



# Uppföljning av revisionsrapporter från 2019

Rapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2022-03-14

Antal sidor 18



**Huddinge kommun**  
Uppföljning av revisionsrapporter från 2019

2022-03-14

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.4	Metod	4
3	Resultat av uppföljningarna	5
3.1	Granskning av intern kontroll	5
3.2	Granskning av grundskolenämndens styrning för att uppnå en jämlik skola	8
3.3	Granskning av kommunens samverkan med civilsamhället	11

# 1 Sammanfattning

Vi har av revisionsgrupp 1 fått i uppdrag att följa upp revisionsgranskningar från år 2019. Detta med anledning av att de granskningsinsatser som genomförs ska leda till att verksamheterna utvecklas. Således följer revisorerna årligen upp vilka åtgärder som vidtagits till följd av tidigare genomförda granskningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med uppföljningen har varit att studera och bedöma de åtgärder som vidtagits med anledning av revisionens rekommendationer i respektive granskningsrapport nedan:

- Granskning av intern kontroll
- Granskning av grundskolenämndens styrning för att uppnå en jämlik skola
- Granskning av kommunens samverkan med civilsamhället

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen till viss del har hörsammat de bedömningar och rekommendationer som revisionen lämnade i samband med 2019 års revisionsgranskningar. Efter genomförd uppföljning lämnas ett antal rekommendationer som presenteras nedan.

Efter genomförd uppföljning av *Granskningen av intern kontroll* är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen till viss del har vidtagit åtgärder till följd av rekommendationerna gällande intern kontroll. Vi kan konstatera att det vid uppföljningstillfället planeras ett stort arbete med att genomföra åtgärder för samtliga rekommendationer som lämnades, men att majoriteten av åtgärderna inte är fullföljda.

Vi rekommenderar därför kommunstyrelsen att:

- I det pågående arbetet med översynen av internkontrollprocessen:
  - Fortsätta att verka för att nämnderna har ett tydligt och enhetligt angreppssätt i arbetet med intern kontroll
  - Tillvarata den potential som internkontrollgruppen har för att sprida goda exempel.
  - Utarbeta riktlinjer om att samtliga förtroendevalda ska vara delaktiga i framtagandet av nämndernas internkontrollplaner genom risk- och väsentlighetsanalyser.
  - Uppdra till nämnderna att verka för att samtliga förtroendevalda har kännedom om sitt ansvar i internkontrollprocessen.
- Säkerställa att det centrala dataskyddsbudet fortsätter det pågående arbetet med att ta fram enhetliga dokument, förteckningar och rutiner, till förvaltningarna för att säkerställa enhetlighet i nämndernas registerförteckningar och att dessa lever upp till dataskyddsförordningen.

Efter genomförd uppföljning av *Granskningen av grundskolenämndens styrning för att uppnå en jämlik skola* är vår sammanfattande bedömning att en stor del av de rekommendationer som lämnades till grundskolenämnden har lett till åtgärder.

Med bakgrund av detta rekommenderar vi grundskolenämnden att:

- Överväga att även beakta de ekonomiska och resultatmässiga effekterna av *riktade* medel för resursfördelningen på kommunens olika skolor:
  - I det fortsatta arbetet med den socioekonomiska resursfördelningsmodellen.
  - I utvecklingen av den årliga uppföljningen av resursfördelningen.
- Säkerställa att utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet för att främja likvärdighet inom kommunens skolor:
  - Fortsätter lägga fokus på en nära dialog med kommunens rektorer.
  - Beaktar de samlade effekterna av samtliga kommunala och statliga riktade medel för resursfördelningen på kommunens olika skolor.
- Säkerställa att styrkortet för grundskolorna i egen regi används för att ytterligare vidareutveckla arbetet med interna jämförelser och uppföljningen av resursfördelningen.

Efter genomförd uppföljning av *Granskningen av kommunens samverkan med civilsamhället* är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna till stor del har hörsammat de rekommendationer som lämnades gällande samverkan med civilsamhället.

Vi bedömer dock att kommunen såväl strategiskt som konkret fortfarande bör förtydliga vad den ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället. Det saknas fortfarande en fastslagen policy eller strategi och det finns inte alltid konkreta mål i nämndernas verksamhetsplaner gällande samverkan med civilsamhället. Samtidigt bedömer vi att det pågår ett ambitiöst arbete med kommunens samverkan med civilsamhället i stort.

Med bakgrund av detta rekommenderar vi att:

- Nämnderna ser över att ta fram konkreta mål, mått och utvecklingsaktiviteter gällande samverkan med civilsamhället i sina verksamhetsplaner.
- Kommunstyrelsen återigen överväger att ta fram en strategi för att konkret tydliggöra vad kommunen ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället, samt hur arbetet ska utvecklas, styras och följas upp. I ett sådant arbete bör representanter från olika delar av civilsamhället bjudas in till dialog och medverkan.
- Kommunstyrelsen säkerställer att de goda exemplen som samlats in från förvaltningarna används till att förtydliga vad kommunen ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället.

## **2 Inledning/bakgrund**

Vi har av revisionsgrupp fått i uppdrag att följa upp revisionsgranskningar från år 2019. Detta med anledning av att de granskningsinsatser som genomförs ska leda till att verksamheterna utvecklas. Således följer revisorerna årligen upp vilka åtgärder som vidtagits till följd av tidigare genomförda granskningar.

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

### **2.1 Syfte och avgränsning**

Syftet med uppföljningen har varit att studera och bedöma de åtgärder som vidtagits med anledning av revisionens rekommendationer i respektive granskningsrapport nedan:

- Granskning av intern kontroll
- Granskning av kommunens samverkan med civilsamhället
- Granskning av grundskolenämndens styrning för att uppnå en jämlik skola

Uppföljningen avser förvaltningsrevisionsrapporter under 2019, dvs. inte rapporter angående ekonomisk redovisning som bokslut och delårsbokslut.

### **2.2 Revisionskriterier**

Vi kommer att bedöma om ansvarig nämnd/styrelse verkställt de förbättringsåtgärder som styrelsen/nämnden beslutat om i enlighet med de ursprungliga granskningarnas rekommendationer.

### **2.3 Ansvarig nämnd/styrelse**

Ansvarig nämnd/styrelse framgår i respektive granskning.

### **2.4 Metod**

Granskningen genomförs genom kontakter med ansvariga tjänstemän inom berörda förvaltningar samt dokumentation kring eventuella åtgärder, rutiner och kontrollmoment etc.

## 3 Resultat av uppföljningarna

### 3.1 Granskning av intern kontroll

Syftet med 2019 års granskning var att ge underlag till revisorerna för att bedöma om nämndernas arbete med intern kontroll var tillräckligt. Granskningen avsåg kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Den sammanfattade bedömningen från 2019 års granskning var att nämndernas arbete med intern kontroll inte fullt ut var tillräckligt. Vidare bedömdes att kommunstyrelsen inte tagit ett tillräckligt ansvar för att säkerställa att ett enhetligt angrepps- och methodsätt tillämpats avseende nämndernas internkontrollarbete.

Den sammanfattande bedömningen från 2019 års granskningen hade sin bakgrund i att:

- Kommunen hade en tydlig formell styrning av intern kontroll, genom styrdokument som reglemente och guider. Dock fanns brister i kommunikation och dialog mellan kommunstyrelsen och nämnder i hur dessa skulle följas, samt brister i hur väl nämnderna kände till kommungemensamma mallar. Det fanns en upplevd otydlighet mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende internkontrollarbetet och vad som förväntades av nämnderna.
- Internkontrollgruppen, som bestod av handläggare/samordnare, hade sammanträden regelbundet på kommunstyrelsens initiativ för att diskutera hur de olika nämnderna/förvaltningarna arbetade med intern kontroll. Revisorerna bedömde att gruppen hade potential till att sprida kunskap och information om intern kontroll i kommunövergripande forum, men att gruppens syfte och funktion borde tydliggöras.
- Kommunstyrelsen tog inte ett tillräckligt ansvar för att samordna och bistå nämnderna i deras arbete med verksamhetsspecifika rutiner. Vissa förtroendevalda hade inte tillräcklig kännedom om sitt ansvar kring intern kontroll, samt var inte delaktiga i någon vidare utsträckning i varken risk- och väsentlighetsarbete eller internkontrollarbete.
- Det fanns inte några förutsättningar för nämnderna att vara enhetliga i hur registerförteckningarna upprättades, särskilt då det saknades central hantering av registerförteckningarna. En informationssäkerhetsgrupp fanns, men revisorerna bedömde att en central funktion som säkerställer enlighet och lagefterlevnad borde finnas.

Utifrån genomförd granskning lämnades följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

1. Verka för att nämnderna har ett tydligt och enhetligt angreppssätt i arbetet med intern kontroll.
2. Tillvarata den potential som internkontrollgruppen har för att sprida goda exempel.

3. Utarbeta riktlinjer om att samtliga förtroendevalda ska delta i arbetet med risk- och väsentlighetsanalyser. Detta arbete föregår fastställande av internkontrollplaner.
4. Uppdra till nämnderna att verka för att samtliga förtroendevalda har kännedom om sitt ansvar kring intern kontroll och riskanalyser.
5. Inrätta en central funktion för att säkerställa enhetlighet i nämndernas registerförteckningar och att dessa lever upp till dataskyddsförordningen.

### 3.1.1 Uppföljningen av granskningen

I kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande från 2020-06-22 (KS-2020/716.912) som kommunstyrelsens beslutat om som svar till revisionen framgår det att kommunen hade tagit fram en ny styrmodell och en målstruktur för planering och uppföljning av kommunens verksamheter samt hade påbörjat ett införandeprojekt för att implementera dessa. Den nya målstrukturen infördes enligt uppgifter på Huddinge kommuns hemsida från och med 2021 och gäller för samtliga nämnder, förvaltningar och bolag.

#### Enhetligt arbete med intern kontroll

Vi har tagit del av nämndernas internkontrollplaner för 2022, som ingår i verksamhetsplanerna för 2022, och kan konstatera att kommunstyrelsen har tagit fram gemensamma systematiska kontroller som ingår i alla nämnders internkontrollplaner för år 2022. Utifrån inkomna svar från kommunstyrelsen i samband med denna uppföljning framgår det att syftet är att säkerställa att risker i kommunens övergripande processer som kommunstyrelsen ansvarar över hanteras.

#### Översyn av internkontrollprocessen

Vidare framgår att det av inkomna svar att det ingår en aktivitet i kommunstyrelsens förvaltnings arbetsplan för år 2022 som innebär att hela kommunens internkontrollprocess ska ses över. Syftet med denna översyn är att säkerställa en välfungerande internkontrollprocess i hela kommunen, och arbetet planeras genomföras tillsammans med representanter från samtliga förvaltningar. Därtill ingår en översyn av reglementet avseende intern kontroll. Arbetet var planerat att påbörjas efter att den nya målstrukturen implementerats men har försenats på grund av vakanser under större delen av 2021.

En ytterligare aspekt som planeras att ingå i översynen av internkontrollprocessen är information till förtroendevalda om intern kontroll, deras ansvar i processen samt delaktighet i framtagandet av nämndernas internkontrollplaner.

#### Internkontrollgruppen

Vad gäller att tillvarata internkontrollgruppens potential för att sprida goda exempel har ingen utveckling av gruppens syfte eller arbete gjorts, vilket bekräftas av inkomna svar. Detta förklaras av de vakanser som varit under 2021 samt att målstrukturen prioriterats. Arbetet med utvecklingen av internkontrollgruppen planeras upptas i samband med att översynen av internkontrollprocessen påbörjats, vilket är planerat till våren 2022.

Kommunstyrelsens förhoppning är att det gemensamma angreppssättet och en ökad enhetlighet kommer att stärkas genom att översynen sker tillsammans med förvaltningarna.

### **Central funktion för nämndernas registerförteckningar**

Sedan ett år har kommunens dataskyddsbud ökat från 20% av en tjänst till 100%, placerat inom trygghets- och säkerhetssektionen på kommunstyrelsens förvaltning. Det finns en ny organisation där varje förvaltning har tjänstemän med utpekat ansvar för dataskyddsamordning, i omedelbart samarbete med kommunens dataskyddsbud.

Det centrala dataskyddsbudet sammanställer en årlig rapport till varje nämnd (under andra kvartalet 2022) och en samlad till kommunstyrelsen. Där beskrivs nämndens utvecklingsnivå relaterat till dessa områden, liksom förslag till prioriteringar i det fortsatta arbetet. I detta har dataskyddsbudet också ansvaret att bistå förvaltningarna för att de på ett enhetligt sätt ska kunna hantera dessa frågor. Arbetet med att ta fram enhetliga dokument, förteckningar och rutiner är ett pågående arbete, och beräknas vara slutfört och genomfört under det tredje kvartalet 2022.

### **3.1.2 Bedömning**

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till viss del har vidtagit åtgärder till följd av rekommendationerna i den tidigare genomförda granskningen av intern kontroll. Vi kan konstatera att det vid uppföljningstillfället planeras ett stort arbete med att genomföra åtgärder för samtliga rekommendationer som lämnades, men att majoriteten av åtgärderna inte är fullföljda.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen har tagit fram gemensamma systematiska kontroller som ingår i alla nämnders internkontrollplaner för år 2022 och att kommunstyrelsen planerar en översyn av internkontrollprocessen med start under våren 2022. I översynen planeras utveckling av internkontrollgruppen, översyn av internkontrollreglementet, förtroendevaldas ansvar i processen samt delaktighet i framtagandet av internkontrollplaner att ingå och genomföras tillsammans med representanter från samtliga förvaltningar.

Därmed bedömer vi att kommunstyrelsen delvis *verkat för att nämnderna har ett tydligt och enhetligt angreppssätt i arbetet med intern kontroll* samt planerar ett arbete med att *tillvarata den potential som internkontrollgruppen har för att sprida goda exempel*. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen planerar att genomföra åtgärder gällande rekommendationerna att *utarbete riktlinjer om att samtliga förtroendevalda ska delta i arbetet med risk- och väsentlighetsanalyser* samt att *uppdra till nämnderna att verka för att samtliga förtroendevalda har kännedom om sitt ansvar kring intern kontroll och riskanalyser*.

Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen har *inrättat en central funktion för att säkerställa enhetlighet i nämndernas registerförteckningar och att dessa lever upp till dataskyddsförordningen* placerat på kommunstyrelsens förvaltning. Detta är också ett pågående arbete som kommunstyrelsen planerar att utveckla framöver.

Med bakgrund av detta rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- I det pågående arbetet med översynen av internkontrollprocessen:



- Fortsätta att verka för att nämnderna har ett tydligt och enhetligt angreppssätt i arbetet med intern kontroll
- Tillvarata den potential som internkontrollgruppen har för att sprida goda exempel.
- Utarbeta riktlinjer om att samtliga förtroendevalda ska vara delaktiga i framtagandet av nämndernas internkontrollplaner genom risk- och väsentlighetsanalyser.
- Uppdra till nämnderna att verka för att samtliga förtroendevalda har kännedom om sitt ansvar i internkontrollprocessen.
- Säkerställa att det centrala dataskyddsombudet fortsätter det pågående arbetet med att ta fram enhetliga dokument, förteckningar och rutiner, till förvaltningarna för att säkerställa enhetlighet i nämndernas registerförteckningar och att dessa lever upp till dataskyddsförordningen.

## 3.2 Granskning av grundskolenämndens styrning för att uppnå en jämlik skola

Granskningen från 2019 syftade till att bedöma om grundskolenämnden fördelade resurser utifrån elevernas olika behov och förutsättningar i enlighet med gällande lagstiftning. Den sammanfattande bedömningen var att resurserna fördelades i enlighet med lagstiftningen, men att det var viktigt att kontinuerligt se över och vid behov justera kommunens resursfördelningsmodell för ökad träffsäkerhet.

Med utgångspunkt från revisorernas iakttagelser och bedömningar lämnades följande rekommendationer:

1. Grundskolenämnden bör i den pågående översynen av den socioekonomiska tilläggsersättningen:
  - a. ha en nära dialog med kommunens rektorer, samt
  - b. beakta de samlade effekterna av samtliga kommunala och statliga riktade medel för resursfördelningen på kommunens olika skolor.
2. Grundskolenämnden bör fortsätta utveckla den årliga uppföljningen av resursfördelningen samt dess resultat och effekter. Den bör så långt som möjligt omfatta en samlad redovisning och analys av såväl de ekonomiska som resultatmässiga effekterna av de olika kommunala och statliga riktade medlen för grundskolorna i kommunen.

### 3.2.1 Uppföljningen av granskningen

I grundskolenämndens protokollsutdrag från 2020-09-01 §9 framgår att nämnden ställde sig bakom revisorernas rekommendationer, men ville betona vikten av att resursfördelningens påverkan vid analys av resultat behövde problematiseras. Detta då elevers utveckling och progression i grundskolan påverkas av en rad faktorer som inte direkt kan länkas till skolornas olika resursfördelning.

## **Ny socioekonomisk resursfördelningsmodell**

Utifrån inkomna svar i samband med denna uppföljning samt granskning av grundskolenämndens verksamhetsplan för 2022 kan vi konstatera att grundskolenämnden beslutade om en ny socioekonomisk resursfördelningsmodell som med successivt införande från och med 2021. Det betyder att förvaltningen fördelade 75% av den socioekonomiska budgeten enligt den tidigare modellen och 25% med regressionsmodellen under 2021. Nu under 2022 är det 50/50 mellan tidigare modellen och regressionsmodellen. Modellen är nu implementerad och känd på samtliga nivåer i organisationen. Nämndens förhoppning är att den nya modellen ska leda till att politiska prioriteringar blir mer träffsäkra.

Gällande rekommendationen om en nära dialog med kommunens rektorer kan vi utifrån nämndens svar till revisionen från 2020 att ett antal rektorer getts möjlighet till att yttra sig om såväl den tidigare resursfördelningsmodellen som förslaget till den nya modellen. Det har även funnits möjlighet för rektorerna att uttala sig om dessa modellers respektive konsekvenser för verksamheten. De inkomna svaren i samband med denna uppföljning bekräftar att det även har gjorts några korta genomgångar kring den nya resursfördelningsmodellen med rektorsgruppen när frågan har kommit upp.

## **Utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet för att främja likvärdighet**

Vi konstaterar även att grundskolenämnden i de senaste årens verksamhetsplaner har angett att en utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet behövs. Då brister i det systematiska kvalitetsarbetet har identifierats som grundorsak till bristande likvärdighet inom och mellan skolenheter i Huddinge kommun. Även inom samarbetsprojektet Samverkan för bästa skola, som Huddinge kommun ingår i med Skolverket och Högskolan Dalarna sedan 2019, var huvudmannens analys att bristande likvärdighet var ett problem som hade sin grund i brister inom det systematiska kvalitetsarbetet.

I samband med att det systematiska kvalitetsarbetet har utvecklats har strukturer som stödjer såväl dokumentation som dialog i styr- och stödkedjan arbetats fram. Fokus har lagts på att dialogen går i två riktningar, d.v.s. från klassrum, skolledning till den aggregerade nivån och nämnd likväl som i den andra riktningen. Enligt inkomna svar finns nu en tydlig struktur för när och hur olika delar av kvalitetsarbetet genomförs för att hänga ihop. Också att det finns tydliga forum för dialog där till exempel kvalitetsdialoger och Skolledarforum är viktiga för att dela bilder mellan olika nivåer i stöd-/styrkedjan. Nämndens ambition är att den nya resursfördelningsmodellen kommer att fortsatt utvecklas i samråd med verksamheterna.

## **Kommunala och statliga medel för resursfördelningen**

Gällande rekommendationen att beakta effekterna av de kommunala och statliga riktade medlen på resursfördelningen, har förvaltningen sett över den totala fördelningen i samband med tilldelningen av statsbidraget Likvärdig skola. Under åren de senaste åren har även verksamhetschefen tillsammans med ekonomi sett över den totala fördelningen av medel när statsbidraget för Likvärdig skola fördelas. De tjänstepersoner vi har haft kontakt med i samband med uppföljningen understryker att statsbidraget för Likvärdig skola är det enda statsbidraget som nämnderna kan styra över, då det inte är riktat.

### Uppföljningen av resursfördelningen samt dess resultat och effekter

För att utveckla uppföljningen av resursfördelningen samt dess resultat och effekter tog barn- och utbildningsförvaltningen fram ett förslag och prototyp under hösten 2020 på styrkort för förskolorna och grundskolorna i egen regi. Detta med ambitionen att ytterligare vidareutveckla arbetet med interna jämförelser. Prototypen överlämnades till digitaliseringsavdelningen på kommunstyrelsens förvaltning hösten 2020 för att byggas i kommunens uppföljningssystem LIS. Syftet med styrkortet är enligt nämndens svar till revisionen från 2020 att sammanställa ekonomiska nyckeltal, HR-nyckeltal och kvalitativa nyckeltal (t.ex. studieresultat) och därmed möjliggöra visualisering av trender och samband. Detta för att öka möjligheterna att analysera, jämföra och utveckla enheternas måluppfyllelse. Styrkortet är tänkt som ett internt arbetsverktyg för förvaltningsledning, enhetschefer (rektorer) och ekonomer/controllers.

Vi har även tagit del av information om att insatser gjorts för att höja analyskompetensen hos tjänstepersoner och skolledare som en del i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet. Grundskolenämnden har även efterfrågat mer analys av underlag kopplat till uppfyllelse av de nationella målen. Nämnden har även prioriterat arbete mot en mer tillgänglig lärmiljö, samt gjort politiska satsningar för att möta behov inom särskilt identifierade elevgrupper som t.ex. elever med NPF, särskilt begåvade elever och högpresterande elever.

### 3.2.2 Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att en stor del av de rekommendationer som lämnades i samband med granskningen av grundskolenämndens styrning för att uppnå en jämlik skola har lett till åtgärder.

Vi konstaterar att grundskolenämnden kontinuerligt har sett över och vid behov justerat kommunens resursfördelningsmodell för ökad träffsäkerhet. Grundskolenämnden har beslutat om en ny resursfördelningsmodell med ett successivt införande från och med 2021, samt lagt till utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet för att motverka bristande likvärdighet inom skolan i nämndens verksamhetsplan.

Vi konstaterar att dialog har förts med kommunens rektorer i samband med framtagandet av den nya socioekonomiska resursfördelningsmodellen samt att fokus har lagts på forum för dialog i arbetet med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. Vi bedömer därmed att grundskolenämnden har genomfört åtgärder för rekommendationen att *i den pågående översynen av den socioekonomiska tilläggsersättningen ha en nära dialog med kommunens rektorer.*

Vidare kan vi konstatera att endast effekterna av det statliga medlet Likvärdig skola har setts över i samband med översynen av resursfördelningen. Kommunen menar att statsbidraget för Likvärdig skola är det enda statsbidraget som nämnderna kan styra över, då det inte är riktat. Vi bedömer därmed att grundskolenämnden till viss del har genomfört åtgärder för rekommendationen att *beakta de samlade effekterna av samtliga kommunala och statliga riktade medel för resursfördelningen på kommunens olika skolor i den pågående översynen av den socioekonomiska tilläggsersättningen.*

För att utveckla uppföljningen av resursfördelningen har barn- och utbildningsförvaltningen tagit fram ett styrkort för att utveckla interna jämförelser. Vi bedömer detta som positivt. Vi bedömer därför att grundskolenämnden har *fortsatt utvecklat den årliga uppföljningen av resursfördelningen samt dess resultat och effekter*.

Med bakgrund av detta rekommenderar vi grundskolenämnden att:

- Överväga att även beakta de ekonomiska och resultatmässiga effekterna av *riktade* medel för resursfördelningen på kommunens olika skolor:
  - I det fortsatta arbetet med den socioekonomiska resursfördelningsmodellen
  - I utvecklingen av den årliga uppföljningen av resursfördelningen
- Säkerställa att utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet för att främja likvärdighet inom kommunens skolor:
  - Fortsätter lägga fokus på en nära dialog med kommunens rektorer
  - Beaktar de samlade effekterna av samtliga kommunala och statliga riktade medel för resursfördelningen på kommunens olika skolor
- Säkerställa att styrkorten för grundskolorna i egen regi används för att ytterligare vidareutveckla arbetet med interna jämförelser och uppföljningen av resursfördelningen.

### 3.3 Granskning av kommunens samverkan med civilsamhället

Syftet med granskningen av kommunens samverkan med civilsamhället var att kartlägga kommunens samverkan med civilsamhället samt hur ideella organisationer, idrottsföreningar, intresseorganisationer med flera upplevde samarbetet med kommunen och hur de bemöttes.

Granskningen avsåg samtliga nämnder.

Sammanfattningsvis visade 2019 års granskning att kommunens övergripande styrning var svag när det gällde samverkan och samarbete med civilsamhället, och att kommunen såväl strategiskt som konkret borde förtydliga vad den ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället.

Revisorerna konstaterade även att det inte fanns en fastslagen policy och att de ambitioner som fullmäktige uttryckte i kommunens mål och budget inte omsattes i konkreta mål, mått och utvecklingsaktiviteter i nämndernas verksamhetsplaner.

Granskningen visade även att en stor del av kommunens föreningar och organisationer inte upplevde att de erkändes, uppmärksammades och bekräftades som en samverkanspartner för kommunen, samt att de inte blev inbjudna av kommunen för att avlasta eller komplettera kommunens arbete. Undantaget var idrottsföreningarna som ansåg att samverkan med kultur- och fritidsnämnden fungerade på ett bra sätt.

Granskningsrapporten visade även att kommunens webbplats behövde förbättras.

Med denna bakgrund rekommenderade revisorerna att:

1. Kommunstyrelsen tar fram en strategi för att konkret tydliggöra vad kommunen ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället, samt hur arbetet ska utvecklas, styras och följas upp. I ett sådant arbete bör representanter från olika delar av civilsamhället bjudas in till dialog och medverkan.
2. Kommunstyrelsen ser över kommunens webbplats, med avseende på struktur, navigering, sökfunktioner, informationskvalitet och informationsinhämtning via mobiltelefon.
3. Nämnderna ser över sitt sätt att bemöta och söka samverkan med civilsamhället.
4. Kommunstyrelsen och nämnderna tydliggör kommunens kontaktvägar och kontaktuppgifter till funktioner och ansvarsområden så att de som söker uppgifter inte riskerar att förbises.

### 3.3.1 Uppföljningen av granskningen

#### 3.3.1.1 Kommunstyrelsen

##### **Strategi för samverkan med civilsamhället**

I ett tjänsteutlåtande, daterat den 1 juli 2020, som överlämnades till Huddinge kommuns revisorer som svar på revisionsskrivelsen *Granskning av kommunens samverkan med civilsamhället* skrev kommunstyrelseförvaltningen att de inte anser att en strategi skulle vara det bästa sättet att uppnå bättre samverkan med civilsamhället.

Istället förespråkade förvaltningen att styrning och uppföljning av samverkan med civilsamhället konkretiseras och tydliggörs inom ordinarie processer för styrning och uppföljning, och hänvisade till den nya styrmodellen och målstrukturen. Den nya målstrukturen infördes enligt uppgifter på Huddinge kommuns hemsida från och med 2021 och gäller för samtliga nämnder, förvaltningar och bolag. Utifrån åtagandena i mål och budget och nämndernas respektive behov menade kommunstyrelseförvaltningen att varje enskild nämnd bör tillse att utveckla sina former för samverkan med civilsamhället, i den mån det finns ett sådant behov.

##### **Kommunens webbplats**

Vad gäller att se över kommunens webbplats avseende navigering, struktur, sökfunktioner och informationsinhämtning via mobiltelefon framhöll kommunstyrelseförvaltningen i svaret till revisionen från 2020 att kommunens webbplats kontinuerligt utvecklas avseende innehåll och struktur. Vidare menade förvaltningen att det kan finnas behov att över tid se över och revidera formerna för samverkan för att bättre anpassas till nya förutsättningar och behov. Gällande rekommendationen om att se över kommunens webbplats med avseende på informationsinhämtning via mobiltelefon, menade kommunstyrelseförvaltningen att kommunens webbplats sedan många år tillbaka varit uppbyggd med följsam design som anpassar utseendet till den enhet som för tillfället används oavsett om det är en stor skärm, surfplatta eller mobiltelefon. Kommunstyrelsens förvaltning i samarbete med övriga förvaltningar arbetar också övergripande med bemötande och tillgänglighet.

Förvaltningen ansåg att det blir mer effektivt och ger störst effekt att göra generella förbättringar på dessa områden, som är till gagn för såväl föreningar som för privatpersoner.

Under 2021 har åtgärder gjorts för att utveckla kommunens webbplats och underlätta informationsinhämtning via mobiltelefon. Nedan listas några exempel på initiativ för ökad tillgänglighet, attraktivitet och sökbarhet på huddinge.se samt åtgärder avseende kompatibilitet med mobiltelefon.

- Sökfiltret har utökats med nya sorteringsmöjligheter. Sökresultatet kan sorteras på 4 nya sätt. (A-Ö, Ö-A, Relevans, Datum)
- En automatiserad responsiv innehållsförteckning har implementerats på artikelsidor för mikrowebbar. Snart resterande delar av huddinge.se.
- Automatisk innehållsförteckning ger bättre översikt på innehållssidor både för mobil och desktop.
- Sajten för skolval har omarbetats.
- Underwebb för kommunens egen regi har lanserats.
- Underwebb för kommunens utförare och leverantörer.
- Underwebb för digitaliserad översiktsplan med koppling mot kommunkartan.

Huddinge kommuns hemsida har även fått två utmärkelser:

- Inkluderingsbarometern, en nationell ranking som granskat 1748 webbplatser utifrån ett tillgänglighetsperspektiv, rankar huddinge.se på delad tredje plats.
- IDG Top100 rankar Huddinge.se som topp 5 av 289 kommuner (2020)

### **Kommunens kontaktvägar/servicecenter**

Vidare svarade kommunstyrelseförvaltningen i tjänsteutlåtandet från 2020 att kommunen i största möjliga utsträckning försöker hänvisa alla frågor till servicecenter för att avlasta verksamheterna. Med servicecenter som kontaktvägen in till kommunen menade förvaltningen att det blir tydligt och enklare för den som söker uppgifter.

Enligt inkomna svar i samband med denna uppföljning framgår det att servicecenter fortfarande fungerar som kontaktväg för föreningar och andra delar av civilsamhället som hänvisas till berörda förvaltningar. Servicecenter i Huddinge stärkts och arbetar för och tillsammans med samtliga förvaltningar. Detta har medfört ett mindre sårbart och mer snabbfotat system så att de som söker en särskild förvaltning idag får snabbare och mer träffsäker hjälp.

Det framgår även att det kommuniceras andra e-postadresser än servicecenters på webben för föreningar. När en förening etablerat en kontakt med servicecenter så hanteras det på nivå 1 och 2 enligt något som kallas ROSA-metoden, där kommunen ger allmän information, upplysning, vägledning och rådgivning där kultur- och fritidsförvaltningen sedan tar över kontakten.

Utöver detta har kommunstyrelseförvaltningen aktiviteter planerade för att stärka samverkan med civilsamhället som framgår i verksamhetens arbetsplan 2022 för servicecenter. Under kommunstyrelsens nämndmål *service och bemötande håller hög kvalitet* är en aktivitet att inrätta funktionen seniorspanare på servicecenter. Syftet med seniorspanare är att säkerställa omvärldsbevakning kring målgruppen äldre i kommunen. Seniorspanaren ska fånga upp behov och önskemål hos seniorer samt säkerställa seniorvinkeln i servicecenters verksamhet.

### **Goda exempel och utredning för att stärka samverkan med civilsamhället**

För att förtydliga den övergripande styrningen av samverkan med civilsamhället har kommunstyrelsen tagit fram en rapport med goda exempel för förbättrad samverkan med civilsamhället. Därefter har kommunstyrelsen gett förvaltningen i uppdrag att genomföra en utredning för att stärka samverkan med civilsamhället genom att bättre ta vara på frivilliga insatser.

Kommunstyrelsen har nämndmålet *Huddingeborna är delaktiga* och skriver i sin verksamhetsplan för 2022 att samarbetet med civilsamhället är väsentligt i kommunstyrelsens uppdrag för att bidra till tillit och en känsla av samhörighet hos Huddingeborna. Valdeltagande i senaste kommunalvalet (%) samt invånare som tycker att det finns möjlighet att påverka inom de kommunala verksamheterna (%) finns som indikatorer för nämndmålet. Under 2021 har kommunstyrelsen samlat goda exempel på samverkan med civilsamhället. I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse för 2021 framgår det under analysen av nämndmålet *Huddingeborna är delaktiga* att goda exempel samlats in från kommunen, och framgångsfaktorer för en lyckad samverkan tagits fram, i avsikt att fungera som modell för kommunens förvaltningar. Detta med syftet att förbättra samverkan med civilsamhället.

Det är vid tidpunkten av genomförandet av uppföljningen ännu inte fastställt hur de goda exemplen kommer att omsättas i samverkan med civilsamhället. Men det framgår utifrån vår kontakt med berörda tjänstemän att uppdraget om att genomföra en *utredning för att stärka samverkan med civilsamhället genom att bättre ta vara på frivilliga insatser* har sin utgångspunkt i de goda exemplen.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2022 framgår det att kommunstyrelsen ger i uppdrag till förvaltningen att genomföra en *utredning för att stärka samverkan med civilsamhället genom att bättre ta vara på frivilliga insatser*. Enligt inkomna svar i samband med denna uppföljning initierades utredningen som ett svar på en uttryckt önskan från flera olika organisationer och föreningar inom kommunen att i större utsträckning få möjlighet att bistå kommunen. Utredningen framgår även i kommunens övergripande mål och budget för 2022.

#### **3.3.1.2 Kultur- och fritidsnämnden**

I Huddinge kommun är det framförallt kultur- och fritidsnämnden som ansvarar för bidrag och kontakt med de större föreningarna. Kommunfullmäktige förväntas under våren att upphäva HKF8020 Regler för föreningsbidrag, vars syfte bland annat är att täcka en viss del av föreningars kostnader för verksamheter samt stimulera till en intensifiering och positiv utveckling av föreningslivet. Ett beslut förväntas istället om Riktlinjer för bidragsgivning i Huddinge kommun.



Därefter ska bidragsgivande nämnderna till den av fullmäktige beslutade riktlinjen besluta om regler för bidragsgivning inom respektive nämnds verksamhetsområde.

Kultur- och fritidsnämnden har under 2021 tagit fram en *Handlingsplan för förbättrad samverkan med föreningslivet, studieförbunden och civilsamhället* som vi tagit del av. Handlingsplanen kommer att implementeras under 2022. Planen är ett resultat av ett projekt som tillsatts med anledning av en aktivitet i kultur- och fritidsförvaltningens arbetsplan för 2021. Handlingsplanen innefattar ett antal åtgärder inom områden som kommunikation, arenor för dialog och tillgänglighet.

Vidare har kultur- och fritidsnämnden under 2021 genomfört följande arbete för god samverkan med civilsamhället:

- En föreningsmessa genomfördes både fysiskt och som livesändning med bland annat föreläsning och visning av det nya boknings- och bidragssystemet. Messan besöktes av drygt 40 olika föreningar och 130 besökare. Efter messan genomfördes en enkätundersökning vars resultat visar att deltagarna uppskattade att få möta förvaltningen och få möjlighet att ställa frågor samt etablera kontakt.
- En översyn av bidrag inom kultur- och fritidsnämndens ansvarsområde har genomförts och ett förslag på förändringar har tagits fram. Rutiner och stöd för den interna bidragsprocessen och för sökanden har också tagits fram.
- Införande av en ny bidrags- och bokningstjänst har påbörjats, men är beroende av den nya ekonomimodellen i kommunen som ska implementeras i maj 2022.
- På fritidsgårdarna har olika studieförbund erbjudit aktiviteter till ungdomar.
- Förvaltningen har haft tät dialog under året med föreningar och studieförbund med anledning av coronapandemin och dess effekter.

Under nämndmålet *Huddingeborna erbjuds en meningsfull fritid genom ett varierat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter* finns en rubrik som handlar om civilsamhället och delaktighet i kultur- och fritidsnämnden verksamhetsplan för 2022.

### **3.3.1.3 Socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden**

#### **Föreningsbidrag**

Socialförvaltningen har påbörjat ett arbete med att ta fram reviderade tillgängliga och nämndspecifika regler för bidragsgivning för socialnämndens och vård- och omsorgsnämndens verksamhetsområde. De nämndspecifika reglerna kommer att utgå från de stöd- och hjälporganisationer som riktar sig till olika målgrupper inom nämndernas ansvarsområde, och som anses utgöra ett betydelsefullt komplement till respektive nämnds verksamhet. Förvaltningen anser vidare att de nämndspecifika reglerna ska vara anvisningar som syftar till att handläggning av föreningsbidrag bedrivs med god kvalitet.

#### **Förebyggande verksamhet**

Verksamhetsområdet bistånd och förebyggande har sedan 1 januari 2021 en förebyggande enhet.



Ett av enhetens uppdrag är att samverka med civilsamhället. I den förebyggande enheten är en rad funktioner samlade som tidigare fanns spridda i socialförvaltningen. Mycket samverkan sker med civilsamhället i form av:

- Frivilligsamordnare,
- händiga fixaren,
- anhörigstöd,
- seniorträffar där mycket samverkan sker med civilsamhället så som pensionärsorganisationer,
- studieförbund,
- intresseorganisationer,
- kyrka och samfund.

Berörda tjänstemän menar att när covid-19 restriktionerna lättar i samhället så kommer samverkan med civilsamhället kunna komma igång i större omfattning än under coronapandemin.

#### **Goda exempel för förbättrad samverkan med civilsamhället**

Vi har tagit del av socialförvaltningens goda exempel för förbättrad samverkan med civilsamhället. Det handlar om uppföljning av hur det praktiska arbetet skett med Kraftbyrån utifrån det IOP-avtal de har med Huddinge kommun.

Andra goda exempel vi fått ta del av genom inkomna svar är att:

- Förvaltningens ungdomsmottagning och Kraftbyrån tagit fram en informationsfilm som riktar sig till ungdomar.
- Samverkan med Kvinnojouren Huddinge inför 2022 genom kontakt med Brottsofferjouren är etablerad, med aktiviteter under internationella kvinnodagen 8 mars och samverkan framåt.
- Förvaltningens preventionssamordnare har o påbörjat en dialog med tjänsteman på Huddinge kommuns kultur- och fritidsförvaltning (KUF) för bättre nå ut med preventionsarbetet i Huddinge kommun.

#### **3.3.1.4 Förskolenämnden och grundskolenämnden**

Inom förskolenämndens och grundskolenämndens verksamhetsområden sker samverkan med civilsamhället på mandat och initiativ av rektor, där samverkan sker utifrån det specifika behov som skolan anser sig ha.

Barn- och utbildningsförvaltningen har förstärkt samverkan genom deltagande i näringslivsgruppen, där det finns en representant för grundskolan. Näringslivsenheten har en tydlig roll som en väg in till kontakt med civilsamhället. Verksamheterna har bland annat förstärkt samarbetet med föreningslivet. Exempelvis har många skolor idag föreningar som hyr in sig i t.ex. idrottshallar. Förvaltningen har även förstärkt de interna processerna för att ha en tydligare hantering av ärenden.

### 3.3.1.5 **Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden**

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämndens samverkan med civilsamhället som tidigare kretsat kring mottagande och bosättning av nyanlända minskat på grund av det minskade antalet anvisade nyanlända i kommunen. Vidare har pandemin inneburit att förvaltningen fått avvakta vad gäller nya initiativ och aktiviteter för att förbättra samverkan med civilsamhället.

Inom verksamheten för arbetsmarknadsinsatser används sedan 2020 sociala media som information- och kommunikationskanaler. En del av denna information riktar sig till civilsamhället. En ytterligare funktion sociala media innehar som kontaktväg är att knyta kontakter och avtal om praktikplatser hos olika organisationer och företag.

Förvaltningen arbetar regelbundet med uppdatering av den förvaltningsrelaterade information som riktar sig mot civilsamhället på kommunens hemsida.

### 3.3.1.6 **Bygglövs- och tillsynsnämnd samt klimat- och stadsmiljönämnd**

Bygglövs- och tillsynsnämnden, klimat- och stadsmiljönämnden och tillhörande förvaltning har sammantaget en begränsad samverkan med civilsamhället.

## 3.3.2 **Bedömning**

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna till stor del har hörsammat de rekommendationer som lämnades i samband med den tidigare granskningen av kommunens samverkan med civilsamhället.

Vi bedömer dock att kommunen såväl strategiskt som konkret fortfarande bör förtydliga vad den ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället. Det saknas fortfarande en fastslagen policy eller strategi, och det finns inte alltid konkreta mål i nämndernas verksamhetsplaner gällande samverkan med civilsamhället. Samtidigt bedömer vi att det pågår ett ambitiöst arbete med kommunens samverkan med civilsamhället i stort.

Vi bedömer att kommunstyrelsen har valt att inte följa revisionens rekommendation gällande att *ta fram en strategi för att konkret tydliggöra vad kommunen ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället, samt hur arbetet ska utvecklas, styras och följas upp*. Istället har kommunstyrelsen tagit fram en rapport med goda exempel för förbättrad samverkan med civilsamhället och gett kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att genomföra en utredning för att stärka samverkan med civilsamhället genom att bättre ta vara på frivilliga insatser.

Vi bedömer att kommunstyrelsen under 2021 har genomfört åtgärder för att utveckla *kommunens webbplats, med avseende på struktur, navigering, sökfunktioner, informationskvalitet och informationsinhämtning via mobiltelefon*.

Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen och samtliga nämnder har *sett över sitt sätt att bemöta och söka samverkan med civilsamhället* både på kommunövergripande nivå och ute i verksamheterna. Vi konstaterar att särskilt kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden har sökt samverkan med civilsamhället.

Vi bedömer även att åtgärder har genomförts för att *tydliggöra kommunens kontaktvägar och kontaktuppgifter till funktioner och ansvarsområden så att de som söker uppgifter inte riskerar att förbises* och konstaterar att kommunstyrelsen har utvecklat servicecenter på flera sätt.

Med bakgrund av detta rekommenderar vi att:

- Nämnderna ser över att ta fram konkreta mål, mått och utvecklingsaktiviteter gällande samverkan med civilsamhället i sina verksamhetsplaner.
- Kommunstyrelsen återigen överväger att ta fram en strategi för att konkret tydliggöra vad kommunen ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället, samt hur arbetet ska utvecklas, styras och följas upp. I ett sådant arbete bör representanter från olika delar av civilsamhället bjudas in till dialog och medverkan.
- Kommunstyrelsen säkerställer att de goda exemplen som samlats in från förvaltningarna används till att förtydliga vad kommunen ska uppnå med samverkan och samarbetet med civilsamhället.

KPMG AB

*Micela Hedm*

Certifierad kommunal revisor

*Rebecca Olsson*

Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.