



KUMLA KOMMUN  
REVISORERNA

2017-12-11

*Till*

Kommunstyrelsen  
Kultur- och fritidsnämnden  
Myndighetsnämnden  
Nämnden för livslångt lärande  
Samhällsbyggnadsnämnden  
Socialnämnden

*För kännedom*

Kommunfullmäktige

### **Grundläggande granskning 2017, enkätundersökning i kommunstyrelsen och nämnderna**

Kumla kommuns revisorer har tillsammans med sakkunnigt biträde, inom ramen för den grundläggande granskningen genomfört en enkätundersökning med fokus på kommunstyrelsens och nämndernas styrning, ledning och kontroll av sina verksamheter. Granskningsinsatsen har skett i två steg där samtliga ledamöter och ersättare i styrelsen och nämnderna i första steget har fått besvara en enkät. Andra steget har bestått av en träff mellan revisorer och nämnd/styrelse.

Områden som, utifrån enkätsvaren, kan tolkas som utvecklingsområden rent generellt är **Riskanalys, Intern kontroll** samt **Beslutsunderlag och protokoll**. Utifrån enkäten till kommunstyrelsen kan även **kommunstyrelsens uppsiktsplikt** betraktas som ett utvecklingsområde.

Utifrån genomförd undersökning är vår uppfattning att det krävs mer utbildningsinsatser inom kommunen och de olika nämnderna. Dels anser vi att det behövs en utveckling av den allmänna utbildning som i början av varje mandatperiod riktar sig till nya förtroendevalda. Vi anser att det inom Kumla kommun krävs mer insatser för att säkerställa att samtliga förtroendevalda politiker förstår innebörden av sitt uppdrag samt vilket ansvar som åvilar dem.

Därtill menar vi att varje enskild nämnd också bör lägga tid och kraft på att ledamöterna och ersättarna i den aktuella nämnden rustas för att klara av att hantera uppdraget. Nämnderna bör driva ett kontinuerligt utvecklingsarbete som gör att de nya kommer in i arbetet på ett bra sätt.

Vår bedömning är att det finns anledning att höja den allmänna kunskapsnivån beträffande hur kommunal demokrati och styrning fungerar. Med fördel kan särskilt fokus läggas på hur Kumla kommuns styrmodell fungerar. I detta sammanhang har kommunstyrelsen ett särskilt ansvar utifrån sin uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter, enligt kommunallagen 6 kap. 1 §.

Vi anser att området intern kontroll bör ägnas mer uppmärksamhet i såväl nämnderna som kommunstyrelsen.

Enligt vår mening är det viktigt att kommunstyrelsen och nämnderna, utifrån sitt ansvar, aktivt deltar i arbetet med intern kontroll, särskilt i de risk- och väsentlighetsanalyser som görs och som ligger till grund för planerna för uppföljning och de områden som följs upp. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av att den interna kontrollen är så pass central för styrelsens/nämndens möjlighet att få insyn i att verksamheten bedrivs ändamålsenligt. Om uppföljningen av den



KUMLA KOMMUN  
REVISORERNA

2017-12-11

interna kontrollen i för stor utsträckning blir en ”tjänstemannaprodukt” som nämnden/styrelsen inte ägnar någon större uppmärksamhet, riskerar nämndens/styrelsens ledamöter att i praktiken gå miste om ett av de mest centrala verktygen som står till buds för att kontrollera och säkerställa att verksamheten sköts ändamålsenligt. Även om tjänstepersonerna sköter uppföljningen av den interna kontrollen klanderfritt förloras en del av dess betydelse om inte nämndens/styrelsens ledamöter är insatta i hanteringen. Vår samlade bedömning är att kunskapen om intern kontroll fortsatt behöver ökas.

Vidare vill vi framhålla det faktum att myndighetsnämndens budget endast avser nämnd-administrationen vilket innebär att nämnden inte har någon budget för den verksamhet som nämnden ansvarar för. Budgeten för den verksamhet som ligger inom myndighetsnämndens ansvarsområde hanteras i stället av samhällsbyggnadsnämnden. Detta förhållande innebär att myndighetsnämndens budget bestäms av den nämnd som är föremål för myndighetsnämndens tillsyn. Ur ett oberoendeperspektiv är detta problematiskt då den i lag och förordning stadgade tillsynen ska vara oberoende i förhållande till driften.

Till skillnad från hur det förhöll sig vid träffen med myndighetsnämnden 2015 uppfattar vi att myndighetsnämnden denna gång, för egen del uppfattar detta förhållande som problematiskt. Vi har dock inte funnit att nämnden vidtagit några åtgärder för att komma tillrätta med detta problem. Vår uppfattning är att nämnden å det snaraste bör adressera fullmäktige gällande detta.

För revisorerna i Kumla kommun

För KPMG

Anders Svärd  
Ordförande revisionen

Andreas Wendin  
Sakkunnigt biträde, projektledare



# Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Revisionsrapport

Kumla kommun

KPMG AB

2017-12-11

Antal sidor 14 (57 inkl. bilagor)

Antal bilagor 6

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfråga	4
2.2	Avgränsningar	5
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Ansvarig nämnd	5
2.5	Projektorganisation/granskningsansvarig	6
2.6	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Svarsfrekvens	7
3.2	Kommentarer till enkätsvaren	9
3.3	Kommentarer till nämndträffarna	11
3.3.1	Enkätens utformning och målgrupp	11
3.3.2	Behov av löpande utbildningsinsatser	12
3.3.3	Nämndernas gemensamma ansvar utifrån fullmäktiges uppdrag	13
3.3.4	Myndighetsnämndens oberoende	14
A	Bilaga 1 – Enkätsvar kultur- och fritidsnämnden	15
B	Bilaga 2 – Enkätsvar myndighetsnämnden	22
C	Bilaga 3 – Enkätsvar nämnden för livslångt lärande	27
D	Bilaga 4 – Enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden	35
E	Bilaga 5 – Enkätsvar socialnämnden	41
F	Bilaga 6 – Enkätsvar kommunstyrelsen	50

## 1 Sammanfattning

Som en del av revisorernas grundläggande granskning 2017 har samtliga ledamöter och ersättare i kommunstyrelsen och nämnderna ombetts att besvara en enkät med frågor om exempelvis nämndens/styrelsens styrning, ledning och interna kontroll. Frågorna var utformade som påståenden där en bedömning skulle göras av hur väl dessa påståenden överensstämmer med förhållandena i nämndens/styrelsens verksamhet. Möjligheter fanns också att skriva egna kommentarer efter varje fråga.

De förtroendevalda revisorerna har sedan, tillsammans med sakkunnigt biträde, träffat kommunstyrelsen och nämnderna tillsammans med representanter för förvaltningarna för en diskussion utifrån enkätsvaren.

Svarsfrekvensen i kommunen som helhet var 75,6 %, vilket är en ökning sedan förra gången motsvarande enkätundersökning genomfördes. Det är positivt att svarsfrekvensen ser betydligt bättre ut jämfört med för två år sedan. Vi vill dock poängtera att kommunallagen fastslår nämnders och enskilda ledamöters/ersättares skyldighet att lämna revisorerna de upplysningar som behövs för revisionsarbetet. Målsättningen måste därför vara att alla ledamöter och ersättare ska besvara enkäten.

Sammantaget är det lägre andel som svarar Nej, Delvis eller Vet ej denna gång jämfört med när enkäten genomfördes 2015, vilket är positivt.

Områden som, utifrån enkätsvaren, kan tolkas som utvecklingsområden rent generellt är **Riskanalys**, **Intern kontroll** samt **Beslutsunderlag och protokoll**. Utifrån enkäten till kommunstyrelsen kan även **kommunstyrelsens uppsiktsplikt** betraktas som ett utvecklingsområde.

Utifrån genomförd undersökning är vår uppfattning att det krävs mer utbildningsinsatser inom kommunen och de olika nämnderna. Dels anser vi att det behövs en utveckling av den allmänna utbildning som i början av varje mandatperiod riktar sig till nya förtroendevalda. Vi anser att det inom Kumla kommun krävs mer insatser för att säkerställa att samtliga förtroendevalda politiker förstår innebörden av sitt uppdrag samt vilket ansvar som åvilar dem.

Därtill menar vi att varje enskild nämnd också bör lägga tid och kraft på att ledamöterna och ersättarna i den aktuella nämnden rustas för att klara av att hantera uppdraget. Nämnderna bör driva ett kontinuerligt utvecklingsarbete som gör att de nya kommer in i arbetet på ett bra sätt.

Vår bedömning är att det finns anledning att höja den allmänna kunskapsnivån beträffande hur kommunal demokrati och styrning fungerar. Med fördel kan särskilt fokus läggas på hur Kumla kommuns styrmodell fungerar. I detta sammanhang har kommunstyrelsen ett särskilt ansvar utifrån sin uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter, enligt kommunallagen 6 kap. 1 §.

Vi anser att området intern kontroll bör ägnas mer uppmärksamhet i såväl nämnderna som kommunstyrelsen.

Enligt vår mening är det viktigt att kommunstyrelsen och nämnderna, utifrån sitt ansvar, aktivt deltar i arbetet med intern kontroll, särskilt i de risk- och väsentlighetsanalyser som görs och som ligger till grund för planerna för uppföljning och de områden som

2017-12-11

följs upp. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av att den interna kontrollen är så pass central för styrelsens/nämndens möjlighet att få insyn i att verksamheten bedrivs ändamålsenligt. Om uppföljningen av den interna kontrollen i för stor utsträckning blir en "tjänstemannaprodukt" som nämnden/styrelsen inte ägnar någon större uppmärksamhet, riskerar nämndens/styrelsens ledamöter att i praktiken gå miste om ett av de mest centrala verktygen som står till buds för att kontrollera och säkerställa att verksamheten sköts ändamålsenligt. Även om tjänstepersonerna sköter uppföljningen av den interna kontrollen klanderfritt förloras en del av dess betydelse om inte nämndens/styrelsens ledamöter är insatta i hanteringen. Vår samlade bedömning är att kunskapen om intern kontroll fortsatt behöver ökas.

Vidare vill vi framhålla det faktum att myndighetsnämndens budget endast avser nämndadministrationen vilket innebär att nämnden inte har någon budget för den verksamhet som nämnden ansvarar för. Budgeten för den verksamhet som ligger inom myndighetsnämndens ansvarsområde hanteras i stället av samhällsbyggnadsnämnden. Detta förhållande innebär att myndighetsnämndens budget bestäms av den nämnd som är föremål för myndighetsnämndens tillsyn. Ur ett oberoendeperspektiv är detta problematiskt då den i lag och förordning stadgade tillsynen ska vara oberoende i förhållande till driften.

Till skillnad från hur det förhöll sig vid träffen med myndighetsnämnden 2015 uppfattar vi att myndighetsnämnden denna gång, för egen del uppfattar detta förhållande som problematiskt. Vi har dock inte funnit att nämnden vidtagit några åtgärder för att komma tillrätta med detta problem. Vår uppfattning är att nämnden å det snaraste bör adressera fullmäktige gällande detta.

## 2 Inledning/bakgrund

Kommunallagen (KL 9 kap 9 §) ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet. För att klara detta uppdrag arbetar revisorerna med en kombination av olika metoder och tillvägagångssätt för att granska verksamheten med syfte att bedöma om styrelse och nämnder har en tillfredsställande styrning och intern kontroll. Enligt *God revisionsred i kommunal verksamhet* indelas den årliga granskningen i framförallt två huvuddelar; Grundläggande granskning och fördjupad granskning. Den grundläggande granskningen består av tre delar:

- Granskning av delårsrapport och årsredovisning
- Granskning av måluppfyllelse
- Granskning av intern styrning och kontroll

Kumla kommuns revisorer har i den grundläggande granskningen valt att arbeta med en enkätundersökning som följts upp med nämndbesök. Granskning av delårsrapport och årsredovisning utelämnas i föreliggande rapport eftersom den granskningen sker i särskild ordning. När det gäller de två övriga punkterna ovan, granskning av måluppfyllelse samt granskning av intern styrning och kontroll, är det främst målstyrningsmodellen och internkontrollsystemet som behandlas i denna del av den grundläggande granskningen medan själva resultatet, det vill säga måluppfyllelsen och utfallet av uppföljningen av den interna kontrollen, tas upp i samband med granskningen av årsredovisningen.

Den del av den grundläggande granskningen som berörs i denna rapport utgår främst från de enkätsvar som ledamöter och ersättare i styrelsen och nämnderna avgett samt de diskussioner som förevar i respektive styrelse/nämnd när revisorerna genomförde uppföljande besök för att diskutera utfallet av enkätsvaren. Den väsentliga inriktningen för denna granskning är följaktligen nämndens självbedömning, dialogen mellan nämnd och revisorer samt revisorernas bedömning och analys.

### 2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med den grundläggande granskningen är att på en övergripande nivå ge svar på om nämndernas och styrelsens styrning, ledning och uppföljning är tillräcklig för att säkerställa att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om nämnderna och styrelsen har ett ändamålsenligt system för att säkerställa god intern kontroll.

Följande revisionsfrågor ligger till grund för granskningen.

- Har nämnderna och styrelsen tolkat mål och uppdrag från fullmäktige och brutit ned dessa så att de fungerar som styr signaler till verksamheten?
- Har nämnderna och styrelsen gjort en egen riskanalys
- När och hur följer nämnderna och styrelsen upp verksamhetens resultat? Fattar nämnderna och styrelsen beslut om åtgärder vid avvikelser?

2017-12-11

- Hur fungerar ekonomistyrningen? När och hur följer nämnderna och styrelsen upp det ekonomiska resultatet? Fattar nämnderna och styrelsen beslut om åtgärder vid avvikelser?
- Hur arbetar nämnderna och styrelsen med den interna kontrollen?
- Är beslutsunderlag och protokoll tydliga?

I granskningen ingår också att kartlägga och tillsammans med nämnder och styrelse diskutera:

- Nämndens/styrelsens uppdrag och mål – styrning och kunskap
- Nämndens/styrelsens former för budgetfördelning och system för budget-uppföljning
- Nämndens/styrelsens rapportering och uppföljning av uppdrag, måluppfyllelse, verksamhet och produktion, effekter av verksamheten samt analys och utvärdering
- Nämndens/styrelsens riskanalys och system för intern kontroll
- Nämndens/styrelsens fördelning av ansvar, befogenheter
- Nämndens/styrelsens system för att säkerställa efterlevnad av lagar och regler

Som en följd av det som tas upp i inledningen kan inte granskningens syfte till fullo anses vara uppnått förrän i samband med granskningen av årsredovisningen.

## **2.2 Avgränsningar**

Den del av granskningen som presenteras i föreliggande rapport avgränsas till de iakttagelser som gjorts relaterat till den enkätundersökning som genomförts.

## **2.3 Revisionskriterier**

Våra bedömningar är gjorda med utgångspunkt från:

- Kommunallagen
- Budget 2017 och flerårsplan 2018-2019
- Reglemente för intern kontroll av ekonomi och verksamhet

## **2.4 Ansvarig nämnd**

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, kultur- och fritidsnämnden, myndighetsnämnden, nämnden för livslångt lärande, samhällsbyggnadsnämnden samt socialnämnden.



## 2.5 Projektorganisation/granskningsansvarig

Granskningen har utförts av Andreas Wendin, kommunal revisor, tillsammans med Kumla kommuns förtroendevalda revisorer.

## 2.6 Metod

Till styrelsens och nämndernas ledamöter och ersättare ställdes en enkät som var uppdelad i följande huvudområden:

- Mål och uppdrag
- Riskanalys
- Uppföljning – verksamhet
- Uppföljning – ekonomi
- Intern kontroll
- Beslutsunderlag och protokoll
- Verksamhetsspecifika frågor

Frågorna var huvudsakligen utformade som påståenden där en bedömning skulle göras av hur väl dessa påståenden överensstämmer med förhållandena i styrelsens/nämndens verksamhet. Frågorna/påståendena har besvarats med **ja**, **nej**, **delvis** eller **vet ej**. Ledamöterna och ersättarna har även givits möjlighet att lämna kommentarer till samtliga frågor.

Efter att revisorerna har analyserat svaren har revisorerna, tillsammans med sakkunnigt biträde, genomfört ett möte med styrelsen/nämnden för en gemensam diskussion om utfallet av svaren.

Det arbetssätt revisorerna har valt för sina granskningsinsatser innebär att denna typ av enkät genomförs vartannat år. Majoriteten av enkätfrågorna berör samma områden som vid föregående enkätundersökning av samma slag. Inför 2017 års grundläggande granskning har dock många av enkätfrågorna omformulerats. Det har dels skett mot bakgrund av de synpunkter på hur frågorna var formulerade, som ledamöterna/ersättarna framförde i samband med nämndträffarna 2015. Men det har också skett för att frågeställningarna ska ha en tydligare koppling till hur den grundläggande granskningen definieras enligt Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. Enligt SKL handlar den grundläggande granskningen bland annat om att kartlägga om styrelse och nämnder har:

- tolkat mål och uppdrag från fullmäktige och brutit ned dessa så att de fungerar som styr signaler till verksamheten
- gjort en egen riskanalys
- uppföljning och rapportering av verksamhetens resultat samt beslut om åtgärder vid avvikelser
- ekonomistyrning samt ekonomisk uppföljning och rapportering
- ett systematiskt arbete med sin interna kontroll avseende såväl verksamhet som redovisning

- tydliga beslutsunderlag och protokoll

Som nämnts ovan innehåller enkäten även verksamhetsspecifika frågeställningar. Huvudsyftet med enkätundersökningen är dock att kartlägga hur ledamöter/ersättare utifrån ovanstående områden ser på nämndens/styrelsens arbete samt sin roll och sitt ansvar som förtroendevald i Kumla kommun. Av den anledningen får de verksamhetsspecifika frågeställningarna förhållandevis litet utrymme i såväl enkätundersökningen som i denna rapport.

### 3 Resultat av granskningen

Sammanställningar av enkätsvaren återfinns i följande bilagor:

- Bilaga 1 – kultur- och fritidsnämnden
- Bilaga 2 – myndighetsnämnden
- Bilaga 3 – nämnden för livslångt lärande
- Bilaga 4 – samhällsbyggnadsnämnden
- Bilaga 5 – socialnämnden
- Bilaga 6 – kommunstyrelsen

I detta resultatavsnitt kommer vi använda begreppet respondenter. Med respondenter avser vi de personer som besvarat enkätfrågorna.

#### 3.1 Svarsfrekvens

Svarsfrekvensen<sup>1</sup> i kommunen som helhet framgår av nedanstående tabell, där det även finns en jämförelse med tidigare gånger denna typ av enkätundersökning genomförts.

År	Svarsfrekvens	Tillfrågade
2017	75,6 %	Ledamöter samt ersättare
2015	63,6 %	Ledamöter samt ersättare
2013	69,1 %	Ordinarie ledamöter
2011	63,5 %	Ordinarie ledamöter

Tabell 1, svarsfrekvens 2011-2017.

<sup>1</sup> Några enstaka ledamöter/ersättare har av olika anledningar hört av sig och bett att få undantas från denna enkät, vilket också hörtsammats. Dessutom har några ledamöter/ersättare svarat att de inte längre är ledamot/ersättare i den aktuella nämnden/styrelsen varför de inte omfattats av enkäten. Svartsfrekvensen som anges i tabellen är framräknad efter att dessa ledamöter/ersättare räknats bort.

## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

2017-12-11

I likhet med tidigare år är det stora variationer i svarsfrekvens mellan de olika nämnderna. Precis som förra gången hade myndighetsnämnden högst andel svarande, 8 av 8 tillfrågade, medan kultur- och fritidsnämnden hade lägst andel svarande denna gång, 13 av 21. Fördelningen per nämnd framgår av tabellen nedan.

Nämnd/styrelse	Andel svarande
Kultur- och fritidsnämnden	13 av 21
Nämnden för livslångt lärande	17 av 26
Myndighetsnämnden	8 av 8
Samhällsbyggnadsnämnden	18 av 24
Socialnämnden	16 av 21
Kommunstyrelsen	21 av 23
<b>Totalt</b>	<b>93 av 123</b>

Tabell 2, andel svarande per nämnd.

Det är positivt att svarsfrekvensen ser betydligt bättre ut jämfört med för två år sedan. Vi vill dock poängtera att kommunallagen fastslår nämnders och enskilda ledamöters/ersättares skyldighet att lämna revisorerna de upplysningar som behövs för revisionsarbetet. Målsättningen måste därför vara att alla ledamöter och ersättare ska besvara enkäten.

Inför denna enkätundersökning har ordförande i respektive styrelse/nämnd fått ett informationsbrev där det framgår att revisorerna önskar att ordföranden informerar nämndens/styrelsens ledamöter och ersättare om den grundläggande granskningen, bland annat om skyldigheten att svara. Detta informationsbrev skickades ut i mars 2017. I maj 2017 skickades ytterligare ett informationsbrev ut, denna gång till samtliga ledamöter/ersättare i styrelsen och nämnderna. Även detta informationsbrev innehöll uppgifter om skyldigheten att besvara enkäten. De ledamöter/ersättare som inte besvarat enkäten har därtill fått två påminnelser per mejl om att enkäten ska besvaras. Trots det är det alltså nästan en fjärdedel av de förtroendevalda i kommunens nämnder och styrelse som inte besvarat enkäten.

I revisorernas bedömning av om ansvarsfrihet ska beviljas kan bedömning även göras individuellt. Av SKL-skriften *Fullmäktiges ansvarsprövning* framgår:

Ansvaret är i grunden kollektivt, men i undantagsfall kan revisorerna och fullmäktige pröva ett individuellt ansvar t ex när en enskild ledamot agerat på ett uppenbart felaktigt sätt, utan behörighet eller i strid mot direktiv eller beslut. Det kan också handla om avsiktlig passivitet eller bristande initiativ. Anställda i kommunen har inte revisionsansvar.

I det enkätverktyg som använts inom ramen för denna granskning kan revisorerna se vilka förtroendevalda som inte besvarat enkäten. Mot bakgrund av alla de åtgärder revisorerna vidtagit för att säkerställa en hög svarsfrekvens samt det faktum att en så stor andel ändå inte besvarat enkäten, kommer revisorerna inför ansvarsprövningen avseende verksamhetsåret 2017 ta ställning till huruvida ett uteblivet enkätsvar ska bedömas vara skäl nog för att rikta en anmärkning mot individuella ledamöter.

## 3.2 Kommentarer till enkätsvaren

Som nämnts ovan presenteras enkätsvaren i sin helhet i bilagorna 1-6. I detta avsnitt ges några generella kommentarer till enkätsvaren. Några enstaka frågor berörs lite mer ingående.

Sammantaget är det lägre andel som svarar Nej, Delvis eller Vet ej denna gång jämfört med när enkäten genomfördes 2015. Som framgår av stycke 2.6 är många frågor omformulerade jämfört med förra gången vilket kan ha påverkat andelen Ja-svar. Vi gör dock bedömningen att en betydande orsak till den större andelen Ja-svar är att kunskapsnivån bland kommunens förtroendevalda generellt sett är högre jämfört med för två år sedan. Detta är helt naturligt med tanke på att 2015 var första året på innevarande mandatperiod vilket innebär att andelen nya politiker då var förhållandevis hög. Just mot den bakgrunden skrevs följande i rapporten 2015:

Vi utgår från att både svarsfrekvensen och kunskapsnivån kommer att vara högre vid nästa tillfälle. Vår förhoppning och tro är dessutom att om vi återkommer med denna typ av enkäter vartannat år så sker det en progressiv kunskapsutveckling över tid.

Förhoppningen om en progressiv kunskapsutveckling över tid innebär således att vi inför nästa liknande enkätundersökning, som beräknas äga rum hösten 2019, tror och hoppas att utgångsläget då ska vara bättre än det var 2015.

Utfallet av enkätsvaren kan i stor utsträckning betraktas som positivt. Vid de efterföljande nämndträffarna har det dock visat sig att ledamöterna/ersättarna i vissa fall inte fullt ut förstått innebörden av antingen enkätens frågor eller nämndens arbetssätt. När diskussion har förts om hur arbetet yttrar sig i praktiken har närvarande tjänstepersoner fått korrigera ledamöternas/ersättarnas utsagor om exempelvis måluppföljning.

Områden som, utifrån enkätsvaren, kan tolkas som utvecklingsområden rent generellt är **Riskanalys, Intern kontroll** samt **Beslutsunderlag och protokoll**.

Inom området Riskanalys är det påfallande många som svarat annat än Ja på frågorna. I nämndträffarna har det från tjänstepersoner framförts att man inte använder det begreppet, på det sätt som enkätundersökningen förutsätter. Det uppges att man inte pratar med nämnden om riskanalys på det sättet. Riskanalyser görs i regel kopplade till specifika ärenden, men generellt saknas en samlad riskanalys över hela nämndens ansvarsområde.

Av kommunens *Reglemente för intern kontroll av ekonomi och verksamhet* framgår att respektive nämnd i samband med beslut om internbudget ska anta en plan för uppföljning av den interna kontrollen inom sin verksamhet. I vissa av nämnderna fastställs internkontrollplanen i samma ärende som nämnden/styrelsen fastställer internbudgeten. I det sammanhanget får internkontrollplanen sannolikt förhållandevis litet utrymme, vilket i så fall rimligtvis bidrar till att ledamöter/ersättare är osäkra på huruvida nämnden/styrelsen fastställt någon internkontrollplan.

Även om reglementet stipulerar att internkontrollplanen ska fastställas *i samband med* beslutet om internbudget anser vi att den bör hanteras som ett eget ärende för att markera dess vikt.

Enligt vår mening är det viktigt att kommunstyrelsen och nämnderna, utifrån sitt ansvar, aktivt deltar i arbetet med intern kontroll, särskilt i de risk- och väsentlighetsanalyser

2017-12-11

som görs och som ligger till grund för planerna för uppföljning och de områden som följs upp. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av att den interna kontrollen är så pass central för styrelsens/nämndens möjlighet att få insyn i att verksamheten bedrivs ändamålsenligt. Om uppföljningen av den interna kontrollen i för stor utsträckning blir en "tjänstemannaprodukt" som nämnden/styrelsen inte ägnar någon större uppmärksamhet, riskerar nämndens/styrelsens ledamöter att i praktiken gå miste om ett av de mest centrala verktygen som står till buds för att kontrollera och säkerställa att verksamheten sköts ändamålsenligt. Även om tjänstepersonerna sköter uppföljningen av den interna kontrollen klanderfritt förloras en del av dess betydelse om inte nämndens/styrelsens ledamöter är insatta i hanteringen. Vår samlade bedömning är att kunskapen om intern kontroll fortsatt behöver ökas.

I sammanhanget ska nämnas att främst myndighetsnämnden, men även socialnämnden, tycks ha bättre kännedom om den interna kontrollen jämfört med flera av de andra nämnderna.

Beslutsunderlag och protokoll förefaller som sagt också vara ett utvecklingsområde. I synnerhet beslutsunderlag. Ledamöterna/ersättarna har i enkäten fått ta ställning till påståendena "Nämndens/styrelsens beslutsunderlag är tydliga och tillräckliga" samt "Nämndens/styrelsens protokoll är tydliga och tillräckliga". Det är 25 % av respondenterna som har svarat annat än Ja på frågan om beslutsunderlagen är tydliga och tillräckliga. Det är dock bara någon enstaka som svarat Nej på frågan, de flesta av dem som svarat annat än Ja har svarat Delvis. När det gäller frågan om protokollen är det 13 % av respondenterna som svarat annat än Ja.

Återigen förefaller myndighetsnämnden vara ett undantag eftersom samtliga respondenter i den nämnden har angett att såväl beslutsunderlag som protokoll är tydliga och tillräckliga.

De nämnder som har många ledamöter/ersättare som svarat annat än Ja på dessa frågor bör diskutera om det finns behov av att vidta åtgärder för att förtydliga beslutsunderlagen/protokollen. Om det är en utbredd uppfattning att beslutsunderlagen är otillräckliga bör åtgärder vidtas. Utan tillräcklig förståelse för de beslutsunderlag som ligger till grund för styrelsens och nämndernas beslut, finns även en risk för att beslutsfattarna inte i tillräcklig omfattning förstår innebörden av de beslut som fattas. Vilket är problematiskt ur flera aspekter. Som enskild ledamot har man definitivt ett ansvar att signalera om man uppfattar att det finns oklarheter i beslutsunderlagen.

Utifrån enkäten till kommunstyrelsen kan det konstateras att uppsiktsplikten förefaller vara ett utvecklingsområde. Kommunstyrelsens ledamöter/ersättare har fått ta ställning till ett antal påståenden som har med uppsiktsplikten att göra. Ett par sådana exempel är följande. "Styrelsen följer upp att åtgärder vidtas vid bristande måluppfyllelse inom nämnder och bolag" samt "Styrelsen följer upp att åtgärder vidtas vid ekonomiska avvikelser inom nämnder och bolag". När det gäller påståendet om bristande måluppfyllelse är det 7 av 21 respondenter som svarat annat än Ja på frågan medan det är 8 av 21 respondenter som svarar annat än Ja på frågan om ekonomiska avvikelser.

Det förefaller också finnas behov av förtydliganden/utveckling beträffande kommunstyrelsens uppsikt över nämndernas interna kontroll. Av enkätsvaren att döma finns vissa tveksamheter inom detta område utifrån såväl kommunallagen 6 kap 1 § som kommunens reglemente för intern kontroll.

2017-12-11

Mot bakgrund av att myndighetsnämnden inte har någon egen budget för den verksamhet nämnden ansvarar för fick myndighetsnämndens ledamöter/ersättare inte besvara samma frågor som övriga nämnder inom området Uppföljning ekonomi. Myndighetsnämndens ledamöter/ersättare fick i stället ta ställning till följande fråga. "Om anvisade medel enligt prognos inte kommer att räcka året ut, vilken nämnd ska då fatta beslut om åtgärder?" Bland de 8 respondenterna fördelade sig svaren enligt följande: 4 svarade *Myndighetsnämnden*, 3 svarade *Samhällsbyggnadsnämnden* medan 1 svarade *Båda nämnderna*.

I samband med 2015 års enkätundersökning påtalade vi att det inte är oproblemiskt ur ett oberoendeperspektiv när budgeten för myndighetsnämndens verksamhet bestäms av samhällsbyggnadsnämnden, vilken är den nämnd som är föremål för myndighetsnämndens tillsyn. Då samma ordning råder i dag finner vi det återigen vara angeläget att poängtera att den i lag och förordning stadgade tillsynen ska vara oberoende i förhållande till driften. Vi återkommer till detta i stycke 3.3.4 nedan.

### 3.3 Kommentarer till nämndträffarna

#### 3.3.1 Enkätens utformning och målgrupp

Som tidigare nämnts hade enkätfrågorna denna gång omformulerats, bland annat mot bakgrund av att det vid 2015 års nämndträffar framkom kritik mot hur vissa frågor var formulerade. Även denna gång har det framförts viss kritik mot frågornas formulering och vi kommer återigen att ta till oss av kritiken och se över formuleringarna inför nästa gång. Det har även framförts kritik mot vilka svarsalternativ som finns till de olika frågorna. I olika nämnder har olika mycket fokus lagts på att kritisera frågeställningarna och svarsalternativen. Mest kritik mot frågorna och svarsalternativen framkom i träffen med nämnden för livslångt lärande.

I samtliga nämndträffar har revisorerna även bett om ledamöternas/ersättarnas syn på vilka som ska få besvara enkätfrågorna. Som framgår av tabell 1 i stycke 3.1 ovan ställdes frågorna endast till ordinarie ledamöter 2011 och 2013 medan även ersättarna fått frågorna 2013, 2015 och nu 2017. En överväldigande majoritet av dem som uttalat sig i den frågan har ansett att frågorna ska ställas till både ledamöter och ersättare. Det finns dock de som uttryckt att endast ordinarie ledamöter borde få frågorna.

Ett av de tyngst vägande skälen till att ersättarna inte skulle få frågorna är att omsättningen på politiker leder till att det mer eller mindre ständigt kommer in nya ersättare i de olika nämnderna. En politiker som precis blivit ersättare i en nämnd har rimligtvis stora problem att besvara en enkät med den typ av frågor som ställs i denna granskning. Denna omständighet påverkar i sin tur sannolikt såväl svarsfrekvensen som kvaliteten på de svar som lämnas.

I flera av nämndträffarna har det framförts att det borde finnas en inledande sorteringsfråga som gör det möjligt att titta på ledamöternas respektive ersättarnas svar var för sig. Från revisionens sida har man då påpekat att den typen av lösning ökar risken för att det utifrån de inkomna svaren skulle kunna gå att identifiera vem som svarat vad.

Vi kommer i denna rapport inte ta ställning till vilka som ska få frågorna nästa gång. Vi kan bara konstatera att det finns olika argument och skäl för och emot de olika

2017-12-11

lösningarna. Revisorerna kommer att ta till sig av de synpunkter som inkommit inför nästa gång denna typ av enkätundersökning ska genomföras.

### 3.3.2 Behov av löpande utbildningsinsatser

Eftersom det, i varierande utsträckning, förekommer annat än Ja-svar på de frågor som har med styrelsens och nämndernas styrning, ledning och interna kontroll att göra har ett återkommande tema för diskussion på i princip samtliga nämndträffar varit behovet av utbildningsinsatser under mandatperioden. Den utbildningsinsats som hålls i början av mandatperioden upplevs inte vara tillräcklig. Exempelvis framförs att en nytillträdd politiker i början av sitt uppdrag i regel har väldigt svårt att sälla bland all den information som delges på utbildningen för nytillträdda politiker. Därför menar man att det är nödvändigt med uppföljande utbildningsinsatser löpande under mandatperioden. Några nämnder har redan den typen av utbildningsinsatser i dagsläget. Det handlar dock främst om verksamhetsspecifik utbildning snarare än utbildning i frågor rörande styrning, ledning och intern kontroll med fokus på det ansvar som åvilar de förtroendevalda. Vid ett par av nämndträffarna lyfts att nämnden under 2018 kommer att ha fler sammanträden än under 2017, delvis för att få mer tid till utbildningsinsatser.

Vid flera av nämndträffarna lyftes att de politiska partierna har ett ansvar att "rusta" sina politiker så att de klarar av ett uppdrag som förtroendevald. Utifrån revisionens perspektiv kan dock inget ansvar för detta läggas på de politiska partierna. De politiska partiernas ansvar sträcker sig i detta avseende till att ge de förtroendevalda den politiska/ideologiska skolningen som behövs för uppdraget.

Inom respektive nämnd måste det finnas system och rutiner som säkerställer att beslutsfattarna fullt ut förstår innebörden av sitt ansvar. Därtill ska kommunstyrelsen enligt kommunallagen 6 kap. 1 § leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Enligt vår uppfattning inbegriper det att leda och samordna kommunens övergripande system för utbildning för de förtroendevalda. Vi menar att mer fokus bör läggas på utbildningsinsatser för de förtroendevalda.

Mot den bakgrunden ser vi positivt på att det från tjänstepersoner har lyfts att kommunens administrativa chef arbetar med en plan för löpande utbildningar under mandatperioden, samt att det finns tankar om att ta fram en "politikerhandbok".

Det har även framkommit att kommunens reglemente för intern kontroll ska ersättas av en policy för intern kontroll. När policyn finns framtagen uppges att styrelsen och nämnderna skulle kunna få en fördjupad information om intern kontroll.

Ytterligare en sak som lyfts från närvarande tjänstepersoner är att det kanske skulle behövas någon form av plan för hur nya politiker ska tas emot och introduceras, på motsvarande sätt som det finns en plan för nya medarbetare. Från revisionens håll anser vi det vara en intressant tanke som nämnderna bör ha med sig i det fortsatta utvecklingsarbetet.

### 3.3.3 Nämndernas gemensamma ansvar utifrån fullmäktiges uppdrag

Ett annat tema som i olika utsträckning tagits upp vid nämndträffarna har att göra med det kollektiva ansvar som åvilar en nämnds ledamöter. En nämnd har ett gemensamt ansvar att genomföra det uppdrag fullmäktige gett nämnden. Detta ansvar åvilar samtliga ledamöter i nämnden, oavsett partitillhörighet eller roll i nämnden. Ur det perspektivet är det problematiskt om det bara är nämndens presidium, arbetsutskott eller annan mindre gruppering som är insatta i vissa frågor. Särskilt problematiskt är det om det handlar om frågor som ska avgöras av hela nämnden. Om det däremot handlar om frågor som är delegerade till ett utskott blir det problematiskt ur ett annat perspektiv. Om en betydande del av en nämnds ledamöter inte är insatta eller involverade i de frågor som nämnden hanterar, genom att en stor del av de "tyngre" frågorna delegerats till ett utskott, bör frågan ställas om nämnden verkligen behöver bestå av så många ledamöter.

Det gemensamma ansvaret som åvilar en nämnds ledamöter är även relevant när det gäller deltagande i nämndens beslutsfattande samt eventuella reservationer mot de beslut som fattas. Som tidigare nämnts har alla i en nämnd (vilket även kommunstyrelsen i kommunalrättslig mening är) ett gemensamt ansvar för de beslut som fattas och alla har ansvar att delta i de beslut som fattas. Utifrån revisionens perspektiv kan därmed kritik riktas mot enskild ledamot eller en grupp av ledamöter, t.ex. den politiska minoriteten, om de har visat uppenbar passivitet i form av upprepat avstående från att medverka i beslutsfattande.

Om en ledamot vill markera att den har en annan ståndpunkt bör det ske i form av en reservation, inte genom att avstå från att delta i beslutet. Beträffande reservationer är det dock värt att notera följande.

Nämndernas ansvar för verksamheten enligt kommunallagens 6 kap. 7 § och för att genomföra det uppdrag fullmäktige gett nämnden gäller varje enskild ledamot oavsett om hon eller han tillhör majoriteten eller oppositionen. Hela nämnden, såväl majoritet som opposition, har således ansvar för att verkställa fullmäktiges beslut och se till att nämnden uppnår fullmäktiges mål.

Som förtroendevald i en kommunal nämnd har man i grunden ett ansvar för att delta i beslutsfattandet. Man har dock rätt att reservera sig mot beslut i nämnden. Av kommentarerna till kommunallagen framgår att en reservation kan ha två syften, dels att markera en avvikande politisk ståndpunkt, dels för att markera en avvikande ståndpunkt på juridisk grund. Angående reservationer som lämnas för att markera annan politisk ståndpunkt än den som ligger i förslaget till beslut skrivs följande i kommentarer och förarbeten till lagen:

1. I första hand bör denna typ av reservation ske i fullmäktige, eftersom det är fullmäktige som är det beslutande organet där den politiska inriktningen fastställs.
2. På nämnd-/styrelsenivå ska reservationen innebära att den sker till förmån för eget förslag för hur fullmäktiges mål och uppdrag ska uppnås.
3. Det är inte möjligt att på nämnd-/styrelsenivå reservera sig till förmån för förslag som avviker från fullmäktiges fastställda ekonomiska eller verksamhetsmässiga



## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

2017-12-11

ramar. Nämnden är kollektivt bunden till de ramar och riktlinjer som fullmäktige lagt fast.

4. Det är de förtroendevalda revisorerna själva som avgör om reservationer mot beslut i nämnder och styrelser ska tas in i deras bedömning av enskilda ledamöters utövande av sitt revisionsansvar.

Om ledamöter återkommande reserverar sig mot nämndens beslut riskerar det att försvåra för nämnden att uppnå fullmäktiges mål.

### 3.3.4 Myndighetsnämndens oberoende

Som vi nämnde i stycke 3.2 ovan har vi kunnat konstatera att myndighetsnämndens budget bestäms av samhällsbyggnadsnämnden, vilket är den nämnd som är föremål för myndighetsnämndens tillsyn. Till skillnad från hur det förhöll sig vid träffen med myndighetsnämnden 2015 uppfattar vi att myndighetsnämnden denna gång, för egen del uppfattar detta förhållande som problematiskt. Vi har dock inte funnit att nämnden vidtagit några åtgärder för att komma tillrätta med detta problem. Vår uppfattning är att nämnden å det snaraste bör adressera fullmäktige gällande detta.

2017-12-11

För revisorerna i Kumla kommun

För KPMG

Anders Svärd  
Ordförande revisionen

Andreas Wendin  
Sakkunnigt biträde, projektledare

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.

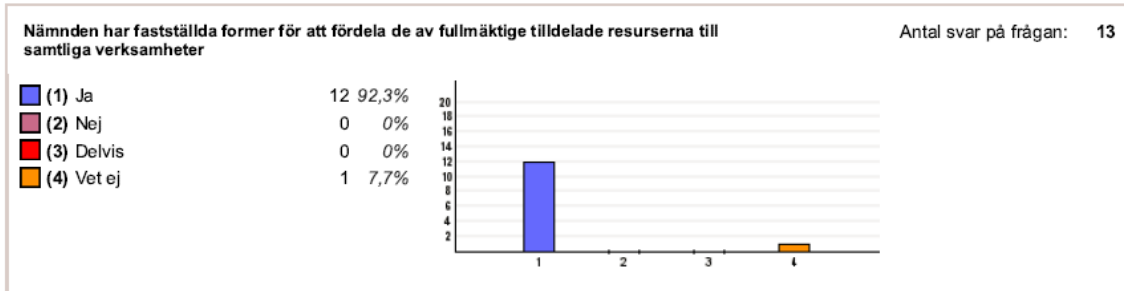
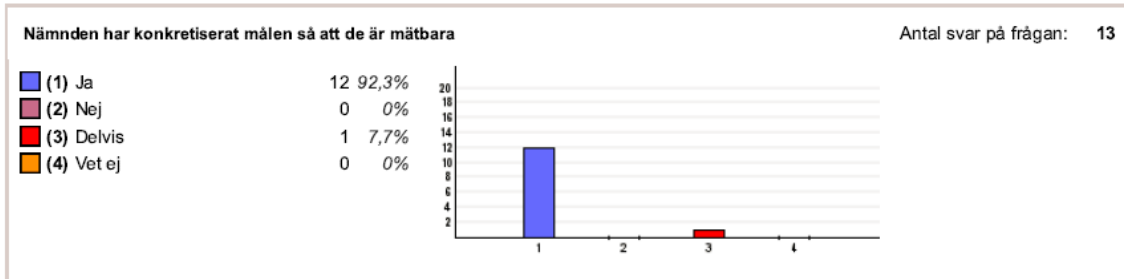
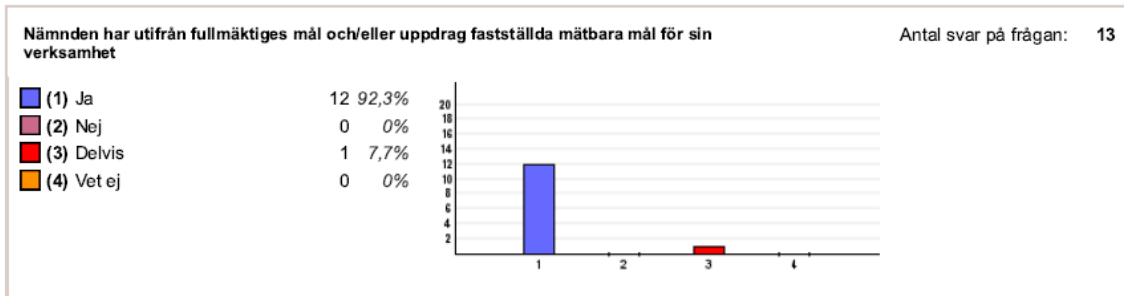
**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

2017-12-11

## A Bilaga 1 – Enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

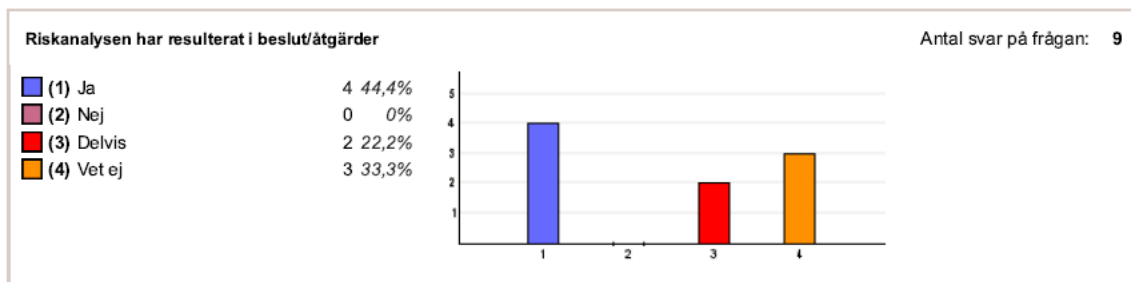
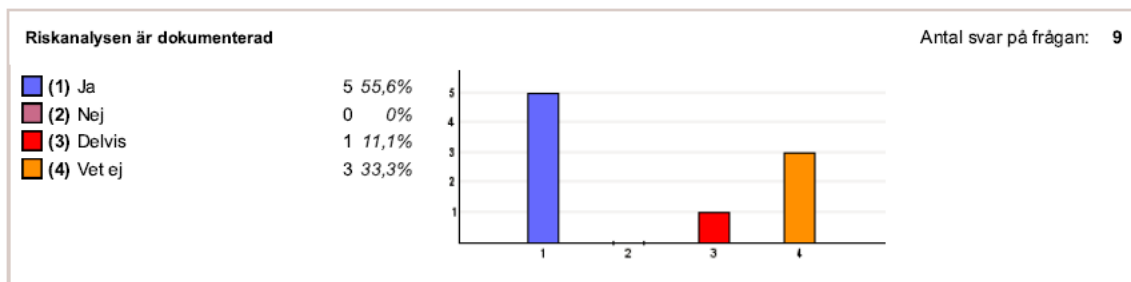
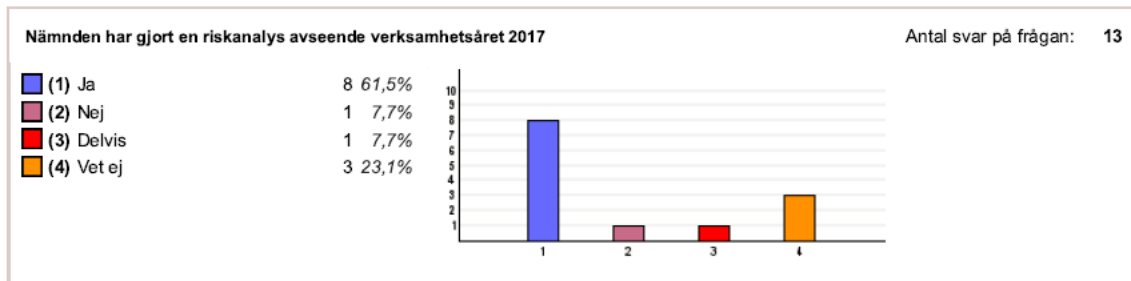


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

2017-12-11

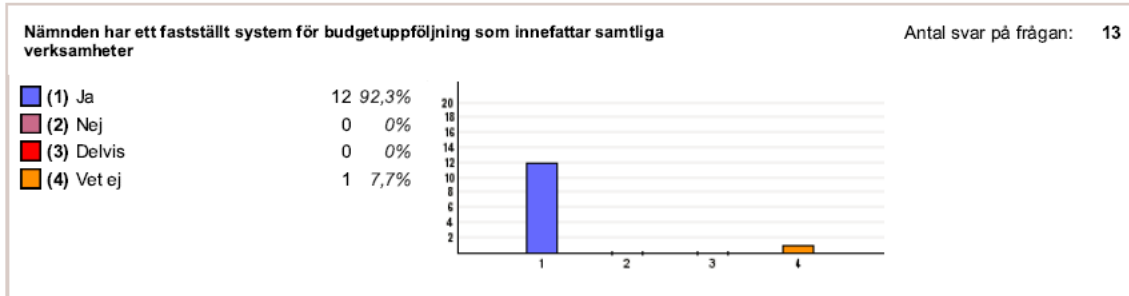
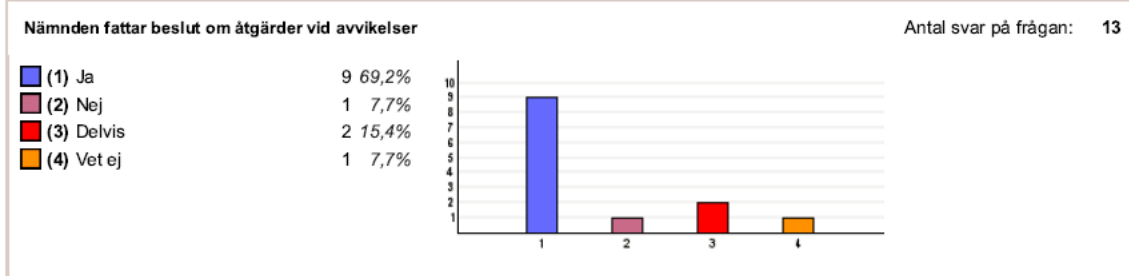


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

2017-12-11

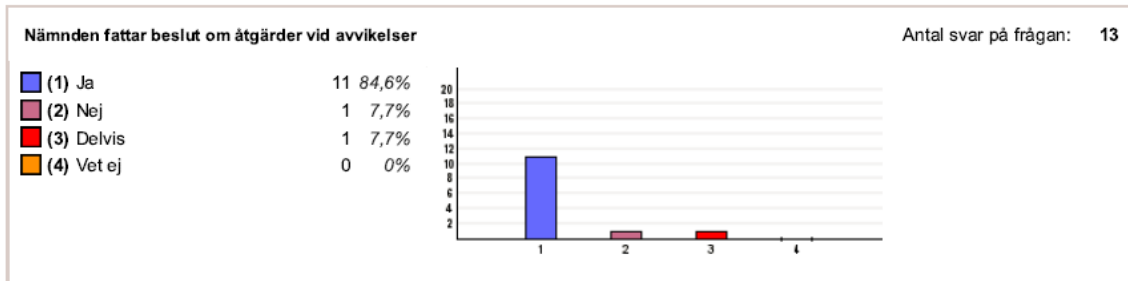


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

2017-12-11



## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

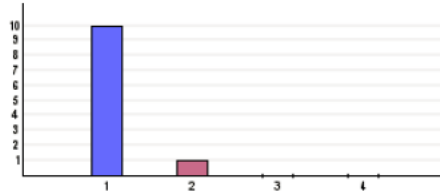
2017-12-11

### Nämnden fattar vid behov beslut eller ger direktiv vid konstaterade avvikelser

Antal svar på frågan: 11

Frågan syftar på avvikelser som konstateras inom ramen för uppföljningen av den interna kontrollen.

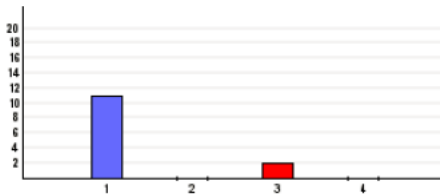
(1) Ja	10	90,9%
(2) Nej	1	9,1%
(3) Delvis	0	0%
(4) Vet ej	0	0%



### Nämndens beslutsunderlag är tydliga och tillräckliga

Antal svar på frågan: 13

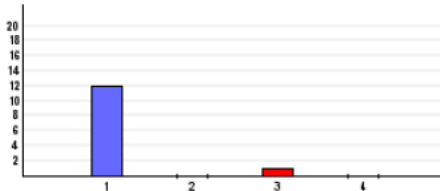
(1) Ja	11	84,6%
(2) Nej	0	0%
(3) Delvis	2	15,4%
(4) Vet ej	0	0%



### Nämndens protokoll är tydliga och tillräckliga

Antal svar på frågan: 13

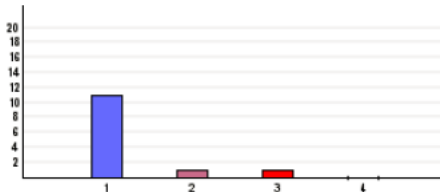
(1) Ja	12	92,3%
(2) Nej	0	0%
(3) Delvis	1	7,7%
(4) Vet ej	0	0%



### Det finns fungerande rutiner för ansökan och uppföljning av föreningsbidrag

Antal svar på frågan: 13

(1) Ja	11	84,6%
(2) Nej	1	7,7%
(3) Delvis	1	7,7%
(4) Vet ej	0	0%

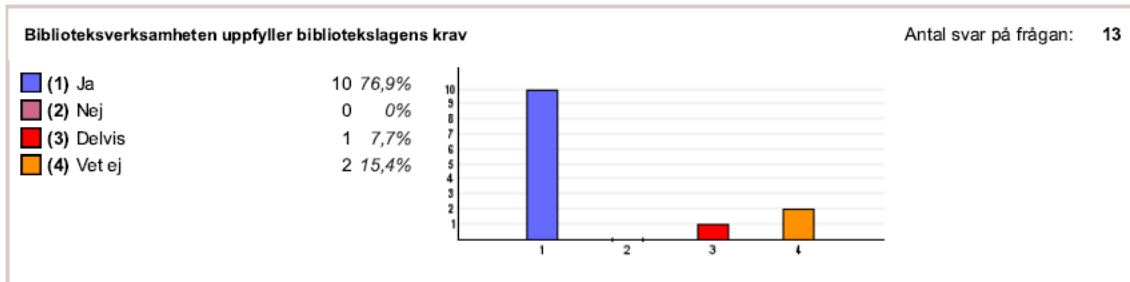
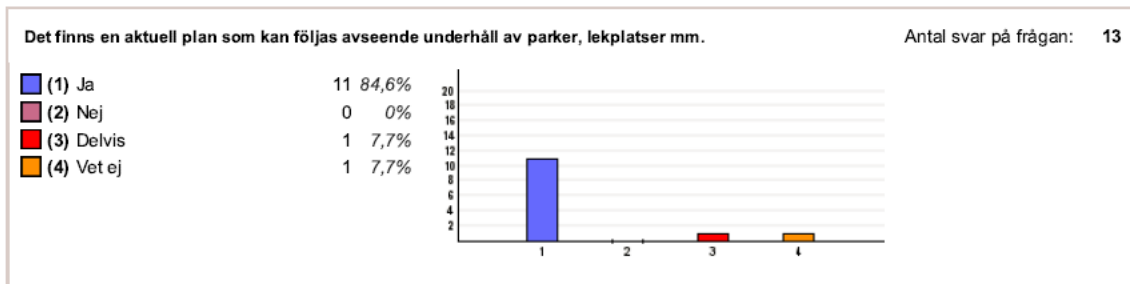
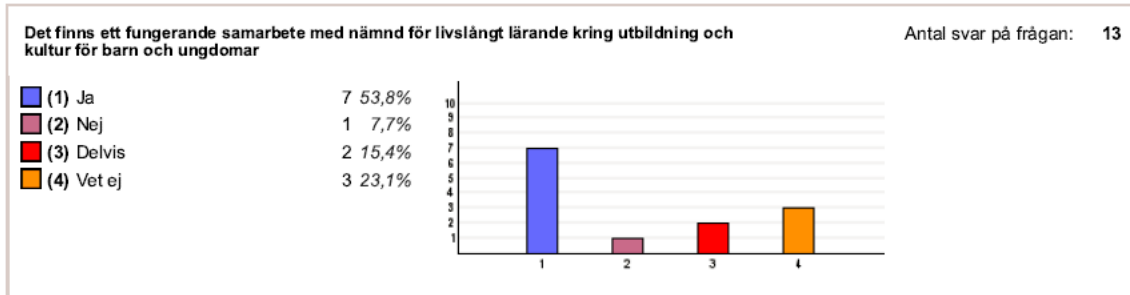


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

2017-12-11

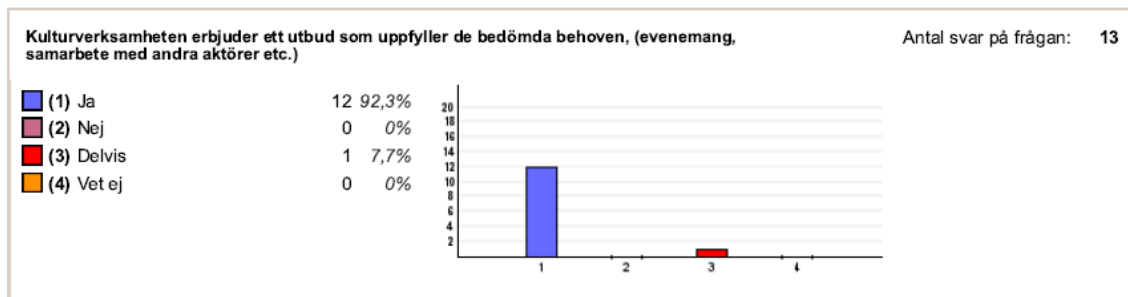
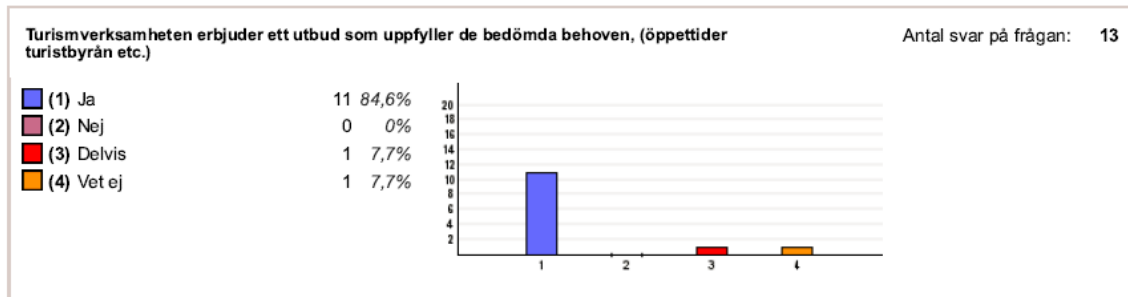


### Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 1 – enkätsvar kultur- och fritidsnämnden

2017-12-11





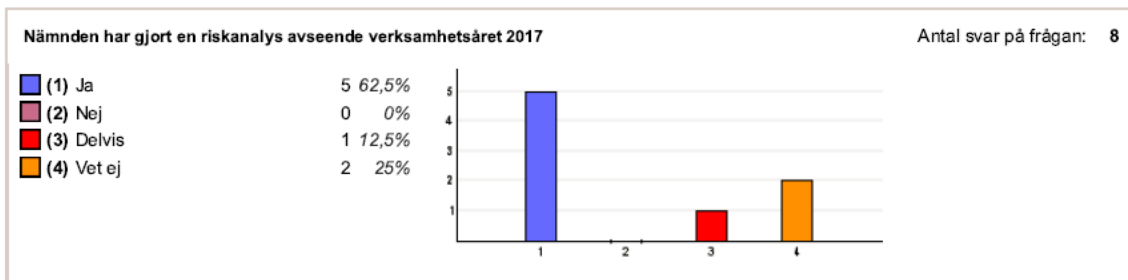
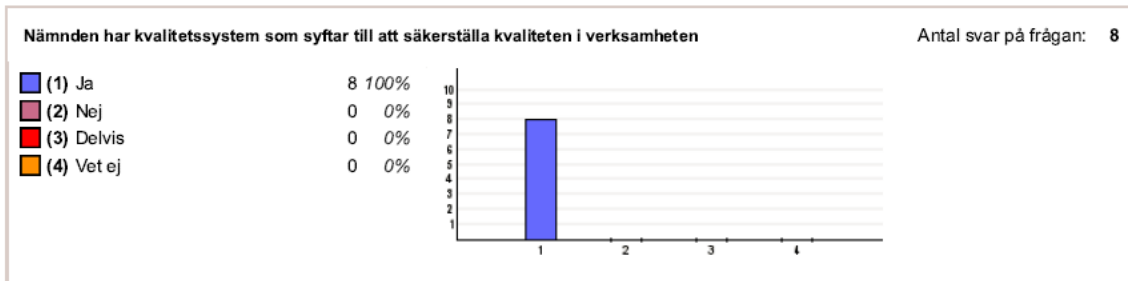
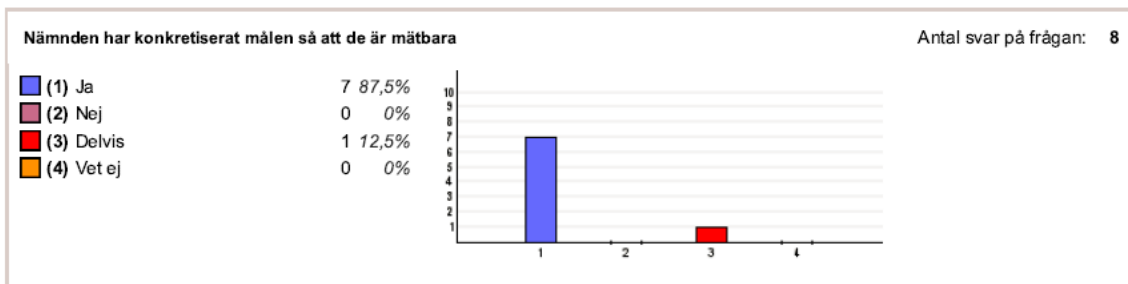
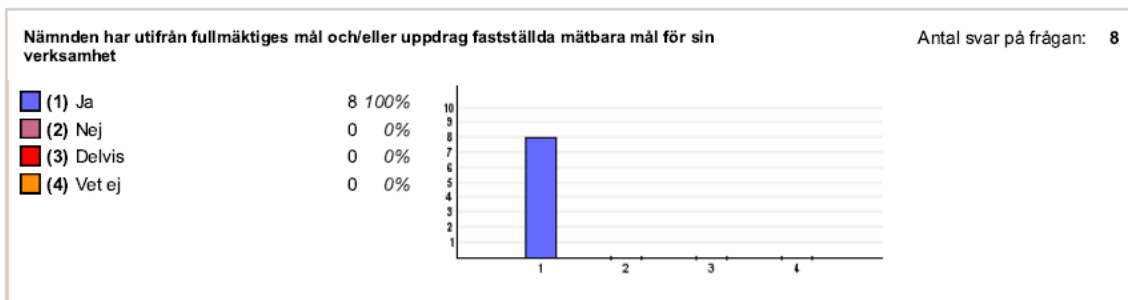
**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 2 – enkätsvar myndighetsnämnden

2017-12-11

## B Bilaga 2 – Enkätsvar myndighetsnämnden

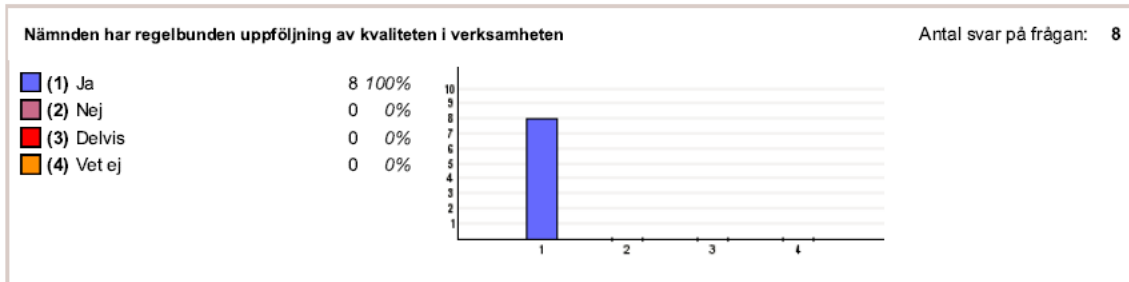
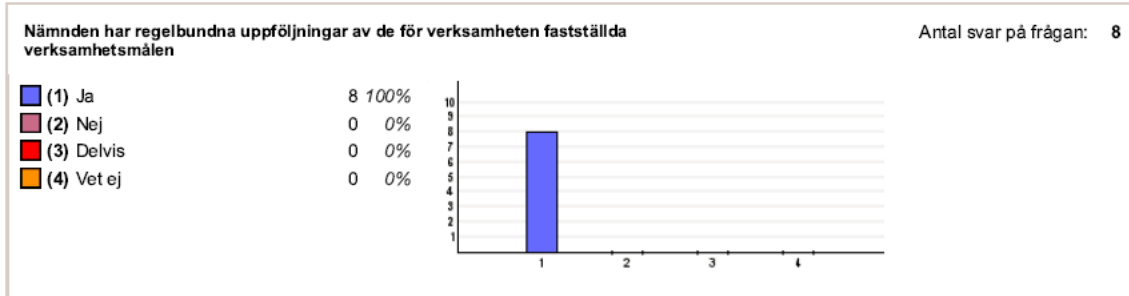
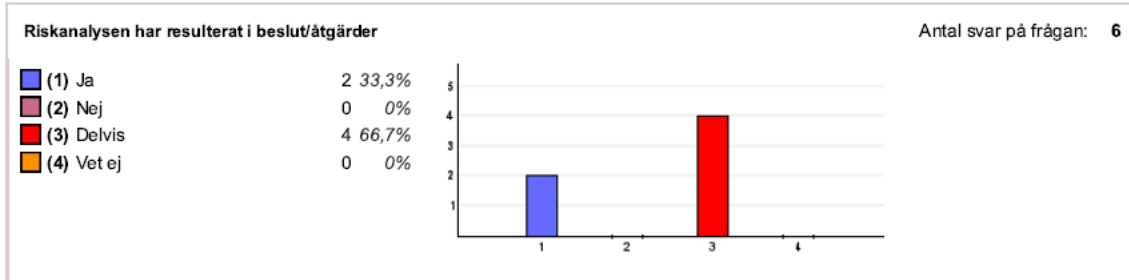
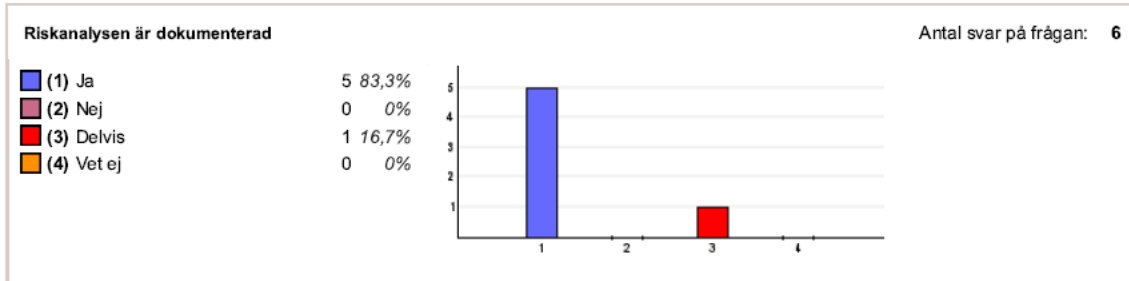


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 2 – enkätsvar myndighetsnämnden

2017-12-11

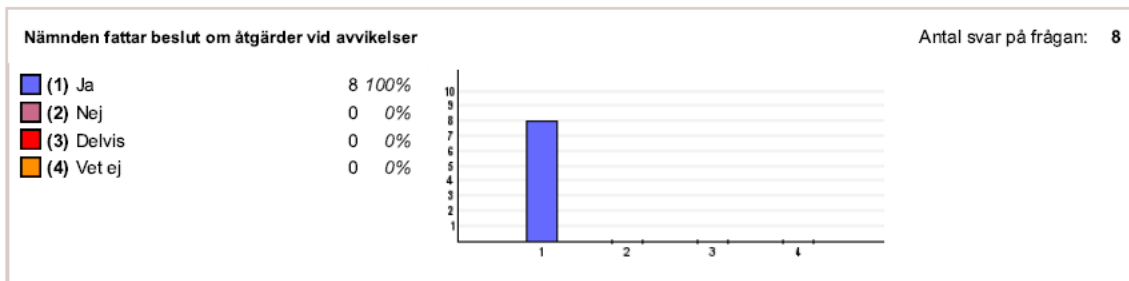


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 2 – enkätsvar myndighetsnämnden

2017-12-11

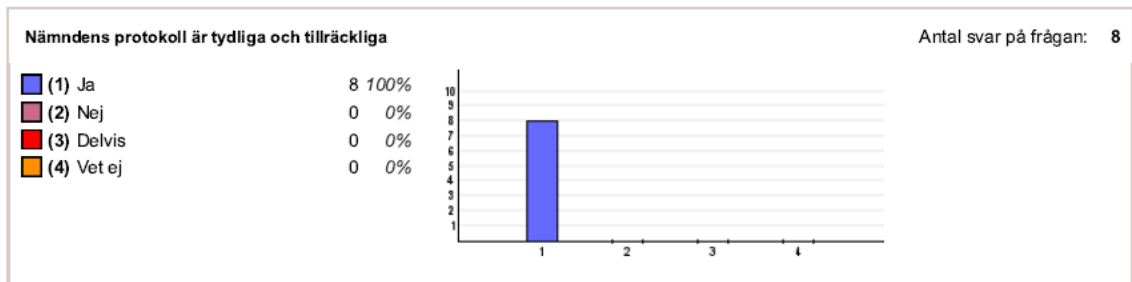
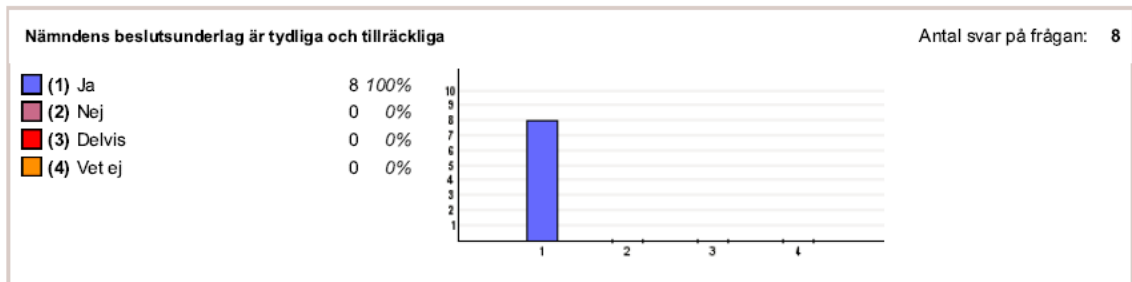
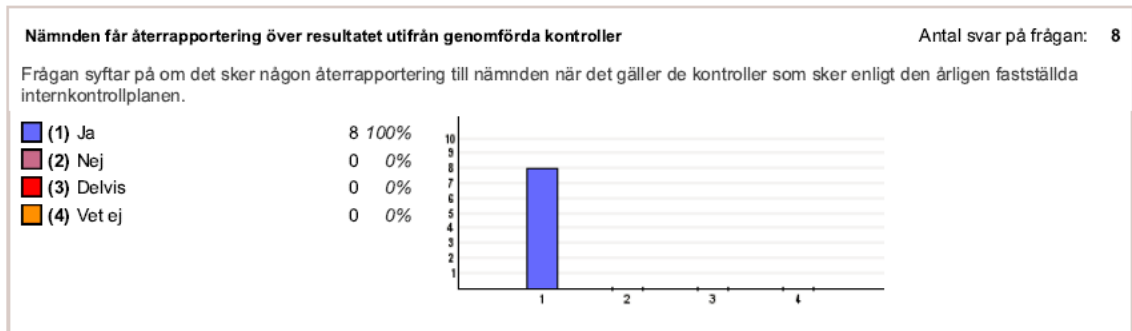


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 2 – enkätsvar myndighetsnämnden

2017-12-11

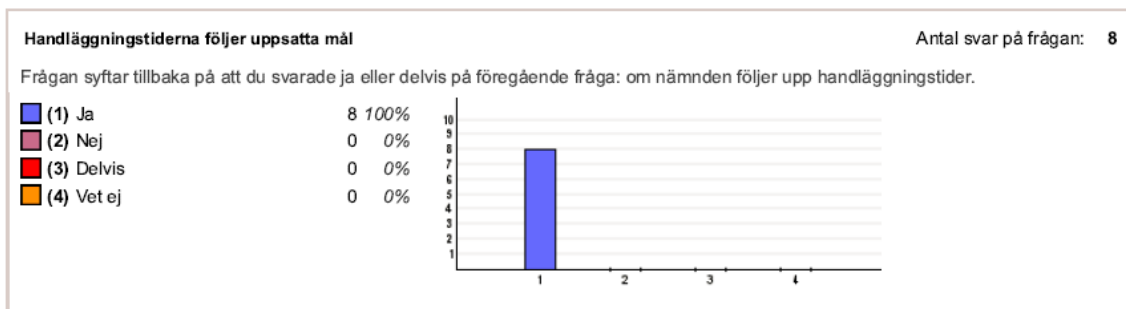
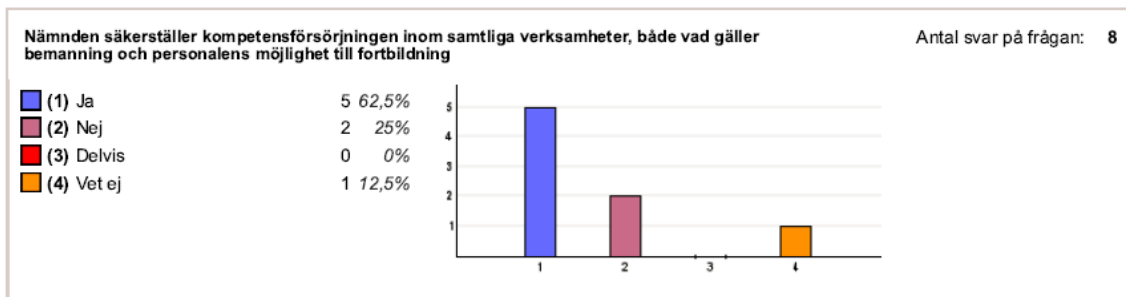
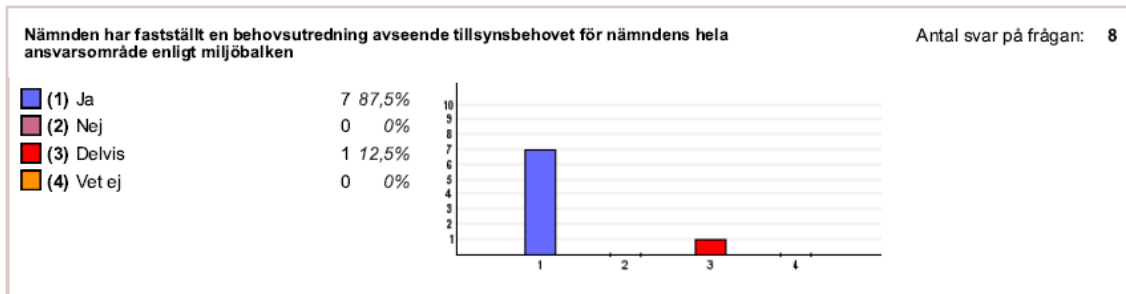


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 2 – enkätsvar myndighetsnämnden

2017-12-11



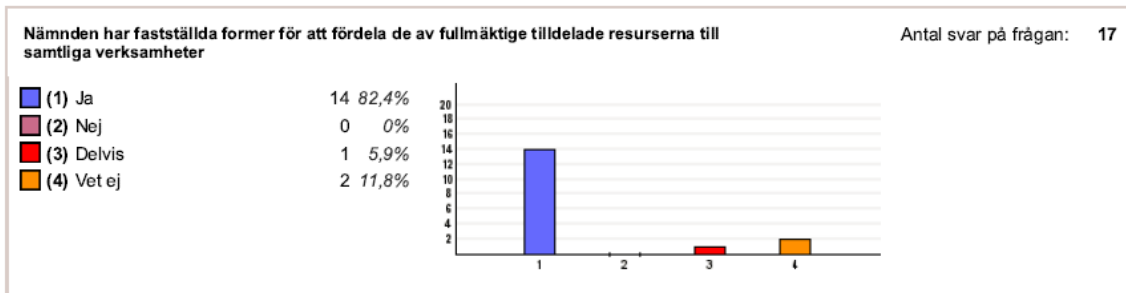
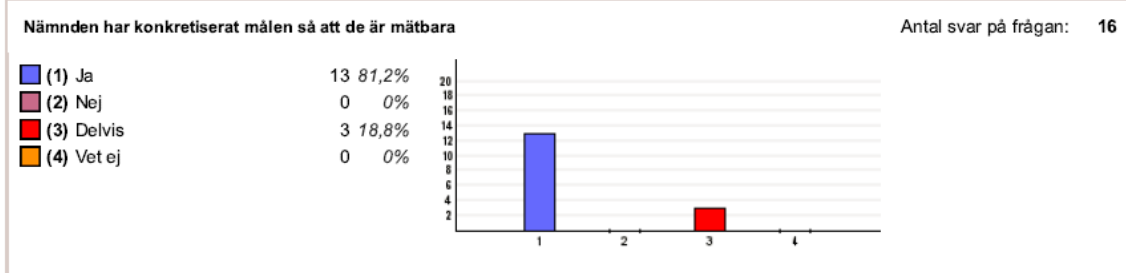
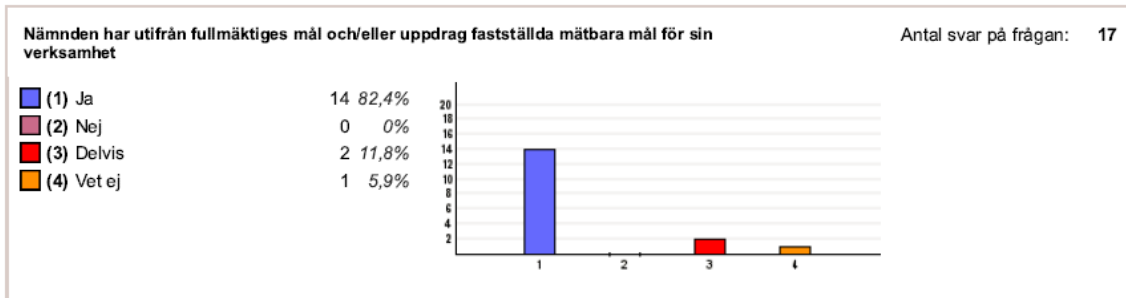
**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11

## C Bilaga 3 – Enkätsvar nämnden för livslångt lärande

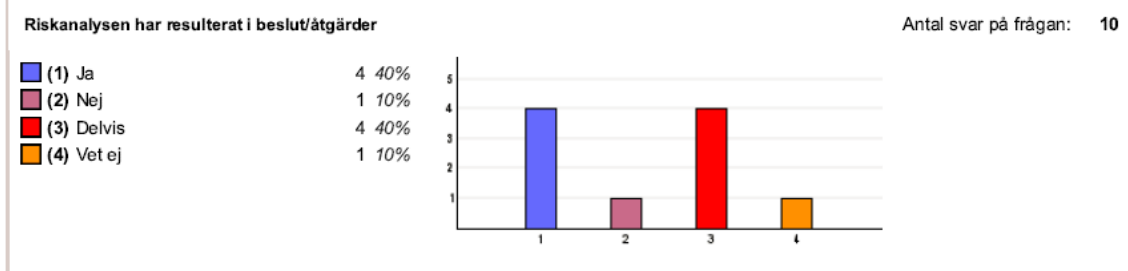
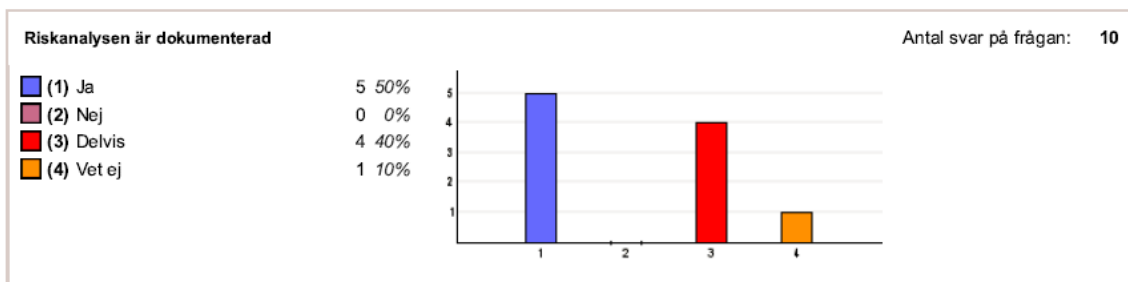
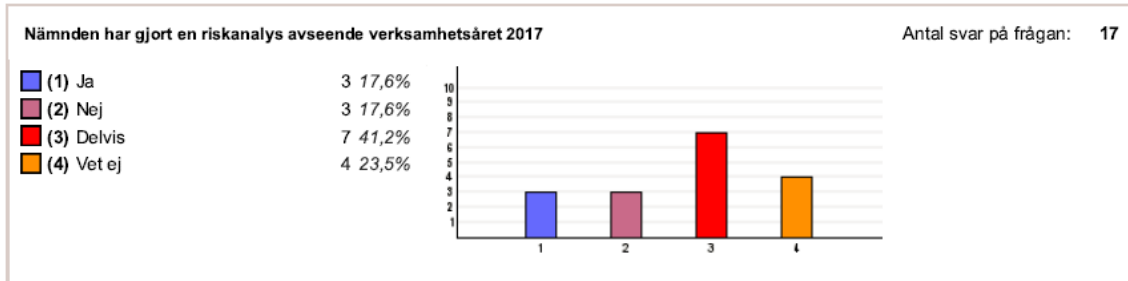


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11

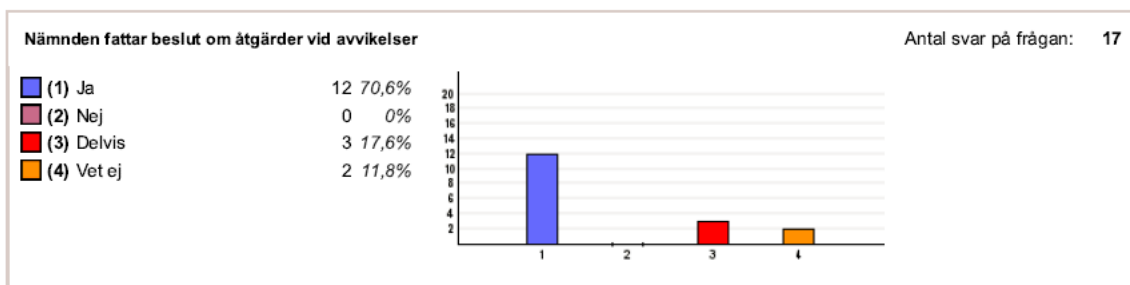


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11



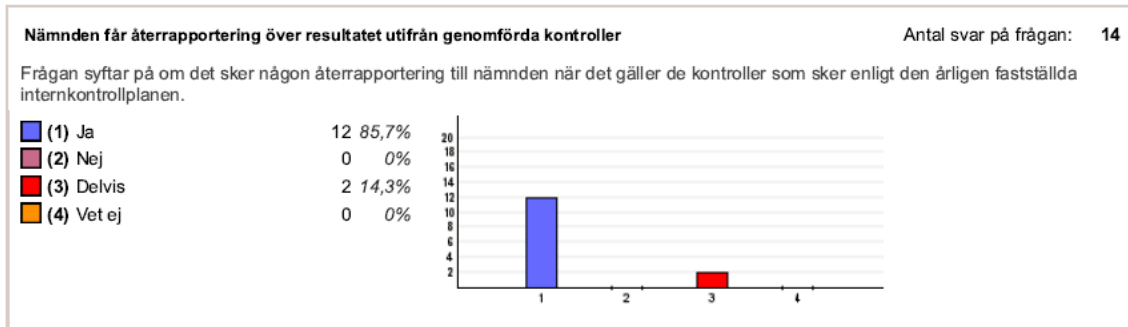
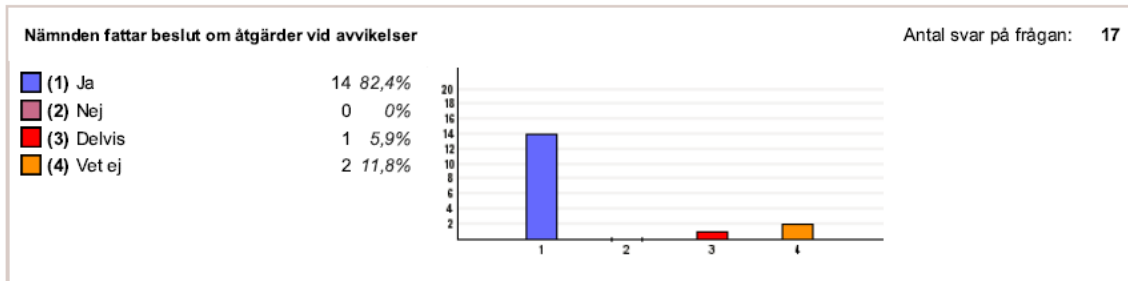


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11

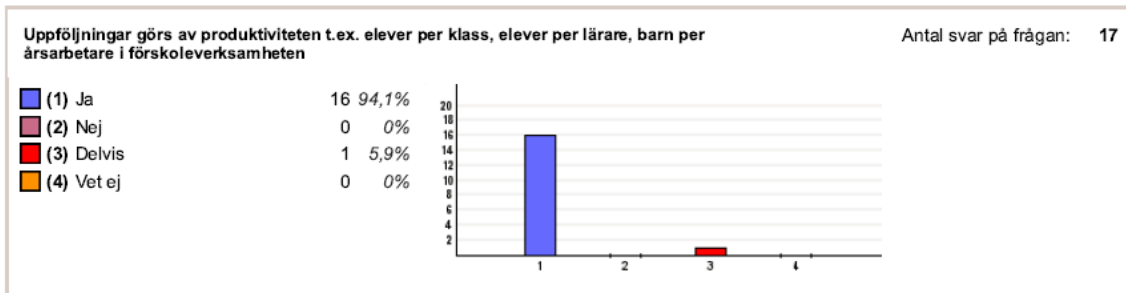
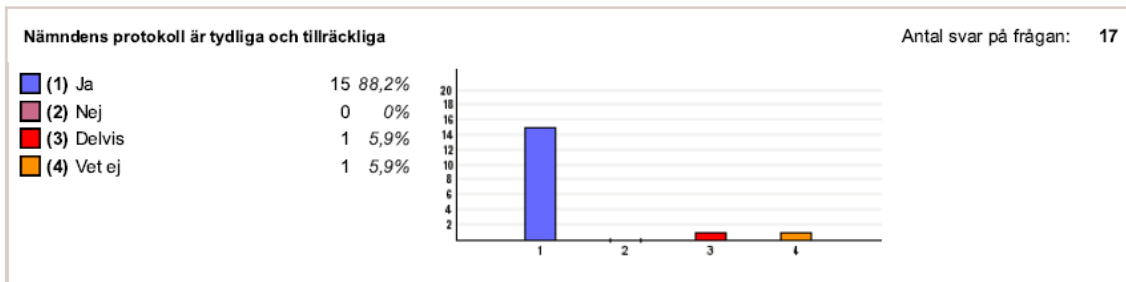
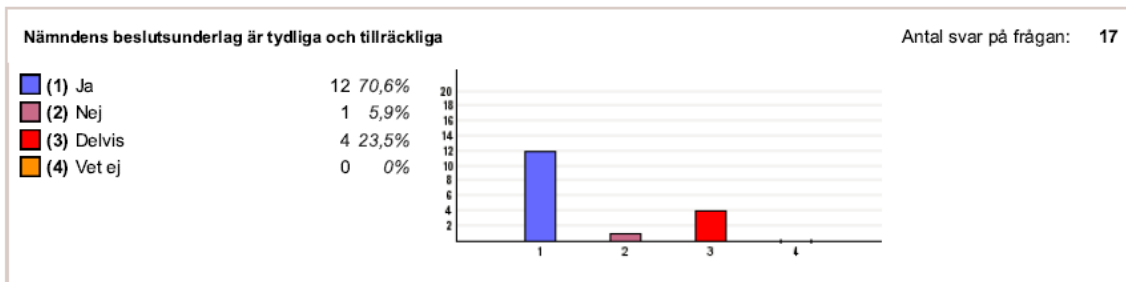


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11

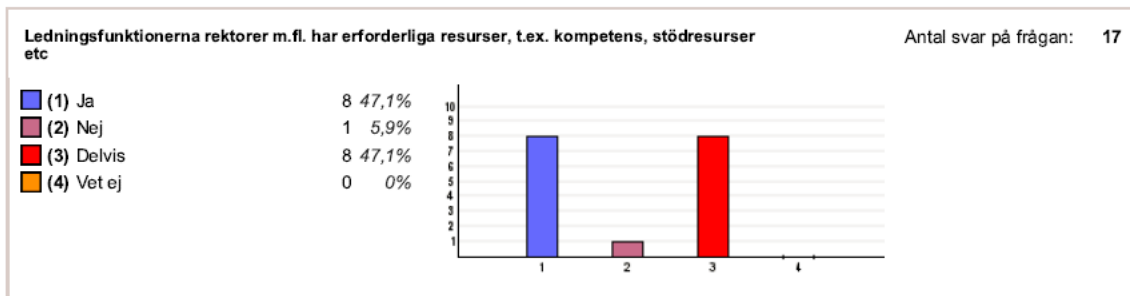
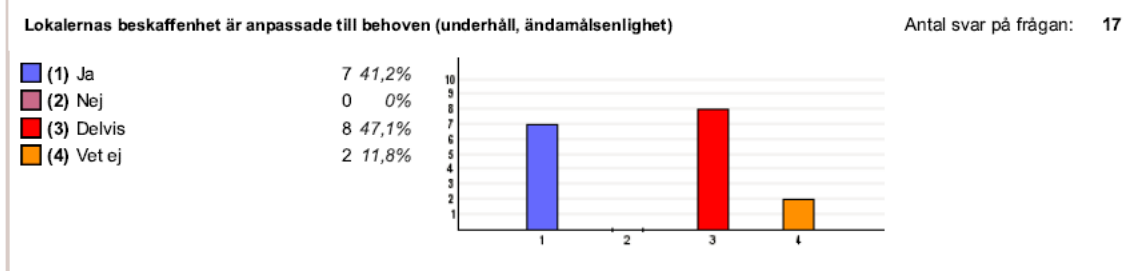
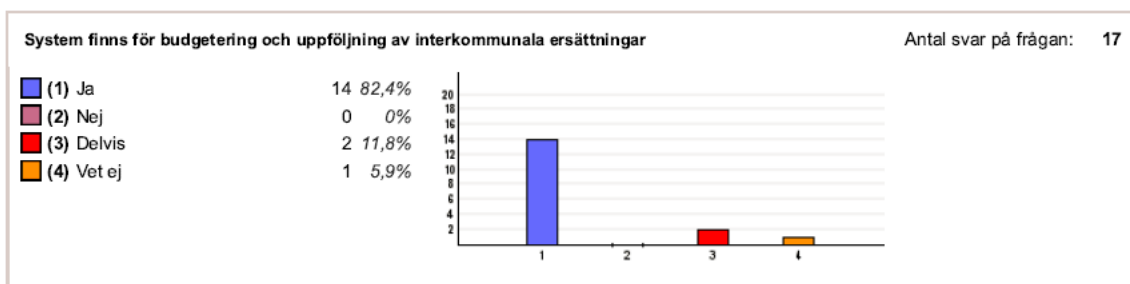
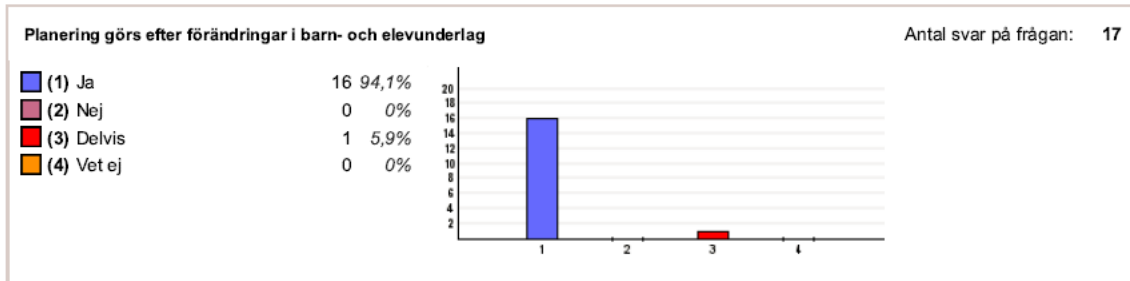


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11

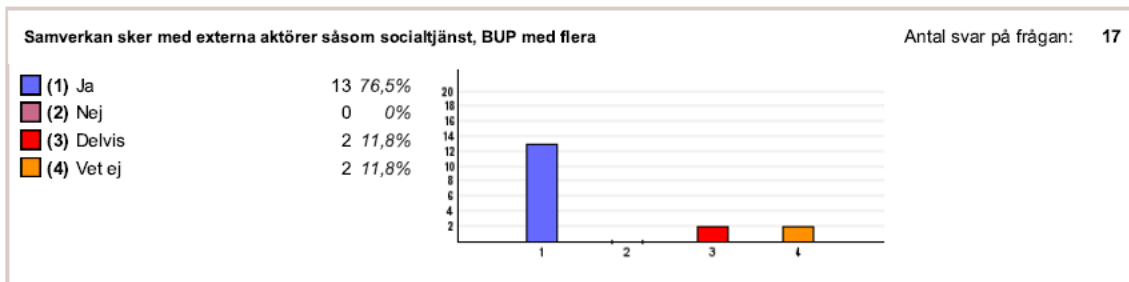
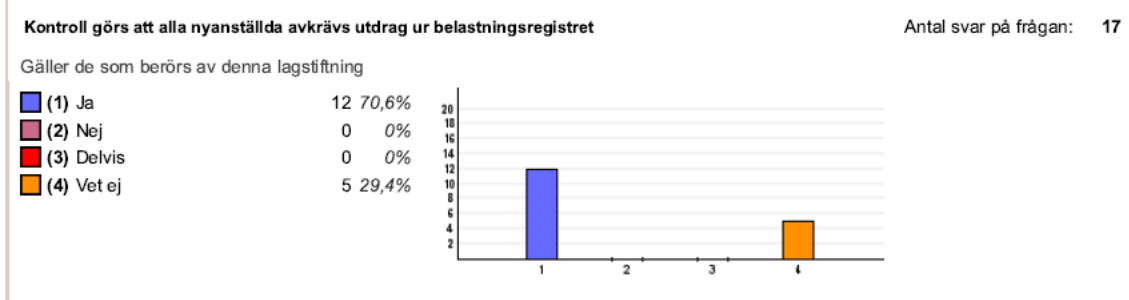


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11

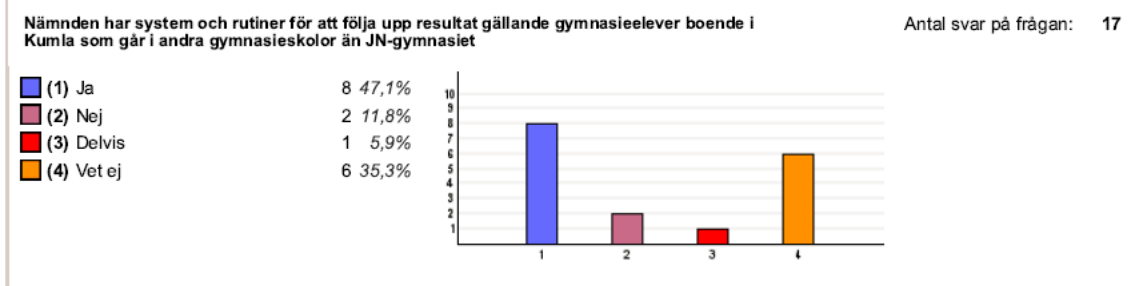


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 3 – enkätsvar nämnden för livslångt lärande

2017-12-11



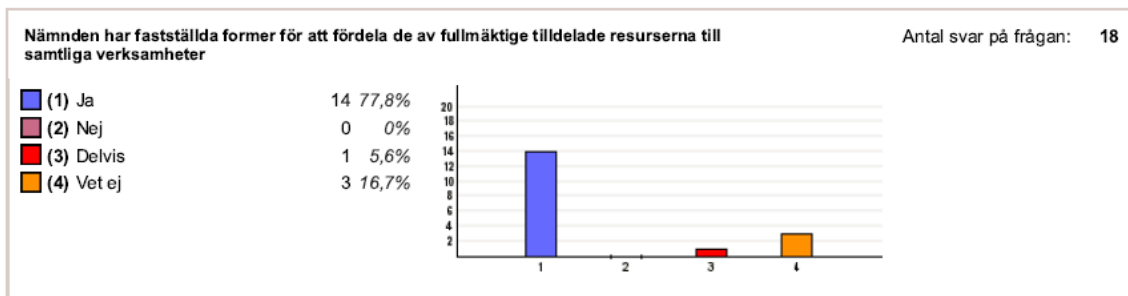
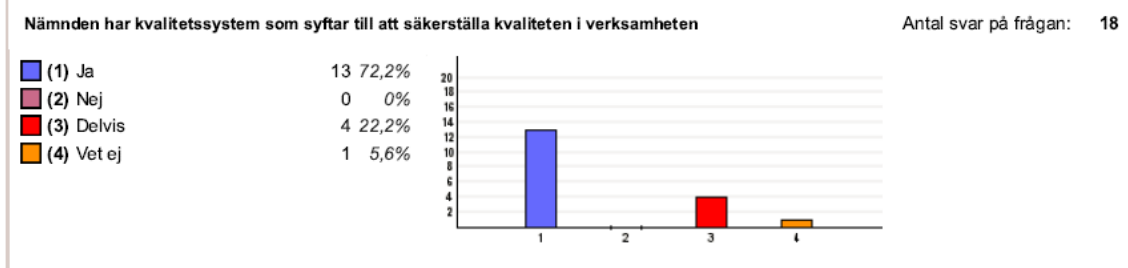
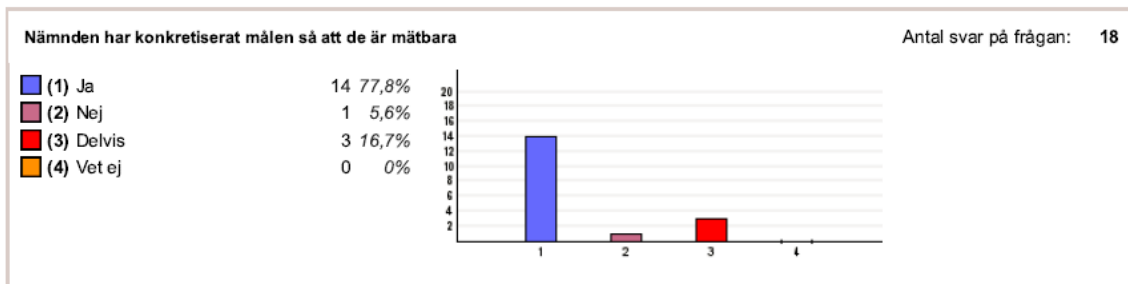
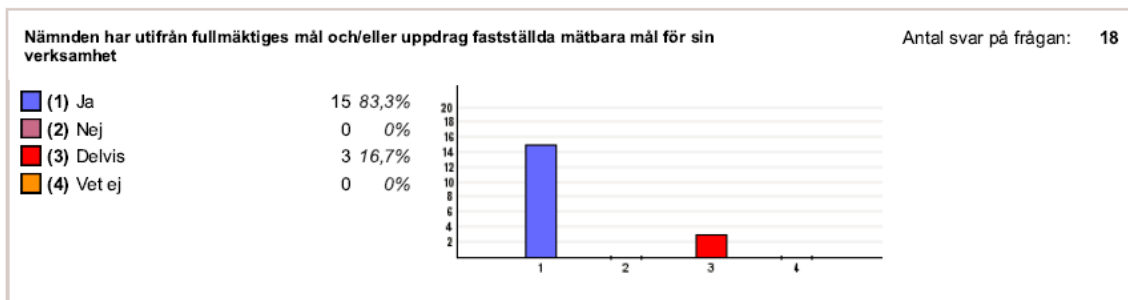
**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 4 – enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

2017-12-11

## D Bilaga 4 – Enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

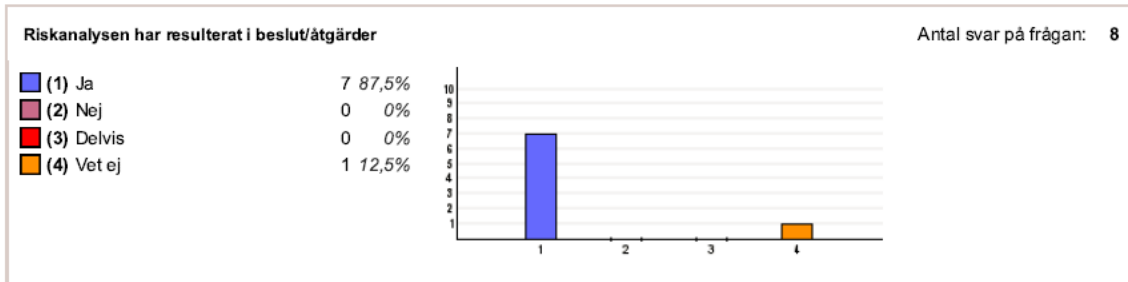
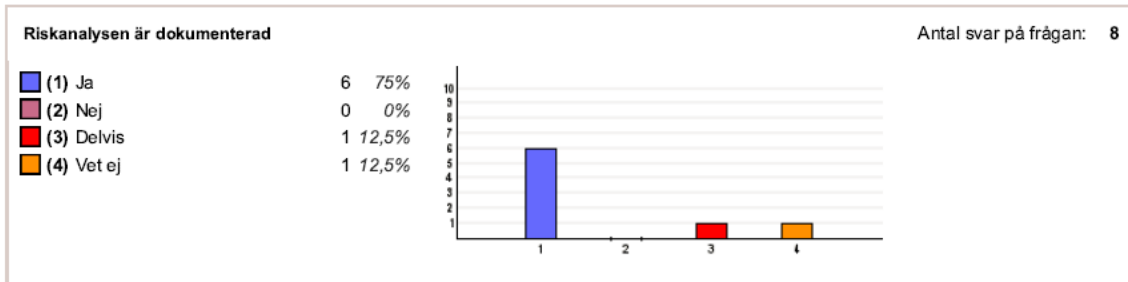
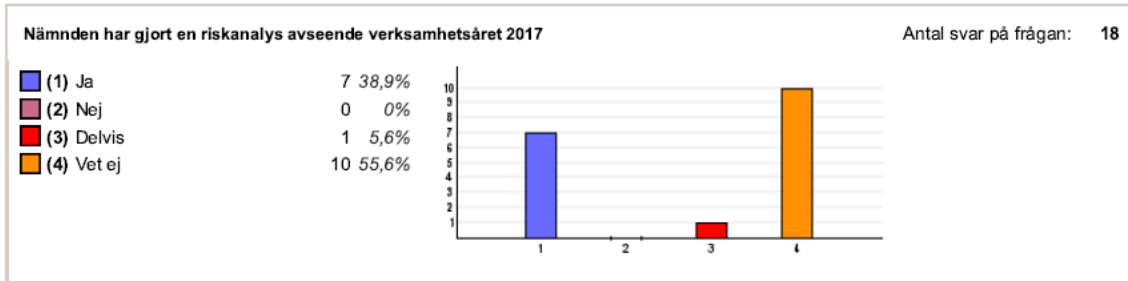


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 4 – enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

2017-12-11

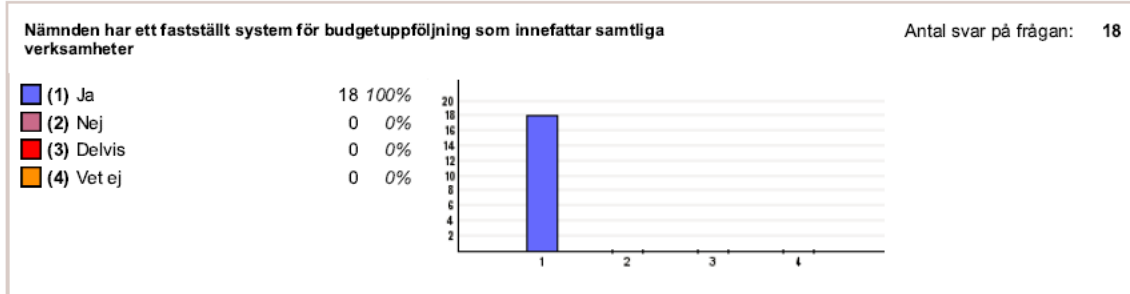
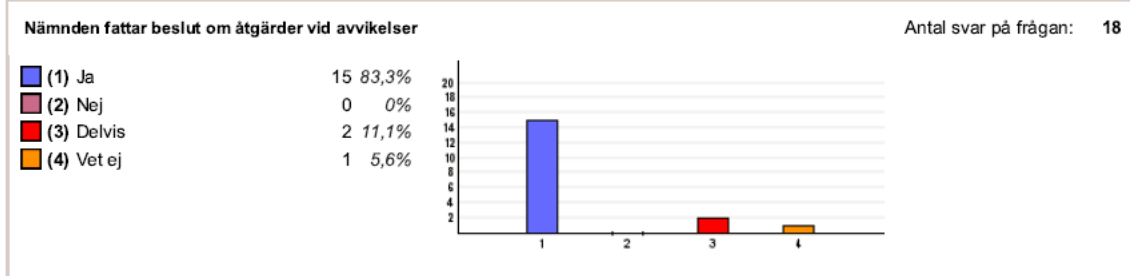
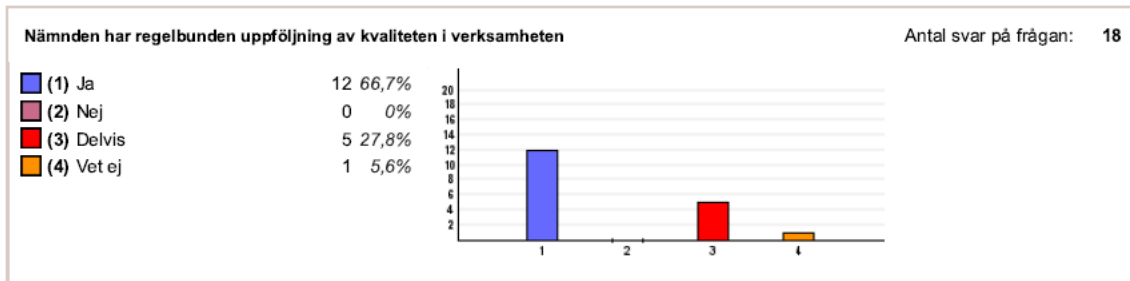


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 4 – enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

2017-12-11



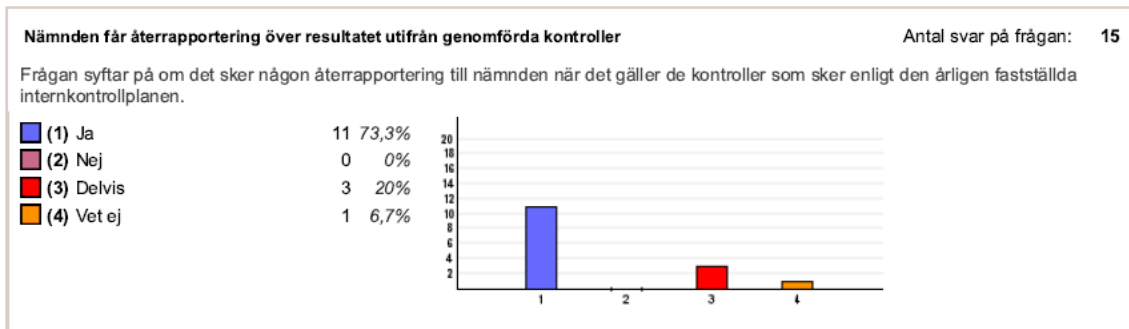
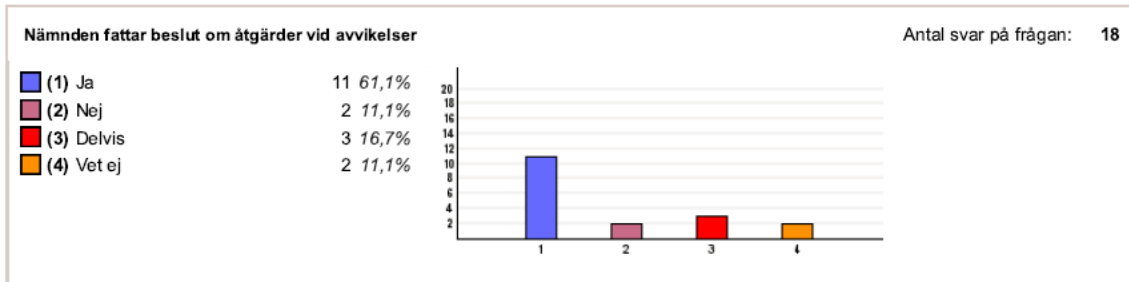


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 4 – enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

2017-12-11

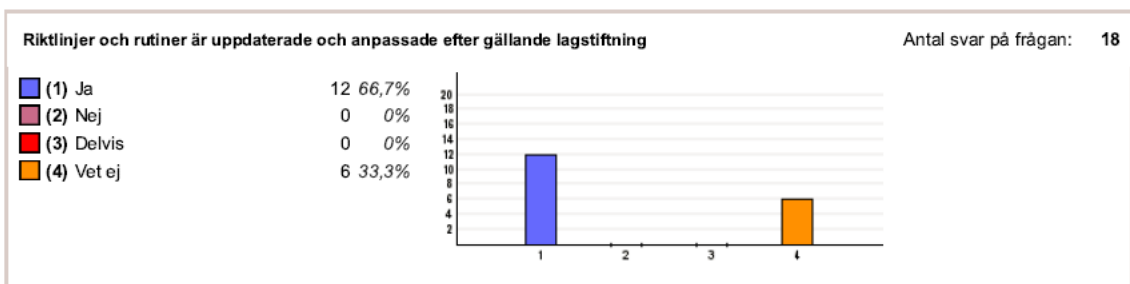
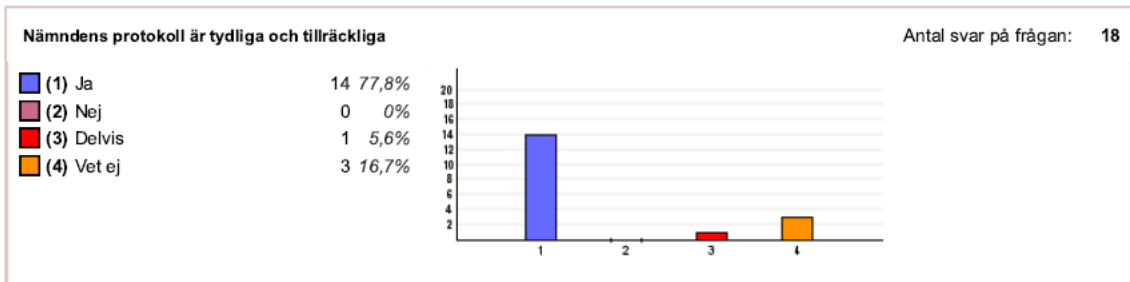
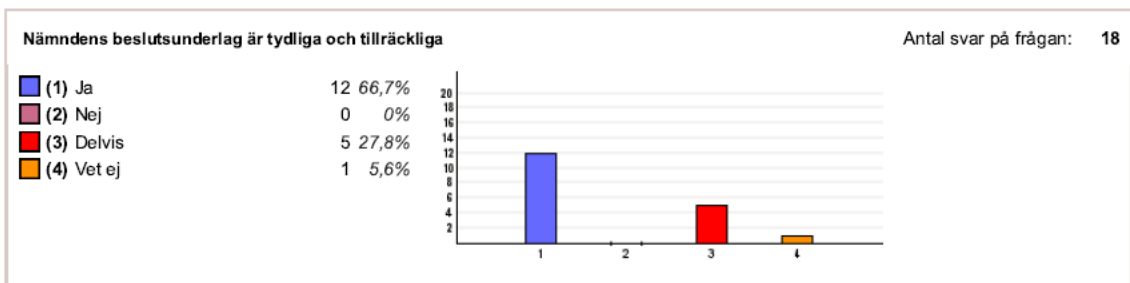


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 4 – enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

2017-12-11

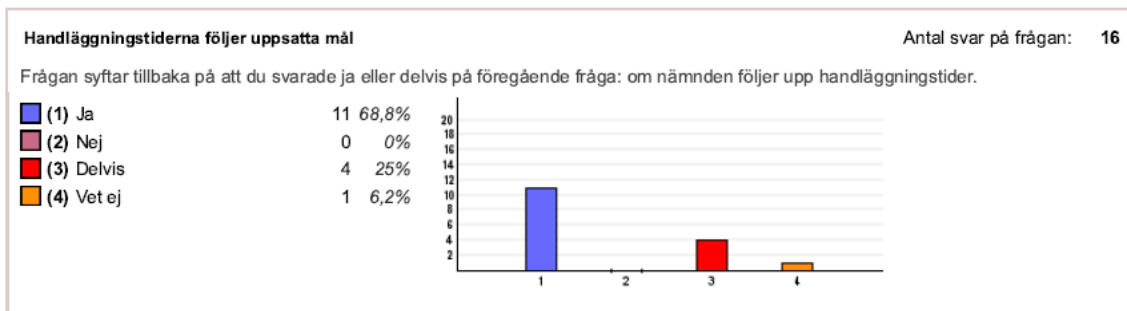
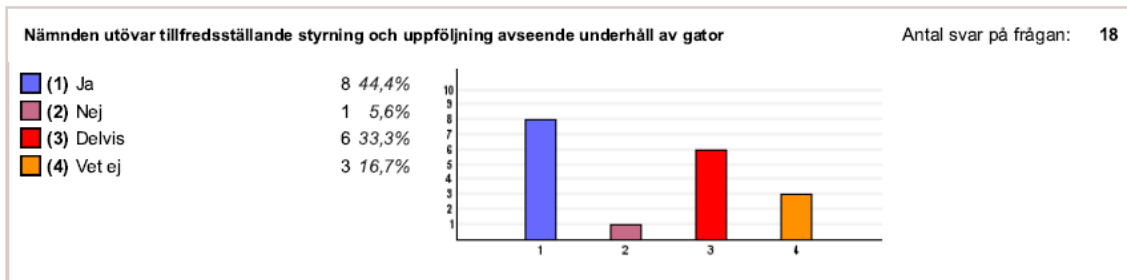
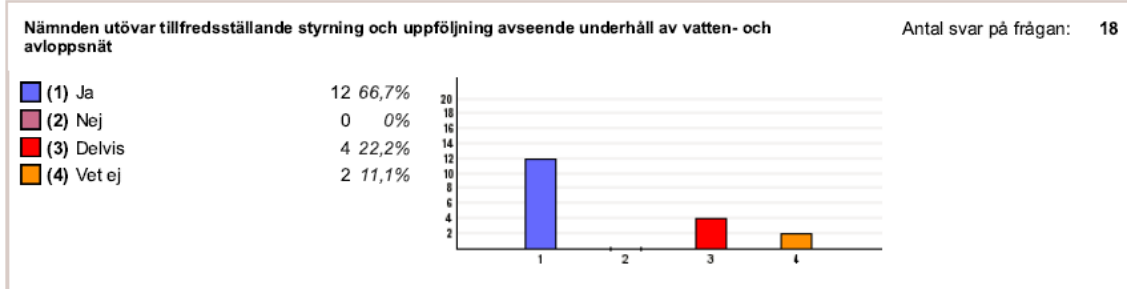
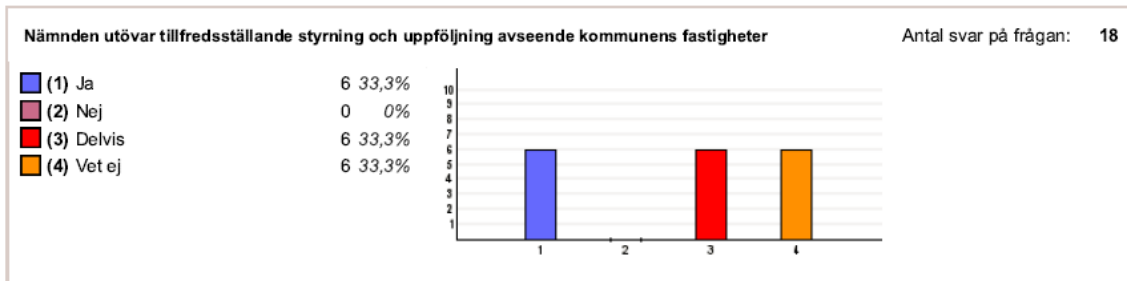


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 4 – enkätsvar samhällsbyggnadsnämnden

2017-12-11



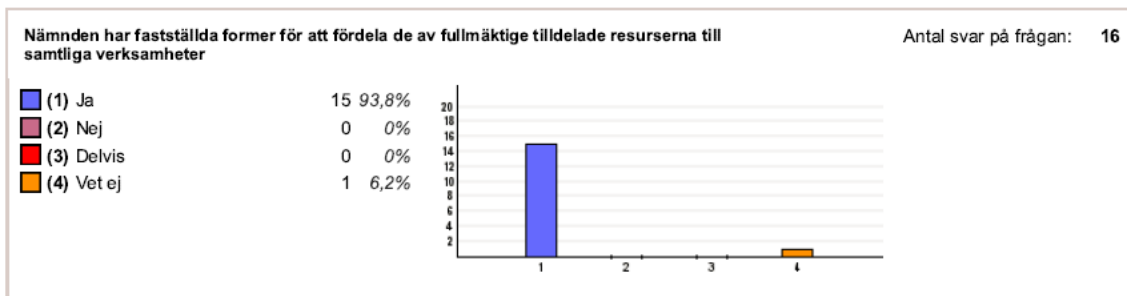
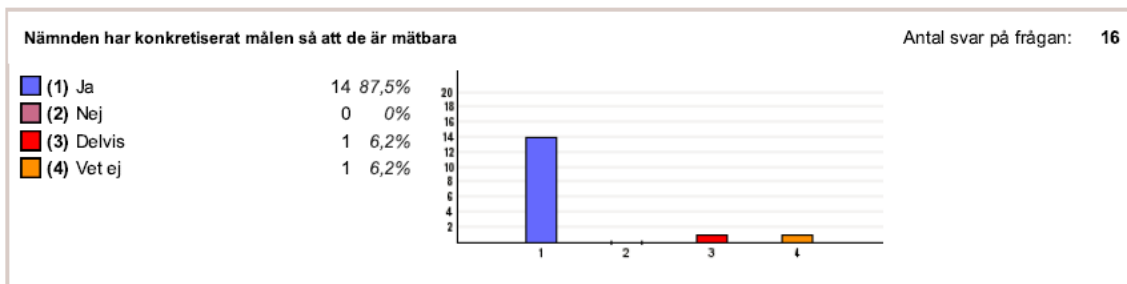
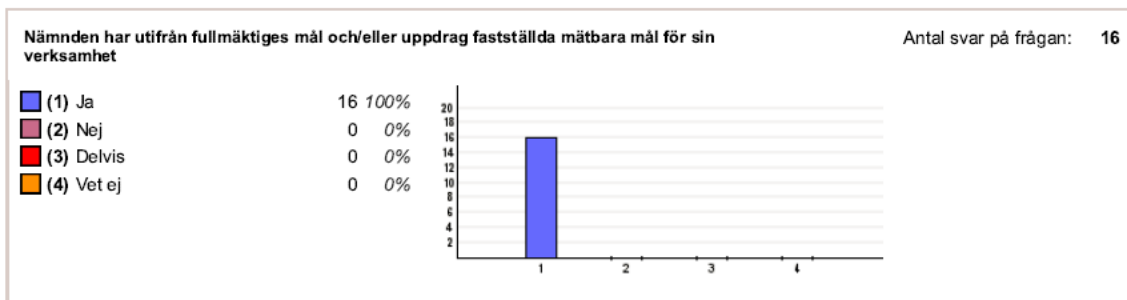
**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

## E Bilaga 5 – Enkätsvar socialnämnden

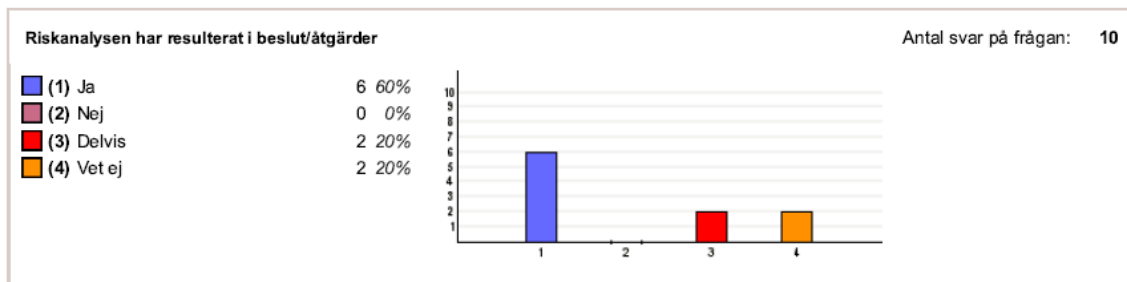
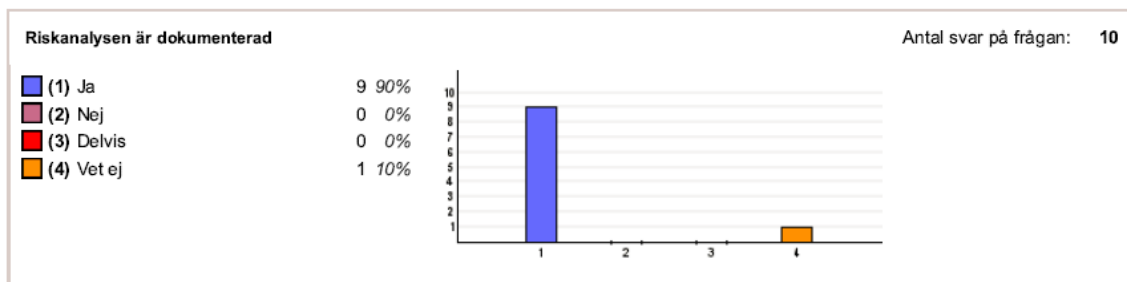
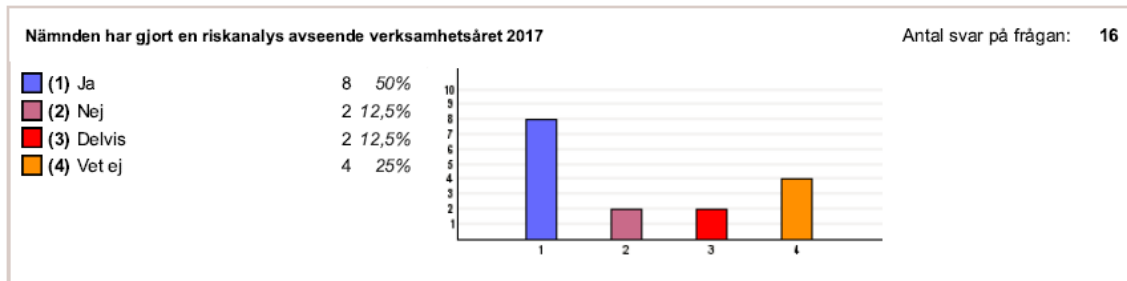


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

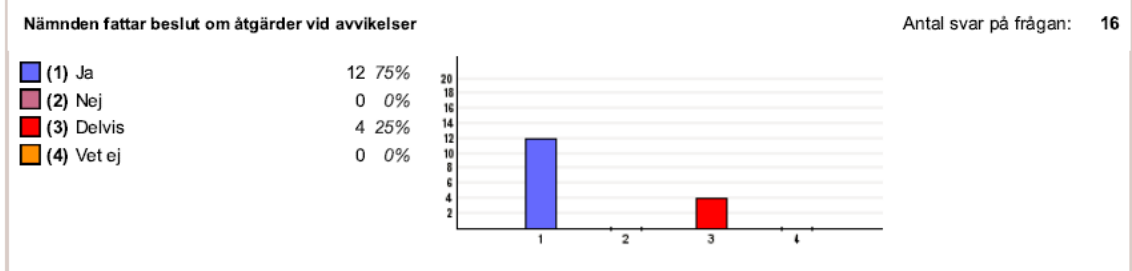


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

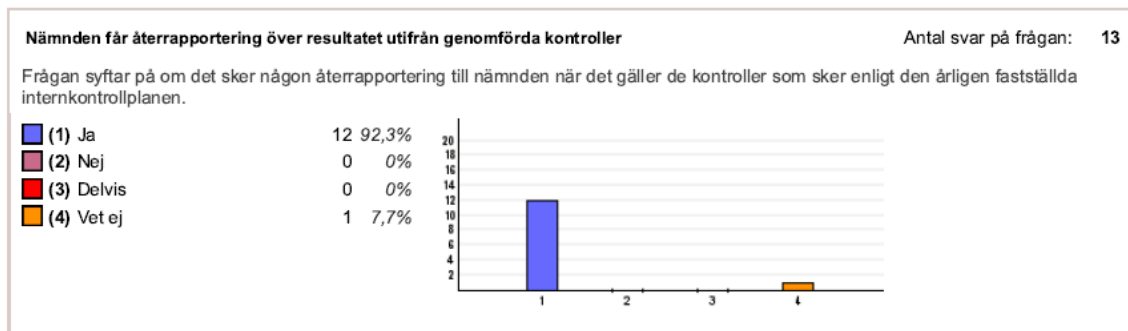
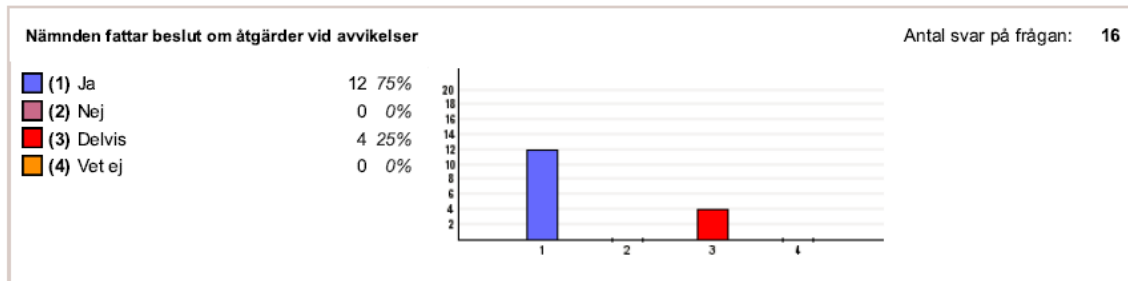


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

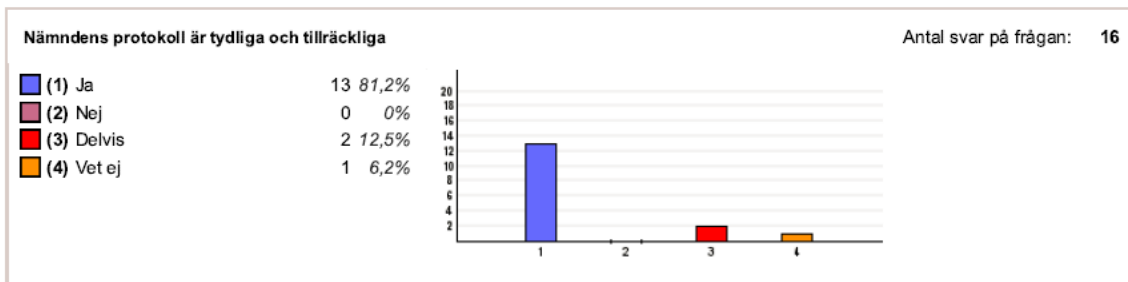
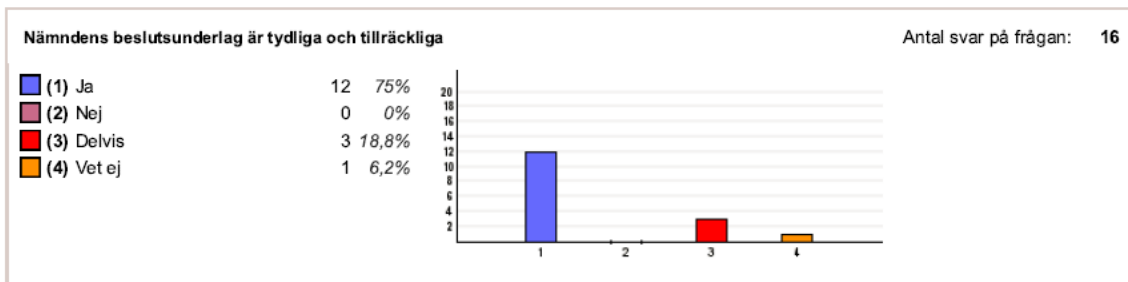


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11



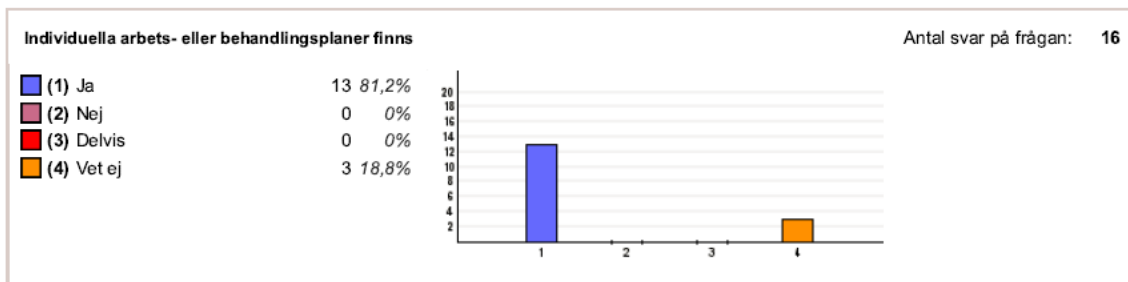
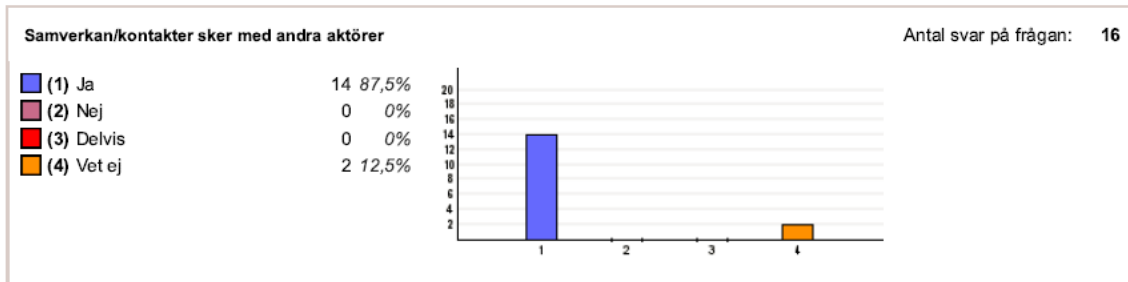
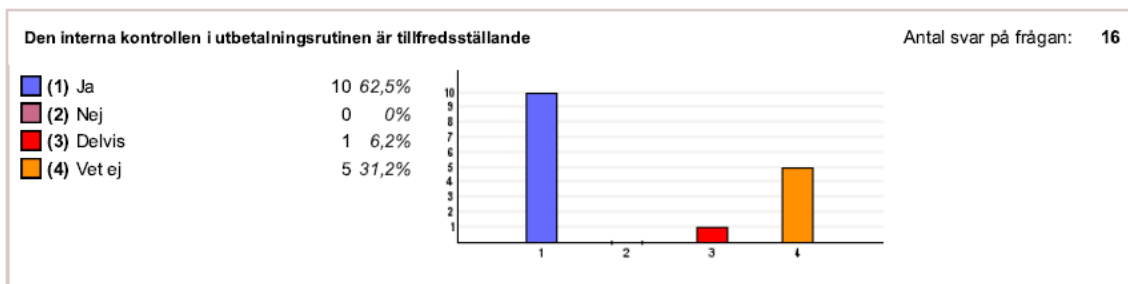
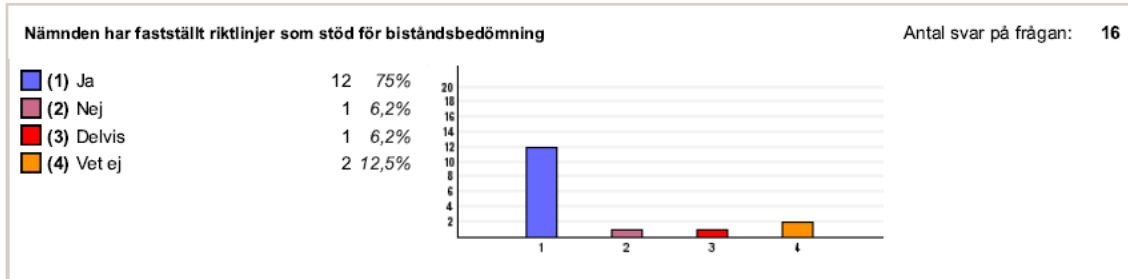


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

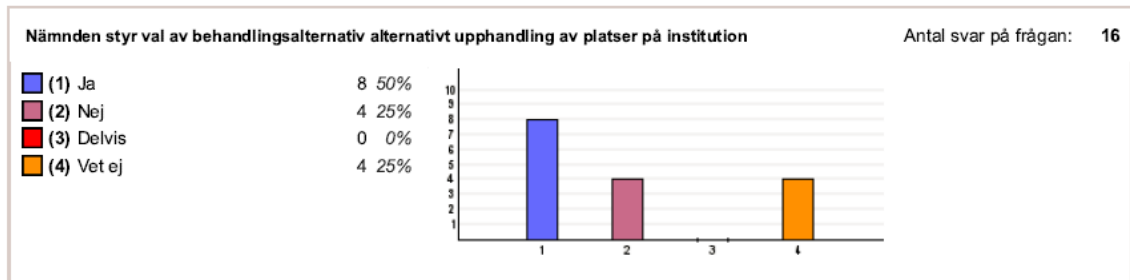
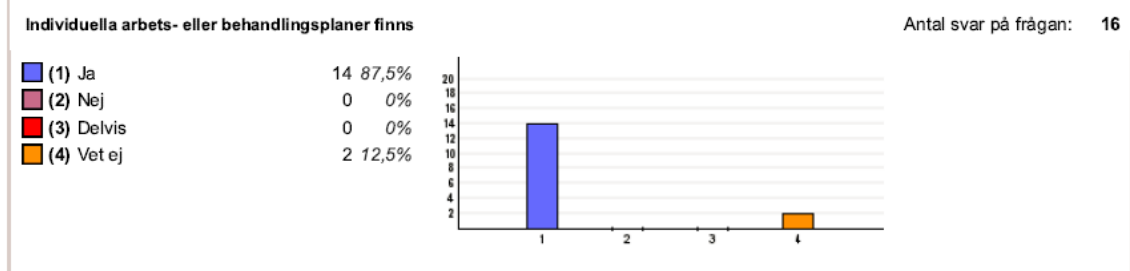
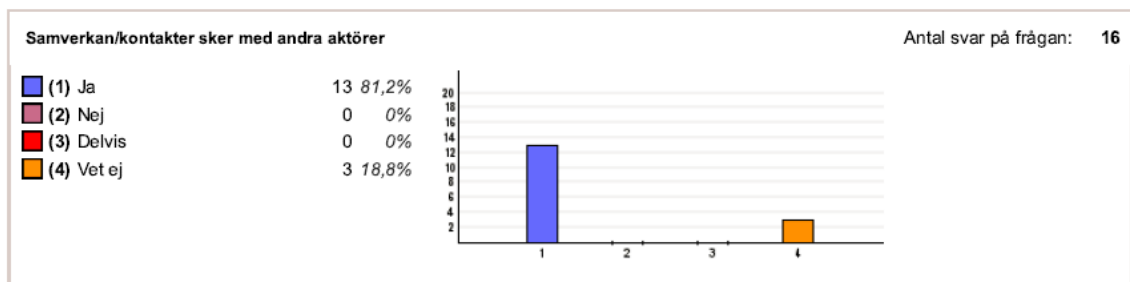
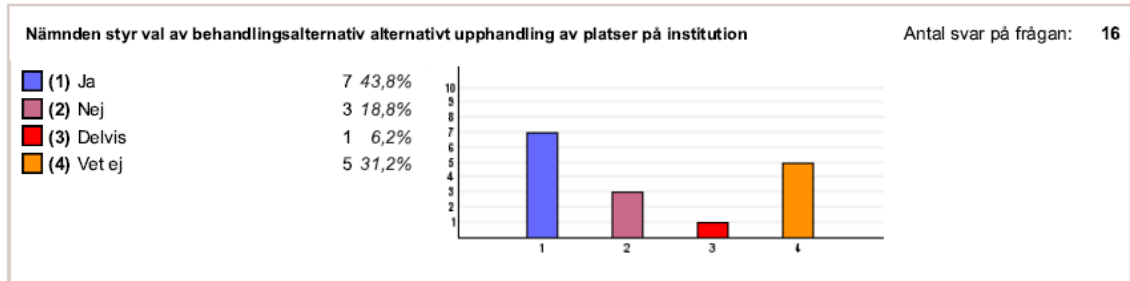


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

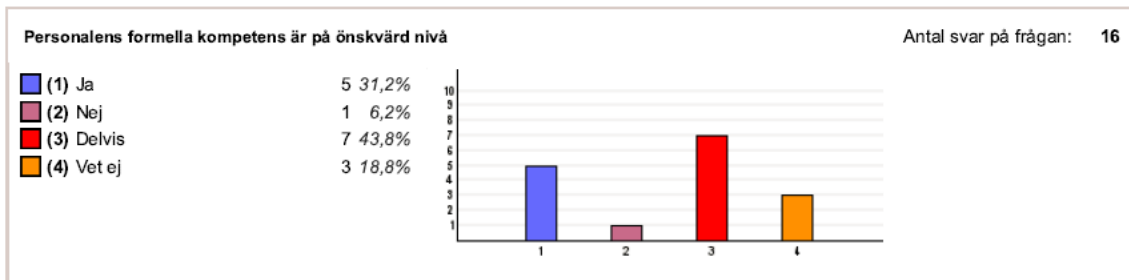
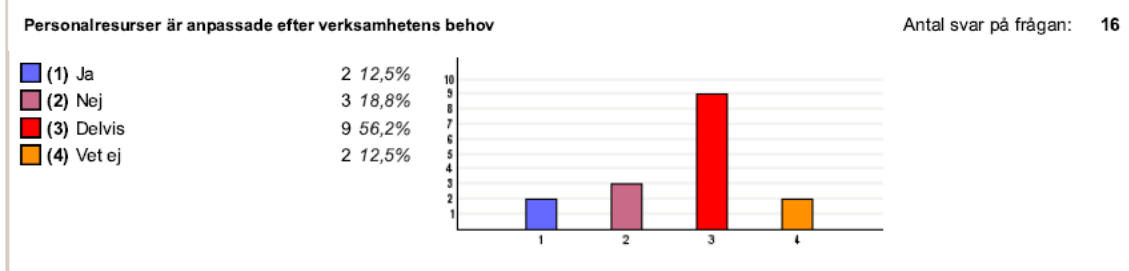
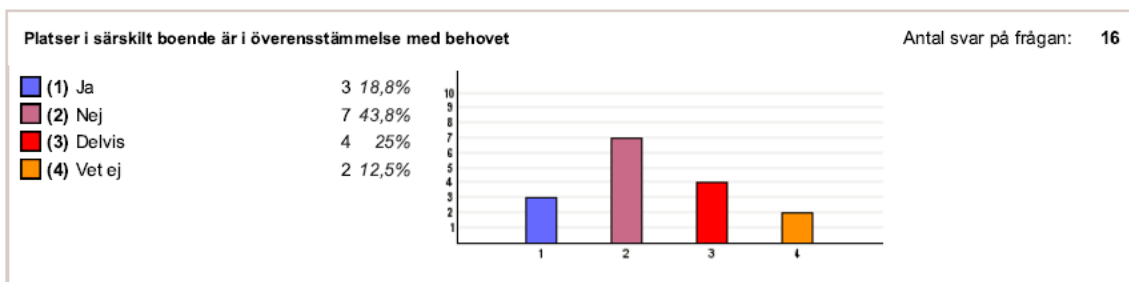
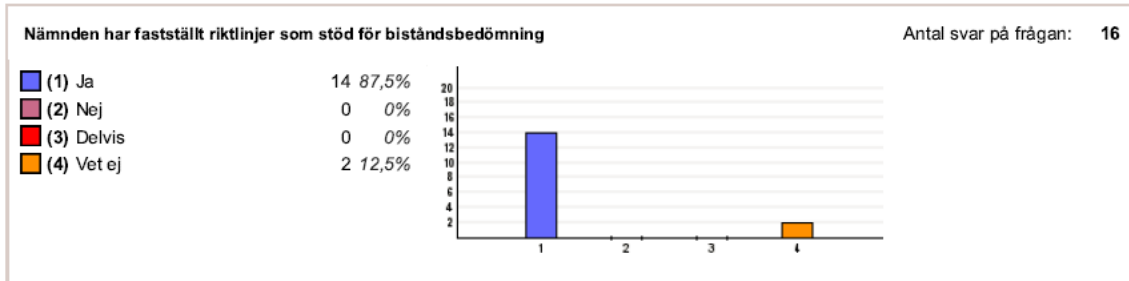


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11

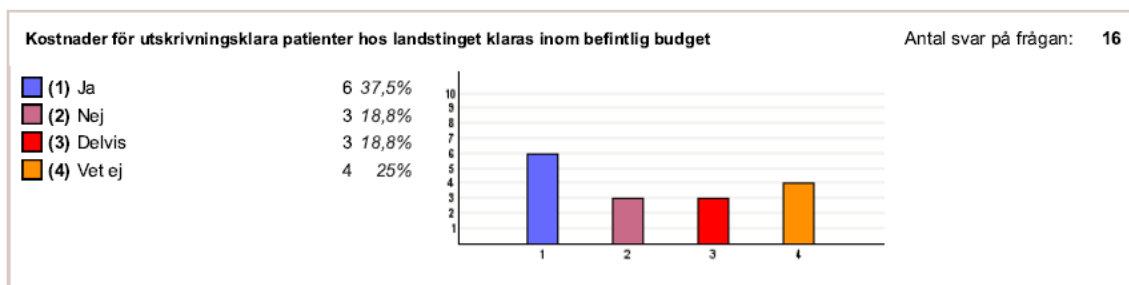


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 5 – enkätsvar socialnämnden

2017-12-11



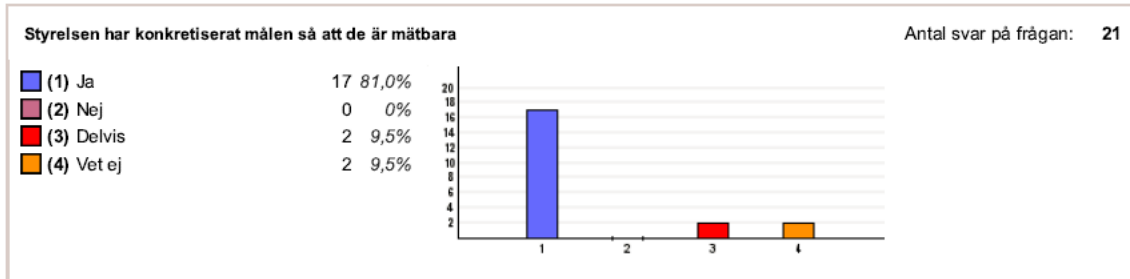
**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11

## F Bilaga 6 – Enkätsvar kommunstyrelsen

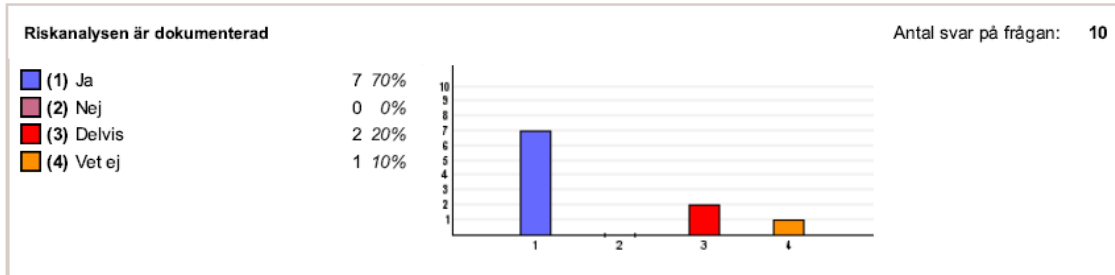
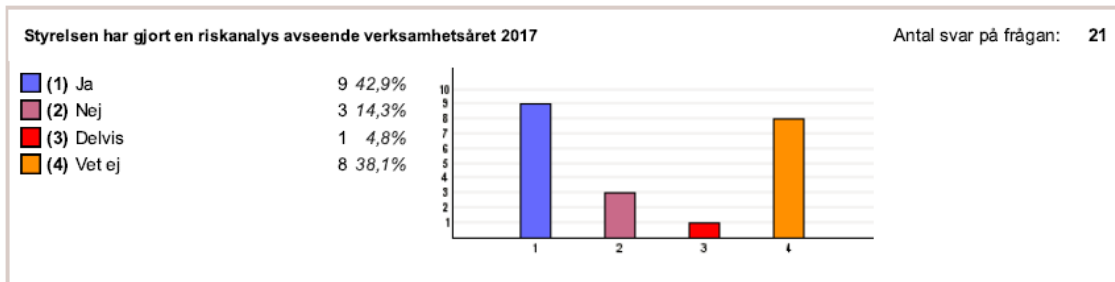
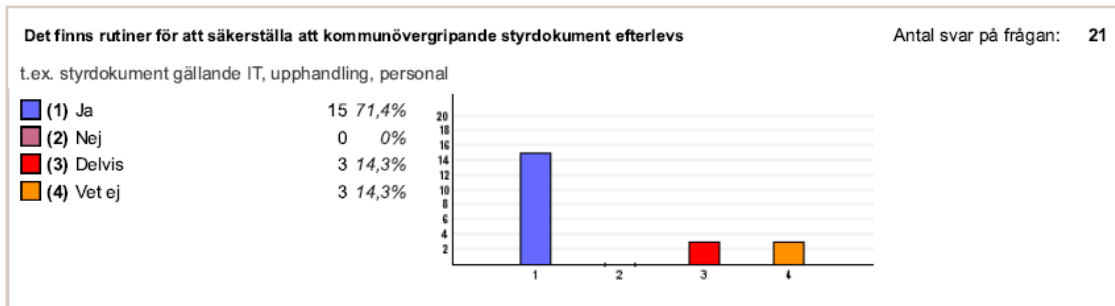


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11

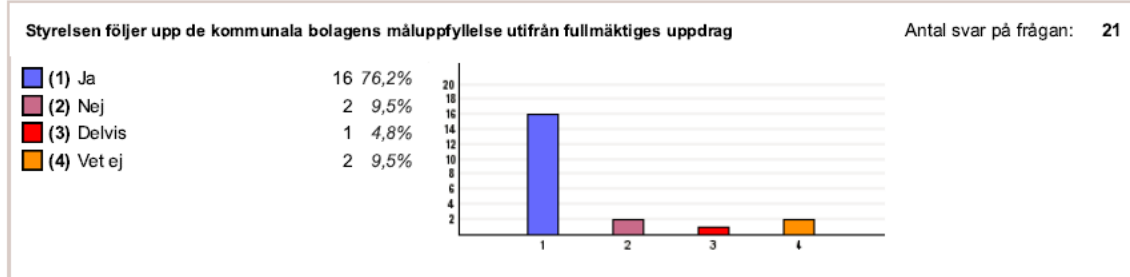
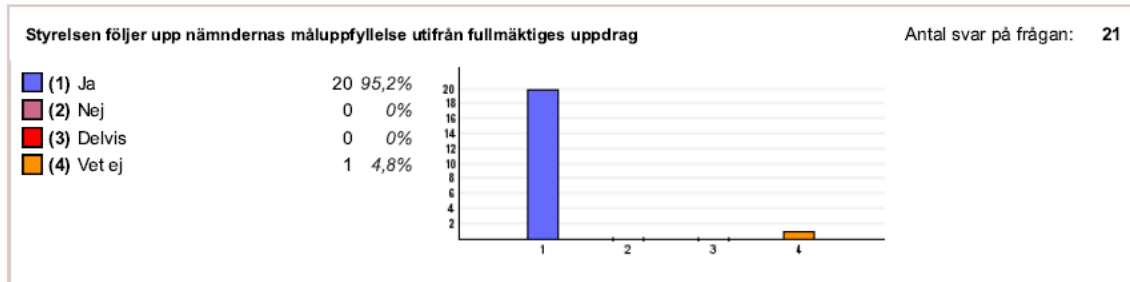
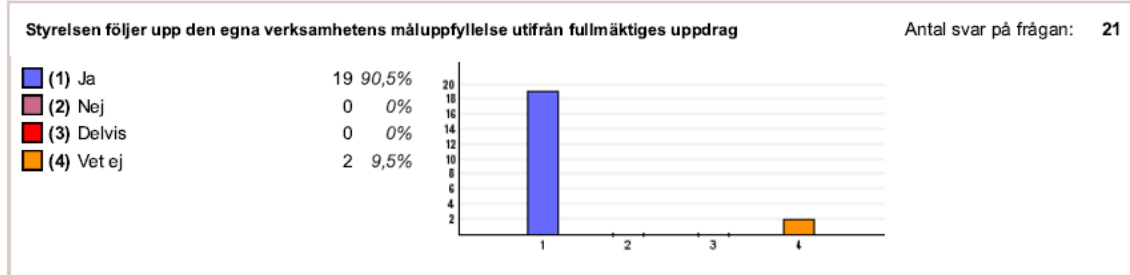
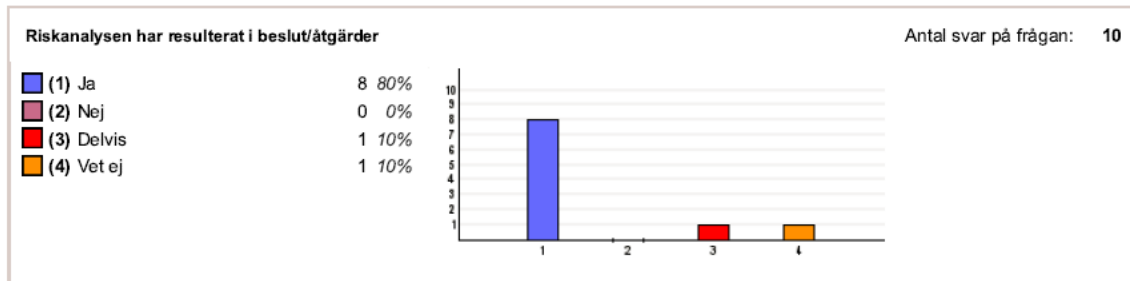


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11

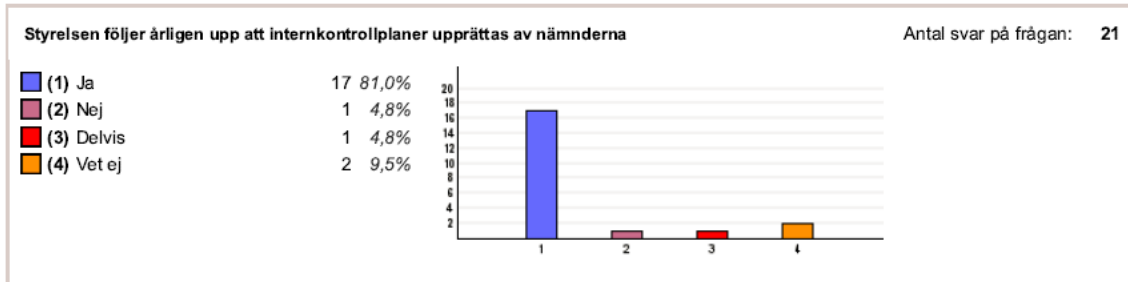
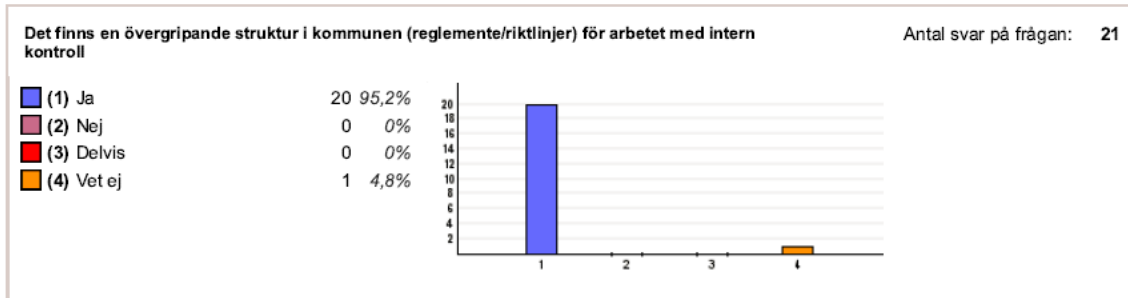


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11



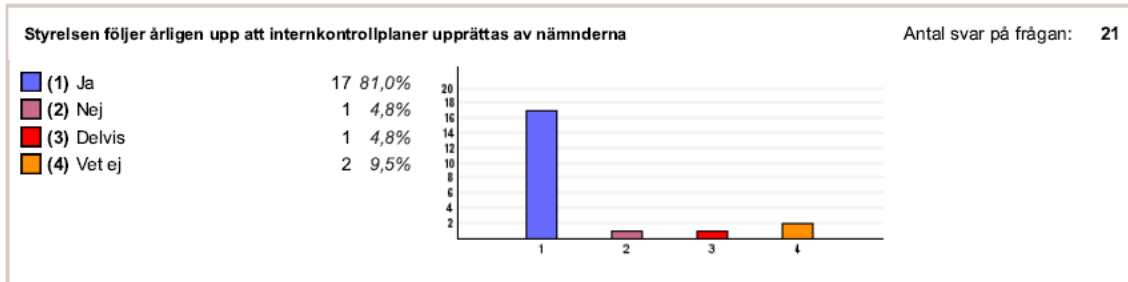
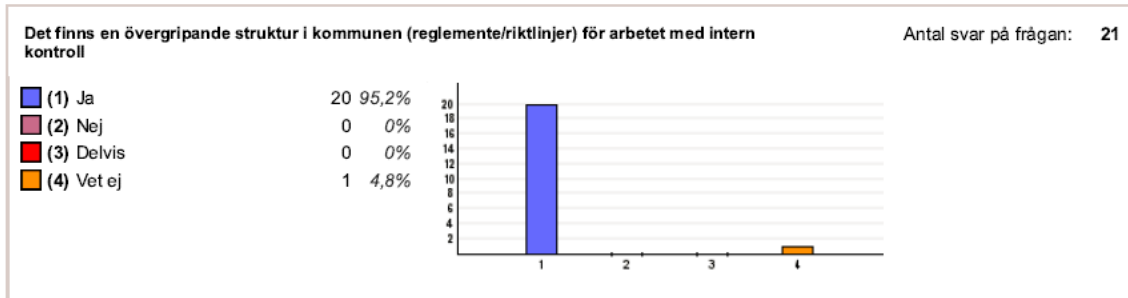


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11

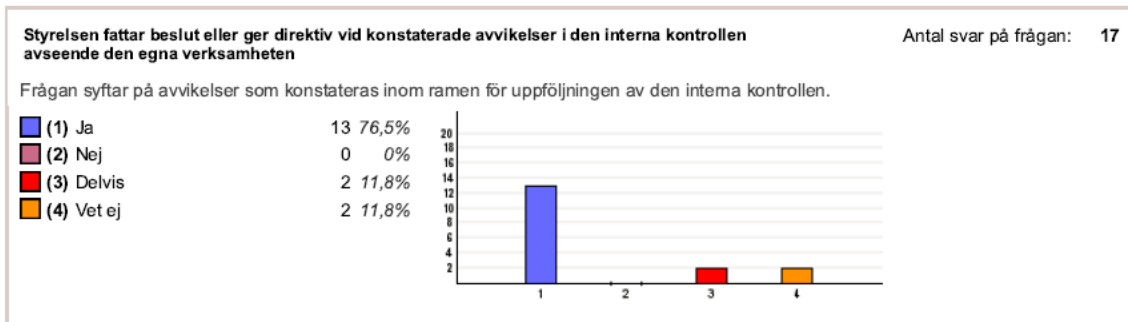
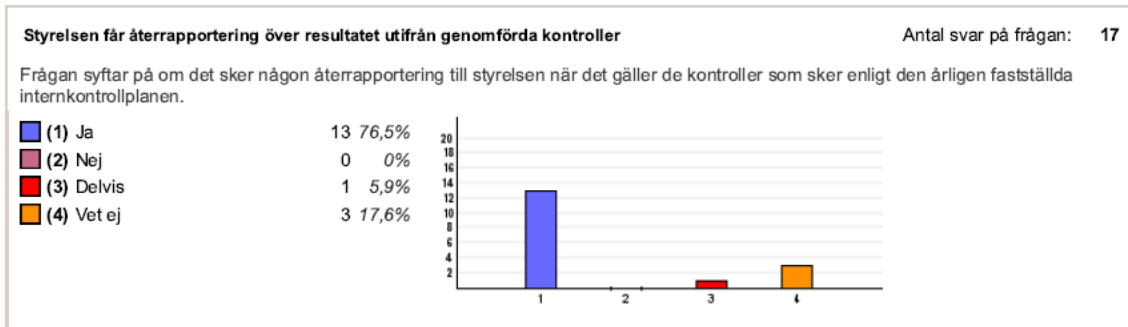
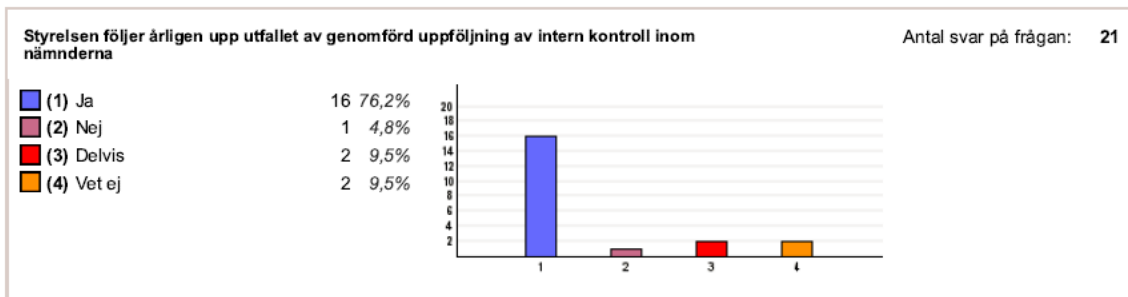


## Kumla kommun

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11

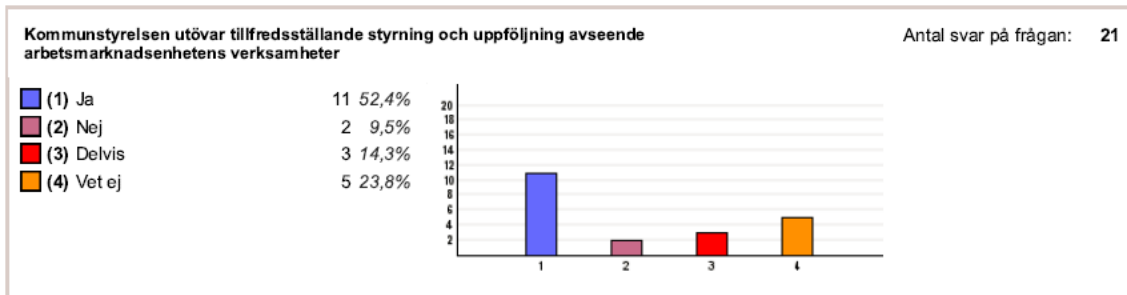
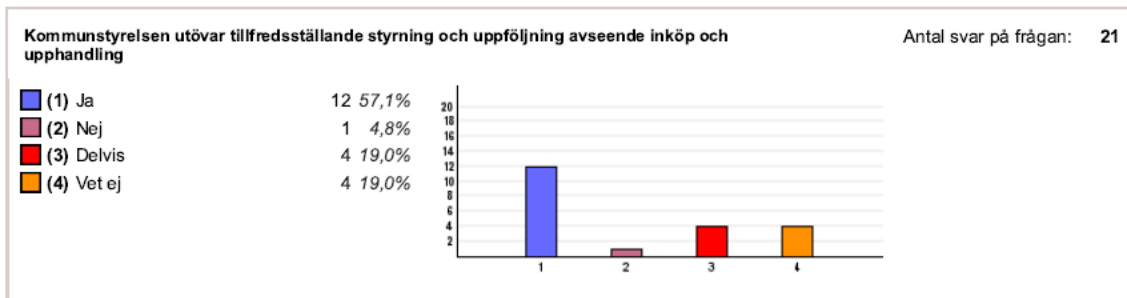
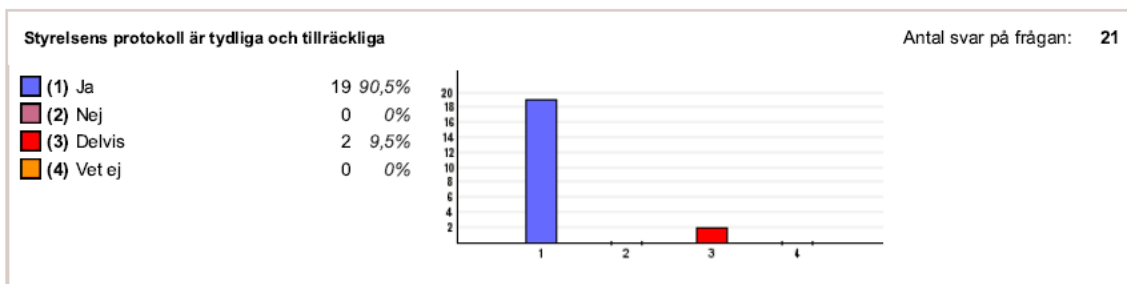
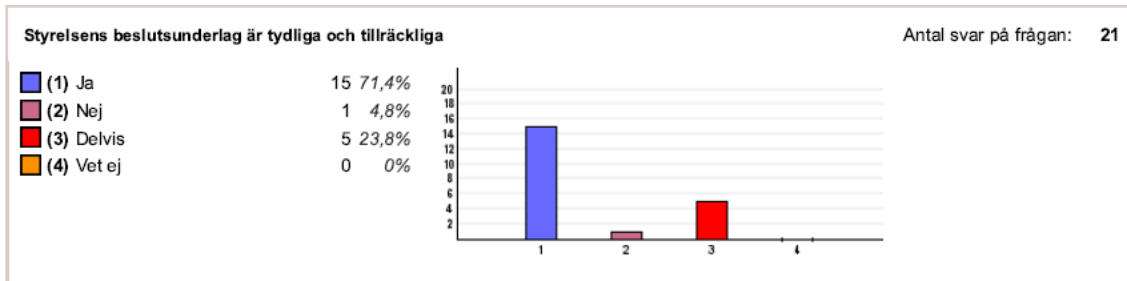


**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11



**Kumla kommun**

Grundläggande granskning 2017 – enkätundersökning

Bilaga 6 – enkätsvar kommunstyrelsen

2017-12-11

