

Handläggare  
Fällman Therese  
Eriksson Jonas

Datum  
2018-09-21

Diarienummer  
KSN-2018-0372

Kommunstyrelsen

## Yttrande över kommunrevisionens uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslås besluta

att avge yttrande till kommunrevisionen enligt ärendets **bilaga 1**.

### Ärendet

Kommunrevisionen har överlämnat rapporten Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå för yttrande, **bilaga 2**. Under beredningen av yttrandet har svarstiden förlängts och ska vara sakkunnigt biträde tillhanda senast den 31 oktober 2018.

### Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret.

### Föredragning

Kommunrevisionen har översiktligt följt upp hur ekonomi- och kvalitetsarbetet verkställs på nämnd- och förvaltningsnivå.

Revisorerna konstaterar att kommunfullmäktige har fastställt nio gemensamma principer för att säkerställa ett enhetligt arbetssätt i ekonomistyrningen och för att stödja fullmäktiges inriktning för nämndorganisationen. De noterar att det pågår arbete med att implementera och anpassa verksamheterna efter den nya styrmodell som började gälla den 1 januari 2017. Revisionen konstaterar att det inte framkommit några allvarliga synpunkter rörande brist på resurser eller andra medel för att leva upp till de fastställda principerna. De noterar samtidigt att arbete med anpassningar till den nya styrmodellen fortfarande pågår.

Kommunstyrelsen rekommenderar kommunstyrelsen att:

- lämna tydliga instruktioner över hur och vad som ska ingå i rapportering, detta för att få en tydlig och likformig i ex. månadsrapportering
- tydliggöra tidsplaner för rapportering

- utvärdera systemet Hypergene utifrån användarvänlighet inklusive analys av utbildningsbehov hos tänkta användare
- analysera möjligheterna att implementera ett gemensamt kvalitetsledningssystem med koppling till verksamhetsspecifika system.

Kommunrevisionen vill att kommunstyrelsen yttrar sig över vilka åtgärder kommunstyrelsen avser att genomföra och under vilken tidsperiod, hur effekten av dessa åtgärder kommer att avläsas samt hur dessa åtgärder kommer att påverka innehållet i internkontrollplanen.

I förslaget till yttrande redogör kommunstyrelsen för rådande struktur och pågående arbete inom de områden som kommunrevisionens fyra rekommendationer tar sikte på. Den sammanfattande bedömningen är att det redan pågår arbete för att fortsatt stärka ekonomi- och kvalitetsarbetet på nämnd- och förvaltningsnivå och att åtgärderna inte kommer att påverka nästa revision av internkontrollplanen.

*Ekonomiska konsekvenser*  
Inte aktuellt i detta ärende.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson  
Stadsdirektör

Ola Hägglund  
Tf. chef kommunledningskontoret

Handläggare  
Fällman Therese  
Eriksson Jonas

Datum  
2018-09-21

Diarienummer  
KSN-2018-0372

Kommunrevisionen

## Yttrande över kommunrevisionens uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

Kommunrevisionen har överlämnat rubricerad skrivelse till kommunstyrelsen för yttrande. Nedan yttrar sig kommunstyrelsen utifrån de fyra rekommendationer med tillhörande frågeställningar som revisionen lämnar i sin granskningsrapport (KRN 2018/26).

### **Lämna tydliga instruktioner över hur och vad som ska ingå i rapportering, detta för att få en tydlig och likformig t ex. månadsrapportering**

Respektive nämnd avgör vilken typ av uppföljning de månatligen behöver av sin förvaltning för att kunna fullfölja sitt uppdrag.

Kommunstyrelsen sammanställer månadsbokslut och avvikelserapportering från fastställd budget per nämnd. Rapporteringen anmäls i kommunstyrelsen och baseras på innehållet i rutinen för nämnders och bolags uppföljning. Det finns ett pågående utvecklingsuppdrag gällande månadsrapporteringen där ökad tydlighet och likformighet i rapporteringen från de olika nämnderna ingår. Uppdraget väntas vara klart inför årsskiftet.

Tertialuppföljningen som görs av respektive nämnd följer den struktur som finns i mål och budget, d.v.s. att nämnderna återrapporterar på de uppdrag, inklusive budget, som kommunfullmäktige tilldelat nämnden. Även tertialuppföljningarna baseras på de instruktioner som redovisas i rutinen för nämnders och bolags uppföljning.

### **Tydliggör tidsplaner for rapportering**

I bilagan Uppföljningsplan (nr. 12) till mål och budget tydliggörs vad som ska rapporteras när. I rutinen för nämnders och bolags uppföljning redovisas mer i detalj när olika typer av rapportering ska göras under året. Kommunstyrelsen utvecklar kontinuerligt stödet för nämnderna i inrapporteringen.

### **Utvärdera systemet Hypergene utifrån användarvänlighet inklusive analys av utbildningsbehov hos tänkta användare**

Uppsala kommun styr sin it-verksamhet genom en modell som heter PM3. I denna sker regelbundet utvärderingar av samtliga it-verktyg som används inom koncernen. Vad gäller systemet Hypergene har det framkommit behov av utökade utbildningsinsatser varför detta planeras till 2019.

**Analysera möjligheterna att implementera ett gemensamt kvalitetsledningssystem med koppling till verksamhets specifika system**

Uppsala kommun har ett gemensamt ledningssystem som bygger på kommunallagen, reglemente för styrelser och nämnder, beslutade policyer, riktlinjer och övriga styrdokument samt av kommunstyrelsen fastställda gemensamma processer såsom processen för mål och budget.

**Sammanfattande bedömning**

Som framgår ovan pågår arbete för att fortsatt stärka ekonomi- och kvalitetsarbetet på nämnd- och förvaltningsnivå.

Åtgärderna kommer inte påverka nästa revision av internkontrollplanen.

Kommunstyrelsen

Marlene Burwick  
Ordförande

Ingela Persson  
Sekreterare

UPPSALA KOMMUN  
REVISORERNA

2018-05-18

Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktige för kännedom

## Ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt följa upp hur ekonomi- och kvalitetsarbetet verkställs på nämnd-/förvaltningsnivå. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Efter genomfört uppdrag konstaterar vi att kommunfullmäktige har fastställt nio gemensamma principer för att säkerställa ett enhetligt arbetssätt i ekonomistyrningen och stödja fullmäktiges inriktning för nämndorganisation. Styrelse, nämnder och förvaltningar arbetar med att implementera och anpassa verksamheterna efter den nya styrmodell som började att gälla 2017-01-01.

Vi konstaterar att inga allvarliga synpunkter lämnats rörande brist på resurser eller andra medel för att leva upp till de fastställda principerna. Arbetet med anpassningar till den nya styrmodellen pågår dock fortfarande.

Utifrån vad som framkommit i intervjuerna rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- att lämna tydliga instruktioner över hur och vad som ska ingå i rapportering, detta för att få en tydlig och likformig i ex. månadsrapportering
- att tydliggöra tidsplaner för rapportering
- att utvärdera systemet Hypergene utifrån användarvänlighet inklusive analys av utbildningsbehov hos tänkta användare
- att analysera möjligheterna att implementera ett gemensamt kvalitetsledningssystem med koppling till verksamhetsspecifika system

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser, utifrån följande frågeställningar, senast 2018-08-31 till sakkunnigt biträde; [bo.adel@kpmg.se](mailto:bo.adel@kpmg.se).

- Med avseende på den genomförda granskningen, vilka åtgärder avser ni att genomföra i syfte att komma tillrätta med de påtalade bristerna?
- Under vilken tidsperiod avser ni att genomföra dessa åtgärder?
- Hur kommer ni att avläsa effekten av dessa åtgärder?
- Hur kommer dessa åtgärder att påverka innehållet i nästa revision av internkontrollplanen?
- Om ni inte anser att revisionens granskning behöver besvaras eller att den har aktuell bäring på ert nuvarande arbete vänligen utveckla skälen till er bedömning.

För kommunrevisionen



Karolina Larfors, ordförande



# Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

Uppsala kommun

KPMG AB

2018-05-07

Antal sidor 19

Antal bilagor 1

## Innehållsförteckning

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | Sammanfattning  | 2  |
| 2    | Bakgrund  | 2  |
| 3    | Syftet  | 2  |
| 4    | Revisionskriterier  | 3  |
| 5    | Ansvarig nämnd/styrelse   | 3  |
| 6    | Metod   | 3  |
| 7    | Projektorganisation   | 3  |
| 8    | Resultat  | 3  |
| 8.1  | Styrande och stödjande dokument   | 3  |
| 8.2  | Kommunledningskontoret samt stadsbyggnadsförvaltningen; gatu- och samhällsbyggnadsförvaltningen, idrotts- och fritidsförvaltningen, namngivningsförvaltningen samt plan- och byggnadsförvaltningen. | 5  |
| 8.3  | Arbetsmarknadsförvaltningen   | 7  |
| 8.4  | Kulturförvaltningen   | 8  |
| 8.5  | Miljöförvaltningen  | 9  |
| 8.6  | Omsorgsförvaltningen  | 11 |
| 8.7  | Socialförvaltningen   | 12 |
| 8.8  | Utbildningsförvaltningen  | 14 |
| 8.9  | Äldreförvaltningen  | 15 |
| 8.10 | Räddningsförvaltningen  | 17 |
| 8.11 | Överförmyndarförvaltningen  | 18 |
| 9    | Slutsatser  | 19 |

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt följa upp hur ekonomi- och kvalitetsarbetet verkställs på nämnd-/förvaltningsnivå. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Efter genomfört uppdrag konstaterar vi att kommunfullmäktige har fastställt nio gemensamma principer för att säkerställa ett enhetligt arbetssätt i ekonomistyrningen och stödja fullmäktiges inriktning för nämndorganisation. Styrelse, nämnder och förvaltningar arbetar med att implementera och anpassa verksamheterna efter den nya styrmodell som började att gälla 2017-01-01.

Vi konstaterar att inga allvarliga synpunkter lämnats rörande brist på resurser eller andra medel för att leva upp till de fastställda principerna. Arbetet med anpassningar till den nya styrmodellen pågår dock fortfarande.

Utifrån vad som framkommit i intervjuerna rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- att lämna tydliga instruktioner över hur och vad som ska ingå i rapportering, detta för att få en tydlig och likformig i ex. månadsrapportering
- att tydliggöra tidsplaner för rapportering
- att utvärdera systemet Hypergene utifrån användarvänlighet inklusive analys av utbildningsbehov hos tänkta användare
- att analysera möjligheterna att implementera ett gemensamt kvalitetslednings-system med koppling till verksamhetsspecifika system

## 2 Bakgrund

Kommunrevisionen har under föregående mandatperioder genomfört dialoger med ekonomi- och kvalitetsansvariga hos nämnderna kring hur ekonomiprocessen och kvalitetsarbetet utförs och uppfattas.

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt följa upp hur ekonomi- och kvalitetsarbetet verkställs på nämnd-/förvaltningsnivå. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

## 3 Syftet

Uppföljningen har syftat till att ge ytterligare underlag för kommunrevisorernas riskbedömning inför år 2018.

Uppföljningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen?
- Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?
- I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?
- Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?



## 4 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 § (2017:725)
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 5 Ansvarig nämnd/styrelse

Uppföljningen har avsett kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

## 6 Metod

Uppföljningen genomfördes genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med utvalda tjänstemän/ekonomi- och kvalitetskontrollers på samtliga förvaltningar

Samtliga intervjuade har haft möjlighet att faktakontrollera rapporten (Bilaga 1).

## 7 Projektorganisation

Uppföljningen har genomförts av Camilla Strömbäck, kommunal yrkesrevisor under ledning av Mats Lundberg, certifierad kommunal yrkesrevisor.

## 8 Resultat

### 8.1 Styrande och stödjande dokument

#### 8.1.1 Mål och budget 2018-2020 samt plan för 2019-2020

Av *Mål och budget 2018-2020 samt plan för 2019-2020*<sup>1</sup> framgår att det är kommunstyrelsen som styr, leder och samordnar arbetet med kommunens verksamhet och ekonomi, följer upp och rapporterar till kommunfullmäktige och samordnar verksamheten mellan kommunens nämnder. Kommunstyrelsen har även uppsiktspflicht över övriga nämnders verksamhet, inklusive de gemensamma nämndernas och de kommunala bolagens verksamhet. Kommunstyrelsen bereder ärenden inför kommunfullmäktige och ansvarar för att fullmäktiges beslut genomförs.

Kommunstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av kommunens angelägenheter. I detta ligger bland annat att följa och utveckla arbetet med ekonomi- och verksamhetsstyrning och utfärda regler, riktlinjer och rutinbeskrivningar för verksamhets- och ekonomihantering. Kommunstyrelsen ansvarar särskilt för att leda processen för Mål och budget med tillhörande affärs- och verksamhetsplaner, månadsuppföljning, delårs- och årsredovisning. Kommunstyrelsen har även till uppgift att föra en fortlöpande dialog med nämnder och styrelser för att säkerställa att verksamheten drivs i enlighet med fullmäktiges prioriteringar.

---

<sup>1</sup> KF 2017-11-06/07

2018-05-07

Nämnderna ska enligt *Mål och budget* besluta i frågor som rör den löpande förvaltningen och i frågor som de enligt lag eller annan författning ska ha hand om. Nämnderna beslutar också i frågor som fullmäktige har delegerat till dem. Nämnderna bereder fullmäktiges ärenden och ansvarar för att fullmäktiges beslut verkställs.

Alla nämnder ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer och att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### 8.1.1.1 Verksamhetsstyrning

*Mål och budget* är det övergripande och överordnade styrdokumentet för kommunens nämnder och styrelser. Mål och budget sätter fokus på det väsentliga med träffsäkra mål, budgetar och prognoser säkerställs politisk genomslagskraft i enlighet med fullmäktiges prioriteringar. Kommunstyrelsen leder arbetet med Mål och budget. All verksamhetsstyrning i kommunen följer den modell som styrkedjan i Mål- och budget ställer upp<sup>2</sup>.

### 8.1.1.2 Ekonomistyrning

Som ett led i arbetet för en ökad budgetsdisciplin och mot bakgrund av tidigare års budgetavvikelser har, enligt *Mål och budget 2018-2020 samt plan 2019-2020*, åtgärder vidtagits för att tydligare följa avvikelser mot budget och i förekommande fall tidigare vidta åtgärder. Regelbunden och transparent uppföljning där externa jämförelser används för att analysera utvecklingen ger stöd åt den ekonomiska styrningen.

För att säkerställa ett enhetligt arbetssätt i ekonomistyrningen och stödja fullmäktiges inriktning för nämndorganisation har kommunfullmäktige fastslagit nio stycken gemensamma principer. Principerna ska klargöra förhållningssätt och hantering inom de mest väsentliga delarna av ekonomistyrningen. Principerna är samlade under följande område, med huvudsakligt innehåll:<sup>3</sup>

1. Grunder i ekonomistyrningen
  - varje nämnds ansvar att driva verksamheten inom tilldelad ram och följa upp verksamheten
2. Fördelning av budget
  - egenregins bärande av vissa overheadkostnader och att nämnden fördelar medlen genom systemledarrollen
3. Disponering av budget
  - fördelningen mellan verksamhetsområden i Mål och budget gäller, väsentliga omprioriteringar i verksamheten ska beslutas av KF
4. Överenskommelse mellan nämnder
  - förutsättningar när en nämnd vill använda kapacitet under annan nämnds ansvar
5. Priser och ersättningar
  - reglering kring ersättningar mellan nämnder
6. Centraliserat verksamhetsstöd
  - utgångspunkter kring användande av exempelvis stabsstöd
7. Lokaler

<sup>2</sup> Principer för Uppsala kommuns ekonomistyrning Dnr KSN-2015-2455

<sup>3</sup> Principer för Uppsala kommuns ekonomistyrning Dnr KSN-2015-2455

2018-05-07

- hantering av avtal, ersättningar etcetera vad gäller olika typer av verksamhetslokaler
- 8. Fördelningsnycklar
  - utformning av fördelningsnycklar
- 9. Avvikelsehantering och efterlevnad
  - uppföljningsåtgärder vid avvikelser från principerna.

## 8.2 Kommunledningskontoret samt stadsbyggnadsförvaltningen; gatu- och samhällsbyggnadsförvaltningen, idrotts- och fritidsförvaltningen, namngivningsförvaltningen samt plan- och byggnadsförvaltningen.

Kommunledningsförvaltningen är uppdelad i två förvaltningar, kommunledningskontoret (där det arbetar 1 383 personer) samt stadsbyggnadsförvaltningen (där 592 personer arbetar).

I stadsbyggnadsförvaltningen ingår det fyra nämnder; gatu- och samhällsmiljönämnden, idrotts- och fritidsnämnden, namngivningsnämnden samt plan- och byggnadsnämnden.

Resultatet nedan gäller för de två förvaltningar (kommunledningskontoret och stadsbyggnadsförvaltningen) och de fem nämnderna (kommunstyrelsen, gatu- och samhällsbyggnadsnämnden, idrotts- och fritidsnämnden, namngivningsnämnden och plan- och byggnadsnämnden).

### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Under 2017 har förvaltningen arbetat med att bygga styrmodellen utifrån den ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen som fastslagits samt utifrån Mål och budget.

Förvaltningen har arbetat med att få ihop de olika delarna inom förvaltningen/kontoret till en enhet. Det har arbetats fram en "förvaltningsstyrmodell" som mynnar i en operativ plan. Den nya förvaltningsstyrmodellen och den operativa planen implementeras i organisationen 2018.

Förvaltningens styrmodell tydliggör styrkedjan samt beskriver nyttan en operativ plan. Förvaltningen vill med den operativa planen stärka styrning och uppföljning för att: Öka samverkan och ha gemensamma prioriteringar, Skapa större genomslagskraft, Få större effekt för varje satsad krona, Vara rustade för förändring samt vara Effektivare och mindre arbetskrävande rapporteringar.

Den operativa planen är på tjänstepersonnivå och beskriver hur förvaltningen planerar att genomföra sin verksamhet för att nå mål och uppdrag i nämndernas verksamhetsplaner. Planen beskriver också förvaltningens egna förvaltningsmål. Den operativa planen omfattar även det ansvar som förvaltningen hanterar på uppdrag av kommunstyrelsen. Stadsbyggnadsförvaltningens operativa plan sammanfattar förvaltningens totala åtagande för nämndmål, uppdrag, åtgärder, aktiviteter etc som ingår i respektive nämnds verksamhetsplan. (Kommunstyrelsen, gatu- och samhällsbyggnadsnämnden, idrotts- och fritidsnämnden, namngivningsnämnden och plan- och byggnadsnämnden). En populärversion av den operativa planen planeras att tas fram år 2019.

## Uppsala kommun

Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

2018-05-07

Under hösten 2017 genomfördes en tvådagars konferens där den nya styrmodellen behandlades. Samtliga budget-/verksamhetsansvariga deltog på konferensen.

Den operativa planen har kommunicerats i ledningsgrupper och på chef- och arbetsplatsträffar. Planen ligger tillgänglig på kommunens intranät vilken alla medarbetare har tillgång till. Förvaltningsdirektören har även på sin blogg lyft den operativa planen. Det återstår nu att utveckla aktivitetsplaner i den operativa planen. I framtagandet av aktivitetsplaner ska alla medarbetare involveras. Den operativa planen hålls ständigt levande genom att lyftas på ledningsgrupper, chefsträffar, arbetsplatsträffar och dyl.

Medarbetarna i organisationen får information om delårs- och årsboks slut på respektive arbetsplatsträff. Uppföljning rapporteras enligt trafikljusmodellen, grönt – gult – rött.

Det sker månatlig rapportering i form av en kortare/aggregerad rapport till kommunstyrelsen samt en mer omfattande rapportering till respektive nämnd (dock ej månatligen till namngivningsnämnden). Månadsrapporterna anpassas till respektive specifik nämnd/styrelse. De flesta budgetansvariga chefer/projektledare träffar månatligen respektive ekonom för genomgång av ekonomi.

För gatu- och samhällsmiljönämnden redovisas månatligen; Utfall för månaden, Prognos för perioden, Prognos på helår, Helårsbudget samt föregående års bokslut. I månadsrapporten redovisas även upparbetat resultat för investeringar. Utöver ekonomin redovisas även nyckeltalet antal resor med kollektivtrafiken.

Idrotts- och fritidsnämndens månatliga redovisning består av; Helårsbudget, Utfall för perioden samt Helårsprognos per delårsuppföljning.

Plan- och byggnadsnämnden följer månatligen upp; Helårsbudget, Helårsprognos per den sista delårsuppföljningen, Utfallet för perioden samt Utfall för föregående års motsvarande period. Utöver ekonomi följs ett antal nyckeltal upp månatligen. Uppföljning sker i fyra områden; Detaljplan, Strategisk planering, Bygglov samt Bostadsanpassning inom respektive områden följs även ett antal delnyckeltal upp månatligen.

Namngivningsnämnden månadsuppföljning följs upp på en övergripande nivå.

Kommunstyrelsen/stadsbyggnadsförvaltningen redovisar i månadsrapportering; utfall för perioden. Budget för perioden, avvikelse mellan utfall och budget för perioden. Rapporten visar även status för avvikelsen i grön eller röd symbol samt med pilar när föregående månad jämförs med innevarande. Det finns en övergripande förklaring till redovisat resultat i textform.

All rapportering/uppföljning ska ske i Hypergene. Hypergenes struktur kan ses som en utmaning vad gäller effektivitet i uppföljningsmomentet då det krävs en hel del handpåläggning och personella resurser för rapportering. I ett nästa steg för att utveckla uppföljningen av verksamheten kommer det utses kontaktpersoner. Dessa personer ska hålla ihop den stora mängden material. Alla som har ansvar att följa upp ett/flera områden rapporterar detta i Hypergene. Till sist är det avdelningscheferna som gör de sammanställda analyserna i Hypergene. Ansvarig avdelningschef gör tillsammans med förvaltningsdirektören underlaget för rapportering till nämnden.

I och med införandet av den nya organisationen, där man frångick beställar-utförarmodellen, har det under 2017 arbetats med att implementera nya arbetssätt och modeller.

2018-05-07

Med utgångspunkt från de nio principer som fastställts i den ”nya ekonomistyrningsprocessen” har man bland annat arbetat med de gemensamma kostnaderna där man tydliggjort hur dessa ska hanteras.

***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Det ärenden som kräver beslut går alltid till nämnd. Analyser genomförs ständigt då den egna verksamheten följs noggrant, dessa analyser lyfts av naturliga skäl inte till nämnd. Nämnden får oftast ta del av en nedtrattad analys (i de fall ärendet är av nämnds karaktär) dvs. råmaterialet med all data skickas inte till nämnden.

***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Det finns ett gott urval vid rekrytering av medarbetare till staben, dock kan det vara en utmaning att behålla kompetenta medarbetare då den externa marknaden lockar inom stadsbyggnadsförvaltningen. Det har skett nyrekrytering av ekonomikompetens vilket inte varit några problem då urvalet har varit gott.

Det arbetas ständigt med att få rutiner på plats samt verksamhetssystemutveckling.

Det finns en önskan om ett övergripande kvalitetsledningssystem för hela kommunen där de förvaltnings specifika dokumenten kan krokas i.

För att skapa förutsättningar för god kvalitet på rapporter o dyl. finns en önskan om att det från centralt håll skapas tydliga tidplaner för året.

## **8.3 Arbetsmarknadsförvaltningen**

***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

På arbetsmarknadsförvaltningen arbetar det 486 personer.

Arbetsmarknadsförvaltningen frångick köp/sälj organisationen redan 2016 när produktionen av arbetsmarknadsinsatser lades inom förvaltningen. 2017 tillfördes förvaltningen det fulla ansvaret för vuxenutbildningens egen regi. Förvaltningen anser sig inte ha behov av att ändra arbetssätt i någon större utsträckning i och med den nya ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen som sjösattes år 2017-01-01 eftersom modellen implementerats i den tidigare organisationsförändringen. Under 2017 har dock ekonomistödfunktionen till cheferna utvecklats. Ekonomistödet till cheferna bedöms nu vara bra.

Inför månadsrapportering av ekonomi går ekonom tillsammans med respektive enhetschef igenom Ackumulerat utfall, Prognos för perioden, Differens mellan Ack utfall och Ackumulerad prognos, Ackumulerad budget, Differens mellan Ackumulerad budget och Ackumulerat utfall, Helårsprognos, Helårsbudget samt Differensen mellan Helårsbudget och Helårsprognos. I månadsrapporten, som antas av nämnd, specificeras även de olika verksamheterna samt att nyckeltalet försörjningsstöd redovisas specifikt.

I uppföljning till delårsrapport samt årsredovisning följs samma princip med att ekonomin gås igenom grundligt med respektive enhets- och avdelningschef.

Uppföljning av verksamheten görs i Hypergene av de ansvariga för respektive aktivitet.

## Uppsala kommun

Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

2018-05-07

Under pågående budgetår 2017 gjordes en ombudgetering mellan socialnämnden, omsorgsnämnden och arbetsmarknadsnämnden

Styrning sker via nämndens verksamhetsplan. Verksamhetsplanen är nedbruten i aktiviteter och följs upp tre gånger/år, delår 1 och 2 samt vid årsbokslut. Vid uppföljning av aktiviteter inför de tre uppföljningstillfällena är det avdelningscheferna som för dialogen med enhetscheferna.

Avdelningscheferna är med vid framarbetande av verksamhetsplanen. Efter beslutad verksamhetsplan är det avdelningschefernas ansvar att implementera planen ner i organisationen.

Ledningsgruppen har ledningsgruppsmöte veckovis. På dessa möten lyfts alltid ekonomin för genomgång och diskussion. Förvaltningens ledningsgrupp genomför resultatdialoger där varje avdelningschef redogör för bland annat ekonomi, viktiga händelser, HR frågor och sjukfrånvaro.

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Förvaltningen bedömer att allt som det måste till ett beslut för går till nämnden. Vissa ärenden lyfts inte som beslutspunkt utan som information.

Staben följer nogsamt ex. nyckeltal från Kolada. Om något nyckeltal bedöms sticka ut åt det ena eller det andra hållet lyfts det specifika nyckeltalet till nämnden, det blir således en selektion på vilka nyckeltal som då redogörs för nämnden. Nyckeltal som ligger inom gränsvärden lyfts inte per automatik till nämnden. Arbetssättet syftar till att lägga fokus på avvikelser mot den planerade verksamhetsplanen och utveckla verksamheten där avvikelserna förekommer.

### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Samtliga avdelningar har en "egen" kvalitetsledare knuten till sig. Ett nytt kvalitetsledningssystem ska implementeras under året. Det har anställts en person som ska hålla ihop hela kvalitetsledningsprocessen. Det pågår ett arbete i ledningsgruppen att involvera avdelningscheferna än mer i arbetet med systemledning. Genom en tydlig organisation, ex stabens roll, strategernas roller samt ekonomernas roller säkerställs kvaliteten.

Förvaltningen följer månatligen statistik som ej sammanställs i rapport dvs. så vida det inte finns något oroväckande som sticker ut.

## **8.4 Kulturförvaltningen**

### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Kulturförvaltningen var en av två förvaltningar som blev pilotförvaltning för att frånga beställar-utförarorganisationen 2014. På förvaltningen arbetar det 386 medarbetare.

Uppföljning av ekonomi och verksamhet sker månatligen av avdelnings- och enhetschefer via Hypergene. Uppföljningen går så långt ner som till enhetsnivå till ex. fritidsgård i vissa fall. Avdelningscheferna inhämtar material och uppföljning av respektive enhetschef och informationen som därefter aggregeras därefter ihop. Uppfattningen



2018-05-07

inom förvaltningen är att alla medarbetare känner väl till ”den röda tråden” då de arbetats mycket med att lyfta frågor om Mål och budget, uppföljning o dyl.

Inom förvaltningen finns det en tydlig struktur för hur kommunikation av ex. Mål och budget, verksamhetsplaner o dyl. ska kommuniceras. På de månatliga mötena som förvaltningsdirektören håller med avdelningscheferna och stabsfunktionerna lyfts ekonomi- och verksamhetsfrågor.

Förvaltningsdirektören har även ledningsgrupp månatligen där ekonomi och verksamhet är stående punkter som behandlas. I ledningsgruppen ingår förutom direktören, förvaltningsstabs chef, ekonomi- och verksamhetskontrollers, strateg med ansvar chefen för infrastruktur och lokalfrågor, stabsfunktioner samt två avdelningschefer.

På chefsforum, som även det är en månatlig sammankomst, behandlas specifikt verksamhetsfrågor. I denna sammankomst ingår förvaltningens åtta avdelningschefer.

Avdelningschefer, enhetschefer, samordnare, strateger, kommunikatörer och stabsfunktioner träffas månatligen vid en ledningskonferens för att få information om och behandla bl a. ekonomi- och verksamhetsfrågor. Utifrån dessa träffar tar respektive enhetschef med sig ekonomi- och verksamhetsfrågorna till sina arbetsplatsträffar.

#### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Det förekommer en rad löpande analyser och omvärldsbevakning inom förvaltningen, dessa lämnas ej till nämnden. Som ett exempel på vad som inte gått till nämnd lyftes att det inom HR området finns en framtagen rutinbeskrivning för rekryteringsärenden. Nämnden har dock involverats i omvärlds- och riskanalysarbetet som förvaltningen genomfört under 2017.

#### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Uppfattningen är att det går åt mycket arbetstid till att leverera underlag, rapporter o dyl. Det finns även rapportering som ska levereras trots att förvaltningen inte har någon stark beröringspunkt ex. miljövänliga fordon.

För att förvaltningen ska ha möjlighet att leverera rapporter o dyl. med god kvalitet finns en önskan om att det från centralt håll skapas tydliga tidplaner för året.

Det blir mycket dubbelarbete då Hypergene struktur och funktion inom verksamhetsplanedelen inte är tillfredsställande. T ex så kan inte rapporter tas fram utan att det krävs en hel del bearbetning av dokumenten för att de ska bli läsvänliga (typsnitt etc).

Det behövs även utveckling av stöd vid introduktion till nya chefer i olika system såsom t ex Hypergene, Heroma etc för att säkerställa att kvalitet kan uppnås i löpande arbete.

## **8.5 Miljöförvaltningen**

Antal personer som arbetar på miljöförvaltningen är 79 stycken.

#### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Att sy ihop Mål och budget till en verksamhetsplan och en operativ plan menar man från förvaltningens sida varit en utmaning men som nu börjat formera sig. Den största

2018-05-07

utmaningen har varit att koppla ihop Mål och budget med det grundläggande myndighetsuppdrag som nämnden/förvaltningen har.

Vid månadsrapportering följs periodens utfall och budget samt differens mellan utfall och budget. Det åskådliggörs även om respektive avdelning bedöms uppnå det ekonomiska målet i form av trafikljus (grön-gul-röd). Med pilar beskrivs även hur månadsutfall ligger till i förhållande till föregående månad. I rapporten redovisas även nyckeltalen; verksamhetens nettokostnader per period, KI-tal, lönekostnader, sjukfrånvaro samt antal medarbetare.

Uppföljning av delårs- och årsbokslut sker av förvaltningsdirektören tillsammans med de fyra avdelningscheferna. Rapportering vid delår omfattar miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamhet samt resultat och prognos för helår i förhållande till verksamhetsplan och årets budget.

I verksamhetsplanen finns en fastställd uppföljningsplan. Syftet med uppföljningsplanen är att den ska ligga till grund för ett systematiskt arbete för att kontrollera och förbättra kvaliteten inom nämndens ansvarsområden.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden antar varje år en verksamhetsplan som förvaltningen utgår från när den operativa planen fastställs. I den operativa planen har inriktningsmål, uppdrag och nämndmål brutits ner till aktiviteter utifrån fastslagen verksamhetsplan. I arbetet med att ta fram aktiviteter involveras alla medarbetare på förvaltningen.

Kommunicering av ekonomi- och verksamhetsstyrning sker via förvaltningens ledningsgrupp som leds av förvaltningsdirektören. Avdelningscheferna, som ingår i ledningsgruppen, för styrningen vidare till övriga medarbetare i organisationen. Miljöförvaltningen är en förhållandevis liten förvaltning varpå beslutsvägarna är korta och det upplevs förhållandevis enkelt att kommunicera med samtliga medarbetare. Planeringsprocessen bedöms vara tydlig för medarbetarna.

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Allt som det krävs nämndbeslut på lyfts till nämnd. Nämnden är aktiv och efterfrågar även diverse utredningar och material.

Den operativa planen är ett exempel på vad som inte lyfts till nämnd.

### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

För en liten förvaltning, vilket miljöförvaltningen anser sig vara, kan det vara en utmaning att svara upp mot alla de mål och uppdrag som ställs upp i Mål och budget samt därtill i olika planer och program. Målen och uppdragen är inte alltid anpassade efter förvaltningens grundläggande verksamhet och för programmen saknas ofta aktuella handlingsplaner. Enbart att lämna in den rapportering som förväntas innebär ett stort arbete för förvaltningen där samma krav på rapportleverans krävs från den lilla förvaltningen som från den stora förvaltningen. Miljöförvaltningen finansieras dessutom endast till en tredjedel av kommunbidrag. Övriga två tredjedelar finansieras av de avgifter som tas ut av kund inom den oberoende myndighetsutövningen. Det gör att utrymmet för att möta de krav som ställs från centralt håll är relativt litet. Under 2017 har förvaltningen ändå gått från en verksamhetsutvecklare till två bland annat för att försöka möta de ökade kraven.



2018-05-07

För att skapa förutsättningar för god kvalitet på rapporter o dyl. finns en önskan om att det från centralt håll i god tid skapas tydliga tidplaner för året.

Förvaltningen har idag inget aktuellt kvalitetsledningssystem. Då det inte finns ett sammanhållet kvalitetsledningssystem för kommunen finns det en viss osäkerhet vilka dokument, mallar o dyl. som gäller.

## 8.6 Omsorgsförvaltningen

***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

På omsorgsförvaltningen arbetar det 2 213 personer.

Under år 2017 har omsorgsförvaltningen arbetat med att tydliggöra ekonomi- och verksamhetsstyrningen inom förvaltningen. Som ett första steg i att tydliggöra styrningen har arbetsätt, metoder och strukturer arbetats fram för förvaltningens ledningsgrupp samt avdelningarnas ledningsgrupper. Inför år 2018 fortsätter arbetet med att tydliggöra verksamhets- och ekonomistyrningen genom att koppla på hela förvaltningen på ett tydligare sätt.

Arbetet med verksamhetsstyrning utgår från kommunens Mål och budget dokument samt de principer kommunfullmäktige fastslagit vad gäller Uppsala kommuns ekonomi-styrning.

Förvaltningen sammanställer varje månad en ekonomisk rapport. Rapporten innehåller en sammanställning över hela nämndens område uppdelat enligt följande; Ackumulerat utfall, Varav egen regi, Prognos, Differens mellan Ackumulerat utfall och Prognos, Budgeterat ackumulerat utfall samt Differens mellan Ackumulerat utfall I och Budgeterat ackumulerat utfall. Till sammanställningen lämnas förklaringar på en övergripande nivå. I månadsrapporten specificeras även de tolv verksamhetsområdenas nettokostnader samt vad eventuella avvikelser beror.

I samband med prognostillfällen går ekonom tillsammans med respektive chef/budgetansvarig nogsamt igenom ekonomin. De enskilda prognoserna aggregeras uppåt

Den rapport som går till KS är inte alls lika omfattande som nämndrapporten. Månadsrapport till KS är en vanlig månad en sammanfattning på ett fåtal rader men uppföljning T1 o T2 är mer utförlig.

Månadsrapporten lyfts till diskussion i förvaltningens ledningsgrupp samt på avdelningarnas ledningsgrupper. Månadsrapporterna går även till omsorgsnämnden för beslut.

Förutom prognostillfällen har förvaltningsledningen månadsuppföljningar av ekonomi tillsammans där varje avdelnings resultat föredras och avvikelser samt resultatförstärkande åtgärder diskuteras.

Vid tertialbokslut följs framför allt målen upp på ett tydligare sätt. Hela förvaltningsledningen deltar i arbetet med delårsbokslut. Ej verkställda beslut följs upp fyra gånger/år.

I och med att det är en ny organisation som implementerats arbetar förvaltningen med att medarbetare på alla nivåer ska förstå "den röda tråden" gällande ekonomi- och verksamhetsstyrningen. Den nya organisationen anses resurseffektivare, omställningar

2018-05-07

går fortare att genomföra samt att det nu är mer öppet och transparent. Med detta menar man att det lättare att styra mot Mål och budget.

Styrningen försvårades dock under 2017 då det under pågående budgetår gjordes en ombudgetering mellan Omsorgsnämnden, Socialnämnden samt Äldrenämnden.

***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Förvaltningen lyfter till nämnden ärenden där beslut måste tas, information som nämnden behöver, information om utvecklingsprojekt, uppföljning av privata utförare osv. Förvaltningen anser inte att de utelämnar information, analyser eller åtgärdsplaner för nämnden. Omsorgsnämnden är en aktiv nämnd som efterfrågar mycket information och material. Tjänstemännen arbetar även de aktivt med att ge nämnden information och material.

***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Att arbeta i kommuner har fått en statushöjning. Omsorgsförvaltningen anser sig ha kompetenta medarbetare samt att personalomsättningen är låg. Genom att använda sig av verksamhetssystemet Hypergen säkerställs leverans enligt fastställda instruktioner.

## 8.7 Socialförvaltningen

***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Antal medarbetare på socialförvaltningen är, enligt deras egna uppgifter, 725 personer.

Socialförvaltningen gick in i en ny organisation från den 1 januari 2017, vilket innebar nya förutsättningar och utmaningar med att säkerställa och implementera ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen i socialtjänsten alla verksamheter. Arbetet med att kalibrera in alla delar fortsätter under 2018. Under pågående budgetår 2017 gjordes en ombudgetering mellan socialnämnden, omsorgsnämnden och arbetsmarknadsnämnden.

Budgetansvariga på förvaltningen går tillsammans med respektive ekonom igenom "sitt" resultat, lägger prognos för året samt kommenterar avvikelse för sitt ansvarsområde. Då alla budgetansvariga är klara med sin del aggregeras delarna ihop till en helhet som mynnar ut i en månatlig månadsrapport. Månadsrapporten finns med som ett beslutsärende på socialnämndens sammanträden. Månadsrapporten innehåller en sammanställd bild för perioden för Utfall, Prognos, Budget utöver dessa redogörelser redogörs även för Helårsprognos samt Helårsbudget. Till sammanställningen lämnas övergripande förklaringar till resultatet samt förklaringar till större avvikelser. Rapporten specificerar även de enskilda avdelningarnas utfall samt förklaringar på avvikelser.

I månadsrapporten följs även förvaltningens nyckeltal gällande; nettokostnadsutveckling, antal medarbetare samt sjukfrånvaro, dessa nyckeltal tas fram av den centrala staben. För de enskilda avdelningarna följs även ärende inflödet upp månadsvis.

## Uppsala kommun

Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

2018-05-07

Utöver den rapportering som sker till socialnämnden rapporteras även i verksamhets-systemet Hypergen en mindre detaljerad redovisning för månaden som gått i form av resultat och överskitiga avvikelser kommentarer. Rapporten går till kommunstyrelsen.

Inför delårs- och årsbokslut arbetar förvaltningens ekonomer tillsammans med budgetansvariga med bland annat utfall, budget och prognoser (för delårsbokslut). Förfarandet för de budgetansvariga är i princip detsamma som vid månadsrapportering dvs. respektive ekonom och budgetansvarig går tillsammans igenom resultat samt beskriver avvikelser för perioden eller vid årsbokslut för året.

De verksamhetsanknutna målen, uppdrag o dyl. följs upp på ett betydligt mer detaljerat sätt i delårs- och årsbokslut. Det är framfört allt respektive avdelningschef, med stöd av sina chefer och styrteam (ekonom, strateg, HR-partner) som ansvarar för återrapportering. Under år 2018 är intentionen att försöka få ner återrapporteringen till enhetschefsnivå för att på så sätt få med alla ansvariga i hela kedjan. I delårsbokslutet redovisas uppföljning av; inriktningsmål, nämndsmål, uppdrag, internkontroll samt uppföljning av program och handlingsplaner. Utöver detta redovisas även nyckeltal.

Samtliga chefer är involverade i den ekonomiska uppföljningen via Hypergene där de även uppmanas att använda sig av nyckeltal som styrker det ekonomiska resultatet. Analysen med att koppla ihop ekonomin och nyckeltal sker främst på avdelningschefsnivå.

Nämnden antar en verksamhetsplan. Verksamhetsplanen bryts ner till förvaltnings-, avdelnings- och enhetsnivå där allachefer med medarbetare arbetar fram aktiviteter som är kopplat mot nämndens verksamhetsplan. Verksamhetsplanen följs upp vid tre tillfällen under året, delår 1 och 2 samt vid årsbokslut samt vid de månatliga resultatdialogerna med avdelningschefer och direktör.

Varje månad genomförs det ett chefsmöte. Vid denna träff deltar alla chefer inom socialförvaltningen (ca 60 stycken) och där behandlas bland annat ekonomi- och verksamhetsstyrning.

Veckovis skickas snabbanteckningar från ledningsgrupp ut till alla medarbetare via dennes chef (dvs. där det finns något att rapportera) samt att dessa anteckningar läggs ut på kommunens intranät.

Det hålls planeringsdagar på alla nivåer i förvaltningen ca två gånger per år.

Det finns ett tillskapat forum "Resultatdialog" där områdena ekonomi, verksamhet samt personal behandlas. I detta forum ingår förvaltningsdirektör, avdelningschef verksamhet, avdelningschef systemledning, HR-chef, nämndcontroller samt kvalitetschef.

Inom förvaltningen anser man sig ha en klar bild över hur rapportering ska hanteras. Varje ekonomirapport föredras muntligt för förvaltningsdirektören.

Förvaltningen har lyft tre områden som de anser det behöver satsas på; kvalitetsledningssystem, säkra kompetensförsörjningen samt arbeta med den interna och externa kommunikationen. I och med detta har förvaltningen tillskapat en kvalitetsenhet. Kvalitetsenheten har sedan uppstarten fokuserat på att arbeta med att genomlys och förbättra verksamhetsprocesserna inom förvaltningen. Bland annat har man arbetat med att knyta ihop egen regi med myndigheten i ett gemensamt ledningssystem.

2018-05-07

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Alla ärenden som kräver beslut tas till nämnd, även månadsrapporten är ett beslutsärende. Ej verkställda beslut redovisas vid varje sammanträde. Nämnden är aktiv och efterfrågar underlag och material i förekommande fall.

### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Ekonomistaben erbjuder ekonomisupportstugor för samtliga chefer. I styrteam finns stödfunktioner till avdelningschef, strateg, ekonom och HR som bistår med underlag, analys och kompetens

Nämndcontroller presenterar ekonomiskt resultat på chefsmöten där det också ges möjlighet för chefer att ställa frågor och bistå i analys av resultat och ge förslag till åtgärder. Chefer på olika nivåer, strateger och fackliga representanter involveras i framtagande av förslag till effektiviseringsåtgärder.

Förvaltningen satsar på att utbilda och utveckla ledarskapet för att se till helhet, processer, leda och styra på ett effektivt sätt.

## **8.8 Utbildningsförvaltningen**

### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Utbildningsförvaltningen är till antalet medarbetare den största förvaltningen med sina 6 401 medarbetare.

År 2015 lämnade utbildningsnämnden köp och säljorganisationen. Utbildningsförvaltningen styrs av tre principer; kvalitet, ekonomi och attraktiv arbetsgivare.

Ekonomiuppföljning sker månatligen. Varje enhetschef sitter tillsammans med ekonom för genomgång av utfall mot budget. Varje nivå i organisationen ansvarar för sitt resultat. Månadsrapporten går inte som ett beslutsärende till nämnden, dock föredrar förvaltningsdirektören rapporten som en information till nämnden. Den information nämnden får ta del av för hela förvaltningen är; Utfall, Budget, Differens utfall mot budget, Ackumulerat utfall fg år, Förändring mot fg år, Ackumulerad prognos, Differens utfall och prognos, Årsprognos per delår 2 samt Helårsprognos. Till detta finns avvikelsetförklaringar. För respektive verksamhet redovisas; Ackumulerat utfall och budget, Avvikelse budget och utfall, Helårsbudget samt Helårsprognos. Även vissa nyckeltal lyfts månatligen ex. volymer i förskolan och sjukfrånvaro.

Det genomförs även månatlig uppföljning med bland annat utbildningsdirektören och avdelningschefer utifrån principerna kvalitet, ekonomi och attraktiv arbetsgivare.

Utbildningsnämnden antar verksamhetsplanen. Respektive avdelningschef tar i dialog med utbildningsdirektören fram en verksamhetsplan för avdelningen för att fånga både nämndens verksamhetsplan och verksamhetens utvecklingsbehov. Avdelningens verksamhetsplan bryts ner till aktiviteter som enhetschefer i sin tur lyfter in i verksamhetens framarbetade styrkort. Enhetschefen tar till sist fram, tillsammans med varje medarbetare, ett målkort på individnivå.

## Uppsala kommun

Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

2018-05-07

Kommunicering av ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen görs via förvaltningens ledningsgrupp där förvaltningsdirektören, avdelningschefer samt stab ingår. Avdelningscheferna arbetar vidare i organisationen med förankring av modellen.

Förvaltningsdirektör, kvalitetschefer, avdelningschefer, HR samt controller träffas månatligen för analysera och följa upp föregående månad redovisning dvs. den som ska rapporteras innevarande månad.

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Ärende av beslutskaraktär går alltid till nämnden. Det finns även en "Portal" för det systematiska kvalitetsarbetet där samtliga nämndsledamöter kan gå in och hämta information, rapporter och presentationer av det systematiska kvalitetsarbetet både på huvudmanna- och enhetsnivå.

### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Utbildningsförvaltningens ledningssystem vad gäller kvalitetsarbetet beskrivs i en bild som visar hur skollag och politiska uppdrag tas om hand i verksamheten och hur varje nivå bär sitt ansvar för att genomföra uppdragen och återrapportera resultat och analys. Skollagens olika ansvarsnivåer, huvudman, rektor/förskolechef och lärare/förskollärare är särskilt utpekade.

Den nya ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen gör att processerna tydliggjorts och på så sätt kvalitetssäkrats. I de stabsfunktionerna som "tillkommit" i och med den nya organisationen finns det fortfarande utvecklingspotential inom områdena HR och kommunikation. Ekonomiområdet fungerar bra.

## 8.9 Äldreförvaltningen

### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Äldreförvaltningen består av 2 832 medarbetare. Verksamheten inom förvaltningen är uppdelat i två områden, egen regi samt externa utförare. Egen regi är ISO certifierad och har ett ledningssystem som stödjer ISO verifieringen. Att vara ISO certifierad innebär även att äldreförvaltningens egenregi blir granskad externt av Intertekc årligen. Såväl det externa som interna verksamheterna området följs upp av avtalsenhetens avtals strategier.

Ekonomisk uppföljning sker månatligen av utfall mot budget, både avseende egen regi och den verksamhet som utförs av privata utförare (extern regi). Under 2018 kommer även de verksamhetsanknutna delarna att lyftas in och följas upp i systemet Hypergene. I månadsrapporten, som också utgör ett ekonomiskt bokslut för beslut i nämnden, jämförs ekonomiskt utfall mot lagd budget dels på en övergripande nivå, dels för respektive verksamhet inom äldre verksamheten. På förekommen anledning, när avvikelser av icke obetydligt slag inom egen regins olika delar noteras, förs en diskussion med respektive verksamhetschef om orsaker och förslag på åtgärder. Månadsrapporten lyfts, till nämnden som en egen beslutspunkt samtliga månader utom per juli och per december då årsbokslut upprättas.



2018-05-07

I månadsrapporten följs ekonomi upp enligt följande; Utfall, Periodens kommunbidrag, Avvikelse mellan utfall och kommunbidrag för perioden, Budget för perioden sant utfall vs budget. Områdena Särskilt boende och Ordinärt boende särredovisas genom att beskriva; Utfall för perioden, Budget för perioden, Avvikelse utfall mot budget för perioden, Prognos för perioden samt Avvikelse prognos mot utfall. I rapporten följs två nyckeltal; Volymutveckling av antal platser inom LOU, LOV och egen regi samt Volymutveckling gällande budgeterad vs faktiskt utförd tid i hemtjänsten.

I månadsrapporten (samt i boksluten) följs ekonomi upp enligt följande; Utfall, Periodens kommunbidrag, Avvikelse mellan utfall och kommunbidrag för perioden, Budget för perioden samt utfall vs budget. Detta dels på en totalnivå, dels per verksamhetsområde. De två absolut största verksamhets områdena, Särskilt boende och Ordinärt boende, särredovisas genom att beskriva; Utfall för perioden, Budget för perioden, Avvikelse utfall mot budget för perioden, Prognos för perioden samt Avvikelse prognos mot utfall. Då första prognosen upprättas i april årsvis redovisas avvikelser mot prognos i månadsrapporten första gången i maj och framåt. Volymer kopplat till ekonomiska boksluten följs och redovisas via bland annat nyckeltalen; "Volymutveckling av antal platser (särskilt boende) inom LOU, LOV och egen regi" samt "Volymutveckling gällande budgeterad vs faktiskt utförd tid i hemtjänsten" (ordinärt boende) redovisas. Detta då dessa volymuppgifter hänger nära samman med de ekonomiska utfallet för de största

Vid delårsbokslut följs ekonomi-, verksamhets- och medarbetarperspektiven upp på enhetsnivå. Även områdena utveckling och förbättringar lyfts in som en del i delårsboksluten. Vid delårsboksluten samt vid budgetförfarandet träffas alltid ekonom tillsammans med respektive avdelnings- och verksamhetschef för uppföljning och genomgång av verksamhet inför den prognos/budget som ska avges av ekonomiskt utfall för året. Delårsrapporteringen är mer omfattande än månadsrapporteringen, bl.a. lyfts mer statistik/volym in som är kopplat till ekonomi samt vilka eventuella risk och osäkerhetsfaktorer som finns i prognosen.

Äldreförvaltningen har en grupp, Ledningens genomgång, där ekonomi och verksamhetsområden går igenom grundligt tre gånger per år. Avdelningscheferna medverkar vid dessa träffar för att muntligen ge sin bild av den egna verksamheten.

Ekonomi och verksamhet finns som en stående punkt på alla medarbetares arbetsplatsträffar. Det förs även regelbundna medarbetarsamtal där det läggs vikt i att samtliga medarbetare ska se "den röda tråden" i ekonomi- och verksamhetsstyrningen.

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

Effektiviseringar, vilka finns årligen, lyfts inte alltid till nämnden. Dock menar man från förvaltningens sida att det är en avvägning om ärendet (effektiviseringen) ska lyftas till nämnd eller ej. Om ärendet ska lyftas till nämnd beror bland annat på dignitet och belopp på föreslagen åtgärd.

### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

Förvaltningen anser att controller är viktiga aktörer då de stödjer cheferna i sitt dagliga arbete och utvecklingsarbete. I och med den nya organisationen prövas och omprövas vilka kompetenser som förvaltningen behöver ex. har man rekryterat statistiker och innovationsledare. I en centraliserad stabsorganisation är det viktigt att stabsfunktionerna arbetar nära, är närvarande och aktiva i respektive förvaltnings utmaningar.

För att Uppsala kommun ska ha en enighet anser man från förvaltningens håll att vissa övergripande delar ska styras från centralt håll (kommunledningskontoret) för att sedan, när det landar i förvaltningen, hanteras specifikt för den egna förvaltningen. Ett exempel som lyftes var synpunktshantering.

## 8.10 Räddningsförvaltningen

### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

Räddningsnämnden är en gemensam nämnd för Tierp, Uppsala och Östhammars kommuner, där Uppsala kommun är värdkommun. Nämnden granskas av revisorer från alla tre kommuner. Hela rättsfiguren kan karaktäriseras som en hybrid, invävd i alla tre kommuner med en stark karaktär av egenregiverksamhet.

Räddningsnämnden antar en verksamhetsplan. Utifrån verksamhetsplanen arbetar enhetscheferna tillsammans med medarbetarna fram aktiviteter till en produktionsplan. Alla medarbetare (395 personer) inom räddningsförvaltningen är delaktiga i framarbetandet av produktionsplanen.

Ekonomiansvarig sammanställer månadsrapport där Ackumulerat resultat, Ackumulerad budget samt Differens mellan Ackumulerat resultat och Ackumulerad budget presenteras. Av månadsrapporten framgår även Ackumulerade investeringar samt Budget för investeringar, och nyckeltalen Lönekostnader, Antal tillsyner samt bemanning av deltidsbrandstationer.

Vid delårsrapportering lägger respektive budgetansvarig prognos samt förklarar avvikelser. Vid årsbokslut beskriver budgetansvariga mer detaljerat vad avvikelser beror på. Respektive ansvarig redovisar även måluppföljning i Hypergene.

Månadsrapport, delårsrapport samt årsbokslut är beslutsärenden för räddningsnämnden. Det sammanställs även en månadsrapport i Hypergene som går till kommunstyrelsen, denna rapport passerar inte räddningsnämnden.

Internkontrollplanen ses som ett verksamhetsstyrningsdokument inom räddningsförvaltningen.

Ekonomisk- och verksamhetsuppföljnings rapporter lyfts i samband med ledningsgruppsmöten, produktionsledningsgrupp, enhetsmöten samt vid arbetsplatsträffar. De budgetansvariga (31 personer) träffas månatligen i produktionsledningsgruppsmöten eller enhetsmöten där månadens uppföljning av ekonomi och nyckeltal behandlas.

Förvaltningen anser sig inte ändrat arbetssätt i och med den nya ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen.

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd***

Ärenden som det måste till ett beslut går alltid till nämnden. Övriga ärenden kan gå som information exempelvis uttryckningstider.

### ***Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?***

2018-05-07

Räddningsförvaltningens stab är förhållandevis liten som historiskt rekryterat medarbetare internt. Dock är stabsstyrkan idag stabil samt att de verksamhetssystem som behövs för rapportering finns på plats. De stabsresurser som är organiserade i kommunledningskontoret fungerar generellt bra men den strategiska styrningen av dessa resurser bör i större omfattning samordnas med förvaltningsledningen.

## 8.11 Överförmyndarförvaltningen

### ***Hur kommuniceras löpande under året, frågor kring kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell (gällande från 2017-01-01), inom förvaltningen? Hur genomförs det löpande arbetet inom förvaltningen?***

På överförmyndarförvaltningen arbetar 24 personer. I och med den nya omorganisationen som trädde i kraft 1/1 2017 blev rapporteringen av ekonomi och verksamhet mer likartad och tydlig. Överförmyndarförvaltningen tilldelades stödfunktioner i samband med att den nya organisationen sjuöskades ex. fick de en "egen ekonom". Ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodellen har inte föranlett att arbetet/arbetssättet på överförmyndarförvaltningen förändrats nämnvärt efter införandet av modellen, arbetet sker i samma utsträckning som innan den nya modellen infördes.

Överförmyndarförvaltningen använder sig av trafikljus redovisning, grönt – gult – rött vid redovisning. Nämnden arbetar mot två av kommunens nio inriktningsmål.

Det är två personer som arbetar med det löpande arbetet inom förvaltningen. Inför respektive uppföljning (månad, delårs samt årsbokslut) arbetar förvaltningsdirektören tillsammans med ekonom och verksamhetsansvarig med uppföljning av ekonomi och mål. Överförmyndarnämnden tar del av och beslutar om månadsrapporter, delårsrapporter samt årsbokslut.

Det är förvaltningsdirektören som tillsammans med ekonom tar fram och lägger de ekonomiska prognoserna för hela överförmynderiverksamheterna. Vid delårsrapportering följs resultatet per verksamhet upp enligt följande; Utfallet för perioden, Budget för perioden, Differensen mellan utfall och budget för perioden, Aktuell status (trafikljus) samt jämförelse med föregående månad. Det finns även en översiktlig förklaring till resultatet. Utöver uppföljning på verksamhetsnivå görs även uppföljning på ansvarsnivå enligt samma uppställning som ovan. Även här finns förklaring till resultatavvikelseerna. Utöver ovanstående redovisning redovisas även en resultaträkning med intäkter och kostnader specificerade. Till resultaträkningen finns kommentarer till respektive intäkt/kostnadspost.

I delårsbokslutet följs ett antal nyckeltal upp. Detta tar verksamhetsansvarig fram i samråd med förvaltningsdirektör.

Internkontrollplan samt verksamhetsplan följs upp kvartalsvis.

På de månatliga arbetsplatsträffarna finns det en stående punkt gällande återrapportering från nämnden där områdena ekonomi- och verksamhet lyfts och kommuniceras.

### ***I vilken omfattning förekommer analyser och åtgärdsplaner inom förvaltningen, som inte tas upp till nämnd?***

För skapa goda förutsättningar och delaktighet lyfts allt till nämnd. Förvaltningen lyfter bland annat ärenden där beslut måste tas, information som nämnden behöver, läget på





Uppsala kommun  
Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

2018-05-07

förvaltningen. Förvaltningen önskar delaktighet av nämnden. Dessvärre tvingades förvaltningen ställa in en "Nämndsdag" då det var för få nämndsledamöter anmälda.

### **Hur säkerställs erforderlig kompetens och förutsättningar för att leverera?**

Vid rekrytering av medarbetare finns det alltid kompetenta personer att tillgå. Överförmyndarverksamheten söker ofta jurister, socionomer och statsvetare. Dock finns det en problematik att behålla medarbetarna då dessa i många fall attraheras av den privata arbetsmarknaden efter ett tag inom kommunen. Det är förhållandevis stor personalomsättning av kompetenta medarbetare.

Det verksamhetssystem överförmyndarförvaltningen använder sig av är ett mycket föråldrat program där det finns uppenbarliga brister i systemet ex. kan personer "falla bort" ur systemet om de inte hanteras rätt samt att det krävs stora personella resurser då systemet är komplicerat.

## **9 Slutsatser**

Sammanfattningsvis konstaterar vi att kommunfullmäktige har fastställt nio gemensamma principer för att säkerställa ett enhetligt arbetssätt i ekonomistyrningen och stödja fullmäktiges inriktning för nämndorganisation. Styrelse, nämnder och förvaltningar arbetar med att implementera och anpassa verksamheterna efter den nya styrmodell som började att gälla 2017-01-01.

Vi konstaterar att inga allvarliga synpunkter lämnats rörande brist på resurser eller andra medel för att leva upp till de fastställda principerna. Arbetet med anpassningar till den nya styrmodellen pågår dock fortfarande.

Utifrån vad som framkommit i intervjuerna rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- att lämna tydliga instruktioner över hur och vad som ska ingå i rapportering, detta för att få en tydlig och likformig i ex. månadsrapportering.
- att tydliggöra tidsplaner för rapportering.
- att utvärdera systemet Hypergene utifrån användarvänlighet inklusive analys av utbildningsbehov hos tänkta användare.
- att analysera möjligheterna att implementera ett gemensamt kvalitetslednings-system med koppling till verksamhetsspecifika system

2018-05-07

KPMG AB

Camilla Strömbäck  
Kommunal yrkesrevisor

Bo Ädel  
Kundansvarig



**Uppsala kommun**

Uppföljning av ekonomi- och kvalitetsarbete på nämndnivå

2018-05-07

Bilaga 1

**Arbetsmarknadsförvaltningen:**

Tuomo Niemelä, stabschef

Peter S:t Cyr, ekonomichef arbetsmarknads/social/överförmyndarförvaltningarna

Peder Jacobsson, strateg

Tobias Åström Sinisalo, uppdragsstrateg

Eva Hellstrand, strateg

Annika Friberg, kvalitets utvecklare

**Kulturförvaltningen:**

Annika Strömberg, verksamhetscontroller

Agneta Liljestam, ekonomicontroller:

**Miljöförvaltningen:**

Marcus Wågström, verksamhetsutvecklare

Therese von Ahn, verksamhetsutvecklare

**Omsorgsförvaltningen:**

Åsa Markström, avdelningschef systemledning

Susanna Hjorth, ekonomichef

**Räddningsförvaltningen:**

Mikael Lundqvist, ekonomichef

**Socialförvaltningen:**

Ola Jeremiasen, avdelningschef systemledning

Therese Andersson, tf kvalitetschef

Peter S:t Cyr, ekonomichef arbetsmarknads/social/överförmyndarförvaltningarna

Magnus Bergmark, nämnds controller

**Stadsbyggnadsförvaltningen/kommunstyrelseförvaltningen (inkl gatu- och samhällsbyggnadsförvaltningen, idrotts- och fritidsförvaltningen, namngivningsförvaltningen samt plan- och byggnadsförvaltningen)**

Jenny Rydåker, chef programkontoret

Barbro Rinander, ekonomichef

**Utbildningsförvaltningen:**

Märit Gunneriusson Karlström, chef enheten för uppföljning och analys

Birgitta Pettersson, förvaltningsdirektör

**Äldreförvaltningen:**

Christina Gustafsson, avdelningschef kvalitet och utveckling

Magnus Bergman-Kyllönen, ekonomichef

**Överförmyndarförvaltningen:**

Ida Hellrup, förvaltningsdirektör

Åsa Hedlund, handläggare