

Uppföljning av granskningar

Trelleborgs kommun



Jakob Smith &
Imelda Bengmark

7 juni 2022

Innehåll

1	Sammanfattning	4
2	Inledning	5
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte och revisionsfrågor	5
2.3	Genomförande och avgränsning	5
3	Granskningsresultat	6
3.1	Granskning av löneutbetalningsprocessen, 2019	6
3.2	Granskning av verkställigheten av fullmäktiges beslut, 2019	7
3.3	Granskning av kommunens åtgärder för att upptäcka och förhindra missbruk av förtroendeställning hos anställda, 2019.....	9
3.4	Granskning av investeringsprocessen i kommunala verksamheter, 2019 11	
3.5	Granskning av rutiner för efterlevnad av dataskyddsförordningen, 2020 14	
3.6	Granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål, 2020	16
3.7	Granskning av kommunens chefsrekrytering, 2020	18
3.8	Granskning av kommunledningsförvaltningens funktioner efter omorganisationen 2011, 2015	20
4	Slutsats	22
5	Källförteckning	23

1 Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trelleborgs kommun har EY följt upp åtta tidigare genomförda granskningar. Granskningen syftade till att bedöma om nämnder och styrelser vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av bedömningar och rekommendationer i tidigare granskningar.

Vår sammanfattande slutsats är att kommunstyrelsen och granskade nämnder har till stor del beaktat rekommendationerna revisionen har gett i granskningarna som har följts upp. Vi noterar att vissa rekommendationer är fullt ut beaktade. Dock noterar vi att det fortfarande pågår ett arbete för att tillgodose många utav rekommendationerna, vilket föranleder att vi inte kan bedöma att rekommendationerna beaktas fullt ut ännu. Vi bedömer att det är av vikt att arbetet som har påbörjats med rekommendationerna färdigställs. Endast enstaka rekommendationer har inte beaktats. Vi noterar att socialnämnden inte säkerställt ett arbete med att löpande överväga risker kopplat till missbruk av förtroendeställning samt oegentligheter. Därtill har uppföljningen av granskningen av rutiner för efterlevnad av dataskyddsförordningen även visat att det fortfarande råder viss osäkerhet kring hur incidenter ska graderas och hur personuppgifter som inkommer med e-post ska hanteras.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Den kommunala revisionens uppdrag är reglerat i kommunallagen och praxis för revisionens verksamhet framgår av SKL:s God revisionsssed. Av God revisionsssed framgår att revisionen regelbundet ska följa upp genomförda granskningsinsatser. Det är ett viktigt inslag i revisionens arbete att följa upp tidigare granskningar för att se vilka effekter förbättringsförslag och rekommendationer fått. Resultatet av uppföljningarna ligger även till grund för riskanalys inför kommande revisionsplanering. Revisionen har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att följa upp sju tidigare genomförda granskningar från år 2019 och 2020 samt en granskning från 2015.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om nämnder och styrelser har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av bedömningar och rekommendationer i tidigare granskningar. Detta inkluderar även de åtgärder som nämnder och styrelser uppgett i sina svar till revisionen. Följande granskningar ingår i uppföljningen:

- ▶ Granskning av löneutbetalningsprocessen, 2019
- ▶ Granskning av verkställigheten av fullmäktiges beslut, 2019
- ▶ Granskning av kommunens åtgärder för att upptäcka och förhindra missbruk av förtroendeställning hos anställda, 2019
- ▶ Granskning av investeringsprocessen i kommunala verksamheter, 2019
- ▶ Granskning av rutiner för efterlevnad av dataskyddsförordningen, 2020
- ▶ Granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål, 2020
- ▶ Granskning av kommunens chefsrekrytering, 2020
- ▶ Granskning av kommunledningsförvaltningens funktioner efter omorganisationen 2011, 2015

2.3 Genomförande och avgränsning

Granskade nämnder är kommunstyrelsen, tekniska servicenämnden, socialnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, arbetsmarknadsnämnden.

Granskningen har genomförts genom inhämtande av skriftliga svar från granskade nämnders förvaltningar avseende vilka åtgärder som vidtagits utifrån rekommendationerna och identifierade förbättringsområden i tidigare granskningar samt dokumentstudier (se källförteckning i avsnitt 5).

3 Granskningsresultat

3.1 Granskning av löneutbetalningsprocessen, 2019

Revisionen granskade huruvida kommuns interna kontroll vad gäller löneutbetalningsprocessen var tillräcklig, år 2019. Den sammanfattande bedömningen var att kommunen huvudsakligen hade fungerande lönehanteringsprocesser. Det saknades dock tydlighet i processen kring vem, hur och när vissa uppgifter ska genomföras samt vilka kontroller som ska utföras och hur de ska dokumenteras i manualer. Det saknades dokumentation som visar att kontrollerna utförts i vissa fall och systematiska kontroller av loggning av registreringar samt bearbetningar i lönesystemet.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Komplettera manualer med tydliga processbeskrivningar där det även framgår vilka kontroller som ska utföras, av vem, när och hur. Manualerna ska även tydligt redogöra för vilka befattningar inom kommunen som ansvarar för att kontrollerna genomförs. Gå igenom vilka handböcker som finns i lönesystemet och säkerställ att personalen känner till dessa samt hur information däri ska användas.
- ▶ Införa en rutin där uppföljningar införs mellan löneavdelningen och ekonomiavdelningen för de anställningsavtal där det framgår att en förmån ska registreras.
- ▶ Införa en rutin där förändringar i de fasta registren går igenom på vecko- och månatlig basis och att dessa dokumenteras samt attesteras av överordnad.
- ▶ Samtliga tidsrapporter attesteras av överordnad innan löneutbetalning sker. Detta i syfte att minska risken för att löneutbetalning görs för icke arbetad tid.
- ▶ Utlägg gjorda av ordförande attesteras av annan inom nämnden.
- ▶ Dokumentera signallistor efter att de kontrollerats och att det i dokumentationen tydligt framgår vilka åtgärder som vidtagits vid varje felkod och medarbetare på listan. Kontrollen attesteras så att kontrollen utförs enligt fyra-ögon-principen.
- ▶ Ta fram en rutinbeskrivning för månatliga avstämningar av personalkostnader och personalskulder i bokföringen. Rutinbeskrivningen ska omfatta hur en avstämning utförs, vilka som ska genomföra den samt hur avvikelser ska hanteras och följas upp. Rutinen ska kommuniceras ut till hela ekonomi- och löneavdelningen och det ska tydligt dokumenteras vilka som ska vara delaktiga i processen.

3.1.1 Iakttagelser

I svar till revisionen uppges att kommunledningsförvaltningen har under hösten 2021 startat utbildningar för samtliga medarbetare i processkartläggning. Samtliga medarbetare inom kvalitets- och resursavdelningen har genomgått första

utbildningsmodulen, som avser att ge förståelse för processbeskrivningar. Enligt uppgift uppdateras processbeskrivningar för samtliga delar löpande. Processbeskrivningarna anger hur, vem och när kontroller ska genomföras i processerna. Samtliga processer kartläggs med utgångspunkt från beslutande och gällande riktlinjer, policys och manualer.

I syfte att säkerställa hanteringen av anställningsavtal där en förmån ska registreras har processtödet utökats med ytterligare en lönecontroller. Rutiner för processen genomlysas och säkerställs löpande genom samarbete mellan HR-funktionen och ekonomifunktionen som har samlats under en avdelning. Det finns dock inga dokumenterade rutiner för uppföljningen av registrering av förmåner.

Utanordningslistor kommer införas senast hösten 2022. Attest av transaktioner på individnivå kommer under hösten 2022 genomföras i två steg, genom att medarbetarens närmaste chef signerar och chefens överordnade chef attesterar. Detta syftar till att minska risken för att löneutbetalning görs för icke arbetad tid. Attestering av nämndsförändes utlägg regleras i *Bestämmelser om ekonomiska förmåner till förtroendevalda 2019-2022* med tillämpningsanvisningar. Det framgår av 6 kap. 2 § att attestering av ordförändens begäran om ersättning görs av vice ordföränden. Enligt uppgift genomförs stickprov löpande under året.

Enligt uppgift sparas samtliga signallistor i 14 månader. Rättningar dokumenteras och slutattesteras. Ansvarig lönecontroller gör löpande kontroller mot signallistorna i enlighet med fyraögons-principen.

Slutligen pågår ett arbete med att genomlysas samtliga delar inom skuldavstämningen samt att ta fram delmoment utifrån gemensamt framtagna aktivitetslista. I varje delmoment utifrån aktivitetslistan upprättas rutiner till varje process i löneutbetalningen som även dokumenteras.

3.1.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationerna. Bedömningen grundas på att det pågår ett arbete med att förbättra löneprocessen och det har vidtagits ett antal åtgärder i enlighet med revisionens rekommendationer. Vi noterar dock att det inte upprättats dokumenterade rutiner för uppföljning som säkerställer att löneavdelningen erhåller alla underlag som krävs för registrering av förmåner. Det saknas även dokumenterad rutin för uppföljning och avstämningar som säkerställer att kostnader i Raindance är korrekt.

3.2 Granskning av verkställigheten av fullmäktiges beslut, 2019

Revisionen granskade år 2019 huruvida kommunstyrelsen och berörda nämnder hade en ändamålsenlig uppföljning och kontroll för att säkerställa att kommunfullmäktiges beslut verkställs och återrapporteras. Den sammanfattade bedömningen var uppföljningen och kontrollen i viss mån kunde stärkas för att säkerställa att kommunfullmäktiges beslut verkställs och återrapporteras. Det fanns kommunövergripande riktlinjer avseende ärendehantering. Av riktlinjerna framgick dock inte någon information kring hur återrapportering avseende

verkställighet till kommunfullmäktige ska ske. Det fanns ett behov av att säkerställa att riktlinjerna är väl kända i verksamheten. Bedömningen var även att formalisering av nämndsekreterarnas och kansliets arbetsrutiner borde övervägas, i syfte att minska sårbarheten. Slutligen fanns ett behov av att vidareutveckla årshjulet för vilka ärenden som ska återrapporteras till fullmäktige med standardärenden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Tillse att de kommunövergripande riktlinjerna för ärendehantering förankras ute i verksamheten, detta i syfte att minska sårbarheten och skapa ett enhetligt arbete avseende nämndsadministrationen.
- ▶ Som ett led i beredningsprocessen tillse att beslutsunderlagen i större utsträckning inkluderar en tidsram för när verkställigheten ska återrapporteras till kommunfullmäktige.
- ▶ Tillse att kommunens policydokument och av kommunfullmäktige beslutade riktlinjer ses över i syfte att säkerställa enhetlighet och tydlighet vad gäller uppföljning av efterlevnad.

3.2.1 Iakttagelser

Kommunens riktlinjer för ärendehantering anger att respektive nämnd/förvaltning kan ta fram egna kompletterande rutiner för sin ärendehanteringsprocess. Inom kommunledningsförvaltningen pågår ett arbete med att ta fram rutiner för ärendeberedning i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Rutinerna ska bli vägledande för övriga förvaltningars arbete. Detta syftar till att minska sårbarheten och medföra enhetlighet i ärendeberedningsprocessen. Kommunledningsförvaltningen bedömer att riktlinjerna för ärendeberedning är kända i samtliga förvaltningar. Vidare uppges att det pågår en kommunövergripande översyn av nämndsekreterarorganisationen och att en ny kanslichef tillsatts i januari 2022. Detta har enligt uppgift påverkat utvecklingsarbetet. Enligt uppgift kommer nämndsekreterarnätverket återupptas hösten 2022, där utvecklings- och implementeringsarbete kommer återupptas.

Det finns en årsplanering för kommunstyrelsen och kommunfullmäktiges sammanträden, vilken vi har tagit del av, där det framgår när handlingar ska vara kommunledningsförvaltningen tillhanda. Det har även upprättats ett årshjul för ärenden som återkommande behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige beslutade den 20 december 2021 att samtliga nämnder ska rapportera verkställigheten av fullmäktiges beslut årligen i april. Vi har tagit del av rutiner för återrapportering av verkställigheten som enligt uppgift skickats ut till samtliga förvaltningschefer och nämnder i januari och mars år 2022.

Enligt uppgift har en översyn av kommunens samlade styrdokument påbörjats. Översynen har dock avstannat då arbetet inte kunnat prioriterats. Hösten 2022 ska *Policy för ledning och styrning* uppdateras. Med avstamp i uppdateringen planerar kommunledningsförvaltningen att återuppta arbetet med översyn av kommunens samlade styrdokument, för genomförande under våren 2023. Vi har

tagit del av en lista på ett antal policys och riktlinjer som reviderats sedan föregående granskning.

3.2.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationerna. Bedömningen grundas på att det pågår ett utvecklingsarbete med att ta fram vägledande riktlinjer för ärendeberedningsprocessen samt att samtliga styrdokument i kommunen ska ses över för att säkerställa tydlighet. Kommunstyrelsen har därtill säkerställt att det finns en tidsram för när verkställighet ska återrapporteras.

3.3 Granskning av kommunens åtgärder för att upptäcka och förhindra missbruk av förtroendeställning hos anställda, 2019

Revisionen granskade kommunens åtgärder för att motverka missbruk av förtroendeställning hos anställda i kommunen år 2019. Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsen kan stärka den övergripande styrningen samt tydliggöra den övergripande roll- och ansvarsfördelningen avseende frågor gällande att förhindra, upptäcka och åtgärda missbruk av förtroendeställning och oegentligheter. Bedömningen var att det är av vikt att alla nämnder och förvaltningar arbetar utifrån samma strategi och plan.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa en tydlig kommunövergripande strategi för frågor gällande att förhindra, upptäcka och åtgärda missbruk av förtroendeställning eller oegentligheter där roll- och ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna tydligt framgår.
- ▶ Komplettera introduktionsprogrammet för nyanställda till att även innefatta 10 kap samt 20 kap Brottsbalken avseende tagande och givande av muta, samt kommunens riktlinjer för tagande och givande av muta.
- ▶ Arbeta fram och formalisera en handlingsplan eller checklista för åtgärder vid eventuell händelse av oegentligheter.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen, tekniska service nämnden samt socialnämnden att:

- ▶ Se över behovet kring informations- och utbildningsinsatser avseende missbruk av förtroendeställning och oegentligheter.
- ▶ Löpande överväga risker kopplat till missbruk av förtroendeställning samt oegentligheter.

3.3.1 Iakttagelser

Kommunfullmäktige beslutade den 28 februari 2022 om policy gällande mutor, jäv och förtroendeskadligt agerande samt representation. Vi har tagit del av policyn som innehåller kommunens förhållningssätt och värdegrund. Av policyn framgår att den gäller för förtroendevalda, anställda och inhyrd personal. Det har även tagits fram ett förslag till tre olika riktlinjer, som kompletterar policyn, *Riktlinje för*

mutor, jäv och förtroendeskadligt beteende, Riktlinje för representation och Riktlinje för möten och resor. Vid granskningens tidpunkt befinner sig riktlinjerna i beredningsprocessen. Enligt uppgift ska riktlinjerna omfatta såväl förtroendevalda som anställda. Handlingsplan för åtgärder vid händelse av oegentligheter kommer framgå av regelverket och i de riktlinjer som är i beredningsprocessen.

Det uppges att introduktionsutbildningen för nyanställda har kompletterats till att även omfatta 10 kap. samt 20 kap. Brottsbalken. Vi har tagit del av utklipp från den digitala utbildningen. Utbildningen innehåller information om hur man ska agera och vem man kan vända sig till i händelse av att misstanke om att muta eller korruption föreligger samt om åtgärder som kan bli aktuella vid mutor eller korruption. Utbildningen har dock inte påbörjats ännu men planeras. Enligt uppgift kommer visselblåsarfunktion även att vara på plats innan tidsfristen för införande går ut sommaren 2022.

I svar från tekniska serviceförvaltningen uppges att förvaltningen välkomnar den kommunövergripande utbildningsinsatsen som ska genomföras samt den kommunövergripande policyn. Utöver det kommer ämnet lyftas på framtida nämndsmöten för att synliggöra och öppna upp för dialog med förtroendevalda. Förvaltningen kommer genomföra en kartläggning av huruvida det finns behov av ytterligare informations- och utbildningsinsatser som omfattar både förvaltningen och nämnden genom att ett formulär att fylla i på ämnet. Vidare är ett förvaltningsövergripande nyhetsbrev inplanerat med tema Förtroendeställning/Etik och Moral. Tekniska serviceförvaltningen överväger risker kopplat till missbruk av förtroendeställning och oegentligheter genom att uppdatera attestförteckning kontinuerligt. Det är inte möjligt att godkänna och attestera samma faktura i systemet för hantering. Vidare har frågan om skyldighet att använda befintliga ramavtal analyserats inom ramen för intern kontroll. Förvaltningen genomför direktupphandlingar och resterande upphandlingar hanteras av utbildningssektionen. Samtliga upphandlingar genomförs i upphandlingssystem vilket säkerställer en transparent process. Förvaltningen skriver även avvikelserapporter på investeringsprojekt beslutade av kommunfullmäktige vid avvikelse på över 20 procent eller 3 milj. Kr. Detta anses vara en rutin för att upptäcka missbruk av förtroendeställning. Enligt uppgift kommer missbruk av förtroendeställning och oegentligheter även inkluderas i den interna kontrollplanen för 2023, med uppföljning i slutet på samma år. Förvaltningen kommer även framföra önskemål till HR om att komplettera introduktion vid nyanställning med mer specifik info om t ex tagande och givande av mutor.

Även socialförvaltningen och nämnden utgår från den nya policy som kommunfullmäktige beslutade år 2022. Utöver det utgår förvaltningen och nämnden från socialnämndens riktlinjer kring mutor och jäv. Enligt uppgift tar nyanställda del av genomgång av riktlinjen vid introduktionstillfälle och samtlig personal informeras en gång om året om riktlinjen vid arbetsplatsträff. Förtroendevalda informeras om riktlinjen vid varje ny mandatperiod. Förvaltningsjuristen påminner även all personal och förtroendevalda i förvaltningens nyhetsbrev om att de kan få information och stöd i frågor om mutor, jäv och missbruk av förtroendeställning hos förvaltningsjuristen.

3.3.2 *Bedömning*

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationerna. Bedömningen grundas på att det har tagits fram en kommunövergripande policy. Utöver det pågår ett arbete med att komplettera policyn med riktlinjer som även ska innehålla handlingsplan för åtgärder vid missbruk av förtroendeställning i enlighet med rekommendationerna. Även introduktionsutbildningen har kompletterats i enlighet med rekommendationerna och planeras att genomföras framgent. Vi ser därtill positivt på att socialnämnden och tekniska servicenämnden utgår från den kommunövergripande policyn och inväntar de övergripande utbildningsinsatserna. Vi bedömer det som positivt att tekniska serviceförvaltningen genomför ett antal åtgärder för att se över risker. Vi noterar dock att socialnämnden inte genomför några kontroller och bedömer därav att socialnämnden delvis beaktat rekommendationerna.

3.4 **Granskning av investeringsprocessen i kommunala verksamheter, 2019**

Revisionen granskade rutinerna kring kommunens investeringar år 2019. Den sammanfattande bedömningen var att lokalförsörjningsprocessen utvecklas i rätt riktning med en tydligare styrning och samordning. Omorganisationer inom tekniska serviceförvaltningen och centralisering av vissa strategiska uppgifter inom lokalförsörjningen behöver tid att sätta sig innan resultatet tydligt kan utläsas.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen, tekniska service nämnden samt samhällsbyggnadsnämnden att:

- ▶ Se över, och vid behov ta fram riktlinjer och rutiner för hur kostnadsberäkningar görs i investeringsprojekt så att det finns transparens, riskmedvetenhet och enhetlighet i sättet att kalkylera.
- ▶ Säkerhetsställa tydliga riktlinjer och rutiner för hur den interna kontrollen i projekt utformas. (hantering av ändrings- och tilläggsarbeten (ÄTA), dokumentstrategi för investeringsprojekt, avvikelshantering av projekt såsom förseningar och kostnadsfördyringar.).
- ▶ Säkerhetsställa att investeringsuppföljning redovisas till politiken på likartat sätt för alla typer av investeringsprojekt, med extra fokus på avvikelshantering.
- ▶ I samråd med den strategiska lokalfunktionen hitta former för formaliserad och systematisk samverkan, till exempel vad gäller dialog kring nämndernas behovsanalyser, ÖP (översiktsplan), detaljplaner och befolkningsprognoser mm.
- ▶ I samråd med upphandlingsenheten även se över om det bör finnas mer riktlinjer som reglerar upphandling i investeringsprojekt som ett led i att minska risker.
- ▶ Säkerhetsställa att det finns tillräckligt projektstöd knutet till tekniska serviceförvaltningen. Detta är särskilt viktigt när kommunen befinner sig i tillväxt med många projekt och högt investeringstryck.
- ▶ Säkerhetsställa och kvalitetssäkra att investeringsprojekt som pågår har en godkänd investeringsbudget alternativt att det framgår i

projektuppföljningen att projekt som saknar budget är projekteringsprojekt.

- ▶ Säkerhetsställa att de investeringsbeslut som tas ligger i linje med strategisk plan för kommunen som helhet och skapa en helhetssyn mellan nämnd och högre instans.
- ▶ Säkerhetsställa att nämnders ansvar i reglemente är tydligt vad gäller identifiering av behov och förändringar i verksamheten.

3.4.1 Iakttagelser

Enligt uppgift pågår ett arbete med att se över och ta fram riktlinjer och rutiner för hur kostnadsberäkningar ska göras i investeringsprojekt. Nuvarande arbetsmetodik är att en kalkyl av enklare snitt tas fram i förstudien som blir ett investeringsunderlag för politik att fatta beslut på. Den grova kalkylen leder till medel för fortsatta utredningar kring systemhandlingar och projekteringshandlingar eller direkt till föreslagen investering. Riktlinjer för förstudien är enligt uppgift påbörjade men inte beslutade ännu. Det uppges att arbets sättet kommer från en politisk inriktning om att inte dra upp stora kostnader utan att investeringsbeslut finns. När investeringsmedel finns görs en systemhandling och projektledaren får i uppdrag att bedöma om beslutade investeringsmedel är rimliga att genomföra projektet för.

Inom tekniska serviceförvaltningen ska arbetet med att standardisera kalkylmetoder vara klart senast år 2022. Mall för analys av projektrisker är framtagen och införs succesivt i varje nytt projekt. Riskbedömning görs på vanligt sätt genom att multiplicera poäng för sannolikhet med poäng för konsekvens. Fokus ligger på att finna förebyggande åtgärder, men medför också att man kostnadsbedömer risker och åtgärder.

Det har tagits fram en processbeskrivning för investerings- och exploateringsprocessen, vilken vi har tagit del av. Av processbeskrivningen framgår att en portföljstyrgrupp har inrättats som sammanträder kvartalsvis och vid behov. Vid mötena rapporterar projektchefen en konsoliderad bild av projektportföljen med fokus på avvikelser avseende kostnader, tider, risker och mål/effekt. Rapporteringen möjliggör beslut i gruppen om åtgärder för att hantera avvikelser. Enligt uppgift pågår även ett arbete i tekniska serviceförvaltningens projektenhet med att ta fram standarder och metoder för arbete i enskilda projekt. I arbetet med att ta fram projektmetodik ingår beskrivning av projektprocessen, beskrivning av roller och ansvar samt arbetsuppgifter liksom framtagning av malldokument. Enligt uppgift kommer rutinerna även inkludera hantering avseende ändringar, tillkommande och avgående arbeten i husbyggnadsentreprenader (så kallade ÄTA-arbeten). I svar uppges att det är portföljstyrgruppen som bereder ärenden till politiken. Vidare är det tekniska serviceförvaltningen som rapporterar uppföljning av projekt till nämnden månadsvis samt vid delårsrapportering två gånger per år. För ekonomisk uppföljning används projektmodul i ekonomisystemet. För övrig rapportering avseende tid, projektmål och risker används idag MS Project. I takt med att kommande projekt läggs in i webbaserat projektverktyg kommer detta i stället att användas för all uppföljning förutom ekonomi.

I enlighet med riktlinjer för lokalförsörjning, vilka vi har tagit del av, har kommunen tillsatt en lokalförsörjningsgrupp som ska säkerställa en formaliserad samverkan vad gäller behovsanalyser, översiktsplan, detaljplaner och befolkningsprognoser. Gruppen ansvarar för beredning av lokalförsörjningsplanen och samordnar arbetet mellan förvaltningarna. Det finns även kommungemensamma anvisningar för lokalrevisioner vilka ska användas av alla förvaltningar. Detta bidrar enligt uppgift till ett enhetligt underlag för lokalförsörjningsplanen. Behov som anses behöva gå vidare till investering flaggas genom behovsanalyser, vilket det finns riktlinjer och mall för som vi har tagit del av. Övergripande policy för lokalförsörjning är enligt uppgift under framtagande. Policyn ska innefatta principer om ägande och fastighetsförvaltning. I hyresmodellen, som ska uppdateras under 2022, ska det ingå mer detaljer om förvaltningen.

Enligt uppgift leder upphandlingschef på kommunledningsförvaltningen arbetet i upphandlingsrådet, som bland annat genomför uppföljningar av besparingar, säkerställande av effektiv konkurrens och avtalslojalitet.

Det har bildats en projektenhet på tekniska serviceförvaltningen med uppdrag att vara ett centralt projektkontor vilket bl.a. bemannar alla avdelningars projekt med projektledare, alltså även fastighetsavdelningens husbyggnadsprojekt. Därutöver har kommunledningen rekryterat en controller med specialistkompetens mot projektverksamhet, och som huvudsakligen arbetar för tekniska serviceförvaltningen. Genom projektcontrollern har en tilläggsmodul till ekonomisystemet (Raindance) köpts in avseende projektekonomi- och tidrapportering. Tilläggsmodulen beräknas tas i drift under maj 2022.

Det uppges att lokalstrategisenheten förfogar över en miljon kronor årligen, vilket ska användas för att ta fram kostnadskalkyler av enklare snitt på schablon, som ska användas som underlag för investeringar. I projektprocessen som implementerats år 2022, vilken är fasindelad, föregås varje fas av en beslutspunkt som bland annat innehåller ett godkännande av budget för fasens genomförande.

För att säkerställa att investeringsbeslut ligger i linje med strategisk plan för kommunen så fattar kommunfullmäktige beslut om investeringar utöver nämndernas egna investeringsramar. Besluten behandlas av kommunstyrelsen och dess förvaltning före besluten fattas i kommunfullmäktige, som säkerställer, leder och styr samhällsbyggnadsprocessen.

Det finns riktlinjer för hur varje förvaltning årligen ska författa en lokalrevision till respektive nämnd för beslut. Samtliga lokalrevisioner utgör tillsammans grunden i den årligen framtagna lokalförsörjningsplanen som beskriver hela kommunens lokalbestånd, behov och förändringar. Beslutade riktlinjer finns även för hur varje nämnd ska framarbete behovsanalyser kring nya tillkommande lokalbehov inom respektive verksamhet.

3.4.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna till stor del har vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationerna. Bedömningen grundar sig på att det pågår

ett utvecklingsarbete avseende investeringsprocessen med att ta fram styrande dokument och metodik i enlighet med rekommendationerna. Därtill bedömer vi det som positivt att det har tillsatts en portföljsgrupp som kan säkerställa en likartad investeringsuppföljning till politiken och att det numera finns en formaliserad process kring behovsanalyser, översiktsplan och detaljplaner. Vi bedömer det även som positivt att det tillsatts en projektenhet som ska säkerställa ett tillräckligt stöd vid högt investeringstryck.

3.5 Granskning av rutiner för efterlevnad av dataskyddsförordningen, 2020

Revisionen granskade kommunens rutiner för efterlevnad av dataskyddsförordningen år 2020. Den sammanfattande bedömningen var att det fanns brister gällande efterlevnaden av dataskyddsförordningen. I granskningen konstaterades att det fanns ett behov av ett förbättrings- och utvecklingsarbete följt av utbildningsinsatser.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ För att möjliggöra dataskyddsombudets uppdrag att systematiskt arbeta och övervaka efterlevnaden av dataskyddsförordningen samt agera rådgivande, är det av vikt att organisationen stödjer dataskyddsombudet genom att tillhandahålla erforderliga resurser och förutsättningar.
- ▶ Kommunstyrelsen bör utifrån sin uppsiktsplikt ett par gånger per år samt vid behov bjuda in dataskyddsombudet till sammanträden för att ta del av en lägesrapport avseende verksamheternas efterlevnad av dataskyddsförordningen.
- ▶ Styrdokumentet avseende hantering av personuppgiftsincidenter bör ses över. Styrdokumentet bör reduceras vad avser mängden information samt slås ihop till ett dokument. Detta i syfte att underlätta för medarbetarna genom att väsentlig information återfinns i ett enda dokument. Likaså minimeras riskerna för att central information inte kommer till medarbetarnas kännedom beroende på vilket dokument som läses. Alltför många styrdokument som behandlar samma område följt av omfattande mängd information kan leda till en dokumentationströtthet, vilket i sin tur riskerar leda till att styrdokumentet tappar sin legitimitet och verkningsgrad ute i verksamheterna.
- ▶ Vi rekommenderar att en inventering görs av samtliga styrdokument inom ramen för tillämpning av dataskyddsförordningen samt dataskyddsfrågor, där det idag finns en alltför omfattande mängd dokument som riskerar att leda till att flertalet styrdokument blir "hyllvärmare" och därmed tappar sin funktion, vilket i sin tur leder till minskad efterlevnad i organisationen.
- ▶ Vad avser omfattningen av incidenter, bedömer vi antalet incidenter som har upptäckts/rapporterats vara för lågt i förhållande till verksamheternas omfattning, där sannolikheten att det finns ett mörkertal är stor. Vi anser att riktade utbildningsinsatser erfordras vad avser identifiering och upptäckt av personuppgiftsincidenter.
- ▶ Vi bedömer att det krävs ett förbättringsarbete vad avser upprättande av registerförteckningar som är central stomme vad avser hantering av personuppgifter. Nämnderna bör genomföra en inventering i syfte att

sondera vilka personuppgiftsbehandlingar som inte har upptagits i en registerförteckning.

- ▶ Vi anser att styrdokumentet avseende begäran om registerutdrag bör slås samman till ett sammanhållet dokument i syfte att underlätta för medarbetarna samt reducera antalet styrdokument inom samma område.
- ▶ Kommunstyrelsen bör upprätta en rutinbeskrivning avseende hanteringen av inkomna begäran om rättelse, radering och begränsning.
- ▶ Vi rekommenderar en central styrning från kommunstyrelsen såvitt avser utbildningar inom dataskyddsförordningen i syfte att skapa en enhetlig kunskapsnivå inom nämnderna.

3.5.1 Iakttagelser

I svar uppges att det nu finns GDPR-samordnare på varje förvaltning, som medarbetare ska vända sig till med frågor. Dataskyddsombud utgör numera en resurs till GDPR-samordnare att vända sig till med frågor som rör annat än GDPR. Detta har enligt uppgift medfört mindre arbetsbelastning på dataskyddsombudet. Vidare pågår ett arbete med att se över om det kan inrättas en funktionsbrevlåda till GDPR-samordnade.

Enligt uppgift bjuds dataskyddsombudet in under första kvartalet varje år för att presentera föregående års arbete och fokusområden för kommande år. Vi har tagit del av den presentation som kommunstyrelsen tagit del av år 2022.

Dataskyddsombudet har reducerat styrdokumentet avseende hantering av personuppgiftsincidenter till en rutin, i enlighet med rekommendationen. Vi har tagit del av rutinen, vilken fastställdes av kommundirektören den 8 december 2021. Vidare har samtliga styrdokument inom ramen för tillämpning av dataskyddsförordningen setts över och uppdaterats. Enligt uppgift har styrdokument kopplat till dataskyddsförordningen samt dataskyddsfrågor förtydligats och presenteras på ett tydligare och samlat sätt på det nya intranätet. Vi har tagit del av en skärmbild från kommunens intranät som visar på detta.

Enligt uppgift har samtlig personal i kommunen fått utbildning i dataskyddsförordningen genom ett digitalt utbildningsverktyg. Då det skett förändringar i dataskyddsförordningen planeras en ny digital utbildning för samtlig personal. Utbildningen syftar bland annat till att höja kunskapsnivån hos kommunens medarbetare avseende personuppgiftsincidenter, vad gäller syfte och ändamål med att identifiera/upptäcka och hantera incidenter. Vidare ska en e-tjänst driftsättas för rapportering av personuppgiftsincidenter. I svar från samhällsbyggnadsförvaltningen lyfts att de även önskar en utbildning som är specifik för förvaltningen. Det råder även osäkerhet hur incidenter ska definieras och graderas och om det är kommunens dataskyddsombud som rapporterar incidenter till Integritetsmyndigheten. Vidare anses att det saknas tydlig information kring hantering av handlingar med personuppgifter i molnet samt tydliga direktiv vad gäller e-posthantering. Även bildningsförvaltningen har uppgett att de saknar svar på frågor kring exempelvis inkommande e-post med känsliga personuppgifter, som skickats in sedan drygt ett år tillbaka. Utifrån detta har frågan om hantering av inkommande e-post analyserats. Det har konstaterats

att samtliga verksamheter ska se över vilka kommunikationskanaler som används för att sätta in metoder/verktyg för att minimera riskerna när det gäller behandling av personuppgifter.

Enligt uppgift har nämnden fått i uppdrag att se över registerförteckningarna så dessa är kompletta. Detta har nämnderna gjort år 2021. I samband med detta förtydligade dataskyddsombudet hur registerförteckningen ska utformas och vilken nivå man ska ligga på och kommunicerade ut informationen i hela organisationen så att det blir likriktat över hela kommunen.

Styrdokumentet avseende begäran om registerutdrag har blivit en sammanhållen rutin, vilken vi har tagit del av. Enligt uppgift ska även en ny e-tjänst inrättas för begäran om registerutdrag, vilken planeras vara på plats senast i september 2022. Vidare har det upprättats en rutinbeskrivning avseende hantering av inkomna begäran om rättelse, radering och begränsning, vilken vi har tagit del av.

I svar uppges att det sker en central styrning från kommunstyrelsen genom dataskyddsombudet som är placerad på kommunledningsförvaltningen. Det genomförs samma utbildning i dataskyddsförordningen för samtlig personal i syfte att skapa enhetlig kunskapsnivå inom nämnderna.

3.5.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationerna. Bedömningen grundar sig på att kommunstyrelsen har beaktat en stor del av rekommendationerna. Rekommendationen att bjuda in dataskyddsombudet för lägesrapport är dock endast delvis beaktad, då detta sker en gång per år. Därtill noterar vi att det råder viss osäkerhet i vissa förvaltningar kring hur incidenter ska graderas och hur personuppgifter som inkommer med e-post ska hanteras.

3.6 Granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål, 2020

Revisionen granskade år 2020 om kommunstyrelsen hade en tillräcklig ekonomistyrning med helhetsperspektiv och åtgärder för en budget i balans och de krav som regleras i de finansiella mål som fullmäktige fastställt. Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsen hade utmaningar i sin ekonomistyrning samt i arbetet med att uppnå de finansiella mål som fullmäktige fastställt.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Att kommunstyrelsen tar ställning till i fall erforderliga resurser finns inom ekonomifunktionen.
- ▶ Att kommunstyrelsen gör en kommunövergripande översyn av verksamheterna i syfte att utröna var de största besparings och effektiviseringsmöjligheterna finns.
- ▶ Att kommunstyrelsen säkerställer att de finansiella målen är anpassade till kommande investeringar.

- ▶ Att kommunstyrelsen analyserar de finansiella målen kopplat till nämndernas volymförändringar kommande år.

3.6.1 Iakttagelser

I svar uppges att kommunstyrelsen varje år i samband med beslut om verksamhetsplan tar ställning till behovet av resurser till ekonomifunktionen. Ställningstagandet sker utifrån tilldelad ram och prioritering mellan samtliga behov inom kommunstyrelsens ansvarsområde. I syfte att stärka ekonomiarbetet påbörjades en centralisering av förvaltningarnas ekonomifunktioner år 2020. Centraliseringen ska bidra till en mer samordnad controllerfunktion vilket i sin tur ska ge förutsättningar för ökat samarbete och därmed effektivare ekonomiarbete. Det uppges att alla controllers är anställda centralt på kommunledningsförvaltningen och att flera nyrekryteringar har genomförts för att göra controllerfunktionen fullbemannad.

Vidare uppges att en kvalitets- och resursutvecklingsavdelning har inrättats i syfte att stärka kommunens arbete med styrning, stöd och uppföljning. Avdelningen består av de tidigare ekonomi- och HR-avdelningarna, upphandling samt koncentration av kommunens resurser för digitalisering. Avdelningen fokuserar på att utveckla ett processororienterat arbetssätt, vilket förväntas leda till en ökad och bättre leverans från avdelningens resurser.

Besparingsåtgärder vidtogs inför budget 2021, med halvårseffekt i budget 2021 och resterande del i budget 2022. En effektivisering på 0,5 procent arbetas in i budgeten varje år. De senaste två åren har samtliga nämnder uppvisat en ekonomi i balans.

Kommunfullmäktige har beslutat under 2020 om en finansiell strategi som sträcker sig till 2044, vilken innehåller kommande investeringsbehov utifrån befolkningsökning och ändrad ålderssammansättning. Resultatmålet bedöms så långt det är möjligt som anpassat till kommunens långsiktiga investeringsbehov. Enligt uppgift pågår ett fortsatt arbete med att på bättre sätt beakta långsiktiga förutsättningar för övriga finansiella mål så som självfinansiering av investeringar samt nivå på soliditeten. Som en del i arbetet pågår utveckling av innehållet i lokalförsörjningsplanen och bättre samordning mellan planen och budgetprocessen. Det uppges att en förstärkt lokalförsörjningsplan kan ge en långsiktig självfinansieringsgrad och även att soliditetsutvecklingen bättre kombineras med målnivåer för de närmaste åren. Under 2020 har det även inrättats en finans- och investeringsberedning, vilken består av kommunstyrelsens arbetsutskott samt en representant från de partier som inte ingår i arbetsutskottet. Inrättandet ska förstärka möjligheterna till att bland annat bättre beakta, bereda och hantera investeringsbehov och finansieringsmöjligheter. En fråga som varit föremål för diskussion i beredningen är att nämndernas olika investeringsbehov i ökad omfattning bör behandlas samtidigt, detta för att öka möjligheter till prioritering mellan olika önskemål/behov. Vidare har det upprättats en processbeskrivning av investerings- och exploateringsprocessen. Vi har tagit del av processbeskrivningen, vilken beskriver principerna för styrning av

investering och exploatering, roller och ansvar i processen, samt forum för ledning och styrning.

Kommunens långsiktiga finansiella strategi inkluderar nämndernas volymförändringar utifrån en bedömd långsiktig befolkningsökning samt förväntad ändrad ålderssammansättning. Lokalförsörjningsplanen ska tidigare och tydligare kunna visa konkreta utbyggnadsbehov som påverkar investeringssidan. Lokalförsörjningsplanen är nu helt integrerad med budgetprocessen. När det gäller driftramarna bedöms det vara viktigt att kommande budgetar på ett tydligare sätt har ett flerårigt perspektiv. På detta sätt kan förväntade volymförändringar tydligare beaktas i budgetbeslutet, inklusive beslut om finansiella mål. Driftsbudgeten inkluderar aktuellt år samt en plan för 2 år. Investeringsbudgeten inkluderar budget för aktuellt år samt plan för kommande 5 år. Arbetet kommer att utvecklas ytterligare.

3.6.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del vidtagit åtgärder i enlighet med rekommendationerna. Det har vidtagits ett antal åtgärder för att beakta rekommendationerna. Vi vill lyfta att det är av vikt att arbetet med att säkerställa att samtliga finansiella mål är anpassade till kommande investeringar och utveckling av kommunstyrelsens analys fortgår.

3.7 Granskning av kommunens chefsrekrytering, 2020

Revisionen granskade år 2020 om kommunstyrelsen hade rekryteringsrutiner som följer det beslut som kommunfullmäktige fattade i oktober 2017, med fokus på utannonsering av tjänster. Den sammanfattande bedömningen var att det fanns ändamålsenliga arbetsrutiner avseende rekrytering, inklusive chefsrekrytering. Dock saknades dokumenterade rekryteringsrutiner och ett dokumenterat krav på extern utannonsering. På grund av att HR-avdelningen inte kunde styrka att samtliga lediga chefstjänster utannonseras externt bedömdes att det fanns en brist avseende utannonsering av chefstjänster.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att avslutsamtal genomförs med samtliga chefer som väljer att avsluta sina anställningar i kommunen.
- ▶ Tillse att HR-avdelningen utarbetar arbetsformer för att för att höja svarsfrekvensen gällande avslutsenkäterna och utveckla arbetet med analysen av genomförda avslutsamtal så att resultatet kan bidra till utveckling.
- ▶ Tillse att dokumenterade rutiner/riktlinjer för rekryteringsprocessen, inklusive chefsrekrytering, upprättas där kravet på extern utannonsering framgår.

3.7.1 *lakttagelser*

Av åiterrapportering till kommunstyrelsen 2021-10-27, § 237, framgår att det ska tas fram en samlad rekryteringspolicy med följande fokus samt riktlinjer för annonsering av:

- ▶ Kommundirektör (extern annonsering).
- ▶ Biträdande kommundirektör samt förvaltningschef/biträdande förvaltningschef (extern annonsering).
- ▶ Avdelningschef, enhetschef, sektionschef eller motsvarande (extern annonsering).
- ▶ Teamledare/arbetsledare eller motsvarande (extern/intern annonsering).
- ▶ Högre tjänsteman med specialistroll (extern annonsering).
- ▶ Biträdande/ tf. avdelningschef, enhetschef, sektionschef eller motsvarande (extern/intern annonsering).
- ▶ Undantag från ovan riktlinjer kan medges vid "synnerligen exceptionella skäl" och endast i undantagsfall - beslutas av biträdande kommundirektör efter samråd med HR-chef.

Vidare uppges att det pågår arbete med att ta fram en masterplan för kompetensförsörjning. Arbetet innebär även framtagande av riktlinjer för annonsering, uppdaterade rutiner för rekrytering samt en ny rekryteringspolicy. Arbetet beräknas vara färdigt senast 31 augusti 2022.

Det finns riktlinjer för avslutad anställning. I åiterrapportering till kommunstyrelsen i oktober 2021 föreslås att riktlinjerna ska revideras och integreras i rekryteringspolicyn. Förslaget kring kommande riktlinjer för avslutningssamtal är att:

- ▶ Samtalet ägs av den chef som har en medarbetare som slutar. Syftet är att ge en personlig feedback av hur medarbetaren upplevt sin tid som anställd. Denna feedback är personlig och sammanställs ej på övergripande nivå. Samtalet är frivilligt och ska erbjudas i direkt anslutning till de sista arbetsdagarna på arbetsplatsen.
- ▶ Det skickas ut en avgångsenkät till alla medarbetare som slutat sin anställning i Trelleborgs kommun det senaste året och varit anställda tills vidare. Enkäten ska vara helt anonym och bygga på ett antal övergripande faktorer som t ex kön, ålder, förvaltning, chef, tjänsteman och kollektivanställd för att gå att följa upp och redovisa resultatet av. Nuvarande enkät fungerar som grund och utvecklas att omfatta 10-12 frågor.

Vidare ska kommande *Masterplan för kompetensförsörjning* även omfatta ett avsnitt om avslut/avveckling.

3.7.2 *Bedömning*

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har beaktat rekommendationerna. Bedömningen grundas på att vi ser att det pågår arbete med att ta fram riktlinjer för annonsering, rekrytering och avslut av anställning. Vi vill lyfta att det är av vikt

att säkerställa att styrdokumenterna och arbetsformerna för chefsrekrytering färdigställs.

3.8 Granskning av kommunledningsförvaltningens funktioner efter omorganisationen 2011, 2015

Revisionen granskade år 2015 om verksamheten inom kommunledningsförvaltningen bedrevs ändamålsenligt utifrån de förväntningar och mål som låg till grund för omorganisationen år 2011. Vidare granskades vilka huvudsakliga brister och utvecklingsområden som fanns i organisationen.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderades kommunstyrelsen att:

- ▶ Ett tydligt mandat för kommunledningsgruppen utvecklas.
- ▶ Tydliga mål utvecklas för kommunledningsförvaltningen och att dessa förankras i organisationen som helhet.
- ▶ De initiativ till kvalitetssäkring som inletts med det nya styrnings- och ledningssystemet fortskrider med stor delaktighet från hela organisationen.
- ▶ Ett nytt program för hur kommunens chefer utvecklas som omfattar samtliga chefsnivåer och även potentiella framtida chefer.

3.8.1 Iakttagelser

I svar uppges att kommundirektören, som tillträdde 2016, introducerades under det året för de utmaningar kommunens stod inför. Hösten 2016 kontrakterades ett konsultföretag som genomförde en översyn av nämnds- och förvaltningsorganisationen, vilket omfattade att effektivisera styrning och ledningsorganisationen. Under 2017 kontrakterades parallellt en annan konsultfirma för arbete med kommunledningsgruppens arbets- och förhållningssätt. Utifrån det menar kommunledningsförvaltningen att kommunledningsgruppen har getts såväl mandat som tydlighet i sitt uppdrag. Den nya nämnds- och förvaltningsorganisationen som beslutades 2019 har enligt uppgift även tydliggjort roller och ansvar. Roller och ansvar har även tydliggjorts genom att samtliga förvaltningschefer undertecknar en personlig förvaltningschefsinstruktion. Kommunledningsförvaltningen bedömer att nuvarande ledningsorganisation har en effektiv och korrekt sammansättning och mandat.

Målstrukturen i kommunkoncernen innebär att det varje mandatperiod fastställs ett antal övergripande inriktningar med tillhörande inriktningsmål. Dessa gäller för hela kommunkoncernen. Inriktningsmålen bryts sedan ned till effektmål inom respektive nämnd och bolag. I detta arbete tas även fram ett antal mätbara aktiviteter. Uppföljning sker i samband med delårsrapport per augusti, samt på årsbasis i årsredovisning.

Vad gäller kvalitetssäkring så antog kommunfullmäktige *Policy för ledning och styrning* år 2015 samt uppdrog till kommunledningsförvaltningen att utveckla långsiktiga strategier. System implementerades och utvecklades fram till ny organisation beslutades 2019. Kommunfullmäktige beslutade år 2018 att

fastställa *Policy för ledning och styrning* samt om nya *riktlinjer för god ekonomisk hushållning*. Dessa är under 2022 implementerade, innebärande fler finansiella mål som omfattar både kommun och kommunkoncern. Förutom delårsrapporter sker en månatlig ekonomisk uppföljning inom hela kommunkoncernen. Vidare har en finans- och investeringsberedning inrättats med representation från samtliga partier.

Enligt uppgift påbörjades ett utvecklings- och utbildningsprogram *Tillitsakademin* år 2019 för kommunens samtliga chefer på uppdrag av kommunstyrelsen. *Tillitsakademin* har utarbetats av en grupp sammansatt av verksamhetsutvecklare från samtliga förvaltningar under ledning av Ledarutvecklingsstrategen, och startat i liten skala för att testa av innehållet i förvaltningarna och som en del av *Ledardagarna*. *Ledardagarna* har enligt uppgift i sin helhet genomförts i genomsnitt två gånger per termin. Under dessa träffar har fokus varit att kompetensutveckla chefer via konkreta verktyg och skapa inspiration och goda exempel via föredrag. Parallellt har fokus varit att utveckla enkla och effektiva verktyg i vardagen för första linjens chefer. Vidare ingår kommunen tillsammans med kommunerna Eslöv, Höör och Skurup, i ett utvecklingsprogram för att stärka och utveckla framtida/morgondagens ledare. Urval sker inom respektive kommun och sedan genomförs programmet tillsammans med övriga deltagande kommuner. Detta uppges vara ett sätt att tidigt fånga intresset hos medarbetare som önskar gå vidare och gå in i ett chefs-/ledaruppdrag. Programmet har hittills genomförts i två omgångar.

3.8.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen i stort har beaktat rekommendationerna. Vi ser positivt på att kommunledningsgruppen upplever ett tydligare mandat samt att arbetssätt för målstruktur och program för chefer har utvecklats i enlighet med rekommendationerna. Vi ser även positivt på att ledningssystem som nu är implementerat.

4 Slutsats

Vår sammanfattande slutsats är att kommunstyrelsen och granskade nämnder har till stor del beaktat rekommendationerna revisionen har gett i granskningarna som har följts upp. Vi noterar att vissa rekommendationer är fullt ut beaktade då det har tagits fram styrande dokument och utbildningar samt tillsatts funktioner och grupper i enlighet med rekommendationerna. Dock noterar vi att det fortfarande pågår ett arbete för att tillgodose många utav rekommendationerna, vilket föranleder att vi inte kan bedöma att rekommendationerna beaktas fullt ut ännu. Endast enstaka rekommendationer har inte beaktats.

5 Källförteckning

Medverkande funktioner:

- ▶ Kommundirektör
- ▶ Ledningsstrateg på kommunledningsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef för socialförvaltningen
- ▶ Kvalitetsstrateg på socialförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef tekniska serviceförvaltningen
- ▶ Nämndsekreterare tekniska serviceförvaltningen
- ▶ Förvaltningsjurist tekniska serviceförvaltningen
- ▶ Nämndsekreterare samhällsbyggnadsnämnden
- ▶ Utvecklingssekreterare arbetsmarknadsförvaltningen

Analyserade dokument:

- ▶ Sammanträdestider för ärendeberedningsprocess 2022
- ▶ Årshjul för kommunfullmäktige
- ▶ Årshjul för kommunstyrelsen
- ▶ Rutiner för återrapportering av verkställigheten av kommunfullmäktiges beslut, 2021
- ▶ Presentation om dataskyddsförordningen
- ▶ Rutin för personuppgiftsincident, 2021
- ▶ Skärmdump från kommunens intranät avseende personuppgifter
- ▶ Rutin för begäran om registerutdrag, 2021
- ▶ Rutin för begäran om rättelse av felaktiga personuppgifter, 2021
- ▶ Bestämmelser om ekonomiska förmåner till förtroendevalda i kommunen med tillämpningsanvisningar, 2018
- ▶ Processbeskrivning investerings- och exploateringsprocessen, 2021
- ▶ Riktlinje för lokalförsörjning, 2020
- ▶ Anvisningar för lokalrevision 2022
- ▶ Riktlinje för behovsanalys samt mall, 2021
- ▶ Policy för ledning och styrning - ledningssystem, 2018
- ▶ Policy gällande mutor, jäv och förtroendeskadligt agerande samt representation, 2022
- ▶ GDPR inom arbetsmarknadsförvaltningen, 2022
- ▶ Socialförvaltningens riktlinje för mutor och jäv för anställda och förtroendevalda, 2016
- ▶ Processkatalog för lön