

Kommunstyrelsens svar på medborgarförslag:

- Svar på medborgarförslag nr 12/2015 – Kommunal badbåt
- Svar på medborgarförslag nr 14/2015 – Utegym i trä invid Hackstaspåret
- Svar på medborgarförslag nr 17/2015 – Gång- och cykelväg längs med Kvisslingbyvägen
- Svar på medborgarförslag nr 1/2016 – Lokalproducerad mat i stadsnära odling

KS § 7:8

Dnr. KS 2015/0287

Svar på medborgarförslag nr 12/2015 – Kommunal badbåt

Kommunstyrelsens beslut

1. Medborgarförslag nr 12/2015 bifalls i delen som avser att utreda tillgängligheten till Österåkers skärgård i enlighet med uppdraget som lämnats till Kommunstyrelsen i 2016 års budget, att utreda möjligheten för turbåt från Österskärs havsbad ut i skärgården i samverkan med berörda intressenter.
2. Medborgarförslag nr 12/2015 om att inrätta en kommunal badbåt avslås med hänvisning till att en badbåt i kommunal regi inte är en kommunal kärnverksamhet.

Sammanfattning

I medborgarförslag nr 12/2015 föreslår förslagsställaren att Österåkers kommun inrättar en kommunal badbåt.

Beslutsunderlag

- Kommunstyrelsens planarbetsutskott har behandlat ärendet 2016-05-11, § 5:9.
- Michaela Fletchers (M) ordförandeförslag daterat 2016-05-02.
- Samhällsbyggnadsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2016-04-22.

Förslag till beslut

Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till ordförandeförslaget innebärande att

1. Medborgarförslag nr 12/2015 bifalls i delen som avser att utreda tillgängligheten till Österåkers skärgård i enlighet med uppdraget som lämnats till Kommunstyrelsen i 2016 års budget, att utreda möjligheten för turbåt från Österskärs havsbad ut i skärgården i samverkan med berörda intressenter.
2. Medborgarförslag nr 12/2015 om att inrätta en kommunal badbåt avslås med hänvisning till att en badbåt i kommunal regi inte är en kommunal kärnverksamhet.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Kommunstyrelsen beslutar enligt Michaela Fletchers (M) yrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- Förslagsställaren
- Kansliet

Skickas till:
Kommunfullmäktige i Österåkers kommun
Kommunkansliet
184 86 Åkersberga

2015/12

ÖSTERÅKERS KOMMUN KOMMUNSTYRELSEN
2015-09-03
D.nr: KB 2015/0287 (1)

Medborgarförslag

Förslag (endast ett ämne)*

Kommunal Badbåt

Beskrivning*

Österåkers Kommun profilerar sig sedan några år som en unik Skärgårdskommun där många bra saker gjort de senaste åren för att föröka nå upp till detta epitet. Något jag personligen saknar för att nå upp till detta "på riktigt" är fler och enklare möjligheter för kommuninvånarna att nyttja både vår fina strandlinje men även vår fantastiska skärgård vilka båda idag tyvärr är relativt små och begränsade anser jag. Förutom för de som har egen båt förstås. Idag finns tyvärr vare sig restaurang vid havet eller Vaxholmsbåt inom rimligt avstånd. Det erbjuds heller ingen central sjömack trots att vi har landets näst största båtklubb i TBK. Dessutom är det väldigt svårt att få bryggplatser för de som vill köpa egen båt då köerna fortfarande är öppna även för folk som inte bor i vår kommun. Att som leke båtägare komma ut och uppleva vår fina skärgård är därför tyvärr ganska små idag som jag ser det. Tänkt om kommunen kunde ta initiativ till samt även delfinansiera att ta fram en "Kommunal Badbåt" som ca 2 mån varje sommar dagligen erbjuder ett antal båtturer f m och o m (mot en rabatterad avgift) för de som vill komma ut till några väl utvalda platser i kommunens skärgård för att bada eller "bara vara"? Att finna ett samarbete mellan kommunen, TBK samt lokala företagare/sponsorer gällande en "Kommunal Badbåt" tror jag skulle vara ett bra upplägg för att ytterligare leva upp till att vara Skärgårdskommunen vi så gärna vill vara inte bara mot oss som har egen båt? Dessutom skulle det förstås vara en fantastisk fin (och kanske även smart) gest från kommunen mot alla invånare att erbjuda denna "sambaljetjänst" vilket säkerligen skulle lösa sig på många olika sätt inte bara för kommunen? El s tänker jag på de möjligheter kommunen får en gångs skulle få ett spöda lite bra PR för vår kommun inte bara inlami i kommunen utan framförallt externt till andra kommuner, invånare, företag etc runt om i landet. Tänkt att få prata om en sådan positiv sak i t ex ABC-nyheterna istället för allt tråkigt kommunen och du blivit antagade för genom åren? Vill man göra en större medial sak av detta tror jag möjligheterna är stora - bara man vet ett göra det på rätt sätt. Spontan tror jag mkt på att paketera och även presentera till en ur ett jämställdhetsperspektiv där även invandrare, ungdomar, singlar och kvinnor skall få ökade möjligheter att nyttja kommunens fina skärgården och strandlinje... Idag är det till mångt och mycket högljumsstigare och män som har möjlighet att äga båt och nyttja vår fina skärgård vilket vore bra att försöka förändra tycker jag. Att till nästa sommar ta fram denna badbåt innebärande lämplig båt, keplarn, rutt samt även söka sponsorer/bidragsgivare så kostnaden för resenärer och kommun minimeras är jag övertygad både enkelt och snabbt kan lösas bara man vill.

Namn *

Björn Langley

Jag samtycker till publicering av mitt namn tillsammans med mitt medborgarförslag på kommunens webbplats. Om jag inte samtycker publiceras endast medborgarförslaget.

Medborgarsförslag

Kommunal Badbåt

Österåkers Kommun profilerar sig sedan några år som en unik Skärgårdskommun där många bra saker gjorts de senaste åren för att försöka nå upp till detta epitet. Något jag personligen saknar för att nå upp till detta "på riktigt" är fler och enklare möjligheter för kommuninvånarna att nyttja både vår fina strandlinje men även vår fantastiska skärgård vilka båda idag tyvärr är relativt små och begränsade anser jag. Förutom för de som har egen båt förstås.

Idag finns tyvärr vare sig restaurang vid havet eller Vaxholmsbåt inom rimligt avstånd. Det erbjuds heller ingen central sjömack trots att vi har landets näst största båtklubb i TBK. Dessutom är det väldigt svårt att få bryggplats för de som vill köpa egen båt då köerna fortfarande är öppna även för folk som inte bor i vår kommun.

Att som icke båtägare komma ut och uppleva våra fina skärgård är därför tyvärr ganska små idag som jag ser det.

Tänk om kommunen kunde ta initiativ till samt även delfinansiera att ta fram en "Kommunal Badbåt" som ca 2 mån varje sommar dagligen erbjuder ett antal båtturer f m och e m (mot en rabatterad avgift) för de som vill komma ut till några väl utvalda platser i kommunens skärgård för att bada eller "bara vara"?

Att finna ett samarbete mellan kommunen, TBK samt lokala företagare/sponsorer gällande en "Kommunal Badbåt" tror jag skulle vara ett bra upplägg för att ytterligare leva upp till att bli den Skärgårdskommun vi så gärna vill vara inte bara mot oss som har egen båt?

Dessutom skulle det förstås vara en fantastiskt fin (och kanske även smart) gest från kommunen mot alla invånare att erbjuda denna "samhällstjänst" vilket säkerligen skulle löna sig på många olika sätt inte bara för kommunen?

Bl a tänker jag på de möjligheter kommunen för en gångs skulle få att sprida lite bra PR för vår kommun inte bara internt i kommunen utan framförallt externt till andra kommuner, invånare, företag etc runt om i landet.

Tänk att få prata om en sådan positiv sak i t ex ABC-nyheterna istället för allt tråkigt kommunen och du blivit anklagade för genom åren?

Vill man göra en större medial sak av detta tror jag möjligheterna är stora - bara man vet att göra det på rätt sätt. Spontant tror jag mkt på att paketera och även presentera idèen ur ett jämställdhetsperspektiv där även invandrare, ungdomar, singlar och kvinnor skall få ökade möjligheter att nyttja kommunens fina skärgården och strandlinje...

Idag är det till mångt och mycket höginkomsttagare och män som har möjlighet att äga båt och nyttja vår fina skärgård vilket vore bra att försöka förändra tycker jag.

Att till nästa sommar ta fram denna badbåt innebärande lämplig båt, kapten, rutt samt även söka sponsorer/bidragsgivare så kostnaden för resenärer och kommun minimeras är jag övertygad både enkelt och snabbt kan lösas bara man vill.

KS § 7:29

Dnr. KS 2015/0292

Svar på medborgarförslag nr 14/2015 – Utegym i trä invid Hackstaspåret

Kommunstyrelsens beslut

Bifalla medborgarförslag nr 14/2015 och beakta intentionerna i medborgarförslaget i budget för 2017.

Sammanfattning

I ett medborgarförslag väckt i Kommunfullmäktige 2015-10-26, § 6:27 föreslås att ett utegym ska upprättas i Åkersberga, företrädesvis i trä invid Hackstaspåret.

Beslutsunderlag

- Kommunstyrelsens arbetsutskott har behandlat ärendet 2016-05-11, § 7:15.
- Michaela Fletchers (M) ordförandeförslag daterat 2016-05-03.
- Kommunstyrelsens kontors tjänsteutlåtande daterat 2016-04-28.
- Protokollsutdrag från Kultur- och fritidsnämndens sammanträde 2016-03-17, § 2:5.
- Kultur- och fritids förvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2016-02-18.

Förslag till beslut

Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till arbetsutskottets beslutsförslag innebärande att bifalla medborgarförslag nr 14/2015 och beakta intentionerna i medborgarförslaget i budget för 2017.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Kommunstyrelsen beslutar enligt Michaela Fletchers (M) yrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- Förslagsställaren
- Kultur- och fritidsförvaltningen
- Kansliet

Skickas till:
Kommunfullmäktige i Österåkers kommun
Kommunkansliet
184 86 Åkersberga

2015/14

ÖSTERÅKERS KOMMUN KOMMUNSTYRELSEN
2015 -09- 07
D.nr: KS 2015/0292 (1)

Medborgarförslag

Förslag (endast ett ämne)* UTEGYM
Beskrivning* HEJ, JAG HAR ÖNSKEMÅL OM ATT NI BYGGER ETT UTEGYM I ÅKERSBERGA. GÄRNA ETT I TRÄ MASSIVT DÅR MAN KAN TRÄNA ITELA KROPPEN. I NÄRHETEN TILL HACKSTASPÅRET ÄR ETT PERFECT STÄLLE DÅ MÅNGA MOTIONÄRER PASSERAR DÅR.
Namn * SOFIE KARLEN

Jag samtycker till publicering av mitt namn tillsammans med mitt medborgarförslag på kommunens webbplats. Om jag inte samtycker publiceras endast medborgarförslaget.

KS § 7:9

Dnr. KS 2015/0362

Svar på medborgarförslag nr 17/2015 - Gång- och cykelväg längs med Kvisslingbyvägen

Kommunstyrelsens beslut

Medborgarförslag 17/2015 bifalls med hänvisning till Samhällsbyggnadsförvaltningens utbyggnadsplan i enlighet med Kommunfullmäktiges antagande av uppdaterad cykelplan för Österåkers kommun, 2015-12-14, KF § 9:15.

Sammanfattning

Österåkers kommun har mottagit ett medborgarförslag om att kommunen ska bygga en gång- och cykelväg längs med hela Kvisslingbyvägen.

Beslutsunderlag

- Kommunstyrelsens planarbetsutskott har behandlat ärendet 2016-05-11, § 5:10.
- Samhällsbyggnadsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2016-03-21, reviderad 2016-05-09.
- Michaela Fletchers (M) ordförandeförslag daterat 2016-03-15.

Förslag till beslut

Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till ordförandeförslaget innebärande att medborgarförslag 17/2015 bifalls med hänvisning till Samhällsbyggnadsförvaltningens utbyggnadsplan i enlighet med Kommunfullmäktiges antagande av uppdaterad cykelplan för Österåkers kommun, 2015-12-14, KF § 9:15.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Kommunstyrelsen beslutar enligt Michaela Fletchers (M) yrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- Förslagsställaren
- Kansliet

Skickas till:
Kommunfullmäktige i Österåkers kommun
Kommunkansliet
184 86 Åkersberga

2015/17

ÖSTERÅKERS KOMMUN KOMMUNSTYRELSEN 2015 -10- 28 <hr/> D.nr: KS 2015/0362 (1)
--

Medborgarförslag

<p>Förslag (endast ett ämne)*</p> <p>Cykel & gångväg längst med Kvisslingbyvägen</p>
<p>Beskrivning*</p> <p>Jag har som förslag att kommunen ska bygga en cykel/gångväg längst med hela Kvisslingbyvägen.</p> <p>Motivering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det finns fantastiska områden här som skulle kunna göras tillgängliga för kommunens invånare. Här finns hästar, hagar, fornlämningar, kulturarv och fantastiska vyer. • Vandringsleden Blå leden skulle göras tillgänglig för medborgarna utan att de ska behöva promenera på en trafikerad 70 km/h väg för att kunna komma fram till leden. • Barn och ungdomar som behöver ta sig till och från kommunala skolor eller ridkolor skulle med denna cykel/gångväg slippa dela vägbana med bilar som kör 70 Km/h och oftare betydligt fortare. Det är ändå idag allmänt känt att Kvisslingbyvägen används som "smitväg" då det länge varit trångt igenom Åkersberga. För att inte tappa tid gasar tyvärr bilister på lite extra och passerar ungdomar 70-80 km/h på en väldigt trång vägbana. • Jag är även övertygad om att de markägare som verkar i detta område skulle se det som en enorm fördel om deras hästintresserade ungdomar och även vuxna kan ta sig till och från deras stall på ett miljömedvetet och säkert sätt. <p>Jag önskar att kommunen påbörja integrationen av detta fantastiska område i övriga planer för Åkersberga. Vi skulle med denna cykel och gångväg kunna få ett säkert cykelnät som sträcker sig hela vägen ner till Åkersberga. Tittar man på hur cykel nätet i Åkersberga idag sträcker ut sig så känns det ändå som ett naturligt nästa steg i vår utveckling och ta in Kvisslingbyvägen i kommunens cykelplan. Kommunens cykelplan har som mål enligt nedan:</p> <p>Målet är att det ska vara möjligt att nå kommunens olika delar på ett trafiksäkert sätt genom sammanhängande gång- och cykelvägar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andelen cykelresor i Österåker ska öka • Trafiksäkerheten för gående och cyklister ska förbättras • Andelen olyckor med oskyddade trafikanter ska minska <p>Detta är vad jag nu även önskar för oss som bor längst med denna väg. För de barn och ungdomar som behöver tas sig till och från kommunens skolor eller till sina stall på kvällarna, eller för dem som helt enkelt önskar uppleva Kvisslingbyvägens närområden!</p>

Namn* Jonny Hedman

Jag samtycker till publicering av mitt namn tillsammans med mitt medborgarförslag på kommunens webbplats. Om jag inte samtycker publiceras endast medborgarförslaget.

Nedanstående kontaktuppgifter kommer inte att publiceras på kommunens webbplats.

Kontaktuppgifter

Adress* Jonny Hedman	Postadress*
Telefon* +46	Mobil* +
E-postadress	

Underskrift

Ort och datum* 15/10-2015

Namnteckning*



Namnförtydligande* Jonny Hedman

* Obligatoriska uppgifter

KF § 9:15

KS 2015/0211-501

Uppdaterad cykelplan för Österåkers kommun

Kommunfullmäktiges beslut

1. Godkänna uppdaterad cykelplan för Österåkers kommun i enlighet med tjänsteutlåtande daterat 2015-09-28 med tillägget att sträckningen Lillström till Tranvik ska tillföras till cykelplanen.
2. Finansiering av cykelplan i Österåkers kommun kommer att beaktas i de aktuella årens budget.

Särskilt yttrande

Ann-Christine Furustrand (S) lämnar ett särskilt yttrande enligt bilaga KF 9:15c (särskilt yttrande).

Sammanfattning

En utbyggnadsplan har sammanställts i enlighet med det uppdrag som Kommunstyrelsen fått av Kommunfullmäktige att uppdatera/revidera kommunens cykelplan. Utbyggnadsplanen sträcker sig mellan 2016-2023. De gång- och cykelvägar som presenteras har som syfte att knyta ihop det befintliga cykelnätet i kommunen och möjliggöra säkra skolvägar och arbetspendling.

Beslutsunderlag

- Kommunstyrelsen har behandlat ärendet 2015-10-21, § 12:4.
- Samhällsbyggnadsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2015-09-28.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens ordförande Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till Kommunstyrelsens förslag.

Mats Beiming (M) biträder Michaela Fletchers (M) yrkande.

Mats Larsson (S) yrkar på ändring av underrubrikens titel i bilaga 2, Gång- och cykelvägar längs med statliga vägar, så att "Besöksnäring, rekreation" ändras till "Trafikfarliga vägar".

Lennart Ljungqvist (SD) yrkar på tillägg innebärande att sträckningen Lillström till Tranvik ska tillföras till cykelplanen.

Michaela Fletcher (M) yrkar avslag på Mats Larssons (S) ändringsyrkande samt biträder Lennart Ljungqvists (SD) tilläggsyrkande.

Forts. nästa sida

Forts. KF § 9:15

Propositionsordning

Ordföranden ställer först Mats Larssons (S) yrkande om ändring mot avslag och finner att fullmäktige beslutat avslå ändringsyrkandet.

Omröstning

Votering begärs och verkställs med ja-röst för att avslå ändringsyrkandet och nej-röst för att bifalla ändringsyrkandet.

Omröstningen utfaller med 31 ja-röster, 18 nej-röster, 1 har avstått och 1 har ej röstat. Fullmäktige har därmed beslutat avslå ändringsyrkandet.

Propositionsordning

Ordföranden ställer därefter Lennart Ljungqvists (SD) yrkande om tillägg mot avslag och finner att fullmäktige beslutat bifalla ändringsyrkandet.

Omröstning

Votering begärs och verkställs med ja-röst för att bifalla tilläggsyrkandet och nej-röst för att avslå tilläggsyrkandet.

Omröstningen utfaller med 47 ja-röster, 2 nej-röster, 1 har avstått och 1 har ej röstat. Fullmäktige har därmed beslutat bifalla tilläggsyrkandet.

Propositionsordning

Ordföranden konstaterar avslutningsvis att Kommunstyrelsens förslag till beslut föreligger och frågar om detta även kan bli fullmäktiges beslut samt finner frågan med ja besvarad.

Ordföranden konstaterar att fullmäktige därutöver har beslutat bifalla tilläggsyrkandet av Lennart Ljungqvist (SD).


Omröstningslista KF § 9:15a

Omröstningslista KF § 9:15b

Bilaga (särskilt yttrande (S)) KF § 9:15c

Expedieras

-- Samhällsbyggnadsförvaltningen



KS § 7:10

Dnr. KS 2016/0001

Svar på medborgarförslag nr 1/2016 – Lokalproducerad mat i stadsnära odling

Kommunstyrelsens beslut

Avslå medborgarförslag nr 1/2016 om att producera mat i stadsnära odling med motiveringen att kommunen inte kan och bör vara matproducent, men att kommunen på olika sätt kan gynna stadsnära odling.

Sammanfattning

I medborgarförslag nr 1/2016 anser förslagsställaren att kommunen bör starta en stadsnära odling som kan förse äldre- och barnomsorgen med mat som är lokalt odlad och ekologisk.

Beslutsunderlag

- Kommunstyrelsens planarbetsutskott har behandlat ärendet 2016-05-11, § 5:11.
- Michaela Fletchers (M) ordförandeförslag daterat 2016-05-02.
- Samhällsbyggnadsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2016-04-14.

Förslag till beslut

Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till planarbetsutskottets beslutsförslag innebärande att avslå medborgarförslag nr 1/2016 om att producera mat i stadsnära odling med motiveringen att kommunen inte kan och bör vara matproducent, men att kommunen på olika sätt kan gynna stadsnära odling.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Kommunstyrelsen beslutar enligt Michaela Fletchers (M) yrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- Förslagsställaren
- Kansliet

Skickas till:
Kommunfullmäktige i Österåkers kommun
Kommunkansliet
184 86 Åkersberga

ÖSTERÅKERS KOMMUN
KOMMUNSTYRELSEN

2016 -01- 11

D.nr:
KS 2016/0001 (2)

Medborgarförslag

Förslag (endast ett ämne)*

Lokalproducerad mat i stadsnära odling

Beskrivning*

Se FoS (Forskning och framsteg)2013/ nummer 3, artikel: Stadsbornas mat blir närodlat i extrema växthus. Hur gick det med det projektet i Linköping? Jag har sett på nätet att Dublin har startat ett liknade projekt: www.thegrowdomeproject.com. Ett socialt och ekonomiskt projekt som inte är kopplat till el-nätet. Kan någon politiker i kommunen kolla upp och det fungerar?

Namn *

Josefina Löfmark

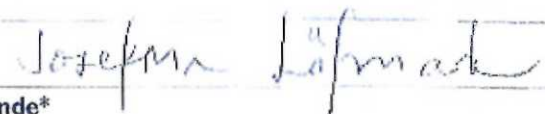
Jag samtycker till publicering av mitt namn tillsammans med mitt medborgarförslag på kommunens webbplats. Om jag inte samtycker publiceras endast medborgarförslaget.

Nedanstående kontaktuppgifter kommer inte att publiceras på kommunens webbplats.

Kontaktuppgifter

Adress*	Postadress*
Telefon*	Mobil
E-postadress	

Underskrift

Ort och datum* 2016-01-02
Namnsteckning* 
Namnförtydligande* Josefina Löfmark

* Obligatoriska uppgifter

KS § 6:24

Dnr. KS 2016/0142

Yttrande över revisionsrapport - Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Kommunstyrelsens beslut

1. Som yttrande till de förtroendevalda revisorerna överlämna Kommunstyrelsens kontors tjänsteutlåtande daterat 2016-04-14.
2. Omedelbar justering av ärendet.

Sammanfattning

Under våren 2016 har kommunens förtroendevalda revisorer låtit PriceWaterhouseCoopers (PWC) genomföra en granskning av Miljö- och hälsoskyddsnämnden, Vård- och omsorgsnämndens samt Skolnämndens verksamhetsuppföljning.

Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens kontors tjänsteutlåtande daterat 2016-04-14.

Förslag till beslut

Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till Kommunstyrelsens kontors beslutsförslag innebärande att som yttrande till de förtroendevalda revisorerna överlämna Kommunstyrelsens kontors tjänsteutlåtande daterat 2016-04-14.

Michaela Fletcher (M) yrkar på tillägg innebärande omedelbar justering av ärendet.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Kommunstyrelsen beslutar enligt Michaela Fletchers (M) yrkanden och finner att så är fallet.

Expedieras

- De förtroendevalda revisorerna
- PWC
- Kansliet

Datum 2016-04-14

Dnr KS 2016/0142 (2)✓

Yttrande över revisionsrapport ”Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning”

Sammanfattning

Under våren 2016 kommunens förtroendevalda revisorer låtit PWC genomföra en granskning av tre nämnders verksamhetsuppföljning.

Beslutsförslag

Kommunstyrelsens beslut

Som yttrande till de förtroendevalda revisorerna överlämna Kommunstyrelsens kontors tjänsteutlåtande daterat 2016-04-14.

Bakgrund

Revisorerna i Österåkers kommun har låtit PWC genomföra en granskning av hur nämndera styr och följer upp den verksamhet man ansvarar för. Man har sett det angeläget att genomföra granskningen utifrån tidigare noterade utvecklingsområden vad gäller målstyrning i förhållande till Kommunfullmäktiges inriktningsmål. Granskningen utgår från revisionsfrågan:

”Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?”

Granskningen har avgränsats till tre nämnder – Miljö- och hälsoskyddsnämnden, Skolnämnden samt Vård- och omsorgsnämnden.

Förvaltningens slutsatser

Kommunfullmäktige har sedan förra mandatperioden formulerat inriktningsmål för kommunens verksamheter. Inför denna mandatperiod tog man ett steg till och formulerade indikatorer för respektive inriktningsmål. Det innebär att man definierade specifika nyckeltal med vilkas hjälp man ska kunna verifiera graden av måluppfyllelse.

Mål- och resultatstyrningssystemet kan utvecklas och förfinas så att det för nämnderna blir tydligare vad som förväntas av dem. För att koordinera och skapa en tydlighet avseende resultatuppföljning på verksamhetsnivå har en ny enhet inrättats – Budget- och kvalitetsenheten. Enhetens uppdrag blir att ta fram fungerande processer, modeller, arbetssätt och system för analyser. I arbetet ingår bland annat att:

- Ansvara för kommunens övergripande arbete med kvalitetsutveckling.
- Ansvara för mål-, verksamhets- och resultatstyrning.
- Bevaka styrmodell, kvalitetsdeklarationer och resultat i olika mätningar

Tjänsteutlåtande

Enheten kommer i samverkan med representanter från de olika förvaltningarna utveckla den mål- och resultatuppföljning som sker idag med fokus på att tydligare redovisa de effekter för de som bor i Österåker.

Bilagor

1. Skolnämndens yttrande.
2. Vård- och omsorgsnämndens yttrande
3. Miljö- och hälsoskyddsnämndens yttrande



Mohammed Khoban
Budget- och kvalitetschef



Björn Moe
Kvalitetsstrateg

SKOL15 § 3:7

Dnr SKOL15 2016/0022-012(02)

Yttrande över revisorernas granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Skolnämndes beslut

1. Skolnämnden har tagit del av revisorernas granskningsrapport över nämndernas verksamhetsuppföljning och avlämnar härmed sitt yttrande.
2. Skolnämnden överlämnar yttrandet till Kommunstyrelsen för kännedom.

Protokollsanteckning

Ritva Elg (L) lämnar en protokollsanteckning

Sista stycket i Revisionsrapporten sid 9 - "Även skolnämndens ledamöter uttrycker önskemål att komma närmare verksamheten med fler besök ute i skolorna".

Jag finner anmärkningen lite märklig. I arvodesreglementet står att vi har möjlighet att besöka verksamheter 4 gånger per år, en halv dag eller 2 heldagar med ersättning och förlorad arbetsförtjänst. Vartannat nämndsmöte läggs ute på skolor. Ordförande bjuder därtill in till att följa med honom på verksamhetsbesök vid varje nämnd om man har möjlighet. Så vitt jag vet utnyttjas inte dessa möjligheter i någon större omfattning utom när nämnderna förläggs till skolorna.

Sammanfattning

Under våren 2016 gjorde PwC på revisorernas uppdrag en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning.

Beslutsunderlag

- Skolförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2016-04-04.

Förslag till beslut

Kenneth Netterström (M) yrkar bifall till beslutsförslaget innebärande att:

1. Skolnämnden har tagit del av revisorernas granskningsrapport över nämndernas verksamhetsuppföljning och avlämnar härmed sitt yttrande.
2. Skolnämnden överlämnar yttrandet till Kommunstyrelsen för kännedom.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Skolnämnden beslutar enligt Kenneth Netterströms (M) yrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- Akten
- Kommunstyrelsen



Justerandes signaturer

Utdragsbestyrkande

Tjänsteutlåtande

Skolförvaltningen

Till Skolnämnden

Datum 2016-04-04

Dnr SKOL15 2016/0022-012 V(01)

Yttrande över revisorernas granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Sammanfattning

Under våren 2016 genomförde PwC på revisorernas uppdrag en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning.

Beslutsförslag

Skolnämndens beslut

1. Skolnämnden har tagit del av revisorernas granskningsrapport över nämndernas verksamhetsuppföljning och avlämnar härmed sitt yttrande.
2. Skolnämnden överlämnar yttrandet till Kommunstyrelsen för kännedom

Bakgrund

Revisorerna i Österåkers kommun har under våren 2016 låtit PwC granska Skolnämndens, Miljö - och Hälsoskyddsnämndens och Vård - och omsorgsnämndens verksamhetsuppföljning utifrån revisionsfrågan

”Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?”

Berörda nämnder har uppdragits att avge ett yttrande utifrån rapporten.

Förvaltningens slutsatser

Från och med 2016 har kommunen infört en enhetlig modell för verksamhetsuppföljning för att öka styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Samtliga nämnder har tagit fram nämndspecifika resultatindikatorer i förhållande till Kommunfullmäktiges mål, vilket följs upp i nämndens verksamhetsberättelse.

Förvaltningen ser fördelar med en enhetlig målstyrning avseende de kommunala målen, men betonar att modellen behöver utvecklas t ex vad gäller relevanta resultatindikatorer. För den skollagsstyrda verksamheten behöver uppföljning av kommunala mål kompletteras med en uppföljning av de nationella målen som uttrycks i läroplanerna och som därigenom är styrande för både kommunala och fristående huvudmän.

Tjänsteutlåtande

Genom Skolnämndens modell för uppföljning följer nämnden regelbundet upp resultat och kvalitet i förhållande till de nationella målen, bland annat genom offentlig statistik, kundundersökning och analyser från verksamheternas systematiska kvalitetsarbete. Jämförelser görs också på enhetsnivå och mellan kommuner. Syftet är bl a att ge elever och föräldrar information om verksamheterna inför val av förskola och skola och som underlag för nämndens verksamhetsplanering och budget. Det har av bl a skolinspektionen (2014) konstaterats att kvalitén på det systematiska kvalitetsarbetet varierar mellan enheterna, vilket påverkar nämndens möjlighet att få in sammanställningar och analyser från huvudmännen.

Inom Skolnämnden pågår nu ett utvecklingsarbete av nämndens uppföljningsmodell i enlighet med uppdrag från Kommunfullmäktige i budget 2016.

Tidigare beredning och beslutsunderlag

KS 2016/0146 – Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning



Staffan Erlandsson

Skoldirektör

VON § 4:10

Dnr. VON 2016/0045

Svar till kommunrevisionen Vård- och omsorgsnämnden 2016

Vård- och omsorgsnämndens beslut

Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsnämnden överlämnar socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterad den 15 april 2016 som ett svar till kommunrevisionen med anledning av granskningsrapporten som kommunrevisionen har tagit fram.

Sammanfattning

Kommunens revisorer har låtit genomföra en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning för att kunna svara på om nämnderna säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning för att nå de övergripande målen i kommunen. Kommunens revisorer har låtit genomföra en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning. Syftet har varit att besvara följande revisionsfråga: "Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?" Deras slutsats är att eftersom målstyrningen inom kommunen är inne i en utvecklingsfas så är det för tidigt att uttala sig. Deras rekommendation till kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera utvecklingsarbetet under 2017.

Beslutsunderlag

Socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterat 2016-04-15.

Förslag till beslut

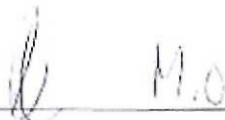
Mikael Ottosson (KD) yrkar bifall till beslutsförslaget innebärande att Vård- och omsorgsnämnden beslutar att Vård- och omsorgsnämnden överlämnar socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterad den 15 april 2016 som ett svar till kommunrevisionen med anledning av granskningsrapporten som kommunrevisionen har tagit fram.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Vård- och omsorgsnämnden beslutar enligt Mikael Ottossons (KD) yrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- Akten
- Kommunrevisionen



Tjänsteutlåtande

Socialförvaltningen

Till Vård- och omsorgsnämnden

Datum 2016-04-15

Dnr VON 2016/0045

Svar till kommunrevisionen Vård- och omsorgsnämnden 2016

Sammanfattning

Kommunens revisorer har låtit genomföra en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning för att kunna svara på om nämnderna säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning för att nå de övergripande målen i kommunen.

Beslutsförslag

Vård- och omsorgsnämnden beslut

Vård- och omsorgsnämnden överlämnar socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterad den 15 april 2016 som ett svar till kommunrevisionen med anledning av granskningsrapporten som kommunrevisionen har tagit fram.

Bakgrund

Kommunens revisorer har låtit genomföra en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning. Syftet har varit att besvara följande revisionsfråga: "Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?" Deras slutsats är att eftersom målstyrningen inom kommunen är inne i en utvecklingsfas så är det för tidigt att uttala sig. Deras rekommendation till kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera utvecklingsarbetet under 2017.

Förvaltningens slutsatser

Vård- och omsorgsnämnden har ombetts att yttra sig senast den 30 april 2016. Sammanfattningsvis har nämnden inget att erinra mot själva revisionsrapporten eller slutsatserna. Dock vill vi kommentera några saker.

Inom förvaltningens biståndsenhet pågår ett arbete. Man har vid planeringsdagar diskuterat vilka åtgärder inom respektive verksamhetsområde som kan vidtas för att nå nämndens mål i Verksamhetsplanen 2016. Det är olika åtgärder som är mycket konkreta och kopplade till varje mål.

Målsättningen är att det ska bli en årsplan som revideras varje år och innehåller nämndens mål och åtgärder kopplade till dessa för respektive år. Detta för att alla ska veta vad som förväntas utöver själva myndighetsutövningen och för att kunna prioritera om det kommer in nya uppdrag under året.

Tjänsteutlåtande

En viss försiktighet bör beaktas i detaljeringsgraden av målstyrningen. En alltför hög grad av detaljering kan som påpekas i rapporten vara hämmande för innovationer och nydanande lösningar. Målstyrningen får inte ersätta en levande dialog med utförarna.

Verksamhetsuppföljningen kan förenklas ytterligare genom standardisering och ökad användning av relevanta nyckeltal. En sådan öppen uppföljning och där utförarna kan jämföra sig med varandra kan stimulera till ett lokalt förbättrings- och utvecklingsarbete.

Bilagor

1. Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Anders Lindblad

T.f. socialchef

Expedieras

- Kommunrevisionen
- Akten

MHN § 3:4

Dnr. 2016.522-007

Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Miljö- och hälsoskyddsnämndens beslut

Miljö- och hälsoskyddsnämnden har inget ytterligare att tillägga till rapporten.

Miljöpartiet lämnar en skriftlig protokollsanteckning.

Sammanfattning

Revisorerna i Österåkers kommun har granskat miljö- och hälsoskyddsnämnden samt ytterligare två nämnder beträffande om nämnderna säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. Revisorernas samlade bedömning är att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet. Miljö- och hälsoskyddsnämnden har inget ytterligare att tillägga till rapporten.

Beslutsunderlag

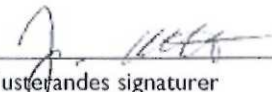
Tjänsteutlåtande 2016-04-04 med bilaga.

Kommentar

Revisorernas samlade bedömning är att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. I och med att målstyrningen förändrades inför 2016 bedömer revisorerna att det är för tidigt att uttala sin den nya utformningen kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning. Revisorerna rekommenderar därför KS att låta utvärdera arbetet under 2017.

I nedanstående tabell redovisas revisorernas kontrollmål, revisorernas bedömning och miljö- och hälsoskyddsenheten kommenterar till bedömningen.

Kontrollmål	PwCs bedömning och kommentar	MHE kommentar
Nämnderna bryter ned fullmäktiges övergripande mål till relevanta nämndmål	Uppfyllt - utvecklingsarbete pågår. Nämndmål finns kopplade till inriktningsmålen, med framtagna indikatorer. Dessa är framtagna av en tjänstemannagrupp och processade i respektive nämnd.	MHE gör årligen en bedömning om mål och styrtalet behöver utvecklas i förhållande till direktiv och planerad tillsynsverksamhet.



 Justerandes signaturer

Utdragsbestyrkande

<p>Nämnderna definierar relevanta mätetal och indikatorer för såväl verksamheten som för nämndmålen</p>	<p>Delvis – utvecklingsarbete pågår. Indikatorer finns kopplade till inriktningsmålen, dessa är definierade centralt och det kvarstår utrymme för tolkning huruvida de mäter processen mot inriktningsmålen. Nämnderna följer i sin uppföljning ett antal andra nyckeltal som man bedömer att man behöver kunskap om för att kunna styra verksamheten. Dessa kopplar dock inte explicit till vare sig fullmäktige- eller nämndmålen.</p>	<p>MHE gör årligen en bedömning om indikatorer och styrtaal behöver utvecklas i förhållande till direktiv och planerad tillsynsverksamhet. I den mån nämnden har rådighet, som över styrtalet, ses dessa över eller byts ut.</p>
<p>Nämnderna säkerställer att relevant uppföljning görs utifrån mål och indikatorer</p>	<p>Delvis – Nämnderna arbetar på olika sätt utifrån olika förutsättningar med sin uppföljning. Givet den utveckling av målstyrningen som satts i gång ser vi goda förutsättningar för att uppföljning genom avläsning av indikatorer ska kunna ske på ett strukturerat vis. Däremot kvarstår frågetecknen kring om indikatorerna mäter rätt saker.</p>	<p>MHE skulle i högre grad än i dag vilja kunna koppla genomförda aktiviteter till nämndens mål och på ett tydligt sätt kunna redovisa detta.</p>
<p>Nämnderna har en fungerande kommunikation och dialog med utförare</p>	<p>Delvis – Den generella bild granskningen påvisar är att dialogen och kommunikationen med utförare fungerar tämligen väl. Skolnämnden och produktionsstyrelsen uppges ha förbättrat sin kommunikation, och bedrev bl.a. ett gemensamt utvecklingsarbete för att komma till rätta med bristerna i Skolinspektionens senaste tillsyn.</p>	<p>MHN.s verksamhet består av myndighetsutövning och bedrivs därför i egen regi. MHE arbetar med att skapa en god dialog med de verksamhetsutövare där tillsyn- och kontroll bedrivs.</p>



<p>Nämnderna säkerställer och har tillgång till relevant verksamhetsuppföljning</p>	<p>Uppfyllt – Varje granskad nämnd har en löpande uppföljning av sin verksamhet. Denna tar sig olika uttryck, genom besök i verksamheter, besök från enheter på nämnder och genom uppföljning av aktiviteter och tillsynsinsatser. Inom såväl skolnämnden som vård- och omsorgsnämnden ska utförarna bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete alternativt ha ett kvalitetsledningssystem. Detta ger i teorin nämnderna möjlighet att få tillgång till statistik och analys, givet att utförarnas system fungerar. Däremot styr inte nämnderna vad utförarna följer upp och kopplingen till fullmäktigemålen och nämndmålen är av svag karaktär</p>	<p>MHE gör regelbundna uppföljningar av verksamheten och stämmer av att kontroll- och tillsynsplaner följs eller behöver revideras.</p>
<p>Verksamhetsuppföljningar analyseras och utgör underlag för ett aktivt agerande från nämnderna i syfte att utveckla verksamheten.</p>	<p>Delvis – Nämnderna uppfattar att man har tillgång till verksamhetsuppföljningar i tillräcklig grad för att aktivt kunna agera i syfte att utveckla verksamheterna. Skolnämnden har svårigheter att få tillgång till den information och data som krävs för samlad analys utifrån sitt ansvar. En orsak till detta uppges vara att bl.a. produktionsstyrelsens skolenheters kvalitetsarbete inte är i full gång.</p>	<p>MHE arbetar med att hitta metoder för att tydligare kunna följa upp och analysera verksamheten. En väl genomförd analys kan användas som ett led att arbeta med ständiga förbättringar i verksamhetsutveckling.</p>



Justerandes signaturer

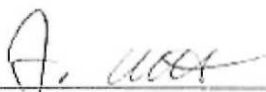
Miljö- och hälsoskyddsenheten bedömer att revisorernas rapport vad beträffar miljö- och hälsoskyddsnämndens del, väl redovisar de frågor och genomgångar som behandlades vid mötena med revisorerna. Enheten har inget ytterligare att tillägga till rapporten.

Expedieras

Österåkers kommun, Revisorerna. Akt.

Bilaga

Protokollsanteckning från Miljöpartiet.



Tjänsteutlåtande

Österåkers kommun
Miljö- och hälsoskydds enheten
Handläggare: Maria Lindström

Till Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Datum: 2016-04-04
Ärendenr: MHN-2016-522-007
Fastighetsbeteckning:

Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Sammanfattning

Revisorerna i Österåkers kommun har granskat miljö- och hälsoskyddsnämnden samt ytterligare två nämnder beträffande om nämnderna säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås? Revisorernas samlade bedömning är att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet. Miljö- och hälsoskyddsnämnden har inget ytterligare att tillägga till rapporten.

Beslutsförslag

Miljö- och hälsoskyddsnämndens beslut

Miljö- och hälsoskyddsnämnden har inget ytterligare att tillägga till rapporten.

Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i Österåkers kommun har låtit PwC granska nämndernas verksamhetsuppföljning. Miljö- och hälsoskyddsnämnden är en av de tre nämnder som har ingått i granskningen. Granskningen har haft till syfte att besvara revisionsfrågan "Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?"

I den bifogade rapporten redogör PwC för kommunens styrsystem, revisionsfrågan och kontrollmål. PwC redogör vidare för sina iakttagelser av nämndernas och förvaltningarnas syn på arbetet med en utvecklad målstyrning samt nämndernas verksamhetsuppföljning och dialog med utförare av verksamhet.

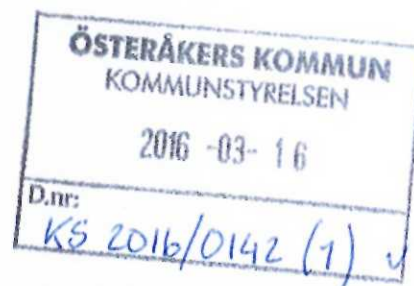
Enhetens slutsatser och kommentarer

Revisorernas samlade bedömning är att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. I och med att målstyrningen förändrades inför 2016 bedömer revisorerna att det är för tidigt att uttala om den nya utformningen kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning. Revisorerna rekommenderar därför KS att låta utvärdera arbetet under 2017.

I nedanstående tabell redovisas revisorernas kontrollmål, revisorernas bedömning och miljö- och hälsoskyddsensheten kommentarer till bedömningen.

Kontrollmål	PwCs bedömning och kommentar	MHE kommentar
Nämnderna bryter ned fullmäktiges övergripande mål till relevanta nämndmål	Uppfyllt - utvecklingsarbete pågår. Nämndmål finns kopplade till inriktningsmålen, med framtagna indikatorer. Dessa är framtagna av en tjänstemannagrupp och processade i respektive nämnd.	MHE gör årligen en bedömning om mål och styrtal behöver utvecklas i förhållande till direktiv och planerad tillsynsverksamhet.
Nämnderna definierar relevanta måttal och indikatorer för såväl verksamheten som för nämndmålen	Delvis – utvecklingsarbete pågår. Indikatorer finns kopplade till inriktningsmålen, dessa är definierade centralt och det kvarstår utrymme för tolkning huruvida de mäter processen mot inriktningsmålen. Nämnderna följer i sin uppföljning ett antal andra nyckeltal som man bedömer att man behöver kunskap om för att kunna styra verksamheten. Dessa kopplar dock inte explicit till vare sig fullmäktige- eller nämndmålen.	MHE gör årligen en bedömning om indikatorer och styrtal behöver utvecklas i förhållande till direktiv och planerad tillsynsverksamhet. I den mån nämnden har rådighet, som över styrtalen, ses dessa över eller byts ut.
Nämnderna säkerställer att relevant uppföljning görs utifrån mål och indikatorer	Delvis – Nämnderna arbetar på olika sätt utifrån olika förutsättningar med sin uppföljning. Givet den utveckling av målstyrningen som satts i gång ser vi goda förutsättningar för att uppföljning genom avläsning av indikatorer ska kunna ske på ett strukturerat vis. Däremot kvarstår frågetecknen kring om indikatorerna mäter rätt saker.	MHE skulle i högre grad än i dag vilja kunna koppla genomförda aktiviteter till nämndens mål och på ett tydligt sätt kunna redovisa detta.
Nämnderna har en fungerande kommunikation och dialog med utförare	Delvis – Den generella bild granskningen påvisar är att dialogen och kommunikationen med utförare fungerar tämligen väl. Skolnämnden och	MHE:s verksamhet består av myndighetsutövning och bedrivs därför i egen regi. MHE arbetar med att skapa en god dialog med de verksamhetsutövare där tillsyn- och kontroll bedrivs.

	<p>produktionsstyrelsen uppges ha förbättrat sin kommunikation, och bedrev bl.a. ett gemensamt utvecklingsarbete för att komma till rätta med bristerna i Skolinspektionens senaste tillsyn.</p>	
<p>Nämnderna säkerställer och har tillgång till relevant verksamhetsuppföljning</p>	<p>Uppfyllt – Varje granskad nämnd har en löpande uppföljning av sin verksamhet. Denna tar sig olika uttryck, genom besök i verksamheter, besök från enheter på nämnder och genom uppföljning av aktiviteter och tillsynsinsatser. Inom såväl skolnämnden som vård- och omsorgsnämnden ska utförarna bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete alternativt ha ett kvalitetsledningssystem. Detta ger i teorin nämnderna möjlighet att få tillgång till statistik och analys, givet att utförarnas system fungerar. Däremot styr inte nämnderna vad utförarna följer upp och kopplingen till fullmäktigemålen och nämndmålen är av svag karaktär</p>	<p>MHE gör regelbundna uppföljningar av verksamheten och stämmer av att kontroll- och tillsynsplaner följs eller behöver revideras.</p>
<p>Verksamhetsuppföljningar analyseras och utgör underlag för ett aktivt agerande från nämnderna i syfte att utveckla verksamheten.</p>	<p>Delvis – Nämnderna uppfattar att man har tillgång till verksamhetsuppföljningar i tillräcklig grad för att aktivt kunna agera i syfte att utveckla verksamheterna. Skolnämnden har svårigheter att få tillgång till den information och data som krävs för samlad analys utifrån sitt ansvar. En orsak till detta uppges vara att bl.a. produktionsstyrelsens skolenheters kvalitetsarbete inte är i full</p>	<p>MHE arbetar med att hitta metoder för att tydligare kunna följa upp och analysera verksamheten. En väl genomförd analys kan användas som ett led att arbeta med ständiga förbättringar i verksamhetsutveckling.</p>



Kommunstyrelsen ✓
Skolnämnden ✓
Vård- och omsorgsnämnden ✓
Miljö- och hälsoskyddsnämnden ✓ } exp 16/3-2016 / se

Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Vi har låtit genomföra en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning. Granskningen prioriterades med anledning av tidigare noterade utvecklingsområden vad gäller målstyrning i förhållande till fullmäktiges inriktningsmål, där uppföljning är en viktig del. Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?

Granskningen har omfattat tre nämnder: Miljö- och hälsoskyddsnämnden, Vård- och omsorgsnämnden samt Skolnämnden, och inbegripit granskning av styrdokument och uppföljningsmaterial, intervjuer med dåvarande chefsekonom samt företrädare för aktuella förvaltningar och dialog med respektive nämnd.

Mot bakgrund av granskningen är vår samlade bedömning att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås.

I och med att målstyrningen förändras inför 2016 är det för tidigt för att uttala sig om den utformning som valts kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Vår rekommendation till kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera arbetet under 2017 i syfte att vid behov förfinna och justera systemet för målstyrning.

Revisorerna kommer nogsamt följa utvecklingsarbetet och ta del av kommande utvärderingar och förändringar.

Vi översänder härmed granskningen till Kommunstyrelsen samt berörda nämnder för yttrande samt emotser svar senast den 30 april 2016.

För Österåkers kommuns revisorer, 2016-03-09


Bengt Olin

Ordförande i kommunrevisionen

Revisionsrapport

Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Österåkers kommun

Henrik Fagerlind
Per Larsson

Mars 2016

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	2
2.1.	Bakgrund och revisionsfråga	2
2.2.	Avgränsning och revisionsmetod	3
3.	Iakttagelser	4
3.1.	En förändrad målstyrning	4
3.2.	Nämndernas syn på arbetet med utvecklad målstyrning.....	5
3.3.	Nämndernas verksamhetsuppföljning och dialog med utförare av verksamhet	7
4.	Bedömningar och kommentarer	10

1. *Sammanfattning*

De förtroendevalda revisorerna i Österåkers kommun har låtit PwC granska nämndernas verksamhetsuppföljning. Granskningen prioriterades med anledning av tidigare noterade utvecklingsområden vad gäller målstyrning i förhållande till fullmäktiges inriktningsmål, där uppföljning är en viktig del. Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?

Granskningen har omfattat tre nämnder: miljö- och hälsoskyddsnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt skolnämnden, och inbegripit granskning av styrdokument och uppföljningsmaterial, intervjuer med dåvarande chefsekonom samt företrädare för aktuella förvaltningar och dialog med respektive nämnd.

Mot bakgrund av granskningen är vår samlade bedömning att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. I och med att målstyrningen förändras inför 2016 är det för tidigt för att uttala sig om den utformning som valts kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Vår rekommendation till kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera arbetet under 2017 i syfte att vid behov förfina och justera systemet för målstyrning.

2. Inledning

2.1. Bakgrund och revisionsfråga

Österåkers kommuns styrsystem bygger på att fullmäktige i mål och budget fastslår övergripande inriktningsmål för kommunens verksamhet. Inriktningsmålen för 2015 var:

- Österåker ska vara bästa skolkommun i länet
- Österåker ska erbjuda högsta kvalitet på omsorg för äldre och funktionshindrade
- Invånarna ska uppleva en professionell service av hög kvalitet och ett gott bemötande i all kommunal service
- Ekonomi i balans
- Trygg miljö

Nämnderna skall i sina verksamhetsplaner bryta ned de övergripande målen till egna mål, vilka följs upp i verksamhetsberättelsen för året samt i delårsrapport och årsredovisning som ett underlag till bedömning av fullmäktigemålen. Till målen ska måttal och indikatorer kopplas.

Under ett verksamhetsår genomförs i Österåkers kommun en rad verksamhetsuppföljningar av olika slag. Det handlar dels om undersökningar som syftar till att jämföra kommunen i något eller några avseenden med andra kommuner, dels om egna insatser för att mäta kvalitet eller resultat. Några exempel på mer omfattande uppföljningar är medborgarundersökningar, medarbetarundersökningar och olika typer av nöjd-kund-mätningar. Utöver att fungera som lägesmätningar av ett tillstånd i kommunen kan och bör uppföljningar analyseras och användas för verksamhetsutveckling.

Revisorerna har inom ramen för sin granskning av ansvarsutövande noterat utvecklingsbehov vad gäller målstyrningen inom nämnderna, samt uppföljningen av såväl nämndmål som de kommunövergripande målen. Bland annat konstaterades i granskningen av nämndernas ansvarsutövande 2014 att

- ”Samtliga nämnder har tagit fram flera resultatmål utifrån kommunfullmäktiges fyra inriktningsmål som beslutades i mars 2011. I många av nämndernas egna verksamhetsberättelser **saknas dock måtvärden** som nyckeltal/styrtal och indikatorer för målen. Enligt budget 2014-2016 **ska respektive nämnd ta fram resultatmål tillsammans med nyckeltal**, detta bedömer vi endast att byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden har gjort.”
- ”Det framkommer också att många **verksamhetsberättelser saknar en analys** kring måluppfyllelsen för respektive delmål. Det lämnas endast kommentarer till genomförd aktivitet.”

Mot denna bakgrund genomförs en granskning med nedanstående revisionsfråga:

Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?

För att besvara revisionsfrågan utgår granskningen från följande kontrollmål:

- Nämnderna bryter ned fullmäktiges övergripande mål till relevanta nämndmål
- Nämnderna definierar relevanta måttal och indikatorer för såväl verksamheten som för nämndmålen
- Nämnderna säkerställer att relevant uppföljning görs utifrån mål och indikatorer
- Nämnderna har en fungerande kommunikation och dialog med utförare
- Nämnderna säkerställer och har tillgång till relevant verksamhetsuppföljning
- Verksamhetsuppföljningar analyseras och utgör underlag för ett aktivt agerande från nämnderna i syfte att utveckla verksamheten

2.2. Avgränsning och revisionsmetod

Granskningen avgränsas till Vård- och omsorgsnämndens, Skolnämndens samt Miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamhetsuppföljning kopplad till fullmäktiges inriktningsmål.

Granskning har gjorts av verksamhetsplaner och uppföljningsmaterial för 2015, och intervjuer med chefsekonom och med kvalitetsansvarig/verksamhetsutvecklare i respektive förvaltning har företagits. Tentativa iakttagelser och slutsatser av granskningen har återförts och diskuterats med respektive nämnd under november 2015. Vid dialogtillfällena deltog även de förtroendevalda revisorerna.

3. Iakttagelser

3.1. En förändrad målstyrning

Vi kan inledningsvis konstatera att föreliggande granskning sker i ett läge när kommunens målstyrning är inne i ett utvecklingsarbete. Efter att en analys år 2013 visat att en samsyn behöver komma till stånd i kommunorganisationen rörande styrmodellen, och att roller och ansvar i styrmodellen behöver tydliggöras, initierades ett projekt för att skapa en gemensam målstyrning och en systematisk uppföljning av mål och kvalitet. I december 2014 fattade kommunfullmäktige beslut om mandatperiodens 5 inriktningsmål med tillhörande indikatorer som ska gälla samtliga nämnder:

- **Invånarna skall uppleva en professionell service av hög kvalitet och ett gott bemötande för all kommunal service**

Indikatorer: Nöjdhetsindex (NKI)-medborgarundersökningar

- **Ekonomi i balans**

Indikator: Åtgärdsplan vid negativ avvikelse

- **Bästa skolkommun i länet**

Indikatorer: Behörighet till gymnasium, lärarnas behörighet, andelen elever i åk 9 med fullständiga betyg samt NKI förskoleverksamhet

- **Högsta kvalitet på omsorg för äldre och funktionshindrade**

Indikatorer: NKI hemtjänst, äldreboende samt inom funktionshinder

- **Trygg miljö**

Indikatorer: Trygghetsfrågor i medborgarundersökningar samt för unga

Under år 2015 har en arbetsgrupp bestående av tjänstemän från de olika förvaltningarna arbetat med att ta fram förslag till resultatmål för respektive nämnd och indikatorer för dessa. Ambitionen var att dessa nämndmål och en enhetlig tillämpning av mål och indikatorer skulle implementeras i mål- och budgetarbetet för 2016 och komma till konkreta avtryck i nämndernas verksamhetsplaner.

Varje nämnd beslutar i sin verksamhetsplan om en mål- och indikatormatrix, innehållandes för varje fullmäktigemål ett resultatmål för nämnden med indikatorer för att mäta måluppfyllelse. Nämnderna har också möjlighet att addera ett eller två egna mål, med tillhörande indikatorer.

I och med skapandet av en arbetsgrupp med tjänstemän från respektive förvaltning, under ledning av chefsekonomen, var tanken att förslag till nämndernas resultatmål skulle tas fram gemensamt och att nämnderna ska kunna besluta om mål som tillsammans ger ett reellt bidrag till fullmäktiges inriktningsmål.

I de granskade nämndernas verksamhetsplaner för 2016 ser målformuleringar och indikatorsystemet ut på följande sätt för exempelvis fullmäktiges inriktningsmål: "Österåker ska vara bästa skolkommun i länet":

Inriktningsmål: Österåker ska vara bästa skolkommun i landet	
Nämnd	Indikator
Vård- och omsorgsnämnden	Antal SIP ¹ där skolan deltar
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	God miljö i skolor genom tillsyn och inspektionsrapporter
Skolnämnd	Andel elever med behörighet till gymnasium <ul style="list-style-type: none"> - Lärarnas behörighet - Minst godkänd i alla ämnen - Föräldrars nöjdhet i förskolan (kundundersökning)

Under 2016 har ytterligare ett steg tagits vad gäller målstyrningen, genom bildandet av en särskild budget- och kvalitetsenhet. Enhetens uppdrag är bl a att

- Ansvara för den långsiktigare ekonomiska planeringen
- Driva arbetet med kommunens samlade budget
- Ansvara för kommunens mål-, verksamhets- och resultatstyrning

Inför 2015 antog kommunfullmäktige också ett Program för uppföljning och insyn av verksamhet som utförs av privata utförare på uppdrag av Österåkers kommun.

3.2. Nämndernas syn på arbetet med utvecklad målstyrning

Generellt kan noteras att de granskade nämnderna och deras tjänstemän ser med tillförsikt fram emot den nya målstyrningen. Samtidigt finns vissa farhågor kring konsekvenserna av en – som det kan upplevas – mer likriktad målstyrning, liksom synpunkter på hur processen med att ta fram mål och indikatorer gått till och på det faktiska resultatet av arbetet. Det finns emellertid en förståelse för att ett utvecklingsarbete vad gäller målstyrning svårligen kan genomföras under ett enda verksamhetsår, utan snarare behöver få tid på sig att finna optimala former. Gemensamt för nämnderna är att samtliga ser ett behov av att styra sina verksamheter, genom styr signaler och uppföljning, på andra sätt än uteslutande genom nämndmål i verksamhetsplanerna.

Nedan följer iakttagelser utifrån intervjuer och diskussion med nämnder och förvaltning.

Vård- och omsorgsnämnden

Under dialogen problematiserade nämnden kring målstyrningens lämplighet gällande den "mjuka" verksamheten som den bedriver. Nämnden diskuterade

¹ Samordnad individuell plan, SIP, är en plan som ska upprättas tillsammans med brukare om de har behov av insatser från både socialtjänst och hälso- och sjukvård och om det finns behov av samordning.

huruvida alltför stark målstyrning kan göra mer skada än nytta ute i verksamheterna, då styrningen riskerar bromsa och hindra innovationer. Många större privata utförare har egna mål och kvalitetssystem och förhåller sig i mindre utsträckning till kommunens övergripande målsättningar. Socialförvaltningen, som är vård- och omsorgsnämndens förvaltning, resonerade likartat och ansåg att det oftast räcker med att följa upp verksamheterna så att de följer den lagstiftning som finns. Förvaltningen var även den tveksam till för mycket styrning och ansåg att utveckling till stor del sker lämpligast genom diskussion och dialog med utövarna, för att sedan låta dem utveckla sin verksamhet så som de anser ger bäst kvalitet för brukarna. Synpunkter framfördes även om att mål inom området generellt sett är svåra att utforma och viss tveksamhet uttrycktes kring de valda indikatorerna.

Utöver mål arbetar nämnden med riktade satsningar (exempelvis på mat, matsalar och e-hälsa) som man anser fungerar bra när de vill åstadkomma förändringar inom specifika områden.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Nämnden uttryckte under intervjun inga särskilda synpunkter över det förändrade målarbetet. De mål och indikatorer som nämnden har för 2016 anses ha arbetats fram i god kommunikation mellan förvaltning och nämnd.

Ett prioriterat önskemål för både nämnd och förvaltning är att i större grad kunna koppla de aktiviteter som genomförs i verksamheten till mål för att förtydliga för personal och medborgare varför de bedriver den verksamhet de gör. Exempelvis att tillsyner och nyckeltal över dessa ska kunna kopplas till mål som ska vara enkla att kommunicera vidare. Ett viktigt led i detta anser de vara att kunna visa på effekten av inspektioner för att skapa legitimitet för verksamheten och visa dess nytta för exempelvis miljön på längre sikt.

Nämnden har därför framfört önskemål om ett hållbarhetsmål i inriktningsmålen vilket också återfinns i 2016 års inriktningsmål ("Österåker ska sträva efter ett långsiktigt hållbart samhälle där goda förutsättningar ges för människa, miljö och natur att samverka"). Med ett sådant inriktningsmål skulle samtliga nämnder implementera indikatorer för även ett sådant mål i sina målmatriser. Tidigare har kommunens miljömål arbetats fram i miljö- och hälsoskyddsnämnden, men inte funnits med i den matris av inriktningsmål som varje nämnd utgår från, utan återfinns i en separat bilaga.

Skolnämnden

Under dialogen uppges att nämnden inte har diskuterat målarbetet specifikt, men att förvaltningen har redovisat målarbetet för nämnden.

Nämnden är försiktigt positiv till målarbetet men betonar att arbetet inte är klart och fortsatt kommer att utvecklas. Angående den centraliserade processen anses en balans mellan centralisering och decentralisering behövas och att det är positivt med en viss enhetlighet av målstyrningen. Exempelvis nämns att målarbetet

förtydligat ansvarsområdena gentemot Produktionsstyrelsen vilket anses vara positivt.

Förvaltningen framför att indikatorerna behöver utvecklas och, likt vård- och omsorgsnämndens "mjuka" verksamhet, utarbetas av personer med kunskap inom verksamhetsområdet för att målen ska vara ändamålsenliga. Synpunkter framförs kring att begrepp behöver förtydligas samt operationaliseras och som exempel nämns målet "den bästa skolan", vilket behöver förtydligas och förklaras då målet kan ha många olika betydelser.

3.3. Nämndernas verksamhetsuppföljning och dialog med utförare av verksamhet

Samtliga granskade nämnder är parallellt med fullmäktiges styrning också styrda av lagstiftning. Miljö- och hälsoskyddsnämnden är en myndighetsnämnd med i första hand ett kontrollerande och förebyggande uppdrag, medan skolnämnd och vård- och omsorgsnämnden fungerar som beställare av tjänster från såväl Produktionsstyrelsen som enskilda och privata utförare. Dessa omständigheter ger nämnderna olika möjligheter och förutsättningar i sin verksamhetsuppföljning.

Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för, vid sidan av att tillgodose behoven av vård i kommunen, myndighetsutövning samt beställning och finansiering av verksamheten, även för uppföljning av kvaliteten av vårdinsatserna. Detta görs enligt kvalitetsledningssystemet och de verksamheter som följs upp är den kommunala Produktionsstyrelsens verksamheter samt privata utförare upphandlade enligt LOU² och LOV³. I nämndens budgetdokument beskrivs den uppföljning som görs vilket bland annat är:

- Samverkansmöten- Mas⁴, sakkunniga och andra från förvaltningen träffar med jämna mellanrum utförare i samverkansmöten.
- Årlig inlämning av uppgifter- Utförare lämnar in verksamhetsberättelse och patientsäkerhetsberättelse.
- Avtalsuppföljning- Genomförs av upphandlingsenheten mot upphandlade leverantörer.
- Fördjupade uppföljningar- Företrädare från förvaltningen gör besök ute i verksamheten enligt en planering där de träffar personal, brukare och eventuella anhöriga.
- brukarundersökningar, uppföljning av sjukvård samt enskild uppföljning av biståndshandläggare.

Nämnden uttrycker under intervjun en nöjdhet med den uppföljning de tar del av och att man har kommit långt med uppföljningsarbetet i kommunen. Ett område

² Lagen om offentlig upphandling

³ Lagen om valfrihet

⁴ Medicinsk ansvarig sjuksköterska

som diskuteras är att nämndsledamöterna själva vill träffa fler utförare och brukare samt ha mål som är mer verksamhetsnära. Det anses därmed att den övergripande uppföljningen fungerar väl men att det är svårt för ledamöterna att komma närmare verksamheterna i sitt arbete. Detta bidrar till att nämnden menar att den nya övergripande målstyrningen kan komma att vara begränsad i sin nytta med att bidra till en ökad kvalitet i verksamheten.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamhet består till stor del av myndighetsutövning, vilken inte är möjligt att konkurrensutsätta, och därmed bedrivs verksamheten helt i egen regi. Enligt förvaltningen görs löpande uppföljning av verksamheten där tidsåtgången mäts samt behovsutredningar och omvärldsanalyser görs, ofta tillsammans med andra kommuner i regionen. Under intervjun menar förvaltningen att de är duktiga på att göra analyser men inte att redovisa dem på ett bra sätt då det bland annat saknas en bra modell för hur detta skall redovisas.

Verksamhetsuppföljningen som redovisas i verksamhetsberättelsen, vid upprättande av delår- och årsredovisning, fokuserar på redogörelser av genomförda aktiviteter samt redovisning av styrtal/nyckeltal, exempelvis handläggningstider, antal genomförda kontroller och kundnöjdhet.

Ett utvecklingsområde som nämns, vilket knyter an till att kunna påvisa effekterna av verksamheten, är att bättre informera tillsynsobjekten om varför nämnden gör sina tillsyner vilket även skulle underlätta tillsynerna.

Skolnämnden

Skolnämnden har en särskild modell för uppföljning som bland annat ska syfta till att utveckla verksamheten samt informera nämnden. Skolnämnden har även en plan för uppföljning och utvärdering för att följa skolverksamhetens kvalitet i kommunen som innehåller ett antal nyckeltal och indikatorer. Uppföljningsaktiviteter inbegriper.

- Ett antal resultatindikatorer som mäter måluppfyllelse.
- En insamling av skolornas systematiska kvalitetsarbete.
- Enkätundersökning med elever och föräldrar i förskola, pedagogisk omsorg och skola.
- Budgetdialog och utförarmöten med förvaltning i egenregion och privata skolor.
- Tillsyn av fristående förskolor och pedagogisk omsorg som kommunen godkännt.

- Uppföljning av särskilda beställningar samt individuella tilläggsbelopp för extra stöd till skolor.

Modellen bygger på att skolorna, både de som drivs i egen regi av Produktionsstyrelsen och privata, bedriver ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete vilket de inrapporterar till förvaltningen. Enligt intervju med förvaltningen finns det utvecklingsbehov hos många av utförarna inom kommunen med arbetet kring det systematiska kvalitetsarbetet. Vid bristande inrapportering av kvalitetsarbetet ute i skolorna får inte skolnämnden erforderliga beslutsunderlag för att analysera och styra kommunens skolverksamhet eller dess resursfördelning. Vidare kan informationen över utövarna till elever och föräldrar påverkas negativt.

Vidare uttrycker förvaltningen en önskan att ytterligare förtydliga rollfördelningen gentemot Produktionsstyrelsen som driver verksamheten i egen regi. Det uttrycks önskemål om styrdokument som förtydligar vilka mål som ska vara styrande och prioriterade, skolnämndens eller Produktionsstyrelsens egna.

Även skolnämndens ledamöter uttrycker önskemål att komma närmre verksamheten med fler besök ute i skolorna.

4. Bedömningar och kommentarer

Mot bakgrund av genomförd granskning gör vi följande bedömning av kontrollmålen:

Kontrollmål	Bedömning med kommentar
Nämnderna bryter ned fullmäktiges övergripande mål till relevanta nämndmål	Uppfyllt – utvecklingsarbete pågår. Nämndmål finns kopplade till inriktningsmålen, med framtagna indikatorer. Dessa är framtagna av en tjänstemannagrupp och processade i respektive nämnd.
Nämnderna definierar relevanta måttal och indikatorer för såväl verksamheten som för nämndmålen	Delvis – utvecklingsarbete pågår. Indikatorer finns kopplade till inriktningsmålen, dessa är definierade centralt och det kvarstår utrymme för tolkning huruvida de mäter progressen mot inriktningsmålen. Nämnderna följer i sin uppföljning ett antal andra nyckeltal som man bedömer att man behöver kunskap om för att styra verksamheten. Dessa kopplar dock inte explicit till vare sig fullmäktige- eller nämndmålen.
Nämnderna säkerställer att relevant uppföljning görs utifrån mål och indikatorer	Delvis - Nämnderna arbetar på olika sätt och utifrån olika förutsättningar med sin uppföljning. Givet den utveckling av målstyrningen som satts igång ser vi goda förutsättningar för att uppföljningen genom avläsning av indikatorer ska kunna ske på ett strukturerat vis. Däremot kvarstår frågetecknen kring om indikatorerna mäter rätt saker.
Nämnderna har en fungerande kommunikation och dialog med utförare	Delvis – Den generella bild som granskningen påvisar är att dialogen och kommunikationen med utförare fungerar tämligen väl. Skolnämnden och Produktionsstyrelsen uppges ha förbättrat sin kommunikation, och bedrev bl a ett gemensamt utvecklingsarbete för att komma till rätta med bristerna i Skolinspektionens senaste tillsyn.
Nämnderna säkerställer och har tillgång till relevant verksamhetsuppföljning	Uppfyllt - Varje granskad nämnd har en löpande uppföljning av sin verksamhet. Denna tar sig olika uttryck, genom besök i verksamheter, besök från enheter på nämnder och genom uppföljning av aktiviteter och tillsynsinsatser. Inom såväl skolnämnden som vård- och omsorgsnämnden ska utförarna bedriva ett systematiskt

	<p>kvalitetsarbete alternativt ha ett kvalitetsledningssystem. Detta ger i teorin nämnderna möjlighet att få tillgång till statistik och analys, givet att utförarnas system fungerar. Däremot styr inte nämnderna vad utförarna följer upp, och kopplingen till fullmäktigemålen och nämndmålen är av svag karaktär.</p>
<p>Verksamhetsuppföljningar analyseras och utgör underlag för ett aktivt agerande från nämnderna i syfte att utveckla verksamheten</p>	<p>Delvis - Nämnderna uppfattar att man har tillgång till verksamhetsuppföljningar i tillräcklig grad för att aktivt kunna agera i syfte att utveckla verksamheterna. Skolnämnden har svårigheter att få tillgång till den information och data som krävs för samlad analys utifrån sitt ansvar. En orsak till detta uppges vara att bl a produktionsstyrelsens skolenheters kvalitetsarbete inte är i full gång.</p>

Mot bakgrund av dessa bedömningar av kontrollmålen blir vår samlade bedömning utifrån revisionsfrågan att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. I och med att målstyrningen förändras inför 2016 är det för tidigt för att uttala sig om den utformning som valts kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Vår rekommendation till Kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera arbetet under 2017 i syfte att vid behov förfina och justera systemet för målstyrning.

KS § 7:24

Dnr. KS 2016/0141

Svar på revisionsrapport - Granskning av investeringsprocessen

Kommunstyrelsens beslut

1. Som yttrande till revisorerna överlämna tjänsteutlåtandet daterat 2016-04-28.
2. Slutredovisning av investeringsprojekt skall ske till Kommunstyrelsen.
3. Ge kommundirektören i uppdrag att ta fram ett förslag på hur Kommunstyrelsen på ett mer långsiktigt sätt får uppföljning och rapportering av större investeringar.

Reservation

Roger Johansson (RP) reserverar sig till förmån för eget förslag.

Sammanfattning

Utifrån de rekommendationer och påpekanden som revisorerna lämnat kommenteras dessa nedan:

Revisorerna rekommenderar att det ska finnas enhetliga kalkylmetoder som används vid kalkylering av större investeringar samt att dessa kalkyler inkluderas i beslutsunderlagen till investeringsbudgeten.

Ekonomienheten har tagit fram mallar som ska användas som kalkylunderlag. Processen har delvis implementerats hos Samhällsbyggnadsförvaltningen men kommer att införas fullt ut under kommande budgetarbete.

Vidare påpekar revisorerna vikten av att slutredovisning görs för samtliga investeringsprojekt och att det finns ändamålsenliga rutiner och riktlinjer för hur slutredovisningen ska genomföras och till vem den ska rapporteras. I detta sammanhang föreslår revisorerna att Kommunstyrelsen ska ta del av dessa slutrapporteringar.

Processer för slutredovisningar finns idag men ska tydliggöras i riktlinjer. Formerna för hur återrapportering ska ske behöver diskuteras vidare. Revisorernas påpekande om att Kommunstyrelsen bör informeras om slutredovisningarna ska prövas.

Slutligen föreslår revisorerna att ett mer långsiktigt förhållningssätt till investeringar bör beaktas. I detta sammanhang avses uppföljning och rapportering av större investeringar för att Kommunstyrelsen säkerställer en tillräcklig kontroll av större investeringar.

Även i detta sammanhang kan en utökning av den redovisning som ges i månadsuppföljningen säkerställa en tillräcklig kontroll för Kommunstyrelsen.

Beslutsunderlag

- Kommunstyrelsens arbetsutskott har behandlat ärendet 2016-05-11, § 7:9.
- Kommunstyrelsens kontors tjänsteutlåtande daterat 2016-04-28.

Förslag till beslut

Michaela Fletcher (M) yrkar bifall till arbetsutskottets beslutsförslag innebärande

1. Som yttrande till revisorerna överlämna tjänsteutlåtandet daterat 2016-04-28.

Forts.

Forts. KS § 7:24

2. Slutredovisning av investeringsprojekt skall ske till Kommunstyrelsen.
3. Ge kommundirektören i uppdrag att ta fram ett förslag på hur Kommunstyrelsen på ett mer långsiktigt sätt får uppföljning och rapportering av större investeringar.

Roger Johansson (RP) yrkar på tillägg innebärande

1. Ge Kommundirektören i uppdrag att ta fram ett förslag på hur bristerna i kontrollmålen (punkt 5.1 i PWC-rapporten) elimineras så att dessa får betyget uppfyllt.
2. Ge kommundirektören i uppdrag att ta fram ett förslag på hur förskjutningar i projekt ska presenteras för KS och KF.

Michael Solander (MP) biträder Roger Johanssons (RP) yrkande.

Propositionsordning

Ordföranden frågar om Kommunstyrelsen beslutar enligt Michaela Fletchers (M) yrkande och finner att så är fallet.

Ordföranden frågar därefter om Kommunstyrelsen avslår Roger Johanssons (RP) tilläggsyrkande och finner att så är fallet.

Expedieras

- De förtroendevalda revisorerna
- PwC
- Ekonomienheten
- Kansliet

Tjänsteutlåtande

Ekonomienheten

Till Kommunstyrelsen

Datum 2016-04-28

Dnr KS 2016/0141

Revisionsrapport - Granskning av investeringsprocessen

Sammanfattning

Utifrån de rekommendationer och påpekanden som revisorerna lämnat kommenteras dessa nedan:

Revisorerna rekommenderar att det ska finnas enbettliga kalkylmetoder som används vid kalkylering av större investeringar samt att dessa kalkyler inkluderas i beslutsunderlagen till investeringsbudgeten.

Ekonomienheten har tagit fram mallar som ska användas som kalkylunderlag. Processen har delvis implementerats hos Samhällsbyggnadsförvaltningen men kommer att införas fullt ut under kommande budgetarbete.

Vidare påpekar revisorerna vikten av att slutredovisning görs för samtliga investeringsprojekt och att det finns ändamålsenliga rutiner och riktlinjer för hur slutredovisningen ska genomföras och till vem den ska rapporteras. I detta sammanhang föreslår revisorerna att Kommunstyrelsen ska ta del av dessa slutrapporteringar.

Processer för slutredovisningar finns idag men ska tydliggöras i riktlinjer. Formerna för hur återrapportering ska ske behöver diskuteras vidare. Revisorernas påpekande om att Kommunstyrelsen bör informeras om slutredovisningarna ska prövas.

Slutligen föreslår revisorerna att ett mer långsiktigt förhållningssätt till investeringar bör beaktas. I detta sammanhang avses uppföljning och rapportering av större investeringar för att Kommunstyrelsen säkerställer en tillräcklig kontroll av större investeringar.

Även i detta sammanhang kan en utökning av den redovisning som ges i månadsuppföljningen säkerställa en tillräcklig kontroll för Kommunstyrelsen.

Beslutsförslag

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår Kommunstyrelsen besluta

Som yttrande till revisorerna överlämna tjänsteutlåtandet daterat 2016-04-28

Bakgrund

PwC har på uppdrag av revisorerna låtit genomföra en granskning av Kommunstyrelsen och nämndernas interna kontroll avseende investeringsprocessen. Granskningen avgränsades till att fokusera på Kommunstyrelsens interna kontroll avseende investeringsprocessen då de innehar närmare 95% av investeringsbudgeten 2015. Tre större investeringsprojekt valdes ut för att ingå i granskningen. Dessa var Svinningen gång- och cykelväg, Täljö vägskäl samt Domarudden gång- och cykelväg. Den interna kontrollen har utifrån granskningen bedömts som inte i alla delar fullt tillräckligt.

Tjänsteutlåtande

Förvaltningens slutsatser

Kommunstyrelsens kontor, Ekonomienheten, har i detta tjänsteutlåtande besvarat de rekommendationer som revisorerna gett och menar att den interna kontrollen därmed stärkts om de föreslagna åtgärderna vidtas.

Bilagor

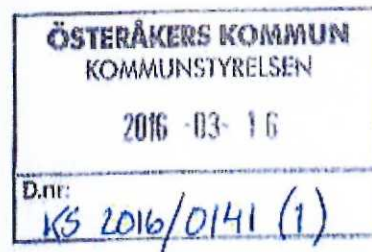
1. De förtroendevaldas rapport ”Granskning av investeringsprocessen”, daterad 2016-03-09
Samt PwCs rapport ”Styrning och kontroll av större investeringar, Österåkers kommun”, daterad mars 2016.



Jan-Olof Friman
Kommundirektör



Katarina Leinar
Ekonomichef



Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige (för kännedom)

Granskning av investeringsprocessen

Vi har låtit genomföra en granskning av kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll avseende investeringsprocessen. Granskningen har avgränsats till att fokusera på kommunstyrelsens interna kontroll avseende investeringsprocessen då de innehar närmare 95 procent av investeringsbudgeten år 2015. Tre större investeringsprojekt har valts ut för att ingå i granskningen. Dessa är Svinninge gång- och cykelväg, Täljö vägskäl samt Domarudden gång- och cykelväg. Granskningen syftade till att besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll avseende investeringsprocessen tillräcklig?

Efter genomförd granskning är den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll inte i alla delar är tillräcklig. I bedömningen tas hänsyn till att det pågår ett revideringsarbete av nuvarande rutiner och riktlinjer i syfte att ytterligare tydliggöra och förankra investeringsprocessen utåt i organisationen. Granskningen visar följande:

- det finns fastställda och i stort tillräckliga riktlinjer och rutinbeskrivningar för investeringsprojekt
- investeringsprocessen tydliggör delvis ansvar och befogenheter
- det finns inte tillräckligt informativa beslutsunderlag för att kommunstyrelsen ska kunna prioritera, styra och kontrollera investeringsprojekt på ett tillfredsställande sätt.
- uppföljning och återrapportering sker så att kommunstyrelsens kontroll av projekten delvis säkerställs
- det saknas en långsiktighet i den uppföljning och rapportering som kommunstyrelsen tar del av
- slutredovisning sker endast i syfte att återföra erfarenheter till kommande projekt internt, och inte i syfte att säkerställa kommunstyrelsens helhetsbild.

Vår rekommendation till kommunstyrelsen mot bakgrund av granskningen är:

- att säkerställa att det finns enhetliga kalkylmetoder som används vid kalkylering av större investeringar och att dessa kalkyler inkluderas i beslutsunderlagen till investeringsbudgeten.

ÖSTERÅKERS KOMMUN
Revisorerna

- Att säkerställa att slutredovisning rapporteras till styrelsen för samtliga större investeringsprojekt samt att det finns rutiner för hur detta ska ske.
- att inta ett mer långsiktigt förhållningssätt till investeringsprojekten avseende uppföljning och åiterrapportering, utan att för den skull förlora den kortsiktiga kontrollen.

Vi önskar åiterrapportering av planerade åtgärder med anledning av granskningen samt när så avses ske senast den 31 maj 2016.

För Österåkers kommuns revisorer, 2016-03-09



Bengt Olin
Ordförande i kommunrevisionen

Revisionsrapport

Styrning och kontroll av större investeringar

Österåkers kommun

Fredrik Birkeland
Fredrik Jehrén

Mars 2016

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2.	Inledning	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Revisionsfråga	3
2.3.	Revisionsmetod	4
3.	Organisation	5
3.1.	Samhällsbyggnadsförvaltningen	5
3.2.	Utvalda projekt i granskningen	5
4.	Investeringsprocessen	8
4.1.	Styrande dokument, rutiner och riktlinjer	8
4.2.	Beslutsunderlag och kalkylmetoder	10
4.3.	Uppföljning och återrapportering till kommunstyrelsen.....	12
4.4.	Slutredovisning.....	13
5.	Revisionell bedömning.....	15
5.1.	Sammanfattande bedömning	15
5.2.	Rekommendationer	16
Bilaga 1.	Granskad dokumentation (ett urval)	19

1. **Sammanfattande bedömning och rekommendationer**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Österåkers kommun genomfört denna granskning av kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll avseende investeringsprocessen. Granskningen har avgränsats till att fokusera på kommunstyrelsens interna kontroll avseende investeringsprocessen då de innehar närmare 95 procent av investeringsbudgeten år 2015. I samråd med de förtroendevalda revisorerna har tre större investeringsprojekt valts ut för att ingå i granskningen. Dessa är Svinninge gång- och cykelväg, Täljö vägskål samt Domarudden gång- och cykelväg.

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll avseende investeringsprocessen tillräcklig?

Efter genomförd granskning är den sammanfattande bedömningen utifrån för granskningen uppsatta kontrollmål att kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll inte i alla delar är tillräcklig. Bedömningen är att det finns fastställda och i stort tillräckliga riktlinjer och rutinbeskrivningar för investeringsprojekt, samt att investeringsprocessen delvis tydliggör ansvar och befogenheter. I bedömningen tar vi hänsyn till att det pågår ett revideringsarbete av nuvarande rutiner och riktlinjer i syfte att ytterligare tydliggöra och förankra investeringsprocessen utåt i organisationen. Vidare bedöms det inte finnas tillräckligt informativa beslutsunderlag för att kommunstyrelsen ska kunna prioritera, styra och kontrollera investeringsprojekt på ett tillfredsställande sätt. Vad gäller uppföljning och återrapportering sker detta så att kommunstyrelsens kontroll av projekten delvis säkerställs. Bedömningen är att det saknas en långsiktighet i den uppföljning och rapportering som kommunstyrelsen tar del av. Slutligen bedöms slutredovisning endast ske i syfte att återföra erfarenheter till kommande projekt internt, och inte i syfte att säkerställa kommunstyrelsens helhetsbild.

Vår rekommendation till kommunstyrelsen är att säkerställa att det finns enhetliga kalkylmetoder som används vid kalkylering av större investeringar samt att dessa kalkyler inkluderas i beslutsunderlagen till investeringsbudgeten. Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen att säkerställa att slutredovisning rapporteras till styrelsen för samtliga större investeringsprojekt samt att det finns rutiner för hur detta ska ske. Slutligen rekommenderar vi att kommunstyrelsen intar ett mer långsiktigt förhållningssätt till investeringsprojekten avseende uppföljning och återrapportering, utan att för den skull förlora den kortsiktiga kontrollen.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kommunen står inför omfattande investeringar de kommande åren. Kommunstyrelsens totala investeringsbudget (netto) för 2015 uppgår till 90 550 tkr varav samhällsbyggnadsförvaltningens uppgår till 87 550 tkr enligt kommunstyrelsens budget 2015 med plan 2016 – 2017. För 2016 uppgår den planerade investeringsbudgeten till 95 000 tkr och för 2017 uppgår den till 100 000 tkr. Det är därför av stor betydelse att styrningen och uppföljningen av investeringarna fungerar väl för att nå kommunens mål om god ekonomisk hushållning.

Syftet med granskningen är att bedöma om det finns riktlinjer och rutinbeskrivningar för beslut, genomförande och uppföljning av investeringar och hur dessa tillämpas. Frågor som bör beaktas är bland annat kalkylmetoder för investeringsutgifter och driftskostnader, beräkning av kapitalkostnader samt förekomst av efterkalkyler. Granskningen syftar också till att bedöma om de förtroendevalda ges rimligt goda möjligheter att prioritera, styra och kontrollera investeringarna utifrån det beslutsunderlag de erhåller.

Hög kvalitet på beslutsunderlagen har en väsentlig betydelse mot bakgrund av att de ska användas i en demokratiskt styrd organisation. Beslutsunderlagen ska kunna utgöra grund för prioritering mellan olika angelägna projekt.

2.2. Revisionsfråga

Denna granskning avser att besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsens och nämndernas interna kontroll avseende investeringsprocessen tillräcklig?

2.2.1. Kontrollmål

- Det finns fastställda riktlinjer och rutinbeskrivningar för investeringsprojekt.
- Investeringsprocessen tydliggör ansvar och befogenheter avseende initiering, planering, beslut och genomförande av investeringar.
- Beslutsunderlagen inkluderar kalkyler och är utformade på ett sådant sätt att de ger rimliga möjligheter för styrelsen och nämnderna att få tillräcklig information om projektet för att kunna prioritera, styra och kontrollera detsamma.
- Uppföljning och återrapportering sker så att nämndernas kontroll av projekten säkerställs.
- Slutredovisning av projekt sker för att säkerställa nämndens helhetsbild och för att återföra erfarenheter till kommande projekt.

Granskningen fördjupar sig i tre större investeringsprojekt. Projekten har valts ut i dialog med de förtroendevalda revisorerna. De granskade investeringsprojekten är Svinninge gång- och cykelväg, Täljö vägskäl samt Domarudden gång- och cykelväg.

2.3. Revisionsmetod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier, insamling av beslutsunderlag samt genom intervjuer med tjänstemän vid kommunstyrelsens kontor samt samhällsbyggnadsförvaltningen. En förteckning över granskade dokument finns i bilaga 1.

De personer som har intervjuats inom ramen för granskningen är:

- Väg- och trafikchef på väg- och trafikenheten (samhällsbyggnadsförvaltningen)
- Samhällsbyggnadsförvaltningens projektledare för Svinninge gång- och cykelväg, Domarudden gång- och cykelväg respektive Täljö vägskäl
- Samhällsbyggnadschefen
- Gruppintervju med ekonomienheten (ekonomichef, controller samt chefsekonom)

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

3. Organisation

3.1. Samhällsbyggnadsförvaltningen

Samhällsbyggnadsförvaltningen ansvarar för att planera den fysiska miljön samt bygga, anlägga och förvalta allmän plats i kommunen. Samhällsbyggnadsförvaltningen är uppdelad i fem enheter och serverar i dagsläget tre olika nämnder, byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden samt kommunstyrelsen. Frågor rörande investeringsprojekt hanteras i huvudsak av väg- och trafikenheten och ansvarig nämnd är då kommunstyrelsen. Då den största andelen av investeringsbudgeten kan hänföras till kommunstyrelsen kommer denna granskning att fokusera på investeringsprocessen för de investeringsprojekt som är kopplade till samhällsbyggnadsförvaltningen på uppdrag av kommunstyrelsen.

Tabell 1. Investeringsbudgeten uppdelad på nämnder

Investeringsbudget (tkr)	Budget 2014	Budget 2015
Kommunstyrelsen (utgifter)	74 200	119 600
Produktionsstyrelsen (utgifter)	3 000	4 000
Byggnadsnämnd (utgifter)	2 500	3 000
Summa (utgifter)	79 700	126 600

På samhällsbyggnadsförvaltningen finns ett mål om att alla projektledare ska ha projektledarutbildning. I januari 2013 genomfördes en första projektledarutbildning och under 2014 och 2015 har alla projektledare, beställare och projektdeltagare genomgått en projektutbildning om tre dagar respektive en dag.

3.2. Utvalda projekt i granskningen

Inom ramen för granskningen har tre investeringsprojekt valts ut, dessa är Svinninge gång- och cykelväg, Täljö vägskal samt Domarudden gång- och cykelväg. Det kan konstateras att det inte finns några avvikelser gällande inkomstsidan för projekten, utan de avvikelser som förekommer kan härledas till utgiftssidan. Nedan presenteras en kort beskrivning av respektive projekt samt kommentar kring prognos för september 2015 i förhållande till budgeten. Det bör noteras att budget och prognos avser innevarande år, och inte avser den totala investeringen som kan sträcka sig över flera år.

3.2.1. Svinninge gång- och cykelväg

Österåkers kommun och Roslagsvatten planlägger och bygger tillsammans med NCC ut VA-nätet samt kommunal bussgata och gång- och cykelvägar i Svinninge. Projektet är ett partneringsprojekt där Roslagsvatten AB är huvudbeställare. Arbetet startade i maj 2009 och beräknas pågå till 2016, med ev. restarbeten 2017. Investeringsprojektet Svinninge gång- och cykelväg är en del av detta större partneringsprojekt och har väg- och trafikchef på väg- och trafikenheten som beställare. Huvudprojektledaren kommer från Roslagsvatten AB, men det finns också en delprojektledare från samhällsbyggnadsförvaltningen. I början av projektet valde man att fördela investeringskostnaderna på 60 % gata och 40 % på gång- och cykelväg, men det framkommer i intervjuerna att det inte finns någon dokumentation eller någon anställd kvar i kommunen som kan redogöra för hur uppdelningen räknades fram.

Utfallet till och med september 2015 är 10 827 tkr. Budgeten ligger på 12 000 tkr och prognosen i september 2015 är 14 000 tkr, vilket är en avvikelse mot budget motsvarande 2 000 tkr (16,7 %).

Tabell 2. Prognos och avvikelse från budget, september 2015

Projektnamn	Budget utgifter	Prognos utgifter	Avvikelse utgifter	Netto-avvikelse	Avvikelse utgifter (i procent)
Svinninge GC-väg	12 000 tkr	14 000 tkr	- 2 000 tkr	- 2 000 tkr	16,7 %

3.2.2. Täljö vägskal

I anslutning till landstingets utbyggnad av dubbelspår på Roslagsbanan krävdes en ombyggnation vid Täljö vägskal, vilket föranledde en detaljplan för området och inlösen av ett antal fastigheter. I samband med detta ska en ny lokalväg, gång- och cykelväg samt belysning byggas för detaljplan Fredsborg, etapp 1. I projektet ingår också att förbättra befintlig väg, bygga ny gång- och cykelväg och lägga nya vatten- och avloppsledningar, el för distribution, tele/fiberkablar och ny belysning för Järnvägsbacken, Björkängsvägen och Husbyvägen från Hagbyhöjden. Svinningevägen ned till Täljöviken får ny gång- och cykelväg samt belysning. Syftet är att möjliggöra utbyggnadsområdet Fredsborg samt att samordna med SL:s utbyggnad med dubbelspår till Åkersberga.

Projektet startade under hösten 2014 och beräknas vara klart för slutbesiktning under december 2015. Utfallet till och med september 2015 är 22 160 tkr. Budgeten ligger på 27 000 tkr och prognosen i september 2015 är 29 000 tkr, vilket är en avvikelse mot budget motsvarande 2 000 tkr (7,4 %).

Tabell 3. Prognos och avvikelse från budget, september 2015

Projektnamn	Budget utgifter	Prognos utgifter	Avvikelse utgifter	Netto-avvikelse	Avvikelse utgifter (i procent)
Täljö vägskal	27 000 tkr	29 000 tkr	- 2 000 tkr	- 2 000 tkr	7,4 %

3.2.3. Domarudden gång- och cykelväg

Domarudden gång- och cykelväg är ett politiskt initiativ som tillkom i investeringsbudgeten 2013. Under 2013 gjordes en översiktlig utredning över tre olika sträckningar och en grov kostnadskalkyl togs fram. Under 2014 utsågs en projektledare för anläggning och projektering av alternativ A påbörjades, men under året framkommer att den ursprungliga kalkylen är alldeles för lågt räknad. Under sommaren 2015 avbryts projekteringen på grund av den uppskattade höga anläggningskostnaden och projektet planeras om utifrån en annan sträckning med enklare standard.

Utfallet till och med september 2015 är 1 026 tkr. Budgeten ligger på 3 500 tkr och prognosen i september 2015 är 1 250 tkr, vilket är en avvikelse mot budget motsvarande 2 250 tkr (64,3 %).

Tabell 4. Prognos och avvikelse från budget, september 2015

Projektnamn	Budget utgifter	Prognos utgifter	Avvikelse utgifter	Netto-avvikelse	Avvikelse utgifter (i procent)
Domarudden GC-väg	3 500 tkr	1 250 tkr	2 250 tkr	2 250 tkr	64,3 %

4. *Investeringsprocessen*

4.1. *Styrande dokument, rutiner och riktlinjer*

4.1.1. *Fullmäktiges budget*

I kommunstyrelsens budget 2015 anges att anslagsbindningen för investeringsbudgeten är på projektnivå och kan sträcka sig över flera budgetår. Vidare ska investeringar beräknas med ett bestående värde och en livslängd på minst tre år. Det anges också att ett budgeterat projekt helt eller delvis kan skjutas upp till kommande år eftersom investeringar verkställs vid olika tidpunkter under året. En sådan förändring ska dock fastställas av kommunfullmäktige.

I budgeten har ett antal mål kopplade till investeringsprocessen formulerats:

- Främja god ekonomisk hushållning genom att analysera och planera kommande investeringar i god tid. Avstämning med verksamheten utifrån nytta för drift - och investeringskostnader.
- Leverera kvalitativa analyser med hög prognossäkerhet.
- Rutiner för kalkylering och uppföljning av investerings- och exploateringsprojekt ska fortsätta att utvecklas.
- Ta fram en underhållsplan och långsiktig investeringsplan.

4.1.2. *Övergripande styrdokument*

I december 2012 togs en projektmodell fram för Österåkers kommun ("*Projektmodell Österåker*") av dåvarande samhällsbyggnadschefen och produktionsförvaltningschefen. Projektmodellen syftar till att vara en övergripande vägledning för projektarbete inom kommunen. I modellen definieras vad ett projekt är, vilka roller som kan ingå i ett projekt samt hur en möjlig projektorganisation kan se ut. Även projektdokumentation diskuteras och det anges att projektbeställning och projektplan är två av de viktigaste projektdokumenterna.

Den övergripande projektmodellen upplevdes dock för övergripande varför samhällsbyggnadsförvaltningen påbörjade ett arbete med att ta fram en ny kompletterande projektmodell ("*Anvisningar för genomförande av projekt inom samhällsbyggnadsförvaltningen*"). Den kompletterande projektmodell vi har tagit del av i denna granskning är daterad 7 maj 2013, men i intervjuerna framhölls att det pågår ett arbete med att revidera modellen ytterligare. Den revideringsprocess som pågår syftar till att kartlägga och strukturera upp modellen för att göra den än mer tydlig och användbar i projektarbetet. Dessutom upplevdes "*Bågen*", det dokument som beskriver investeringsprocessen i kommunen, inte stämma överens med den kompletterande projektmodellen. Förhoppningen är således att den reviderade modellen kommer stämma bättre överens med "*Bågen*". Kopplat till modellen ska det även finnas mallar för exempelvis projektplaner, projekt-PM samt slutrapporter. I dagsläget finns ingen tidsplan för när revideringen ska vara färdig, i intervjuerna framhölls att det är en pågående process.

Parallellt med att revideringsprocessen pågår beslutades att den kompletterande projektmodellen under 2015 ska börja användas i alla investeringsprojekt. I praktiken innebär det till exempel att alla nya projekt ska ha antingen en

projektplan eller ett projekt-PM. Ett projekt-PM är en mindre variant av projektplanen för de investeringsprojekt som inte anses tillräckligt stora för att behöva en egen projektplan. Det finns dock inga rutiner eller bestämmelser för var gränsen går mellan om ett projekt behöver en projektplan eller ett projekt-PM. Det ska också finnas en styrgrupp i lämpliga projekt. Styrgruppen syftar till att hantera och ta beslut i frågor där projektgruppen kört fast eller är oense.

I intervjuerna framkom att inget pågående investeringsprojekt i dagsläget har en beslutad projektplan, men att vissa projekt använder projektplanerna som stöd i arbetet. Det uppfattas som att implementeringen av den kompletterande projektmodellen är en utmaning eftersom de pågående projekten redan har startat och man upplever att det redan finns existerande arbetssätt som passar i de projekten.

Det finns ingen fastställd projektplan för Svinninge GC, Täljö vägskäl eller Domarudden GC. Däremot finns det projekt-PM för Täljö vägskäl och Domarudden GC. I varje projekt-PM ska behov, problematik och önskemål kopplade till investeringsprojektet beskrivas. Uppdragets målsättning samt föreslagna åtgärder tillsammans med tidsplan ska anges. Det ska även finnas en kort risk- och konsekvensanalys, uppgift om beräknad kostnad för investeringsprojektet samt uppskattad driftkostnad per år. Det projekt-PM som finns för Täljö vägskäl och Domarudden GC följer denna mall.

4.1.3. Ansvar och befogenheter

I den övergripande projektmodellen anges rollbeskrivning med tillhörande ansvarsfördelning och befogenheter. I den kompletterande, och mer omfattande projektmodellen inom samhällsbyggnadsförvaltningen, finns en tydlig roll- och ansvarsbeskrivning. Det framgår vilka roller som finns och vilka uppgifter som dessa roller innefattar. Bland annat anges att projektledaren ansvarar för att dokumenten i projektet, så som förstudierapport, projektplan, projektkalkyl och slutrapport upprättas. Projektledaren har också till uppgift att administrera projektets ekonomi, vilket innebär ansvar för att uppgifter som rör ekonomin regelbundet samlas in, sammanställs och följs upp.

I intervjuerna framkommer dock att en del av projektledarna inte känner till några befattningsbeskrivningar för deras roll och att det inom projektorganisationen inte alltid finns en tydlig rollfördelning, men att kommunikationen ändå är god och öppen. I de projekt som har en styrgrupp beskrivs denna fungera bra enligt intervjuerna.

4.1.4. Kommentarer

Det är positivt att det sker ett utvecklingsarbete av rutinerna för investeringsprojekten samt att detta är förankrat i de mål som kommunstyrelsen har satt upp för 2015. Vårt intryck utifrån genomförda intervjuer är dock att det inte finns någon nuvarande enhetlig och dokumenterad rutin som används genomgripande i organisationen samt att den praktiska hanteringen i vissa delar avviker mot rutinen. I den kompletterande projektmodellen finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Projektledarens ansvar och befogenheter anges. Enligt uppgift från intervjuerna upplevs det dock inte alltid finnas en tydlig rollfördelning i projektorganisationen.

4.2. Beslutsunderlag och kalkylmetoder

4.2.1. Investeringsbudgeten och budgetprocessen

Enligt direktiv för budget 2015 sker beslut om investeringsbudget på totalnivå årsvis, men anslagsbindningen för investeringsbudget är på projektnivå. Budget per investeringsprojekt antas årsvis. Förändringar till följd av förskjutningar ska fastställas av kommunfullmäktige. Vid framställning av investeringar ska motivering och driftkostnadskalkyl för helt år framgå tydligt.

Budgetprocessen för investeringar i Österåker utgår från kommunens finansiella mål som sedan i dialog med politiken och tjänstemän (inom framförallt samhällsbyggnadsförvaltningen) resulterar i en preliminär ram för investeringar under våren. Dessförinnan ska samhällsbyggnadsförvaltningen ha tagit fram ett underlag utifrån de politiska målen som ligger till grund för dialogen med politiken. En 10-årig investeringsplan tas årligen fram inom samhällsbyggnadsförvaltningen, där år 1 visar skarpt läge och år 2-3 plan.

Ramarnas storlek bestäms till stor del av vad den kommunala ekonomin tillåter utifrån de finansiella målen. Politiken prioriterar inom den preliminära ramen och kan höja denna om det finns projekt som bedöms särskilt viktiga.

Kommunfullmäktige fattar beslut om investeringsramen under maj/juni, därefter börjar samhällsbyggnadsförvaltningen prioritera mellan investeringar och indela dessa i tre prioriteringskategorier (A, B & C). Politiken gör således prioriteringar utifrån ABC-scenarier som förvaltningen lämnar. Om samhällsbyggnadsförvaltningen anser att det finns viktiga projekt som inte kan finansieras av den preliminära ramen vill ekonomienheten ha specifikation med prioritering och åtgärdsplan som redovisas vidare till politiken under september månad innan den slutgiltiga investeringsramen skickas till kommunfullmäktige i oktober/november.

I Österåker finns enligt uppgift inga tilläggsbudgetar, det tillkommer enligt uppgift ingenting utöver den investeringsbudget som beslutas av fullmäktige i oktober/november. Budget som ej förbrukas flyttas inte över till nästa år. I intervjuerna framkommer att ombudgeteringar mellan projekt inom totalramen sker men att detta inte lyfts fram på annat sätt än genom månadsrapporterna. Beslutet om ombudgetering anses fattat i och med att kommunfullmäktige godkänner de månadsrapporter som tas upp till fullmäktige, främst i samband med delårsrapporten.

I intervjuerna framkommer att kommunens investeringsprocess förefaller fokuserad på innevarande eller nästkommande år. Då investeringsprocesser oftast har längre perspektiv kan det vara svårt att i tidigt skede ha tillräckliga kalkylunderlag för att göra bedömningar om projektbudget till en budgetprocess som påbörjas 1-2 år innan projektet. Budget för respektive investeringsprojekt beslutas också för ett år i taget. Det blir således svårt att följa upp och kontrollera totalbudgeten för projekten och avvikelser kan uppstå genom förskjutningar gentemot årets budget, men inte nödvändigtvis mot totalbudgeten för projektet. I och med detta uppstår en risk att beslut fattas om projekt som i närtid har låga kostnader men i det längre perspektivet (över 3 år) kan ha avsevärt högre

kostnader. Detta är något som beslutsunderlagen för investeringsbudgeten bör beakta. I några intervjuer framkommer att totalbudget för varje projekt vore att föredra, detta kräver dock att kommunen har en välfungerande likviditetsplanering och uppföljningsprocess.

Det underlag som ligger till grund för beslut om investering är kommunens budgetanvisningar och budgetbeslutet. Dessa i sin tur kopplas till den 10-åriga investeringsplanen, politiska prioriteringar och kommunens finansiella ställning. Den 10-åriga investeringsplanen innehåller investeringsutgifter/-inkomster men bara delvis driftkonsekvenser. Vid framtagande av start-PM och när investeringsuppdraget beställs genomförs kalkyler mer noggrant med både investeringsutgifter/-inkomster samt delvis driftkonsekvenser, dessa är dock inget som går upp för politiskt beslut utan är till för internt bruk. Således tydliggörs inte driftkonsekvenser i de politiska investeringsbesluten. Dock framlyfts i intervjuerna att kommunstyrelsen uppfattas vara så pass insatta i budgetprocessen, plan- och exploateringsärenden samt de projekt som slutligen hamnar i investeringsbudgeten att den 10-åriga investeringsplanen kan anses som tillräcklig för beslut av investeringsramen.

En mall för investeringar har tagits fram av ekonomienheten och beskrivs som ett kalkylunderlag. Syftet med mallen är att fungera som ett planeringsverktyg och beslutsunderlag i budgetprocessen. Mallen redovisar uppgift om intäkter/utgifter, driftkonsekvenser samt likviditetsplanering på projektnivå. I intervjuerna framkommer att mallen används på samhällsbyggnadsförvaltningen, men att den inte skickas vidare till ekonomienheten eller används som underlag vid budgetbeslut. Anledningen till att den inte skickas vidare till ekonomienheten uppges bero på att samhällsbyggnadsförvaltningen anser att det sker stora förändringar från juni till beslut om budget i oktober/november. Det framkommer att rutinen för detta behöver ses över och att det är oklart vad den ska användas till. I sakgranskningen har det framkommit att ekonomienheten har kommit överens med samhällsbyggnadsförvaltningen om att använda mallen för alla investeringsprojekt över 10 miljoner kronor, det är dock något som revisionen inte kunnat verifiera.

4.2.2. Kalkylmetoder

I intervjuerna framkommer att inga riktlinjer finns för kalkyler eller kalkylmetoder. Många mindre kalkyler sker på erfarenhetssiffror eller kvadratmeterpris då de måste fram i tidiga skeden. Kommunen har även ramavtal med ett större kalkylföretag som får räkna på de större projekten. Dessa kalkyler granskas sedan internt inom samhällsbyggnadsförvaltningen för att kontrollera och eventuellt lägga till eller dra ifrån. Någon dokumenterad kalkylmetod finns inte utan är unik för varje projekt, vilket även gäller för riskanalyser i projekten.

Driftkonsekvenser redovisas delvis i den 10-åriga investeringsplanen och i de projekt-PM och projektplaner som ska tas fram för respektive projekt, de konsekvenser som redovisas inkluderar exempelvis inte internränta och avskrivningar.

Kalkyler tas oftast fram efter projektering, vilket innebär att innan en kalkyl finns för ett projekt kan det förlöpa över ett år. I intervjuerna framkommer att det är önskvärdt att kalkyler alltid finns klara när beslut om investeringsbudgeten tas, men så är inte alltid fallet. I intervjuerna framkommer att detta ofta beror på att nya uppslag ofta kommer i samband med budgetarbetet och att det i ett tidigt skede inte alltid finns detaljerade handlingar. Kalkyler i tidiga skeenden sker oftast på nyckeltal, flera av de intervjuade önskar ha mer tid och resurser till att ta fram beslutsunderlag. Ovanstående problematik, kopplat till att beslut om budget ofta sker tidigt och endast en gång per år, medför att risk finns att beslut fattas om budget innan kalkyl är framtagen eller att projekt skjuts på framtiden.

4.2.3. Beslutsunderlag och kalkyler till projekten

I intervjuerna framkommer att det finns projekt-PM för Täljö vägskäl och Domarudden GC, men att det utöver dessa och den 10-åriga investeringsplanen inte finns något beslutsunderlag för de tre specifika projekt vi tittat på i denna granskning. Kalkyler för byggkostnader finns för varje projekt, dessa har tagits fram av extern part. Projektledarna menar att de inte har något ekonomistöd i att granska och kontrollera kalkylerna. Ansvar för projektkalkyler ligger dock på projektledarna enligt nuvarande rutiner och riktlinjer.

4.2.4. Kommentarer

Vid beslut om investeringsbudget är den 10-åriga investeringsplanen det huvudsakliga underlaget, detta innehåller inga kalkyler och ger ingen ytterligare information utöver investeringsutgift/inkomst. Kommunstyrelsen tar inte del av några projektspecifika beslutsunderlag eller kalkyler, varken för större eller mindre investeringar. Positivt är dock att kommunstyrelsen får prioritera i investeringsbudgeten enligt de ABC-scenarier som samhällsbyggnadsförvaltningen tar fram. Kommunstyrelsen tar inte heller del av något specifikt beslutsunderlag med kalkyler gällande totala driftkonsekvenserna för investeringar som kan påverka kommunens ekonomi på sikt. Den mall som är framtagen av ekonomienheten som skulle kunna fånga driftkonsekvenser till budgetprocessen används inte som beslutsunderlag i budgetprocessen, och de Projekt/Start PM samt i vissa fall projektplaner som delvis innehåller driftkostnadskalkyl tar kommunstyrelsen inte del av heller. Det finns inte någon uttalad kalkylmetod som används genomgripande. Kalkyler bestående av byggkostnader tas fram av en extern part, men alla projektledarna upplever inte att de förstår eller har tillräcklig kompetens för hur kalkylerna är beräknade.

4.3. Uppföljning och återrapportering till kommunstyrelsen

Den främsta uppföljning och återrapportering som kommunstyrelsen tar del av är en ekonomisk sammanställning, där bland annat investeringar ingår som ett eget avsnitt. I den ekonomiska sammanställningen av investeringarna anges budget, prognos samt avvikelse för inkomster respektive utgifter för innevarande år på projektnivå. En nettoavvikelse för respektive projekt anges också. Kopplat till den ekonomiska sammanställningen finns också kommentarer om avvikelser och prognoser på projektnivå.

Månadsrapporten administreras av ekonomienheten som samlar in information från projektledarna och väg- och trafikchefen. Projektledarna beskriver att de lämnar ifrån sig information, men att de inte vet vad kommunstyrelsen tar del av i form av uppföljningar och åiterrapporteringar.

Kommunstyrelsen uppfattas som ganska intresserade av uppföljning och åiterrapportering av investeringar. Frågorna från kommunstyrelsen handlar ofta om avvikelser, och har både en detaljerad och övergripande karaktär. I intervjuerna framkommer dock att kommunstyrelsen i uppföljningssammanhang upplevs vara mer intresserade av avvikelser för innevarande år snarare än totalen för investeringsperioden. Det finns en önskan från samhällsbyggnadsförvaltningen om ett mer långsiktigt förhållningssätt hos kommunstyrelsen gällande de större investeringarna.

Förutom månadsrapporten sker ingen systematisk och kontinuerlig uppföljning av investeringar så till vida kommunstyrelsen inte efterfrågar någon specifik uppföljning. Gällande projekten Täljö vägsäl, Svinninge gång- och cykelväg samt Domarudden gång- och cykelväg har dessa endast funnits med i månadsrapporterna, det har inte skett någon annan uppföljning av dessa till kommunstyrelsen.

4.3.1. Kommentarer

Kommunstyrelsen tar månatligen del av en ekonomisk sammanställning över pågående investeringsprojekt med tillhörande kommentarer om avvikelser och prognoser. Kommunstyrelsen beskrivs vara intresserade, men upplevs i uppföljningssammanhang ha ett för stort fokus på innevarande år och ser inte till investeringsprojektets totala budget och prognos. Den uppföljning som kommunstyrelsen tar del av är av kortsiktig karaktär. Detta anser vi bidra till att kommunstyrelsen inte får en tillräckligt god helhetsbild av investeringsprojektet.

4.4. Slutredovisning

I intervjuerna framkommer att det för vissa projekt görs slutredovisning, men att det inte görs för alla investeringsprojekt. Slutredovisningen är i form av en slutrapport som beskrivs rikta sig mer till den interna projektorganisationen snarare än till politiken. Det finns en mall för hur slutrapporterna ska se ut. I mallen framgår att det ska finnas en projektsammanfattning, beskrivning av utfall i förhållande till projektplan med avseende på mål, tidplan och budget samt så ska det finnas beskrivning av erfarenheter och förslag till förbättringar. Ambitionen är att enbart de större projekten, eller där det bedöms vara relevant, ska ha en slutrapport. Tanken är att den interna projektorganisationen ska få ett erfarenhetsbaserat lärande utifrån slutrapporterna i syfte att effektivisera arbetet i kommande projekt.

I intervjuerna framgår att det inte finns någon tydlig rutinbeskrivning eller riktlinje för när slutrapportering ska ske. En del projektledare beskriver att de stämmer av med väg- och trafikchefen kring vilka projekt som behöver en slutrapport. I intervjuerna lyfts det också fram att det behövs en tydlighet kring vem som ska ta del av rapporterna. I dagsläget riktar de sig till den interna projektorganisationen i

syfte att uppnå ett erfarenhetsbaserat lärande, men det framgår inte helt tydligt på vilket sätt slutredovisningen ska användas.

En del av de intervjuade beskriver att slutredovisningen enbart når väg- och trafikchefen, medan andra beskriver att kommunstyrelsen tar del av den som en bilaga till den månatliga redovisningen av investeringsprojekt. Enligt uppgift från intervjuerna är det således osäkert vilken form av slutrapportering samt för vilka projekt kommunstyrelsen tar del av slutredovisningen. Ingen form av återkoppling upplevs komma från kommunstyrelsen gällande slutredovisningarna, men det är inte klart om det beror på att de inte når kommunstyrelsen eller om det inte är ett prioriterat område.

Det finns en vilja hos projektledarna att göra en slutredovisning i form av en slutrapport som kommunstyrelsen kan ta del av. Projektledarna menar att det skulle ge en ökad förståelse för investeringsprocessen. Till exempel kan ett projekt ha en beräknad totalkostnad uppgående till 100 mnkr fördelat på fem år, men eftersom beslut om budget tas ett år i taget och utfall jämförs mot budgeten kan det se bättre eller sämre ut än vad det faktiskt är ur ett längre perspektiv. Första året kanske man inte utnyttjar hela budgeten för att ett projekt flyttas fram, och då ser det bättre ut än vad det är. Kring detta upplever projektledarna att det behövs en ökad förståelse hos kommunstyrelsen, varav slutredovisningar skulle kunna bidra till detta.

Ekonomienheten uppger i intervjuerna att de tar del av de slutredovisningar som lämnas.

Det finns ingen slutrapport för Svinninge GC, Täljö vägskäl eller Domarudden GC då projekten inte är avslutade än. Vi har i stället tagit del av slutrapporter från tidigare avslutade projekt. Av de rapporter som vi har tagit del av framgår att den mall för slutrapport som finns används. Projektprocessen beskrivs på ett kortfattat och tydligt sätt där ett stort utrymme lämnas till erfarenheter och förslag till förbättringar. Detta kan anses bekräfta bilden av att slutrapporteringen i första hand används som en del i ett erfarenhetsbaserat lärande inom den interna projektorganisationen snarare än som rapporteringen till kommunstyrelsen och berörda nämnder.

4.4.1. Kommentar

Det finns en mall för slutrapporterna, men utifrån genomförda intervjuer upplevs det inte finnas tillräckligt tydliga rutiner och riktlinjer för hur och när slutredovisning ska ske samt vem som ska ta del av slutredovisningen. Det framkommer att slutrapporteringen främst används i syfte att uppnå ett erfarenhetsbaserat lärande inom den interna projektorganisationen.

5. Revisionell bedömning

5.1. Sammanfattande bedömning

Den sammanfattande bedömningen utifrån granskningen är att kommunstyrelsens interna kontroll inte i alla delar är tillräcklig. Bedömningen grundas på nedanstående kontrollmål.

Kontrollmål	Bedömning
1. Det finns fastställda riktlinjer och rutinbeskrivningar för investeringsprojekt.	Uppfyllt
2. Investeringsprocessen tydliggör ansvar och befogenheter avseende initiering, planering, beslut och genomförande av investeringar.	Delvis uppfyllt
3. Beslutsunderlagen inkluderar kalkyler och är utformade på ett sådant sätt att de ger rimliga möjligheter för kommunstyrelsen och nämnderna att få tillräcklig information om projektet för att kunna prioritera, styra och kontrollera detsamma.	Ej uppfyllt
4. Uppföljning och återrapportering sker så att nämndernas kontroll av projekten säkerställs.	Delvis uppfyllt
5. Slutredovisning av projekt sker för att säkerställa nämndens helhetsbild och för att återföra erfarenheter till kommande projekt.	Delvis uppfyllt

5.1.1. Kontrollmål 1

Bedömningen är att det finns fastställda riktlinjer och rutinbeskrivningar för investeringsprojekt. Utöver en kommungemensam projektmodell har samhällsbyggnadsförvaltningen en kompletterande projektmodell. I dessa beskrivs tydligt riktlinjer och rutiner för investeringsprocessen. I bedömningen beaktar vi att det pågår en revidering av den kompletterande projektmodellen som syftar till att ytterligare tydliggöra och förankra investeringsprocessen utåt i organisationen.

5.1.2. Kontrollmål 2

Bedömningen är att investeringsprocessen delvis tydliggör ansvar och befogenheter avseende initiering, planering, beslut och genomförande av investeringar. I projektmodellen och den kompletterande projektmodellen anges roll- och ansvarsfördelningar. I intervjuerna framkommer dock att det finns en viss otydlighet i roll- och ansvarsfördelningen i projektorganisationen, även om kommunikationen anses fungera bra. Större investeringar har en styrgrupp, men det finns ingen tydlig rutin för när en styrgrupp ska finnas. I vår bedömning beaktar vi att det pågår ett utvecklingsarbete avseende styrgrupperna och att säkerställa en tydlig projektorganisation i alla projekt.

5.1.3. Kontrollmål 3

Bedömningen är att det inte finns tillräckligt informativa beslutsunderlag för projekten för att kommunstyrelsen ska kunna prioritera, styra och kontrollera detsamma. Beslutsunderlaget till investeringsbudgeten består av en 10-årig investeringsplan som ej inkluderar fullständiga driftkonsekvenser. Vid beslut om investeringsbudget redovisas inte heller några kalkyler, utan de kalkyler som görs används som ett internt arbetsmaterial i projektorganisationerna. Projekt/Start PM samt i vissa fall projektplaner upprättas med driftkostnadskalkyl, men dessa tar kommunstyrelsen inte del av.

5.1.4. Kontrollmål 4

Bedömningen är att uppföljning och återrapportering sker så att kommunstyrelsens kontroll av projekten delvis säkerställs. Kommunstyrelsen tar månatligen del av en ekonomisk sammanställning över investeringsprojekten med tillhörande kommentarer på projektnivå. Denna rapportering fokuserar dock enbart på innevarande budgetår. Vi bedömer att det saknas en långsiktighet i den uppföljning och rapportering som kommunstyrelsen tar del av. Det sker ingen kontinuerlig uppföljning av ett investeringsprojekts totala budget eller någon långsiktig prognos.

5.1.5. Kontrollmål 5

Bedömningen är att slutredovisning av projekt enbart sker i syfte att återföra erfarenheter till kommande projekt, och inte i syfte att säkerställa kommunstyrelsens helhetsbild. Det finns en mall för slutrapporter, men slutrapporterna används främst i syfte att uppnå ett erfarenhetsbaserat lärande inom den interna projektorganisationen. Det saknas en tydlig rutin för huruvida kommunstyrelsen ska ta del av slutrapport samt för hur slutredovisning av större investeringar ska ske till kommunstyrelsen.

5.2. Rekommendationer

Baserat på de iakttagelser som gjorts vid granskningen lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen.

- Säkerställ att det finns enhetliga kalkylmetoder som används vid kalkylering av större investeringar samt att dessa kalkyler inkluderas i beslutsunderlagen till investeringsbudgeten.

- Säkerställ att slutredovisning görs för samtliga investeringsprojekt och att det finns ändamålsenliga rutiner och riktlinjer för hur slutredovisningen ska genomföras och till vem den ska rapporteras. Vår bedömning är att det är rimligt att kommunstyrelsen tar del av slutredovisningar för samtliga större investeringar i syfte att säkerställa att den interna kontrollen avseende investeringsprocessen är tillräcklig.
- Inta ett mer långsiktigt förhållningssätt till investeringsprojekten i uppföljningssammanhang. I dagsläget fokuserar uppföljningen och återrapporteringen till stora delar på budgetavvikelser och prognoser för innevarande år. Vi bedömer att kommunstyrelsen skulle få en bättre helhetsbild av kommunens investeringar och ekonomi om det fanns en tydligare långsiktighet avseende bland annat uppföljning och rapportering av större investeringar. Kommunstyrelsen rekommenderas att säkerställa att uppföljning och återrapportering av större investeringar sker på ett sådant sätt att kommunstyrelsens kontroll av projekten är tillräcklig.

2016-03-09

Fredrik Jehrén
Projektledare

Henrik Fagerlind
Uppdragsledare