A decorative graphic consisting of a large blue triangle on the left side of the page. To its right is a cluster of smaller triangles pointing right, arranged in a grid-like pattern. Most of these triangles are light gray, but one in the center is bright green, and one further to the right is dark blue.

Granskning av styrning och ledning av kultur- och fritidsnämnden

Rapport

Karlskrona kommun

2025-10-10

Antal sidor: 17

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1		1
2	Sammanfattning	3
3	Bakgrund	4
4	Syfte och revisionsfrågor	4
5	Revisionskriterier	4
6	Metod	5
7	Resultat av granskningen	5
7.1	<i>Organisation och ansvarsfördelning</i>	5
7.1.1	Bedömning	7
7.2	<i>Nämndens verksamhetsplanering</i>	7
7.2.1	Mål och uppdrag	7
7.2.2	Ekonomiska förutsättningar	9
7.2.3	Bedömning	10
7.3	<i>Investerings- och reinvesteringsbehov</i>	11
7.3.1	Bedömning	12
7.4	<i>Uppföljning av mål, uppdrag och ekonomi</i>	12
7.4.1	Mål och uppdrag	12
7.4.2	Ekonomi	13
7.4.3	Bedömning	14
7.5	<i>Internkontroll</i>	14
7.5.1	Bedömning	16
8	Samlad bedömning och rekommendationer	16

2 SAMMANFATTNING

Azets har av Karlskrona kommuns revisorer fått i uppdrag att granska styrning och ledning av kultur- och fritidsnämnden. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kultur- och fritidsnämnden har en ändamålsenlig styrning och ledning, samt med tillräcklig intern kontroll.


Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kultur- och fritidsnämnden delvis har en ändamålsenlig styrning och ledning med tillräcklig intern kontroll.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är det finns en tydlig ansvarsfördelning, en god struktur för verksamhetsplanering i form av framtagande av nämndmål, men målen behöver ses över vad avser att bättre kunna mäta uppnådda effekter, detta genom att tydliggöra indikatorer för måluppfyllelse.

Vi anser vidare att nämnden behöver ta fram underlag för och besluta om en mer långsiktig strategisk riktning för förvaltningen, som styrning och grund för prioriteringar.

Vi bedömer gällande nämndens internkontrollarbete att detta behöver stärkas vad avser arbetet med risk- och väsentlighetsanalysen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div style="text-align: center;"> Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan nämnd och förvaltnings, samt inom förvaltningen?	I allt väsentligt
Finns en verksamhetsplanering utifrån mål, uppdrag och ekonomiska förutsättningar?	Endast delvis
Beaktas investerings- och reinvesteringsbehov med tillräcklig framförhållning och långsiktighet?	I allt väsentligt
Sker en tillräcklig uppföljning av mål, uppdrag och ekonomi?	I allt väsentligt
Sker ett tillräckligt arbete med internkontroll; riskanalys, kontrollplan och återkoppling?	Endast delvis
Vidtar nämnden åtgärder vid avvikelser i mål, uppdrag, ekonomi och/eller internkontroll?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kultur- och fritidsnämnden att:

- tydliggöra indikatorer för måluppfyllelse för att bättre kunna mäta uppnådda effekter av de aktiviteter som bedrivs.

- tydliggöra när i tid som ännu uppfyllda uppdrag/aktiviteter förväntas kunna realiseras.
- ta fram underlag för och besluta om en mer långsiktig strategisk riktning för förvaltningen, som styrning och grund för prioriteringar.
- säkerställa att vid uppföljning av mål och uppdrag att bedömning av måluppfyllelse sker på ett enhetligt sätt.
- arbetet med att bereda nämndens riskanalys utvecklas, dels genom att skapa forum för nämnden avseende att inventera risker, dels genom att förvaltningens beredning av risker och bedömning årligen sker i forum för samverkan mellan avdelningarna, samt att resultatet av risk- och väsentlighetsanalysen redovisas brutto med kommentarer kring bedömningarna avseende sannolikhet och konsekvens.

3 BAKGRUND

Azets har av Karlskrona kommuns revisorer fått i uppdrag att granska styrning och ledning av kultur- och fritidsnämnden. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2025.

Kultur- och fritidsnämnden ansvarar för den kommunala kultur-, idrotts- och fritidsverksamheten, med ett särskilt ansvar för frågor kring barn- och ungdomars fritid. Nämnden svarar för folkbiblioteken, kulturskolan samt för att arrangera kulturprogram. Nämnden har också att samordna världsarvsfrågorna.

Nämnden ska tillgodose behovet av idrotts- och fritidsanläggningar, samlingslokaler, kulturlokaler, spår och leder och fritidsgårdar.

4 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Granskningen syftar till att granska om kultur- och fritidsnämnden har en ändamålsenlig styrning och ledning, samt med tillräcklig intern kontroll.

Revisionsfrågor:

- Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan nämnd och förvaltnings, samt inom förvaltningen?
- Finns en verksamhetsplanering utifrån mål, uppdrag och ekonomiska förutsättningar?
- Beaktas investerings- och reinvesteringsbehov med tillräcklig framförhållning och långsiktighet?
- Sker en tillräcklig uppföljning av mål, uppdrag och ekonomi?
- Sker ett tillräckligt arbete med internkontroll; riskanalys, kontrollplan och återkoppling?
- Vidtar nämnden åtgärder vid avvikelser i mål, uppdrag, ekonomi och/eller internkontroll?

Granskningen har avgränsats till kultur- och fritidsnämnden verksamhetsplanering och uppföljning år 2025. Även underlag från år 2024 kommer att ligga till grund för att besvara revisionsfrågorna.

5 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §
- Reglemente för kultur- och fritidsnämnden

- Kommunfullmäktiges riktlinjer, mål och uppdrag

6 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier
- Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, fritidschef, kulturchef, bibliotekschef, controller samt nämndens presidium.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.

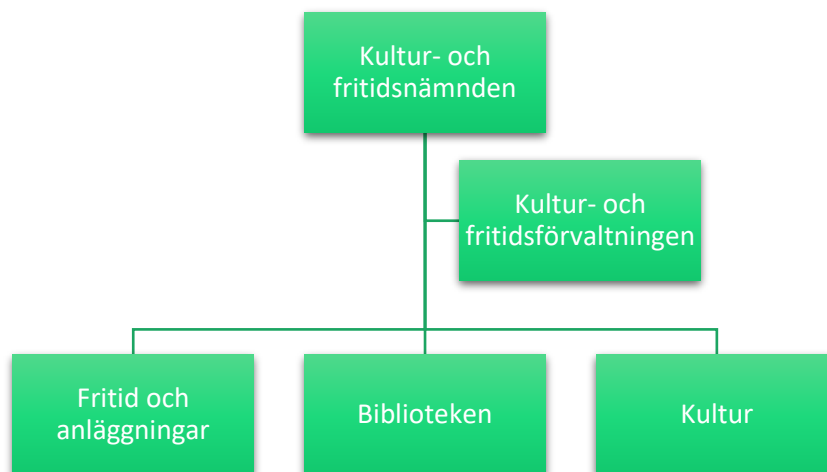


Rapporten är faktakontrollerad av intervjupersoner.

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 ORGANISATION OCH ANSVARFÖRDELNING

Nedan är en skiss över nämndens organisation som omfattar förvaltning och tre avdelningar med tillhörande enheter.



Enligt kultur- och fritidsnämndens reglemente¹ ansvarar nämnden för verksamheterna kultur, fritid, idrott samt bibliotek. Nämnden ska förse kommunen med idrotts- och fritidsanläggningar, samlingslokaler, kulturlokaler samt fritidsgårdar. Därtill ska nämnden ansvara för samverkan och ge stöd till bland annat föreningar och studieförbund. Inom avdelningen *Fritid och anläggningar* finns tre enheter; Simhallar och varmbadhus, Mötesplatser och unga samt Föreningservice. *Biblioteken* består av två enheter; Media och Informations- och kommunikationsteknik (IKT). *Kultur* inkluderar Kulturskolan². Varje avdelning har en avdelningschef samt enhetschefer. Utöver finns en stab som består av en strateg, controller, HR-specialist, nämndsekreterare, registrator och världsarvssamordnare.

Kultur- och fritidsnämnden har fastställt en delegationsordning³ som senast reviderades den 3 december 2024. I intervjuer framkommer att delegationsordningen tas upp för beslut i nämnden årligen. Delegationsordningen omfattas av totalt 75 ärenden som avser administration, GDPR, personal, upphandling, avtal och stödärenden. Till varje ärende beskrivs vem som är delegat av ordförande, nämndens arbetsutskott eller förvaltningschef. Förvaltningschefen kan välja att överföra sin beslutanderätt till annan anställd, en så kallad vidaredelegation. Delegeringen ska enligt beskrivning dokumenteras i en specifik mall⁴.

Av kommunens styrmodell⁵ beskrivs att förvaltningschefen har i uppgift att följa upp kommunfullmäktiges respektive nämndens beslutade mål för ekonomi och verksamhet samt tillse att dessa efterföljs. Det ska ske en kontinuerlig rapportering till nämnden om utveckling och resultat. Vid förekommande av verksamhetsmässiga eller ekonomiska avvikelser ska förvaltningschefen omgående rapportera till nämnden och initiera åtgärder att vidta. Fullmäktige har även fastställt en kommunövergripande riktlinje⁶ för ekonomi- och verksamhetsstyrning och god ekonomisk hushållning där ansvarsfördelning mellan nämnd och förvaltning beskrivs genom att nämnden har det yttersta ansvaret för ekonomin och ska upprätta en internbudget. Vidare ansvarar nämnden för att verksamheten sker utifrån de mål och riktlinjer som fastställts av fullmäktige. Förvaltningschefens uppgift är att leda och utveckla verksamheten. Nämnden ska kontinuerligt tillhandahålla information från förvaltningschefen gällande resultat och avvikelser. Förvaltningschefen ska vidta åtgärder vid behov. Vidare ska förvaltningschef se till att beslut som fattas av nämnden verkställs.

¹ Reglemente för kultur- och fritidsnämnden, fastställt av fullmäktige 2016-11-24

² Verksamhetsplan 2025, fastställd av kultur- och fritidsnämnden 2025-01-28

³ Delegationsordning för kultur- och fritidsnämnden, fastställd 2024-12-03

⁴ Mall för beslut om vidaredelegation

⁵ Styrmodell för Karlskrona kommun, fastställd av kommunfullmäktige 2017-06-20

⁶ Ekonomi- och verksamhetsstyrning och riktlinjer för god ekonomisk hushållning, fastställd av kommunfullmäktige 2017-11-23

Ledningsgruppen, som består av förvaltningschef, avdelningschefer och utvecklingsstrateg, har under några års tid arbetat med att strukturera verksamheterna för att förbättra styrningen. Som ett led i detta genomfördes, med stöd av en konsult, ett särskilt arbete under år 2023. Detta arbete medförde betydande förbättringar. Vid intervjuer med tjänstepersoner delas bilden av att det finns en god styrning inom förvaltningen, som stöds av ett årshjul. Ledningsgruppsmöten sker varannan vecka som utgår från en viss agenda. Förvaltningschef och avdelningschefer träffas för möte inom samma tidsintervall vilka protokollförs och skickas sedan till ledningsgruppen. Vidare framgår att dialogen inom grupperna är god och att avdelningarna har blivit mer sammanhållna.

Mellan nämnd och förvaltning uppges i intervjuer med både nämndsledamöter och förvaltningschef att det finns en god samverkan. Nämndrepresentanter uppger att de kan vända sig till förvaltningschef för stöd och att diskussion ofta förs inom olika frågor. Avseende ansvarsfördelningen mellan nämnd och förvaltning delas uppfattningen om att denna är tydlig och att det är klart vilka uppgifter som åligger nämnd respektive förvaltning. Förvaltningschef har vid nämndens sammanträden en stående ärendepunkt "Information från förvaltningschefen" där aktuell information delges nämnden.

7.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en tydlig ansvarsfördelning mellan nämnd och förvaltning, samt inom förvaltningen.

Vi grundar vår bedömning på att det finns styrdokument i form av delegationsordning och riktlinjer som redogör för ansvarsfördelningen mellan nämnd och förvaltning. Det framstår som tydligt var i organisationen olika frågor hör hemma, såväl mellan nämnd och förvaltning, som inom förvaltningen. Vidare konstaterar vi utifrån intervjuer att det sker en kontinuerlig dialog mellan nämnd och förvaltning som uppfattas god av båda parter och som även tjänar till att reda ut eventuella oklarheter kring ansvar.

Vidare konstaterar vi att det skett ett utvecklingsarbete med fokus på struktur och styrning inom förvaltningen som medfört att samverkan mellan avdelningar har förbättrats. Vi bedömer att det inom förvaltningen finns en tydlig ansvarsfördelning.

7.2 NÄMNDENS VERKSAMHETSPLANERING

I kommunens budget för 2025⁷ beskrivs att fullmäktige beslutar om ekonomiska ramar, övergripande mål, uppdrag och indikatorer. Nämnderna kan utifrån de övergripande målen upprätta egna mål med indikatorer.

7.2.1 Mål och uppdrag

Kultur- och fritidsnämnden har för år 2025 tilldelats 9 mål och 32 uppdrag från fullmäktige⁸ och därtill antagit 13 egna nämndmål. Samtliga mål och uppdrag inkluderas i nämndens verksamhetsplan för år 2025⁹. Följande är de nämndmål som antagits:

- Bidra till kommunens mål att utöka trygghets- och nattvandringar.
- Bibehålla och öka tryggheten i och runt våra anläggningar och verksamhetslokaler.

⁷ Budget 2025 med strategisk plan med ekonomiska förutsättningar år 2026–2027, fastställd av fullmäktige 2024-11-21

⁸ Budget 2025 med strategisk plan med ekonomiska förutsättningar år 2026–2027, fastställd av fullmäktige 2024-11-21

⁹ Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan 2025, fastställd av kultur- och fritidsnämnden 2025-01-28

- Stärka personalens kunskap och kompetens så de kan känna sig trygga och säkra i hotfulla situationer som kan uppstå i våra offentliga verksamhetslokaler.
- Bidra till kommunens fördjupade arbete med nolltolerans mot våldsbejakande extremism, hedersvåld och förtryck.
- Bidra till kommunens arbete för ökad information- och cybersäkerhet.
- Synliggöra Karlskrona som världsarv genom litteraturen och genom programaktiviteter på biblioteken.
- Bidra till världsarvets bevarande och utveckling.
- Bidra till ett mer ekologiskt hållbart samhälle.
- Bidra till ett mer socialt hållbart samhälle.
- Bidra till att stärka personalens kunskap och kompetens inom HBTQ frågor
- Medarbetare ska trivas på sin arbetsplats och må bra.
- Kultur- och fritidsförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare
- Genomföra översyn av avtal som tecknas på årsbasis

För bedömning av måluppfyllnad har nämnden fastställt en eller flera aktiviteter kopplat till de egna nämndsmålen. Utöver beskrivna aktiviteter saknas i verksamhetsplanen mätbara indikatorer kopplade till nämndens mål.

År 2024 beslutade fullmäktige om ett idrottspolitiskt program för åren 2024-2027. Det framgår att programmet utgår från kommunens övergripande arbete kring folkhälsa och hållbar utveckling i överensstämmelse med Agenda 2030. Fokus är på jämställdhet, mångfald och integration i syfte att skapa bra förutsättningar för alla att idrotta i kommunen. Fem fokusområden har prioriterats. Programmet ska kompletteras med en handlingsplan (beskrivs som påbörjat i delårsuppföljningen år 2025). De fem fokusområdena är Föreningsstöd, Friluftsliv, Jämlik, jämställd och inkluderande idrott för alla, Arrangemang och upplevelser, samt Plats för idrott: organiserat och spontant.

Det finns en biblioteksplan för åren 2025–2028. I dokumentet framgår att fullmäktige fastställt planen, dock finns inget fastställandedatum. Planen innehåller fyra utvecklingsområden och för varje område finns ett eller flertal mål.

Utvecklingsområden	Mål
Läsfrämjande	<ul style="list-style-type: none"> • Under perioden ska Karlskrona kommuns folkbibliotek arbeta aktivt tillsammans med andra för att främja barns och ungdomars språkutveckling och stimulera till läsning.
Kunskap och livslångt lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Karlskrona kommuns folkbibliotek ska tillgängliggöra litteraturen för en bredare målgrupp genom att arbeta med lustfyllda platser i och utanför biblioteksrummet. • Karlskrona kommuns folkbibliotek ska vara navet i kommunen där det demokratiska samtalet äger rum.
Kommunikation och beredskap	<ul style="list-style-type: none"> • Karlskrona kommuns folkbibliotek ska vara en plats som medborgarna känner till och känner sig trygga att vända sig till i händelser av oro och kris.
AI och digital teknik	<ul style="list-style-type: none"> • Karlskrona kommuns folkbibliotek ska stärka den digitala kunskapen och kompetensen hos kommuninvånarna och verka för ett mer digitalt jämlikt samhälle.

I intervjuer med tjänstepersoner uppges att målen sammantaget, från fullmäktige och nämnd, är omfattande till antalet och att det till delar saknas av tydlig riktning och strategisk plan kring hur arbetet med målen ska ske, samt hur eventuella prioriteringar ska ske.

Vidare framkommer i intervjuer att fullmäktiges mål upplevs vara av varierande art, från övergripande till en mer detaljerad styrning. Mängden fullmäktigemål och dess styrning upplevs utmanande kopplat till de ekonomiska förutsättningarna.

I början av nuvarande mandatperiod genomfördes en workshop där nämnden och ledningsgruppen tillsammans arbetade med verksamhetsplanen innan den formella beredningen av planen. Efterföljande år har förvaltningschef tillsammans med avdelningschef och enhetschefer årligen reviderat den ursprungliga planen och utifrån fullmäktiges mål tagit fram förslag till nämndmål. För att implementera målen i verksamheten diskuteras dessa inom ledningsgruppen och avdelningscheferna går igenom med sina enhetschefer. Enhetscheferna tar i sin tur upp målen i arbetsgrupperna och arbetar med dessa vid tillfällen såsom arbetsplatstillfällen (APT).

7.2.2 Ekonomiska förutsättningar

Kommunfullmäktige beslutade den 30 november 2023¹⁰ om en ny budgetprocess som infördes från och med januari 2024. Den nya processen innebär att nämnden senast den sista augusti varje år ska besluta om ett yttrande över budgeten. Sedan framställer budgetberedningen ett förslag till budget som fastställs av fullmäktige i november.

Fullmäktige beslutade den 29 februari 2024 i ärendet *Åtgärder för ekonomi i balans 2025* att minska kultur- och fritidsnämndens budget med 2 mnkr¹¹. Kultur- och fritidsnämnden fastställde den 27 augusti 2024 förvaltningens yttrande till budget som därefter överlämnades till kommunstyrelsen. I yttrandet framgår att det totalt omfattar en besparing om 1,7 mnkr för 2025, 600 tkr för 2026 och ytterligare 5,8 mnkr för år 2027. I yttrandet beskrivs att förvaltningen utifrån besparingen behöver minska antalet medarbetare alternativt avveckla verksamheter. I yttrandet återger förvaltningen en rad förslag till besparingsåtgärder och dess konsekvenser. I protokollet i samma beslutsärende framgår att förvaltningen är i behov av att tillhandahålla anvisningar från nämnden avseende var besparingar och effektiviseringar ska hämtas.

I kommunens budgetdokument för 2025 beskrivs att nämnden utifrån minskad befolkningsprognos får en minskad ram om -1,1 mnkr år 2025. Därutöver har nämnden ett effektiviseringskrav vilket medför en minskad ram om 660 tkr för år 2025. För planåren 2026 och 2027 beräknas en reduktion om -1,2 mnkr respektive -4,8 mnkr. Övriga delar som nämns medföra förändring i budgetramen är uppräknade till följd av pris- och lönenivåer, inflation, förändrat PO-påslag, kompensation för investeringar samt hyresjusteringar.

Högst kostnader har avdelningen Fritid- och anläggningar som uppgår till totalt -113,3 mnkr där lokalkostnaderna står för -75,6 mnkr av dessa. Kulturavdelningens kostnader uppgår till -36,7 mnkr och Biblioteken -28,2 mnkr¹².

I nämndens verksamhetsplan för 2025 uppges att verksamheterna fått i uppdrag att se över kostnader samt nyttjandet av lokaler.

Vad som framkommer i intervjuer med tjänstepersoner är att effektiviseringskravet har hanterats genom att minska budgetramen för de olika avdelningarna, företrädesvis genom "osthyvel" och mindre av strukturella förändringar.

¹⁰ Protokoll kommunfullmäktige 2023-11-30

¹¹ Ombudgetering 2024 (bilaga till budget 2024)

¹² Verksamhetsplan 2025

I de budgethandlingar som tagits fram av förvaltningen inför år 2026 framgår bedömningen att nämnden har små möjligheter att möta besparingar utan att genomföra nedläggning av verksamheter. Det framgår att den ram som nämnden har att förhålla sig till innehåller en uppräknig avseende pris och lön sker, samt att avdraget för demografisk anpassning återläggs och att effektiviseringskravet sätts till noll. För år 2027 och 2028 sker avdrag för demografisk anpassning (1,8 mnkr respektive 1,4 mnkr), samt från och med 2028 ett effektiviseringskrav (2,6 mnkr). Erhållen Kompensationen för kostnadsökningarna innebär dock ett beting om ca 600 tkr för nämndens verksamheter för 2026. Vidare framgår av nämndens beredning bedömningen att flera av fullmäktiges särskilt givna uppdrag saknar tillräcklig finansiering.

I samband med ärendet redovisas även nyckeltal med jämförelsekommuner, där det noteras att Karlskrona har en relativt låg kostnad för kultur- och fritidsverksamhet.

Intervjuer med tjänstepersoner framkommer att det behövs tydligare styrning från nämnden i vilka besparingar som ska göras. I detta sammanhang lyfts i intervjuer behov av att ta fram underlag för att mer kunna styra och prioritera med ett mer långsiktigt perspektiv utifrån en strategisk plan och mål som anger en önskvärd utveckling.

I intervju uppges att förvaltningschef, avdelningschefer, controller och enhetschefer har varit delaktiga i frågan hur besparingskraven ska lösas. Diskussioner har förts om vilka förutsättningar som finns och respektive avdelning har sett över vilka effektiviseringar som kan genomföras i respektive verksamhet. Sammantaget beskrivs att det finns en omfattande utmaning för förvaltningen att möta kraven som ställs.

Nämnden har kopplat till den övergripande budgetberedningen lyft fram sin situation, där nämnden efterlyser en tydligare riktning, avseende nämndens uppdrag och dess finansiering. Det handlar om översyn avseende för verksamheterna strukturella förändringar, där slutligt besked om budget är avgörande.

7.2.3 Bedömning

Vår bedömning är att det endast delvis finns en ändamålsenlig verksamhetsplanering utifrån mål, uppdrag och ekonomiska förutsättningar.

Vi grundar vår bedömning på att nämnden beslutat om egna mål utifrån fullmäktiges målområden och uppdrag. Vi bedömer att det finns en struktur för framtagande av egna mål vilket lägger en god grund för verksamhetsplaneringen. Vi anser dock att målen behöver ses över vad avser att bättre kunna mäta uppnådda effekter, detta genom att tydliggöra indikatorer för måluppfyllelse.

Vi bedömer att det finns en process för att kommunicera och tydliggöra mål och budgetförutsättningar inom organisationen.

Vidare bedömer att det behövs en mer långsiktig strategisk riktning, som styrning och grund för de prioriteringar som kommer att behöva göras utifrån de ekonomiska förutsättningarna. I detta avseende har initiativ tagits, där fullmäktiges beslut om budget blir avgörande för riktningen på arbetet framåt.

7.3 INVESTERINGS- OCH REINVESTERINGSBEHOV

I kultur- och fritidsnämndens reglemente¹³ beskrivs att nämnden ska tillhandahålla behovet av idrotts- och fritidsanläggningar, samlingslokaler, kulturlokaler, spår- och leder och fritidsgårdar.

Kommunstyrelsen har i februari 2025 antagit en riktlinje för investeringar¹⁴ som ersätter den tidigare riktlinjen¹⁵, fastställd år 2020. Enligt riktlinjen ser kommunens investeringsprocess ut enligt följande:

1. Behovsbeskrivning
2. Förstudie
3. Budget och strategisk plan
4. Projektering
5. Genomförande
6. Slutredovisning

Utifrån befolkningsprognos och kommunens översiktsplan ska en tio-årig investeringsplan tas fram samt en femårig plan som finns med i budget och strategisk plan. Den 10-åriga planen ska uppdateras i samband med delårsrapport och årsredovisning och i samband med detta ska dialog föras mellan lokalstyrgruppen samt verksamhetsförvaltningarna när det gäller lokalinvesteringar. Vid andra typer av investeringar ska istället dialog ske mellan investeringsrådet och verksamhetsförvaltningarna.

Investeringsrådet leds av kommundirektören och ansvarar för kommunens investeringsprojekt. Rådet ska årligen ge förslag till budgetberedningen om en 10-årig investeringsplan där de första fem åren utgör underlag till investeringsbudget och investeringsplaner i kommunens budget med strategisk plan.

För år 2025 har nämnden erhållit en budget för investeringar om 4,7 mnkr. Det finns planer för efterföljande fyra år¹⁶. Av de 4,7 mnkr så omfattas 2,8 mnkr övriga investeringar och 1,9 mnkr löpande investeringar. Övriga investeringar är av engångskaraktär och kan exempelvis vara satsningar på infrastruktur. Löpande investeringar avses reinvesteringar i framför allt inventarier. Detta menas investeringar som är återkommande.

Nämndens behov av lokalinvesteringar budgeteras under kommunstyrelsen och prioriteras inom för kommunens övergripande arbete med lokalförsörjning. Lokalförsörjningsprocessen ska ha ett tioårigt perspektiv, där planerna revideras årligen.

Kultur- och fritidsnämnden har fastställt en lokalförsörjningsplan¹⁷ (NÄLP) för år 2025.

Lokalförsörjningsplanen är långsiktig och beskriver behov, inte minst vad avser reinvesteringar. I planen beskrivs aktuella objekt var för sig med önskemål om slutförandeår. Behovsbeskrivningarna omfattar aspekter som reinvesteringar-/underhållsbehov, behov utifrån arbetsmiljö och ändamålsenlighet i övrigt, samt behov som styrs av exempelvis antalet utövare.

I planen har förvaltningen sammanställt vilka behov som finns samt prioriteringar. Vid upprättande av planen tas hänsyn till befolkningsprognos. Planen för 2025 är uppdelad i två delar; kultur- samt idrotts- och fritidslokaler, vilka prioriteras var för sig.

¹³ Reglemente för kultur- och fritidsnämnden fastställt av kommunfullmäktige 2016-11-24

¹⁴ Riktlinje för investeringsverksamheten, fastställd av kommunstyrelsen 2025-02-11

¹⁵ Riktlinje för investeringsverksamheten, fastställd av kommunstyrelsen 2020-01-21

¹⁶ Budget 2025 med strategisk plan med ekonomiska förutsättningar år 2026–2027, fastställd av fullmäktige 2024-11-21

¹⁷ Lokalförsörjningsplan, fastställd av kultur- och fritidsnämnden 2025-01-28

Av intervjuer framgår att nämnden upplever liten möjlighet till dialog och påverkan efter det att planen överlämnats för vidare beredning.

Vår bedömning är att nämnden i allt väsentligt beaktar investerings- och reinvesteringsbehov med tillräcklig framförhållning och långsiktighet i arbetet med att ta fram nämndens plan.

7.3.1 Bedömning

Vi grundar vår bedömning på att nämnden årligen genomför lokalrevisioner med behovsbeskrivningar och prioriteringar, där investerings- och reinvesteringsbehov beaktas.

7.4 UPPFÖLJNING AV MÅL, UPPDRAG OCH EKONOMI

Enligt riktlinjen för ekonomi- och verksamhetsstyrning ska fullmäktige årligen ta del av nämndernas:

- Budgetuppföljning per mars månad
- Delårsrapport per augusti månad
- Årsredovisning

I kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan för 2025 beskrivs att nämndens verksamheter ska följas upp i samband med delårsuppföljning och årsbokslut i form av en delårsrapport samt en verksamhetsberättelse.

Av intervju och protokoll framgår att nämnden i följer upp ekonomin vid varje sammanträde.

7.4.1 Mål och uppdrag

Nämnden beslutade i sin verksamhetsplan för 2024 om totalt 17 nämndsmål, 13 uppdrag och 47 aktiviteter som har följts upp i delårsuppföljning samt i verksamhetsberättelsen.

I nämndens delårsrapport 2024 görs bedömningen av måluppfyllelsen enligt följande:

- Uppfyllt – I hög grad uppfyllt – Delvis uppfyllt – Ej uppfyllt

Respektive aktivitet har givits status:

- Klar – Påbörjad – Ej startad – Pausad

Uppdragen som nämnden tilldelats från fullmäktiges bedöms som:

- Genomfört - Påbörjad - Ej startad

Kultur- och fritidsnämnden fastställde den 25 februari 2025 en verksamhetsberättelse för år 2024. Verksamhetsberättelsen sammanfattar året och arbetet med mål, uppdrag och ekonomi.

Verksamhetsberättelsen visar att 10 av 17 mål och 4 av 13 uppdrag bedöms uppfyllda. I flera fall påverkas utfallet avseende uppdragen av andra nämnder/styrelse. Strukturen för uppföljningen ser dock annorlunda ut i jämförelse med delårsuppföljningen. Bedömning för måluppfyllelse är i stället enligt skalan:

- Helt uppfylld – Delvis uppfylld – Ej uppfylld

Samtliga mål och uppdrag bedöms utifrån de aktiviteter som genomförts under året. Samtliga aktiviteter kommenteras i uppföljningen genom en kort beskrivning hur verksamheten arbetat med aktiviteten.

Sammanfattningsvis sker uppföljning av mål och uppdrag enligt rutin två gånger per år, det vill säga, i delårsuppföljning samt i verksamhetsberättelsen som delges nämnden. Vi kan utifrån protokollsgranskning under år 2024 och 2025 konstatera att det inte skett någon ytterligare uppföljning av mål eller uppdrag till nämnd. Däremot uppges i intervju med förvaltningschef att målen följs upp kontinuerligt vid ledningsgruppsmöten som sker kontinuerligt under året. Om avvikelser uppstår förs dialog med nämndrepresentanter. För uppföljning används ett särskilt digitalt system som enligt förvaltningschef är ändamålsenligt för att på ett enkelt sätt få en överblick kring arbetet med mål och uppdrag.

Som noterats under tidigare avsnitt 8.2 är flera av målen mer av karaktären aktiviteter att genomföra. Vidare saknas för bedömning av måluppfyllelse indikatorer som stöd för att bedöma vilken effekt genomförda aktiviteter haft på målam ambitionerna.

Den tidigare Biblioteksplanen som sträckte sig fram till år 2024 följdes upp av nämnden den 28 januari 2025.

7.4.2 Ekonomi

I nämndens verksamhetsberättelse för 2024 redovisas utfallet för året i en resultaträkning per intäkter och kostnader samt avvikelsen sett till budgeten. Nämndens avvikelse för året uppgår till totalt -1,3 mnkr och främsta orsak beskrivs vara stängning av simhall och varmbadhus vilket medförde mindre intäkter. På kostnadssidan är utbetalningar av stöd, underhåll och licens- och serviceavtal något som nämns varit drivande. Per avdelningen ges siffror kring den totala avvikelsen samt en kort redogörelse i skriftlig form avseende bakomliggande orsak till avvikelsen.

Det framgår av nämndens uppföljning att den hemställt hos kommunstyrelsen att bli kompenserade för utebliven intäkt i år gällande varmbadhuset med 0,7 mnkr. Nämnden prognostiserade med denna compensation, som dock ej blev formellt hanterad med ett extra anslag till nämnden (av intervju framgår att det uppfattades som att compensation skulle erhållas). Detta och att underskott uppstod sent under året uppges vara skäl till att åtgärdsplan inte upprättades.

Under år 2025 har ekonomin följts upp vid samtliga sammanträden i ett enskilt ärende på dagordningen. I januari följdes ekonomin upp per november månad 2024 och på nämndens sammanträde i februari 2025 redovisades verksamhetsberättelsen med utfall för år 2024. Resterande sammanträden under året har nämnden delgivit månadsuppföljning per föregående månad. Dessa uppföljningar sammanfattas i form av en skriftlig rapport där utfall för perioden, budgetavvikelse samt prognos för helår framgår. Till budgetavvikelsen ges beskrivning kring om det finns en positiv eller negativ avvikelse samt bakomliggande orsaker. Därtill redovisas även den totala avvikelsen per avdelning. Även helårsprognosen redogörs för i uppföljningen och vi konstaterar att samtliga ekonomiska uppföljningar som vi tagit del av fram till och med juni 2025 har nämnden ett prognostiserat över-/underskott om 0.

Som nämnts i avsnitt 8.1 ska förvaltningschefen vid avvikelser inom ekonomi eller verksamhet snarast rapportera till nämnden med förslag om åtgärder.

7.4.3 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt sker en tillräcklig uppföljning av mål, uppdrag och ekonomi.

Vi grundar vår bedömning på att det sker en kontinuerlig uppföljning av mål, uppdrag och ekonomi. Vi konstaterar att mål, uppdrag och ekonomi följs upp per delår i delårsuppföljning samt i samband med bokslut i en verksamhetsberättelse.

För mål och uppdrag bedömer vi att det finns en tydlig struktur i uppföljningen utifrån att mål och uppdragens måluppfyllnad baseras på aktiviteter som genomförts. Som noterats avseende nämndens verksamhetsplanering saknas till stora delar en uppföljning av indikatorer för att i större utsträckning följa upp effekten av den styrning som sker genom olika aktiviteter.

Vidare har bedömningsskalan för mål och uppdrag inte varit enhetlig för delår samt verksamhetsberättelsen. Vi rekommenderar nämnden att bedömningen sker på ett enhetligt sätt vid respektive uppföljning.

Vi konstaterar att uppföljning av ekonomin, utöver delår och vid bokslut, har skett vid samtliga sammanträden under året i ett särskilt ärende, med övergripande kommenterar till utfallet.

Vår bedömning är att nämnden i allt väsentligt vidtar åtgärder vid avvikelser i mål, uppdrag, ekonomi och/eller internkontroll.

Bedömningen baseras på att det i uppföljningsrapporterna framgår vilka åtgärder som vidtagits, eller avses vidtas vid avvikelser. Rapporteringen kan dock bli tydligare avseende när i tid som ännu uppfyllda uppdrag/aktiviteter förväntas kunna realiseras.

7.5 INTERNKONTROLL

Fullmäktige har fastställt en riktlinje¹⁸ avseende intern styrning och kontroll. Styrdokumentet beskriver att nämnder ansvarar för den interna kontrollen. Inom ramen för ansvaret åligger nämnden att besluta om kontrollmoment för granskning och godkänna en plan för internkontroll. Planen ska innehålla:

- genomförd risk- och väsentlighetsanalys
- vilka rutiner och kontrollmoment som ska följas upp
- omfattningen på uppföljningen (frekvensen och kvantiteten)
- vem som ansvarar för att utföra uppföljningen
- till vem uppföljningen ska rapporteras
- när rapportering ska ske

¹⁸ Riktlinjer för intern styrning och kontroll i Karlskrona kommun, fastställd av kommunfullmäktige 2021-11-09

Resultatet av uppföljningen av den interna kontrollen ska rapporteras till nämnd respektive bolagsstyrelse i den omfattning som fastställts i planen. Rapportering av resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen ska ske till kommunstyrelsen och kommunens revisorer

Kultur- och fritidsnämnden antog i februari 2024 en plan för intern kontroll¹⁹. I planen framgår att uppföljning av den interna kontrollen ska ske till kommunstyrelsen och revisorer i samband med årsredovisning. Totalt innefattar planen tio risker varav sex är kommunövergripande och resterande nämndspecifika. De kommunövergripande riskerna ansvarar kommunledningsförvaltningen för och avser:

- Risk för att medarbetare och före detta medarbetare har felaktiga behörigheter i IT-system
- Risk att känslig information förvaras på fel ställe
- Risk att det sker överträdelse av riktlinje för representation
- Risk att vi betalar för höga priser efter upphandling
- Risk att verksamheterna ligger efter med kontinuitetsplaneringen
- Risk för bristande kunskaper om oegentligheter

De nämndspecifika riskerna inkluderar:

- Risk att föreningar blir stödberättigade och att ansökningar om stöd beviljas, trots att det saknas eller bedrivs en annan verksamhet än vad som uppges
- Risk att föreningar blir stödberättigade och att ansökningar om stöd beviljas på felaktiga grunder enligt gällande stödriktlinjer
- Risk att föreningar uppger felaktiga uppgifter när de återrapporterar hur de använt sina stöd
- Risk att riktlinjer för företagskort inte följs

Kultur- och fritidsnämnden antog i februari 2025 en plan för intern kontroll²⁰. I planen framgår att uppföljning av den interna kontrollen ska ske till kommunstyrelsen och revisorer i samband med årsredovisning. Totalt innefattar planen nio risker varav fem är kommunövergripande och resterande nämndspecifika. De kommunövergripande riskerna ansvarar kommunledningsförvaltningen för och avser:

- Risk för att medarbetare och före detta medarbetare har felaktiga behörigheter i IT-system
- Risk för kunskapsbrist rörande informationssäkerhet
- Risk att vi betalar för höga priser efter upphandling
- Risk för felaktiga utbetalningar av arvode till förtroendevalda med inkomst av egen näringsverksamhet
- Risk att hot, påtryckningar och våld påverkar beslutsfattande

De nämndspecifika riskerna inkluderar:

- Risk att föreningar blir stödberättigade och att ansökningar om stöd beviljas, trots att det saknas eller bedrivs en annan verksamhet än vad som uppges
- Risk att föreningar blir stödberättigade och att ansökningar om stöd beviljas på felaktiga grunder enligt gällande stödriktlinjer
- Risk att föreningar uppger felaktiga uppgifter när de återrapporterar hur de använt sina stöd
- Risk att vi inte får det vi beställt på grund av att avtalet inte följts

¹⁹ Plan för intern kontroll 2024, fastställd av kultur- och fritidsnämnden 2024-02-27

²⁰ Plan för intern kontroll 2025, fastställd av kultur- och fritidsnämnden 2025-02-25

Till varje risk ges en bedömning av riskvärde utifrån sannolikhet och konsekvens. Det framgår vilka kontroller som ska genomföras och i vilken omfattning samt vem som är ansvarig.

Vi noterar att planen inte inkluderar en risk- och väsentlighetsanalys, vad avser en bruttoinventering av de risker som behandlats. Det framgår inte heller någon kommentar avseende själva riskbedömningen.

En uppföljning av den interna kontrollplanen gjorts i samband med årsredovisning. Den 25 februari 2025 antog nämnden helårsuppföljningen för den interna kontrollen 2024²¹. I uppföljningen presenteras de kommunövergripande samt de nämndspecifika riskerna tillsammans med kommentarer kring hur arbetet skett, vilka åtgärder som vidtagits och åtgärder som planeras att vidtas framgent.

Det uppges i intervju att riskerna valts utifrån att föreningsbidragen ses som en riskfaktor och att verksamheterna inom bibliotek och kulturskola inte omfattar lika stora risker. Vidare delges att förvaltningen använder sig av ett ekonomisystem som innefattar kontrollfunktioner för bland annat attestering, därav är området inte av lika stort behov att inkludera i internkontrollen.

I intervju med nämnd och avdelningschefer uppges att det inte finns några forum för att särskilt inventera risker. För nämnden finns möjlighet att diskutera risker i samband med den årliga behandlingen. Förvaltningens beredning av ärendet sker genom att förvaltningen utvecklingsstrateg arbetar med att inventera och ta fram risker för bedömning. I samband med detta sänds underlag där avdelningar har möjlighet att delge risker.

7.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att det endast delvis sker ett tillräckligt arbete med internkontroll (riskanalys, kontrollplan och återkoppling).

Vi grundar vår bedömning på att nämnden årligen beslutar om en internkontroll, samt att uppföljning av planen sker.

Vi bedömer dock att arbetet med att bereda nämndens riskanalys bör utvecklas, dels genom att skapa forum för nämnden avseende att inventera risker, dels genom att förvaltningens beredning av risker och bedömning årligen sker i forum för samverkan mellan avdelningarna, samt att resultatet av risk- och väsentlighetsanalysen redovisas brutto med kommentarer kring bedömningarna avseende sannolikhet och konsekvens.

8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kultur- och fritidsnämnden har en ändamålsenlig styrning och ledning, samt med tillräcklig intern kontroll.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kultur- och fritidsnämnden delvis har en ändamålsenlig styrning och ledning med tillräcklig intern kontroll.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

²¹ Intern kontroll 2024 – helårsuppföljning, fastställd av kultur- och fritidsnämnden 2025-02-25

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kultur- och fritidsnämnden att:

- tydliggöra indikatorer för måluppfyllelse för att bättre kunna mäta uppnådda effekter av de aktiviteter som bedrivs.
- tydliggöra när i tid som ännu uppfyllda uppdrag/aktiviteter förväntas kunna realiseras.
- ta fram underlag för och besluta om en mer långsiktig strategisk riktning för förvaltningen, som styrning och grund för prioriteringar.
- säkerställa att vid uppföljning av mål och uppdrag att bedömning av måluppfyllelse sker på ett enhetligt sätt.
- arbetet med att bereda nämndens riskanalys utvecklas, dels genom att skapa forum för nämnden avseende att inventera risker, dels genom att förvaltningens beredning av risker och bedömning årligen sker i forum för samverkan mellan avdelningarna, samt att resultatet av risk- och väsentlighetsanalysen redovisas brutto med kommenterar kring bedömningarna avseende sannolikhet och konsekvens.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Jörn Wahlroth

Certifierad kommunal revisor

Johanna Sjöberg

Verksamhetsrevisor