



För kännedom

Samtliga nämnder

Fullmäktige

Partiernas gruppledare

Kommunstyrelsen

Uppföljande granskning av ekonomistyrning och upphandling

Vi har i egenskap av förtroendevalda revisorer i Kiruna kommun genomfört en uppföljande granskning av kommunens ekonomistyrning med särskilt fokus på budgetprocessen samt kommunens upphandlingsverksamhet. I vårt arbete har vi biträtts av PwC. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har vidtagit tillräckligt med åtgärder med anledning av tidigare genomförda granskningar.

Utifrån genomförd granskning är den sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen **inte helt säkerställt** att det vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av tidigare genomförda granskningar. Revisionen riktar kritik mot kommunstyrelsen med anledning av att det inte vidtagits tillräckligt med åtgärder avseende kommunens upphandlingsverksamhet.

När det gäller kommunens ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen har kommunstyrelsen beslutat om åtgärder och dessa har i delar genomförts per 2021-01-31. De kvarstående delarna beskrivs genomföras under år 2021. Detta i huvudsak som en del i kommunens ordinarie budgetprocess inför år 2022. Kommunen har tidigare lagt budgetprocessen, vilket innebär att kommunfullmäktige beslutar om budget i juni. Inför år 2022 införs en ny resursfördelningsmodell samtidigt som det pågår ett aktivt arbete med att utveckla kommunens målarbete.

När det gäller kommunens upphandlingsverksamhet har kommunstyrelsen beslutat om åtgärder. Kommunens utvecklingsarbete avseende upphandlingsverksamheten beskrivs dock inte ha kunnat bedrivas i önskvärd omfattning under år 2020. Arbetet har i begränsad omfattning påbörjats vilket innebär att merparten av arbetet återstår att genomföra under år 2021.

Vi bedömer att kommunstyrelsen, i syfte att säkerställa genomförande av beslutade åtgärder, bör tydliggöra när i tid de olika delarna ska vara färdigställda samt löpande följa upp arbetet och dess framskridande.

I syfte att utveckla verksamheten lämnas följande tre rekommendationer:

- Kommunstyrelsen behöver fastställa när i tid beslutade åtgärder ska vara genomförda.
- Kommunstyrelsen säkerställer uppföljning av beslutade åtgärder och dess genomförande.



- Kommunstyrelsen säkerställer att de beslutar om egna mål för verksamheten samt att de tar del av övriga nämnders fastställda mål.

I övrigt hänvisar vi till de iakttagelser som redovisas i bifogad revisionsrapport.

Vi emotser ett yttrande från kommunstyrelsen senast 31 augusti år 2021.

För Kiruna kommuns revisorer

Ann-Kristin Nilsson, ordförande

Sigurd Pekkari, vice ordförande

Bilaga: "Uppföljande granskning av ekonomistyrning och upphandling, mars 2021."

Uppföljande granskning av ekonomistyrning och upphandling

Kiruna kommun

Mars 2021

Kristian Damlin, Projektledare och certifierad kommunal revisor



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning och metod	4
lakttagelser och bedömningar	5
1. Vilka åtgärder har kommunstyrelsen beslutat om med anledning av genomförda granskningar?	5
2. Har kommunstyrelsen säkerställt genomförande av beslutade åtgärder? (avseende ansvar för genomförande, tidplan samt åiterrapportering)	7
3. Vilka åtgärder har genomförts per 2021-01-31?	10
4. Vilka åtgärder planeras att genomföras efter 2021-01-31?	11
lakttagelser	11
Bedömning	11
Sammanfattande bedömning	12
Rekommendationer	12

Sammanfattning

Syftet med den uppföljande granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har beslutat om samt säkerställt att det vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av tidigare genomförda granskningar av kommunens ekonomistyrning (fokus budgetprocess) samt upphandlingsverksamhet.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte helt säkerställt att det vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av de tidigare genomförda granskningarna.

När det gäller kommunens ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen har kommunstyrelsen beslutat om åtgärder och dessa har i delar genomförts per 2021-01-31. De kvarstående delarna beskrivs genomföras under år 2021. Detta i huvudsak som en del i kommunens ordinarie budgetprocess inför år 2022. Kommunen har tidigare lagt budgetprocessen, vilket innebär att kommunfullmäktige beslutar om budget i juni. Inför år 2022 införs även en ny resursfördelningsmodell samtidigt som det pågår ett aktivt arbete med att utveckla kommunens målarbete.

När det gäller kommunens upphandlingsverksamhet har kommunstyrelsen beslutat om åtgärder. Kommunens utvecklingsarbete avseende upphandlingsverksamheten beskrivs dock inte ha kunnat bedrivas i önskvärd omfattning under år 2020. Arbetet har i begränsad omfattning påbörjats vilket innebär att merparten av arbetet återstår att genomföra under år 2021.

Vi bedömer att kommunstyrelsen, i syfte att säkerställa genomförande av beslutade åtgärder, bör tydliggöra när i tid de olika delarna ska vara färdigställda samt löpande följa upp arbetet och dess framskridande.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi att

- Kommunstyrelsen fastställer när i tid beslutade åtgärder ska vara genomförda.
- Kommunstyrelsen säkerställer uppföljning av beslutade åtgärder och dess genomförande.
- Kommunstyrelsen säkerställer att de beslutar om egna mål för verksamheten samt att de tar del av övriga nämnders fastställda mål.

Inledning

Bakgrund

I granskningen av kommunstyrelsens hantering av upphandlingar bedömdes att denna ej är ändamålsenlig. Detta utifrån brister i implementering och efterlevnad avseende beslutade rutiner och riktlinjer. I yttrande har kommunstyrelsen 2020-08-31 (KS § 186) beslutat om att prioritera följande åtgärder avseende upphandlingsverksamheten:

- En översyn, revidering och vid behov komplettering av befintliga styrande och stödjande dokument.
- En inköps-/beställarorganisation med utsedda kontaktpersoner, behöriga beställare och direktupphandlare ska skapas.
- Ett internt utbildningsprogram planeras, med skräddarsydda utbildningar för chefer och arbetsledare, utsedda kontaktpersoner, behöriga beställare och, i förekommande fall, utsedda behöriga direktupphandlare.

I granskningen av kommunstyrelsens ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen gjordes bedömningen att kommunstyrelsen ej säkerställt att kommunens budgetprocess är helt ändamålsenlig och effektiv. Kommunstyrelsen har 2020-08-31 (KS § 185) beslutat att:

- budgetprocessen startar tidigare på året och samtliga förvaltningar och bolag får mer tid att förbereda sig inför kommande budgetår
- målstyrningsarbetet som ingår i god ekonomisk hushållning är nytt och ska fortsätta utvecklas för att tydliggöra koppling mellan mål och uppdrag samt ekonomiska förutsättningar
- överskottsmålet kommer att inarbetas i beräkningsunderlaget på ett annat sätt i kommande budgetdirektiv för att inte blandas ihop med det utdelningsbara överskottet
- till hösten ska minnesanteckningar från verksamhetsdialoger upprättas

Kommunstyrelsen har vidare 2020-03-23 (KS § 67) beslutat att:

- samtliga nämnder och styrelser ska ta fram mål och tydliga mätbara mått i de olika perspektiven
- samtliga nämnders mål ska delges senast december månad till kommunstyrelsen
- samtliga nämnders uppföljning av verksamhetsmålen ska delges senast februari månad till kommunstyrelsen, att samtliga nämnders och styrelser måluppfyllelse ska redovisas i delårsrapporten och i årsredovisningen
- ge kommunledningsförvaltningen i uppdrag att ta fram en gemensam mall för redovisning av verksamheternas måluppfyllelse

Revisionen bedömer det angeläget att inför ansvarsprövningen av kommunstyrelsen för år 2020 göra en uppföljande granskning av att kommunstyrelsen vidtagit tillräckligt med åtgärder utifrån dessa tidigare granskningar.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den uppföljande granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har beslutat om samt säkerställt att det vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av de påvisade bristerna samt lämnande rekommendationer.

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

1. Vilka åtgärder har kommunstyrelsen beslutat om med anledning av genomförda granskningar?
2. Har kommunstyrelsen säkerställt genomförande av beslutade åtgärder? (avseende ansvar för genomförande, tidplan samt återrapportering)
3. Vilka åtgärder har genomförts per 2020-01-31?
4. Vilka åtgärder planeras att genomföras efter 2021-01-31?

Revisionskriterier

- Kommunallagen 11 kap. 1 § samt 5-13 §§
- Kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning.
- Kommunisterna styrdokument som rör granskningsområdet

Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen och ovanstående revisionsfrågor.

Ansvarig för granskningens genomförande är Kristian Damlin, projektledare och certifierad kommunal revisor.

Vi har i granskningen genomfört dokumentstudier samt protokollgranskning. I granskningen har vi skickat ut ett antal frågeställningar till kommundirektör, upphandlingschef samt ekonomichef vilket även kompletterats med intervjuer. Avslutningsvis har kommunstyrelsens ordförande, 2:e vice ordförande, kommundirektör, upphandlingschef, ekonomichef samt kommunstrateg getts möjlighet till faktagranskning av rapporten.

Iakttagelser och bedömningar

1. Vilka åtgärder har kommunstyrelsen beslutat om med anledning av genomförda granskningar?

Iakttagelser

Av nedan avsnitt framgår vilka åtgärder som kommunstyrelsen beslutat om med anledning av genomförda granskningar.

Kommunens ekonomistyrning

I granskningen av kommunens ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen (juni 2020) gjordes bedömningen att kommunens budgetprocess ej är helt ändamålsenlig och effektiv. Utifrån detta lämnades följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att beredningsprocessen i ännu högre utsträckning beaktar faktorer som påverkar budgeten, såväl externa som kommunspecifika.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att budgetförslaget lever upp till de av kommunfullmäktige beslutade riktlinjerna för god ekonomisk hushållning, i synnerhet avseende resultatkravet.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att beslut om verksamhetsplan och budget tas vid samma tillfälle i syfte att tydliggöra koppling mellan mål och uppdrag samt ekonomiska förutsättningar, förslagsvis i form av en gemensam verksamhetsplan och budget för det aktuella budgetåret samt planperioden.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa en ändamålsenlig mål- och budgetprocess som möjliggör för nämnderna att i ett tidigare besked ta beslut om internbudgetar samt åtgärdsförslag för ekonomi i balans.

Kommunstyrelsen beslutade 2020-03-23 (KS § 67) beslutat att:

- samtliga nämnder och styrelser ska ta fram mål och tydliga mätbara mått i de olika perspektiven.
- samtliga nämnders mål ska delges senast december månad till kommunstyrelsen.
- samtliga nämnders uppföljning av verksamhetsmålen ska delges senast februari månad till kommunstyrelsen, att samtliga nämnders och styrelsers måluppfyllelse ska redovisas i delårsrapporten och i årsredovisningen.
- ge kommunledningsförvaltningen i uppdrag att ta fram en gemensam mall för redovisning av verksamheternas måluppfyllelse.

I yttrande har kommunstyrelsen 2020-08-31 (KS § 185) beslutat om att:

- budgetprocessen startar tidigare på året och samtliga förvaltningar och bolag får mer tid att förbereda sig inför kommande budgetåret.
- målstyrningsarbetet som ingår i god ekonomisk hushållning är nytt och ska fortsätta utvecklas för att tydliggöra koppling mellan mål och uppdrag samt ekonomiska förutsättningar.
- överskottsmålet kommer att inarbetas i beräkningsunderlaget på ett annat sätt i kommande budgetdirektiv för att inte blandas ihop med det utdelningsbara

överskottet till hösten ska minnesanteckningar från verksamhetsdialoger upprättas.

Utöver ovanstående beslutade åtgärder har kommunstyrelsen gett kommunledningsförvaltningen i uppdrag att ta fram en modell för intern prissättning av måltider. Kommunstyrelsen har även beslutat om att påbörja en översyn av hanteringen av investeringsmedel och den löpande uppföljningen, särskilt i samband med större byggprojekt så att investeringsmedel alltid finns avsatta innan investering påbörjas samt säkerställa att budgeten kan hållas. Kommunstyrelsen har även gett kommunledningsförvaltningen i uppdrag att upphandla en tjänst för genomlysning av Kiruna kommunkoncern avseende effektivitet, kostnader och kvalitet.

Arbetsplatsdebitering med tariffer för IT-tjänsteleverans ska införas i två steg med start 2021.

Kommunstyrelsen uppges även ha beslutat om löpande åtgärder under årets gällande;

- Justering av riktlinje Komponentgrupper/Komponentindelning.
- De ekonomiska konsekvenserna med anledning av covid-19 där samtliga nämnder inklusive kommunstyrelsens förvaltning ska redogöra för detta.
- Uppdrag till kultur- och utbildningsnämnden, socialnämnden och kommunstyrelsens förvaltning att redovisa åtgärder, i linje med den politiska majoritetens prioriteringar, för att nå budget i balans.

Upphandling

I granskningen av kommunstyrelsens hantering av upphandlingar bedömdes att denna ej är ändamålsenlig. Detta utifrån brister i implementering och efterlevnad avseende beslutade rutiner och riktlinjer.

Utifrån granskningens iakttagelser och bedömningar lämnades följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen behöver göra en översyn av Reglemente för inköpsdelegerade jämte lokala anvisningar för anskaffning av varor och tjänster i syfte att göra dessa aktuella och ändamålsenliga samt anpassa dessa till övriga beslutade styrdokument i kommunen.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa efterlevnad av inköpspolicyn samt riktlinjer för direktupphandling.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att det finns dokumenterade rutiner och riktlinjer samt utbildnings- och stödmaterial gällande upphandling.
- Kommunstyrelsen bör säkerställa att aktuella riktlinjer finns tillgängliga via intranätet eller motsvarande.
- Kommunstyrelsen behöver i årlig riskanalys särskilt bedöma risker avseende upphandling, utifrån påvisade brister.

I yttrande har kommunstyrelsen 2020-08-31 (KS § 186) beslutat om att prioritera följande åtgärder avseende upphandlingsverksamheten:

- En översyn, revidering och vid behov komplettering av befintliga styrande och stödjande dokument.
- En inköps-/beställarorganisation med utsedda kontaktpersoner, behöriga beställare och direktupphandlare ska skapas.
- Ett internt utbildningsprogram planeras, med skräddarsydda utbildningar för chefer och arbetsledare, utsedda kontaktpersoner, behöriga beställare och, i förekommande fall, utsedda behöriga direktupphandlare.

Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen har beslutat om åtgärder med anledning av tidigare genomförda granskningar.

Vi noterar dock att kommunstyrelsen ej beaktat rekommendationen avseende vikten av att i årlig riskanalys särskilt bedöma risker avseende upphandling utifrån påvisade brister.

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld**.

2. Har kommunstyrelsen säkerställt genomförande av beslutade åtgärder? (avseende ansvar för genomförande, tidplan samt återrapportering)

lakttagelser

I avsnittet nedan redovisar vi genomförandet avseende de av kommunstyrelsen beslutade åtgärderna (se revisionsfråga 1).

Kommunens ekonomistyrning

Tidigarelagd budgetprocess

Kommunens budgetprocess för år 2022 startar i mars år 2021, vilket följs av budgetberedningsdagar i mitten av april och början av maj. Enligt plan kommer kommunfullmäktige besluta om drift- och investeringsbudget för år 2022 den 7-8 juni.

För perioden 2022-2025 har ett nytt resursfördelningssystem föreslagits för fastställande av nämndernas driftbudgetramar. Resursfördelningssystemet är baserat på Sveriges kommuners och regioners (SKR) resursfördelningsmodell. Ärendet återremitterades av kommunfullmäktige under hösten 2020, vilket försenat arbetet med införande av den nya modellen. Ny modell antogs i kommunfullmäktige 2021-02-22 (KF § 12).

Resursfördelningsmodellen bygger på de uppgifter som kommunerna lämnar in i det s.k. räkenskapssammandraget. Varje kommun har en framräknad referenskostnad vilken redovisar vad kommunens olika verksamheter bör kosta baserat på demografi, struktur och andra förutsättningar. Införandet av ny resursfördelningsmodell uppges ej komma att påverka kommunens totala budget i jämförelse med nuvarande modell (föregående års budget), då utgångspunkten är kommunens totala intäkter.

I modellen, som kallas för prislappsbudgeteringsmodellen, beskrivs även finnas ett tydligt samband mellan investeringar och driftbudget. De investeringar som görs måste ha utrymme att hanteras i driftbudgeten när de är färdigställda. Driftskonsekvenser planeras samtidigt som beslut om investering tas. Investeringsutrymmet bestäms av kommunens avskrivningskostnad plus överskotts målet. Konsekvensen av detta är att om överskotts målet sänks så måste även investeringsnivån sänkas. Omvänt gäller att

om investeringarna överstiger avskrivningar och aktuellt överskottsmål så behöver överskottsmålet höjas.

Budgetdirektiv för åren 2022-2025 kommer att utarbetas i enlighet med den nya resursfördelningsmodellen.

Utveckling av målstyrningsarbetet

Kommunstyrelsen beslutade om att målstyrningsarbetet som ingår i god ekonomisk hushållning ska fortsätta utvecklas i syfte att tydliggöra koppling mellan mål och uppdrag samt de ekonomiska förutsättningarna. För år 2020 har kultur- och utbildningsnämnden, miljö- och byggnämnden samt överförmyndarnämnden antagit mål utifrån den målinriktning som kommunfullmäktige beslutat om, vilket också har delgivits kommunstyrelsen.

Nämndernas mål utgår från den politiska målinriktningen. Då nämnderna själva utformat målen så utgår det från de uppdrag och de budgetförutsättningar som varit gällande under år 2020. För år 2021 beskrivs att kommunens målarbete med tillhörande uppföljning kommer att fördjupas så att det omfattar samtliga nämnder samt kommunstyrelsen.

Överskottsmålet inarbetas i beräkningsunderlaget

Under hösten 2020 gick kommunen med i ett projekt som leds av SKR för att införa prislappsbudgeteringsmodellen. I denna modell beskrivs att det är tydligt att överskottsmålet inte är ett utdelningsbart överskott. Det blir även en tydlig koppling mellan överskottsmålet och kommunens investeringsutrymme. Denna modell börjar användas i budgetarbetet inför år 2022.

Minnesanteckningar från verksamhetsdialoger

Alla nämnder (samt bolagen) har egna verksamhetsdialoger och kommunstyrelsens egna verksamheter har tre verksamhetsdialoger. Samtliga verksamhetsdialoger sker månadsvis förutom för överförmyndarnämnden, där dialog genomförs var sjätte vecka. Samtliga verksamhetsdialoger uppges dokumenteras sedan hösten år 2020 i form av minnesanteckningar.

Nämnder och styrelse ska fastställa mål och tydliga mätbara mått

Kultur- och utbildningsnämnden, miljö- och byggnämnden och överförmyndarnämnden har antagit mål för år 2020 utifrån den målinriktning som kommunfullmäktige har beslutat och dessa nämnders antagna mål är delgivna kommunstyrelsen. Socialnämnden har 2019-12-17 (SN § 421) beslutat om mål för åren 2020-2022, dessa har dock inte delgivits kommunstyrelsen. Nämndernas mål utgår från den politiska målinriktningen. Då nämnderna utformat målen själva så utgår det från uppdraget och de budgetförutsättningar som gällt under år 2020.

För år 2021 beskrivs att kommunens målarbete med tillhörande uppföljning kommer att fördjupas så att det omfattar alla nämnder och kommunstyrelsen samt utgår från en mer sammanhållen systematik som utgör en delmängd av kommunens helhet för ledning och styrning. En konsekvens av detta uppges vara att målens mätbarhet behöver vidareutvecklas och kompletteras med en objektiv utvärderingsmodell för att kunna bedöma måluppfyllelsen.

Nämndernas fastställda mål ska delges kommunstyrelsen

Överförmyndarnämndens och miljö- och byggnämndens mål- och verksamhetsplaner för år 2021 inkom till kommunledningsförvaltningen i januari 2021 och delgavs i kommunstyrelsen 2021-02-08. Styrelsens och övriga nämnders mål har inte inkommit till kommunledningsförvaltningen och de har därmed inte heller antagits/redovisats för kommunstyrelsen.

Nämndernas uppföljning av verksamhetsmål ska delges kommunstyrelsen ska delge mål till kommunstyrelsen

Miljö- och byggnämnden och överförmyndarnämnden har utvärderat sina mål och dessa har delgetts kommunstyrelsen 2021-02-08. Kommunstyrelsen har behandlat sin egen måluppfyllelse vid samma tidpunkt.

Kultur- och utbildningsnämnden och socialnämnden har lämnat sina verksamhetsberättelser inkluderande måluppfyllelse till kommunstyrelsen under februari och dessa kommer att delges till kommunstyrelsen 2021-03-22.

Samtliga nämnders måluppfyllelse redovisades i delårsrapporten för år 2020. Utvärdering av målen beskrivs ha varit komplicerad och en ny förfinad utvärderingsmodell behöver tas fram. Nämndernas måluppfyllelse behöver också följas upp mot kommunens övergripande målinriktning och dessa behöver i högre utsträckning kunna värderas utifrån objektiva data.

Gemensam mall för redovisning av verksamheternas måluppfyllelse

Det finns sedan tidigare en mall för redovisning av verksamheternas måluppfyllelse. Denna behöver dock utvecklas i syfte att förenkla formulering av mätbara mål samt systematik för saklig utvärdering.

Kommunstyrelsen har ej beslutat om några särskilda tidsplaner utöver det som finns beslutat i enskilda ärenden. Uppdragen ska verkställas i takt med att den nya budgetprocessen införs i kommunen samt utifrån gällande ansvarsfördelning i linjeorganisationen.

Upphandling

I redogörelse beskrivs att utvecklingsarbetet av olika anledningar inte kunnat drivas i önskvärd omfattning eller takt under år 2020. När det gäller arbetet med översyn av styrande och stödjande dokument uppges att detta har påbörjats men att det är långt ifrån genomfört. Arbetet med inköps-/beställarorganisation och utbildningsprogram för dessa delar beskrivs till stor del vara beroende av införandet av e-handel. Utifrån e-handelsperspektivet uppges att tjänstepersonerna har bedrivit omvärldsbevakning i syfte att identifiera och definiera lämpliga roller och behörigheter i en beställarorganisation. Vid tid för denna uppföljande granskning beskrivs att under februari kommer det ske en planering för det utvecklingsarbete som ska genomföras under år 2021 och då kommer ovanstående delar inarbetas.

Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till viss del säkerställt genomförande av beslutade åtgärder avseende kommunens ekonomistyrning. När det

gäller upphandlingsverksamheten är bedömningen att kommunstyrelsen inte i tillräcklig omfattning säkerställt att beslutade åtgärder genomförts.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver vara tydligare när i tid som beslutade åtgärder ska vara genomförda. Vi bedömer vidare att i syfte att säkerställa genomförande och implementering så bör kommunstyrelsen löpande följa upp det pågående arbetet.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

3. Vilka åtgärder har genomförts per 2021-01-31?

lakttagelser

Kommunens ekonomistyrning

Följande punkter beskrivs som genomförda per 2021-01-31:

- Budgetprocessen inför år 2022 startar tidigare jämfört med år 2021 och har beaktats i kommunens beslutade sammanträdesplanering för år 2021, vilken är delgiven nämnder och styrelser.
- Utveckling av målstyrningsarbetet har påbörjats under år 2020.
- Rutin har införts avseende verksamhetsdialoger och är införd av styrelse samt några av nämnderna.
- Minnesanteckningar började upprättas i augusti/september år 2020 avseende verksamhetsdialogerna.

Upphandling

I redogörelse beskrivs att utvecklingsarbetet av olika anledningar inte kunnat drivas i önskvärd omfattning eller takt under år 2020. När det gäller arbetet med översyn av styrande och stödjande dokument uppges att detta har påbörjats. Vid tid för denna uppföljande granskning beskrivs att under februari kommer det ske en planering för det utvecklingsarbete som ska genomföras under år 2021 och då kommer beslutade åtgärder att inarbetas i planeringen.

Bedömning

Vi konstaterar att kommunstyrelsen under år 2020 beslutat om åtgärder med anledning av genomförd granskning avseende kommunens ekonomistyrning samt även tidigare under året tagit beslut om åtgärder i syfte att stärka kommunens ekonomistyrning. I delar har detta verkställts per 2021-01-31 och i delar är det fortsatt pågående arbete (se revisionsfråga 4).

Vi konstaterar att kommunstyrelsen under år 2020 beslutat om åtgärder med anledning av genomförd granskning avseende kommunens upphandlingsverksamhet. Vår bedömning är att inga av de beslutade åtgärderna är genomförda per 2021-01-31 och att arbetet påbörjats i begränsad omfattning.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

4. Vilka åtgärder planeras att genomföras efter 2021-01-31?

lakttagelser

Kommunens ekonomistyrning

Följande punkter planeras att genomföras efter 2021-01-31:

- Införandet av den nya modellen för budgetarbetet beslutades av kommunfullmäktige 2021-02-22 och tillämpas för budgetarbetet 2022.
- Målstyrningsarbetet vidareutvecklas under året så att det kan tillämpas fullt ut inför verksamhetsåret 2022, inkluderande upprättande av rutiner och mallar för målformulering och uppföljning.
- Överskottsmålet tydliggörs genom kommunfullmäktiges beslut 2021-02-22 om att införa prislappsbudgeteringsmodellen.
- Gemensam mall för uppföljning av verksamhetsmål ska vara fullt införd under verksamhetsåret 2021, se även punkt 2 ovan.

Upphandling

Vid tid för denna uppföljande granskning beskrivs att under februari kommer det ske en planering för det utvecklingsarbete som ska genomföras under år 2021 och då kommer beslutade åtgärder att inarbetas i planeringen.

Bedömning

Vi konstaterar att kommunstyrelsen under år 2020 beslutat om åtgärder med anledning av genomförda granskningar. Några delar är ej implementerade per 2021-01-31, vilket är hänförligt till att det är två större utvecklingsarbeten vilket omfattar införande av ny resursfördelningsmodell samt utveckling av kommunens målarbete. Tidplanen är att såväl implementering av resursfördelningsmodellen som utveckling av kommunens målarbete är en del i det ordinarie budgetarbetet för år 2022.

När det gäller upphandlingsverksamheten planeras för att samtliga åtgärder kommer att genomföras under år 2021.

Vi bedömer därför revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

Revisionell bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställt att det vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av de i tidigare granskningarna påvisade bristerna samt lämnande rekommendationer.

När det gäller kommunens ekonomistyrning med fokus på budgetprocessen har kommunstyrelsen beslutat om åtgärder och dessa har i delar genomförts per 2021-01-31. De kvarstående delarna beskrivs genomföras under år 2021. Detta i huvudsak som en del i kommunens ordinarie budgetprocess inför år 2022. Kommunen har tidigare lagt budgetprocessen, vilket innebär att kommunfullmäktige beslutar om budget i juni. Inför år 2022 införs en ny resursfördelningsmodell samtidigt som det pågår ett aktivt arbete med att utveckla kommunens målarbete.

När det gäller kommunens upphandlingsverksamhet har kommunstyrelsen beslutat om åtgärder. Kommunens utvecklingsarbete avseende upphandlingsverksamheten beskrivs dock inte ha kunnat bedrivas i önskvärd omfattning under år 2020. Arbetet har i begränsad omfattning påbörjats men merparten av arbetet återstår att genomföra under år 2021.

Vi bedömer att kommunstyrelsen, i syfte att säkerställa genomförande av beslutade åtgärder, bör tydliggöra när i tid de olika delarna ska vara färdigställda samt löpande följa upp arbetet och dess framskridande.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi

- Kommunstyrelsen fastställer när i tid beslutade åtgärder ska vara genomförda.
- Kommunstyrelsen säkerställer uppföljning av beslutade åtgärder och dess genomförande.
- Kommunstyrelsen säkerställer att de beslutar om egna mål för verksamheten samt att de tar del av övriga nämnders fastställda mål.

Mars 2021

*Kristian Damlin
Uppdragsledare och
projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Kiruna kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från år 2020. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.