



Till revisorerna

PM

### **Förstudie- Granskning av kommunens styrmodell/ mål och uppföljningsprocess**

#### **Bakgrund**

I *Vision Söderhamn* har fullmäktige definierat kommunens varumärke och kommunens huvuduppgifter. Med utgångspunkt från dessa finns sex *inriktningsmål* som anger kommunens inriktning och ambitionsnivå för kommunens verksamheter under den fyraåriga planperioden.

Till dessa inriktningsmål finns fyra fastställda *perspektiv* som skall prägla de fastställda inriktningsmålen.

För att nå *Vision Söderhamn* har fastställts sju *strategier*.

Styrmodellen i sin helhet finns beskriven på kommunens webbsida

Tanken med styrmodellen är att den skall ligga som grund för alla nämnders och kommunala bolags verksamhetsplanering.

2013 genomförde revisorerna en granskning, "*Kommunstyrelsens styrning, uppföljning och uppsikt*". Syftet med den granskningen var att besvara frågan om kommunstyrelsens ansvarsutövande var tillfredsställande, vilket definierades som om kommunstyrelsens aktiva åtgärder för att styra, följa upp och ha uppsikt över all verksamhet var tillfredsställande.

I den granskningen konstaterades med utgångspunkt från de uppsatta granskningsmålen att det fanns fastställda system, rutiner och arbetsätt som skulle kunna utgöra en god grund för att kommunstyrelsen på ett ändamålsenligt sätt skulle kunna styra, följa upp och ha uppsikt över verksamheten.

Dock konstaterades i granskningen, framförallt genom den enkät som skickades till samtliga Ks ledamöter, att det rådde en relativt bred uppfattning att det fanns otydligheter mellan det fastställda arbetsättet och kommunstyrelsens ledamöters uppfattning och förståelse för det fastställda arbetsättet.

Under 2013 genomfördes en intern utredning kring kommunens målprocess. (Robert Blank) Utredningen visade att det fanns väsentliga brister i kommunens målprocess. Bristerna bestod framförallt i otydlighet i arbetsättet vilket skapade osäkerhet och i

vissa fall konflikter i organisationen. Detta i sin tur leder till att kommunens fastställda arbetsmodell inte har förutsättningar att fungera på ett korrekt sätt.

I revisorernas granskningsrapport föreslogs att kommunstyrelsen med utgångspunkt från dels revisionsgranskningen, dels den interna utredningen (Robert Blank) skulle påbörja ett arbete för att utveckla och klargöra kommunens målprocess.

Revisionsfrågan i denna förstudie är: Har kommunstyrelsen vidtagit aktiva åtgärder för att komma tillrätta med de brister som uppmärksammats dels i revisorernas granskningsrapport 2013, dels i den interna utredning som gjordes 2013?

### **Granskningsresultat**

I denna förstudie har jag genomfört intervjuer med medarbetare på verksamhetsledningsenheten och jag konstaterar följande:

Revisionsrapporten är inlämnad till och diarieförd hos kommun styrelsen i samband med att revisorerna lämnade rapporten 2013. Den har inte redovisats för kommunstyrelsen. I diariet anges att chefen för verksamhetsledningsenheten på kommunstyrelsen har ärendet för handläggning.

Revisionsrapporten har följaktligen därför inte formellt besvarats eller kommenterats av kommunstyrelsen.

Däremot har rapporten, enligt uppgift, till del legat till grund för verksamhetsledningsenhetens initiativ att starta en process som syftar mot att utveckla kommunens styr- och målmodell.

Kommunstyrelsen har fastställt utredningsdirektivet (Utveckling av styr -och målmodell) den 10 april 2014. (*Utredningsdirektivet bifogas*)  
Projektet skall pågå mellan januari 2014 och december 2014

Projektledare är Robert Blank som under 1013 genomförde utredningen kring kommunens målprocess, vilken också kommenterades i revisionsrapporten.

I direktivet har man inledningsvis beskrivit den nuvarande styr och målmodellen. Man konstaterar att det under tid har utvecklats nya processer som har lagts till utan att det har genomförts någon värdering av dessa ur ett helhetsperspektiv. Vidare noteras de brister som framkom vid den interna utredningen kring kommunens målprocess. Gemensamt i både granskningsrapporten och kommunens interna utredning av målprocessen, är otydlighet i roller och ansvar och alltför komplicerade processer. Organisationen har svårigheter att förstå de fastställda arbetsprocesserna.

Med detta som bakgrund har politikerna i kommunstyrelsen uttryckt önskemål om att förenkla styr- och målmodellen.



I direktivet anges att projektet omfattar *utredning, analys och förslag* till förbättringsåtgärder för kommunkoncernens övergripande styr- och målmodell. Det handlar inte enbart om målprocessen utan man anger i direktiven att projektet skall utreda och ge förslag till utveckling av samtliga komponenter i Söderhamns kommunkoncerns styr och målmodell. Det innefattar vision, strategier, varumärke, inriktningsmål, huvuduppgifter, perspektiv, värdegrund, verksamhetsmål, budget och övriga styrdokument. Det innebär att hela Söderhamns kommunkoncerns arbetsmodell för verksamhetsledning skall utredas.

Projektet skall inte ansvara för genomförandet av de åtgärder man kommer att föreslå. Implementeringen av de åtgärder som kommer att redovisas i utredningen kommer att ske under 2015.

#### **Mina kommentarer**

Inledningsvis kan jag konstatera att det är anmärkningsvärt att kommunstyrelsen ännu inte har fått ta del av granskningsrapporten som inlämnades under hösten 2013. Enligt uppgift skall den delges kommunstyrelsen inom kort.

Däremot kan jag konstatera att kommunen har påbörjat ett aktivt arbete med syftet att utveckla, förenkla och tydliggöra kommunens mål- och styrmodell. Det innebär att jag anser att kommunstyrelsen har vidtagit aktiva åtgärder för komma tillrätta med de brister som dels redovisats i revisionsrapporten, dels i den interna utredningen kring kommunens målprocess.

De brister som uppmärksammats i revisionsrapporten anser jag grundas på otydlighet i roller och ansvar och alltför komplicerade processer och arbetssätt. Denna otydlighet och oförståelse för de fastställda arbetsprocesserna anser jag vara en bidragande orsak till de brister som framkommit i revisionsrapporten.

Min uppfattning är att revisionen skall följa projektet under hösten och följa upp de förslag till åtgärder som kommer att presenteras vid årsskiftet 2014/15. Sedan är det av stor vikt att revisionen följer implementeringsarbetet utifrån de förslag som projektet kommer att presentera. En utmaning för kommunen i den processen är dels ny mandat period med nya förtroendevalda vid årsskiftet, dels det pågående arbetet med förändrad organisation inom Söderhamns kommun

Leksand den 3 augusti

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hans Gåsste', written over a horizontal line.

Hans Gåsste  
PwC

