierats är att upprättade risk- och väsentlighetsanalysen i flera fall saknar en beskrivning av vilka områden som har inkluderats i analysen. För att underlätta kommande års analysarbete bör denna kompletteras med samtliga områden som riskbedömts. Det vill säga inte enbart de områden som slutgiltigt inkluderas i internkontrollplanen.

Under flertalet intervjuer nämns det att den största risken för år 2015 – det ökade flyktingmottagandet – inte fanns med i 2015-års internkontrollplaner. Vi konstaterar att denna extraordinära händelse inte kunde förutses av kommunen men gör bedömningen att det är särskilt viktigt att inför kommande års planer inkludera flyktingmottagandet i risk- och väsentlighetsanalysen. Vilka risker har exempelvis hanteringen under hösten medfört och hur kommer framtida utveckling på området kan tänkas påverka varje specifik verksamhet bör beaktas i det fortsatta arbetet. Analysen och prognoser är viktig, inte minst på grund av att det är ett svårprognostiserat område med stora risker.

4.5. Integration och flyktingmottagande

Under 2015 skedde stora förändringar för Ekerö kommun, i likhet med många svenska kommuner, rörande verksamheten för flyktingmottagande och integration. Vid ingången av 2015 hade kommunen en överenskommelse med Länsstyrelsen om ett mottagande 40 nyanlända på anvisning (alltså personer med uppehållstillstånd som blir kommunmottagna i Ekerö). Utöver detta fanns även en överenskommelse med Migrationsverket om att kommun skulle ta emot 17 ensamkommande barn och ungdomar. Nedan följer en tabell med utvecklingen av mottagande under 2015.

Tabell 5, *Flyktingmottagande 2015*

Personer boende i Ekerö och inskrivna i Migrationsverkets mottagningssystem		Kommun-mottagna Ekerö	
Eget boende (EBO)	22	Från eget boende (EBO)	1
Övrigt boende (t.ex. familjehem)	84	Från anläggningsboende (ABO)	32
Totalt (varav ensamkommande barn)	106 (84)	Totalt (varav ensamkommande barn)	33 (4)

Källa: Migrationsverket

Arbetet med mottagandet av nyanlända med uppehållstillstånd, asylsökande vuxen och familjer samt ensamkommande barn påverkade i stort sett samtliga nämnders verksamheter. Som beskrivits ovan i kapitel 3 utformades under hösten 2015 en integrationsorganisation under kommunledningen för att hitta former för samverkan och samordning i denna kommunövergripande fråga. Vid tidpunkten för denna granskning var organisation ännu i uppstartskedet men det betonades under flertalet intervjuer vikten av den samordnande funktionen i kommunen som nu tillsatts.

För socialnämnden blev den kraftiga ökningen i mottagandet av flyktingar en särskild utmaning under hösten 2015, speciellt med tanke på att en omorganisation inom socialkontoret precis genomförts. I brist på boendeplatser tvingades socialnämnden köpa ett stort antal platser för ensamkommande barn på HVB³ utanför kommunen. För att i större utsträckning kunna möta behovet på hemmaplan startade nämnden upp två nya HVB i kommunen under året samt påbörjade planeringen för ytterligare boenden.

Överförmyndarens arbetsbelastning ökade avsevärt under 2015, dels på grund av ny lagstiftning från 1 januari 2015 om ökat utredningsansvar och utbildningsansvar och dels på grund av en stor ökning av ärendetillströmningen av ärenden rörande ensamkommande barn under andra halvåret 2015. Under intervjun framkommer att ordinarie fall tog längre tid till förmån för de ensamkommande barnen men att det fanns tillgång till gode män vilket underlättade arbetet.

Tekniska nämnden och Ekerö Bostäder arbetade i nära samarbete med socialnämnden för att skapa boenden och hem för de nya grupper av asylsökande och nyanlända som snabbt kom till kommunen under hösten. Fastighetskontoret genomförde inhyrningar och omvandling av ägda lokaler med syfte att bereda boende i olika former. Fastighetskontoret var vidare mottagare av frågor från medborgare och fastighetsägare som önskade hyra ut bostäder eller rum till

³ HVB, Hem för vård eller boende

nyanlända. Fastighetskontoret hade under året korrespondens med samtliga 47 intresserade.

Ekerö kommunen tecknade under året avtal med Frälsningsarmén gällande förhyrning av den f.d. kursgården Sundsgården. Socialnämnden fick utifrån avtalet möjlighet att disponera delar av fastigheterna vid Sundsgården för HVB för asylsökande ensamkommande barn samt för bostäder åt nyanlända.

Under året bistod Ekerö kommun även Stockholms Stad med ett ankomstboende i Stenhamras gamla förskola. Förskolan fungerade under året som ett korttidsboende för asylsökande som under några dagar på plats i Ekerö fick invänta resa vidare till anvisade kommuner. I december 2015 övergick driften av ankomstboendet till produktionsenheten omsorg som vid årsskiftet förändrade verksamheten till att vara ett HVB-hem för barn och ungdomar som anvisades till Ekerö kommun.

Kommunstyrelsen gav under året nämnderna i uppdrag att ta fram strategier för hur integrationsarbetet ska se ut inom ramen för nämndens ansvarsområden. Som en del i utvecklingen av integrationsarbetet ansökte nämndkontoret Kultur- och fritid om utvecklingsmedel från Länsstyrelsen och beviljades totalt 1 640 000 kr för ett projekt – *Öar utan gränser* - som pågår fr.o.m. hösten 2015 till våren 2017.

Projektets övergripande syfte är att skapa goda förutsättningar för framgångsrik integration. Det ska åstadkommas genom en upprättad kommunal organisation för integration, väl fungerande samverkan mellan kommun och civilsamhället och mötesplatser för nyanlända och etablerade ekeröbor. Sundsgården identifierades som en tänkbar mötesplats, som erbjuder flera möjligheter till fritidsaktiviteter. Föreningar har inbjudits till idéutbyte om hur Sundsgården kan utvecklas.

Under hösten 2015 genomfördes en rad aktiviteter för nyanlända och etablerade ekeröbor i samverkan med civilsamhället. Hittills har projektet utvecklats enligt projektplan och leds av projektledare som är anställd av kommunen. Utvärdering ska ske löpande under projektet gång.

Likaså startades i oktober 2015 Centrum för nyanlända inom barn- och utbildningsnämndens ansvar. Vid tidpunkten för denna granskning var centrumet fortfarande inne i ett uppbyggnadsskede när det gällde organisation för mottagande av nyanlända, förbättringar av modersmålsundervisning och studiehandledning. Personal, lokal och övergripande uppdrag och omorganisation av nuvarande modersmålsundervisning var på plats samt en del administrativa och pedagogiska rutiner var under utarbetande.

Övergripande konstateras vid intervjuerna att trots att flyktingmottagandet har varit ansträngande för i stort sett samtliga verksamheter inom kommunen har situationen skapat goda möjligheter till samarbete och flertalet betonar vikten av att dessa goda erfarenheter även lyfts in i andra frågor som berör förvaltningsövergripande samverkan.

4.5.1. Flyktingmottagandet framöver

Under 2016 väntas en fortsatt tillströmning av asylsökande familjer och ensamkommande samt anvisade nyanlända med uppehållstillstånd. Under 2015 hade Ekerö en överenskommelse om mottagande av 17 ensamkommande barn. I slutet av året hade sammanlagt 84 ensamkommande barn kommit och fördelningstalet för 2016 ligger på 116 barn vilket motsvarar en 99-procentig kapacitetsökning från 2015-års överenskommelse.

Motsvarande siffror för mottagande av nyanlända med uppehållstillstånd var under 2015 40 personer enligt avtal. Enligt kommunfördelningen 2016 ska Ekerö kommun ta emot 104 nyanlända med uppehållstillstånd. Från och med 1 mars 2016 började även en ny anvisningslag att gälla – lag (2016:38) om mottagande av vissa nyanlända invandrare för bosättning (bosättningslagen) – som innebär att alla kommuner blir skyldiga att efter anvisning enligt fördelningstal ta emot nyanlända för bosättning. Tidigare har kommuner kunnat neka nyanlända som anvisas.

Bedömning Flyktingmottagande och integration

För Ekerö kommun indikerar fördelning och prognos ett ökat mottagande under år 2016. Utmaningar vi kan se ligger i att etablera och förtydliga roller och ansvar i den organisation som kommunen nu har börjat att bygga upp, dels inom varje förvaltning och dels kommunövergripande. Vi kan se att det finns risker för tydligheten i att flertalet funktioner i kommunen arbetar med integrationsfrågan inom exempelvis socialtjänsten och kommunledningen. Det är även viktigt att tydliggöra mandat och befogenheter för den ny tillsatta integrationschefens funktion för att samordningen ska bli fruktsam och få genomslagskraft ut i verksamheterna.

April 2016

Fredrik Markstedt

Projektledare



Anders Hägg

Uppdragsledare