



Granskning av kommunens styr- och ledningssystem

Revisionsrapport
Vänersborgs kommun

KPMG AB

2021-09-09

Antal sidor 23





Vänersborgs kommun
Granskning av kommunens styr- och ledningssystem

2021-09-09

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Kommunens styr- och ledningssystem	7
3.2	Nämndernas styr- och ledningssystem	12
3.3	Förvaltningarnas styr- och ledningssystem	19
4	Slutsats och rekommendationer	22
	Bilaga 1	24

1 Sammanfattning

KPMG har av Vänersborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens styr- och ledningssystem. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden har säkerställt ett ändamålsenligt och fungerande styrsystem som genomsyrar styrning och ledning hela vägen ut i verksamheterna.

Utifrån granskningens syfte, ställda revisionsfrågor och uppställda revisionskriterier bedömer vi att Vänersborgs kommun har ett dokumenterat, fastställt och implementerat styr- och ledningssystem. Vi bedömer att styrelsens och övriga nämnders styr- och ledningssystem är väl anpassade till det övergripande systemet samt att förvaltningarnas och verksamheternas system för styrning och ledning utgör en ändamålsenlig del av kommunens styrning och ledning.

Kommunledningen har under de senaste åren arbetat med att uppdatera och justera i kommunens styr- och ledningssystem. Det har inneburit att systemet förtydligats och är under utveckling. Arbetet är systematiskt och långsiktigt. Det finns dock områden som kan och bör förbättras och förtydligas ytterligare.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att

- Utveckla inriktningsmålen så att de blir mer uppföljningsbara. Det underlättar för nämnderna att formulera förväntade resultat och för förvaltningen att identifiera relevanta aktiviteter
- Säkerställa att samtliga förtroendevalda i fullmäktige och i nämnderna har en god kunskap om styr- och ledningssystemet och regelverket för tillämpning av det samma
- I samband med varje mandatperiods start tillse att samtliga förtroendevalda är väl förtrogna med sitt uppdrag och vad som är reglerat i reglementena. Detta för att säkerställa att även grunduppdraget genomförs och följs upp inom ramen för styr- och ledningssystemet.
- Se över styrdokumentens kvalitet och struktur för att säkerställa att de utgår ett sammanhållet och logiskt stöd för styr- och ledningssystemets implementering i förvaltningarna
- Ta initiativ till dialog med samhällsbyggnadsnämnden kring de synpunkter de lyft i samband med granskningen

Vi rekommenderar samhällsbyggnadsnämnden att:

- Uppdrag åt förvaltningschefen att arbeta med de områden nämnden identifierat som nödvändiga att utveckla och förbättra för att uppnå en bättre styrning och ledning av verksamheten



Vänersborgs kommun

Granskning av kommunens styr- och ledningssystem

2021-09-09

- Uppdra åt förvaltningschefen att genomföra omvärldsanalyser med utgångspunkt i det egna uppdraget och den egna verksamheten
- Uppdra åt förvaltningschefen att årligen arbeta med sin ledningsgrupps förståelse och acceptans för vikten av en sammanhållen styrning och intern kontroll.

2 Inledning

KPMG har av Vänersborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens styr- och ledningssystem. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Kommunstyrelsen och övriga nämnder ska ha upprättat välfungerande styr- och ledningssystem för kommunens verksamheter. Systemet ska omfatta kommunfullmäktiges styrdokument, visioner och policys, övriga uppdrag från fullmäktige, lagstiftning och författningar. Det är nämndernas ansvar att säkerställa att systemet efterlevs av förvaltningen och verksamheterna samt att systemet är ändamålsenligt och uppnår önskade effekter.

Kommunstyrelsen ska ha den uppsikt över övriga nämnder som krävs för att säkerställa att styr- och ledningssystemet är implementerat och accepterat av förvaltning och verksamheterna. Det är nämndernas ansvar att säkerställa att verksamheten utformas och genomförs i enlighet med kommunens styr- och ledningssystem, gällande lagar och förordningar samt att följa upp verksamheten utifrån givna uppdrag i budget, övriga uppdrag, reglemente och lagstiftning.

För att nämnderna ska kunna upprätta ett väl fungerande styr- och ledningssystem för verksamheten krävs att flera olika förutsättningar är på plats. Nämnderna och deras förvaltningar ska vara väl införstådda i kommunens styrsystem, gällande reglemente, riktlinjerna för intern kontroll och gällande lagstiftning. De ska ha en god bild av sitt ansvar för att styra och följa upp verksamheten för att kunna utforma styrning på olika nivåer i sin verksamhet på ett ändamålsenligt sätt. Nämnderna och deras förvaltning bör ha en idé om hur de avser att styra verksamheten på både kort och lång sikt för att dels nå budgetmålen, dels nå de mer långsiktiga målen i visions- och policydokument. Om inte de grundläggande förutsättningarna för en effektiv och ändamålsenlig styrning finns på plats kommer det försvåra för nämnderna att bedriva verksamheten i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag och gällande lagstiftning. Även uppföljningen av verksamheten försvåras.

Revisorerna bedömer att det finns en risk för att kommunens styr- och ledningssystem inte genomsyrar kommunens styrning och ledning hela vägen ut i verksamheten och att det därmed finns en risk för bristande uppföljning mot kommunfullmäktiges mål, uppdrag och gällande lagstiftning.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden har säkerställt ett ändamålsenligt och fungerande styrsystem som genomsyrar styrning och ledning hela vägen ut i verksamheterna.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

Övergripande nivå

- Har kommunen ett fastställt och dokumenterat styr- och ledningssystem?

- Har kommunstyrelsen säkerställt att övriga nämnder har en god kunskap och förståelse för kommunens styr- och ledningssystem?

Nämndnivå

- Är nämndens styr- och ledningssystem ändamålsenligt utformad i förhållande till kommunens övergripande styr- och ledningssystem?
 - Har nämnden god kunskap om ramverket för styr- och ledningssystemet?
 - Har nämnden system för att fånga upp förändringar i omvärlden som kräver justeringar i styr- och ledningssystemet?
 - Har nämnden utformat en ändamålsenlig intern kontroll som i rimlig omfattning säkerställer att verksamheten bedrivs i enlighet med styrsystemet?
 - Har nämnden utformat en ändamålsenlig uppföljning av verksamheten som säkerställer att nämnden erhåller tidiga signaler på om verksamheten inte bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag och gällande lagstiftning?

Verksamhetsnivå

- Har verksamheten/enheten anpassat styr- och ledningssystemet till den egna verksamheten?
 - Hur säkerställs att ansvariga tjänstepersoner har tillräckligt stöd i processen för att kunna leda, styra och följa upp verksamheten på ett ändamålsenligt sätt?
 - Hur säkerställer ansvariga tjänstepersoner att samtliga medarbetare är införstådda i och har accepterat målen för verksamheten?
 - Är den interna kontrollen av verksamheten utformad på ett ändamålsenligt vis?
 - Följer ansvarig tjänsteperson upp verksamhetens resultat i relation till kommunfullmäktiges mål, uppdrag och gällande lagstiftning?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsens utformning, implementering och uppföljning av styr- och ledningssystemet på en övergripande nivå. Därtill har en fördjupning gjorts avseende hur samhällsbyggnadsnämnden utformat, implementerat och säkerställt en tillräcklig uppföljning utifrån kommunens styr- och ledningssystem. Övriga nämnder omfattas inte av denna granskning.

2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §



Vänersborgs kommun

Granskning av kommunens styr- och ledningssystem

2021-09-09

- Kommunfullmäktigs budget 2020 och 2021
- Övrig tillämplig lagstiftning för granskade nämnder
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.4 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med:

- Kommunstyrelsens presidium
- Samhällsbyggnadsnämndens presidium
- Kommundirektör
- Redovisningschef
- Samhällsbyggnadschef
- Gatu chef
- Tekniska chefen

Inom ramen för granskningen har ett urval gjorts av två enheter inom samhällsbyggnadsnämnden, gatuenheten och tekniska. Detta för att kunna bedöma om/hur styrsystemet genomsyrar hela nämndens verksamhet, från nämndnivå till medarbetarnivå.

3 Resultat av granskningen

3.1 Kommunens styr- och ledningssystem

3.1.1 Styr- och ledningssystemets grundstruktur

Vänersborgs kommun har ett dokumenterat styr- och ledningssystem. De huvudsakliga delarna i styr- och ledningssystemet utgörs av följande styrdokument:

- Mål- och resursplan
- Regler för mål- och resursstyrning
- Reglemente för intern kontroll
- Budgetanvisningar
- Reglementen för nämnderna med arbetsformer
- Verksamhetsplaner

Som stöd för att dokumentera de olika momenten i styr- och ledningssystemet finns IT-stödet Stratsys.

Styr- och ledningssystemet framgår av Mål- och resursplanen. Styr- och ledningssystemet fastställdes 2013 och en revidering av systemet genomfördes 2019. Det reviderade styr- och ledningssystemet är fastställt av kommunfullmäktige 2019-10-23, dnr KS 353. I samband med revideringen skedde ett förtydligande av ledningssystemet. Vid revideringen av styr- och ledningssystemet har antal inriktningsmål som fullmäktige fastställer reducerats till sex. Tidigare arbetade fullmäktige utifrån 14 inriktningsmål. Syftet med att reducera antal mål är att förtydliga vad kommunfullmäktige vill prioritera och var de vill se tydliga förändringar och förbättringar. Kommunfullmäktige fastställer målen, nämnderna formulerar förväntade resultat. Förvaltningarna beskriver de aktiviteter som ska genomföras för att nå resultat och mål.

De förtroendevalda har arbetat med att formulera mål som ska vara mer relevanta och förståeliga för verksamheterna. Ambitionen är att inriktningsmålen ska vara än tydligare 2022 för att ge en bättre styrning av verksamheten. Utifrån hur målen varit formulerade tidigare har de upplevts vara svåra att följa upp och mäta resultat emot. Genom att reducera antal mål och göra dem mät- och uppföljningsbara syftar fullmäktige till att skapa en ökad enhetlighet och helhetssyn på mål och målstyrningen. Styr- och ledningssystemet syftar inte enbart till att underlätta och tydliggöra styrning mot inriktningsmålen utan även till att hantera grunduppdraget som respektive nämnd har enligt sitt reglemente.

2020 var det första året som det reviderade ledningssystemet var styrande för kommunens nämnder.

Ett gemensamt ledningssystem

Samtliga nämnder och förvaltningar förväntas arbeta utifrån det gemensamma styr- och ledningssystemet så som det är uttryckt i styrdokumenterna. Genom att budgetprocessen är relativt omfattande och innebär ett stort mått av engagemang från både förtroendevalda och tjänstepersoner är modellen både känd och implementerad i verksamheten. Samtliga förvaltningar rapporterar detaljbudgetar, verksamhetsplaner, delårsrapporter, årsredovisningar och internkontrollplan i Stratsys. Samtliga nämnder och förvaltningar använder sig av samma rapportstrukturer för sin rapportering under året.¹

Styr- och ledningssystemet återfinns även på hemsidan och på intranätet, vilket innebär att både förtroendevalda och tjänstemän har tillgång till information om systemet och hur de förväntas använda sig av det i sin styrning och ledning av verksamheten på olika nivåer i organisationen.

Enligt kommundirektören har kommunens förvaltningsledning lagt tid på att förankra modellen i hela organisationen. Det är särskilt viktigt att kommunstyrelsen och budgetberedningen är väl insatta i hur styr- och ledningsmodellen är uppbyggd. Inför budgetarbetet får de därför en rad genomgångar av modellen, systemet och av processen.

3.1.2 Övergripande styrdokument för kommunens styr- och ledningssystem

Mål- och resursplan

Mål- och resursplanen är kommunfullmäktiges budgetdokument och är ramverket för kommunens styr- och ledningssystem. Av Mål- och resursplanen framgår:

- Kommunens vision
- Inriktningsmål
- Mål för god ekonomisk hushållning
- Riktlinjer för god ekonomisk hushållning
- Omvärldsanalys
- Budgetförutsättningar
- Ramar för driftbudgeten per nämnd
- Investerings- och exploateringsplan

Regler för mål- och resursstyrning

Kopplat till mål och resursplanen finns upprättade regler för mål- och resultatstyrning. Av dessa framgår:

- Allmänna styrprinciper

¹ Fram till och med 2021 ingår inte verksamhetsplanerna i den gemensamma strukturer. Efter beslut i kommundirektörens ledningsgrupp ska samtliga förvaltningar använda sig av samma mall för att ta fram underlag till nämndernas verksamhetsplaner.

2021-09-09

- Principer för målstyrning
- Styrmodellens årshjul
- Uppföljning och analys
- Verksamhetsplan

Under varje rubrik preciseras arbetsätt, ansvar och roller och styrprinciper. Syftet med riktlinjerna är att stödja ett sammanhängande system för ledning, styrning och uppföljning.

Reglemente för intern kontroll

Kommunfullmäktige har antagit ett reglemente för internkontroll. Av reglementet framgår att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en fungerande intern styrning och kontroll på plats i kommunen. Nämnderna har ansvar att tillse att det finns en fungerande intern styrning och kontroll inom de verksamheter som de ansvarar för enligt sina reglementen eller enligt särskilda beslut. Av reglementet framgår även ansvaret i linjen samt hur den interna kontrollen ska följas upp.

Kommunstyrelsen ansvarar även för att föreslå förbättringar i styrning och ledningen utifrån vad som framkommit av den interna kontrollen i styrelsen och nämnderna under året.

Budgetanvisningar 2021

Inför budgetarbetet 2022–2023 har kommunstyrelsen upprättat budgetanvisningar till nämnderna inför deras budgetarbete. Av dessa framgår:

- Samhällsekonomisk bakgrund
- Ekonomiska förutsättningar
- Riktlinjer för god ekonomisk hushållning i mål- och resursplanen

Av anvisningarna framgår hur respektive nämnd förväntas arbeta med sina egna budgetförslag med utgångspunkt i mål- och resursplanen och dess regelverk.

Verksamhetsplaner

Av verksamhetsplanerna framgår:

- Inriktningsmålen
- Förväntade resultat
- Aktiviteter för att nå förväntade resultat
- Eventuella riktade uppdrag
- Budget

Årshjulet

Ett årshjul är upprättat som all styr- och ledningsaktivitet ska anpassas till. Kommunstyrelsen fastställer varje år tidsplanen för budgetprocessen, delårsbokslut och upprättande av årsredovisningen. Det är utifrån årshjulet som rapportering och dokumentation sker i IT-stödet Stratsys.

Nämnderna diskuterar och formulerar förväntade resultat på våren. Sedan lyfts detta till budgetberedningen som återkopplar och diskuterar förslaget med berörd nämnd utifrån den övergripande budgetprocessen. Det föreslagna förväntade resultaten prövas mot av fullmäktige fastställda inriktningsmål och avsatta medel för året.

Uppföljning

I Stratsys dokumenteras hela processen från vision, inriktningsmål, förväntade resultat och vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå förväntade resultat. Under året ska sedan genomförda och pågående aktiviteter rapporteras in. Kommunstyrelsen och nämnderna får en åiterrapportering och en sammanställning av utfall under året. Det sker dels månadsvis, dels vid delårsrapportering och vid upprättande av årsredovisning.

Åiterrapporteringstillfällena under året är fastställda och framgår av årshjulet. För att ingen ska missa att rapportera verksamhetens resultat är automatiska påminnelser inlagda i IT-systemet.

I anslutning till den ekonomiska uppföljningen sker också verksamhetsuppföljning. Uppföljning sker vid delår, årsbokslut och i viss mån vid månadsuppföljningar. Det sker även en uppföljning i samband med upprättande av mål- och resursplan, verksamhetsplaner och detaljbudgetarbetet. Det finns tydliga tidsplaner för när olika uppföljningsmoment ska ske.

I samband med att det sker åiterrapporteringar av verksamheternas utfall och resultat i kommunfullmäktige av uppföljningar av resultat under året redovisar respektive nämndordförande sin nämnds resultat.

IT-stöd (Stratsys)

Till styr- och ledningssystemet finns ett för kommunen anpassat IT-stöd, Stratsys. Det säkerställer att nämnder och förvaltningar dokumenterar och följer upp verksamheten på ett sådant sätt att resultat och måluppfyllelse kan följas löpande och på ett systematiskt och enhetligt vis. IT-stödet upplevs av dem vi intervjuat som ändamålsenligt, lättarbetat och väl fungerande.

Övrigt stöd

Respektive förvaltning har ett administrativt stöd i form av utvecklingsledare. De har i uppdrag att stödja ansvariga chefer med att tillämpa styr- och ledningssystemet. Om

de egna stödresurserna ute i de mindre förvaltningarna inte räcker till ska kommunstyrelsens förvaltning låna ut resurser till dessa.

Till kommundirektörens ledningsgrupp, är dessa utvecklingsledare genom Utvecklingsledarforum (ULF) knutet, med ett särskilt definierat ansvar att hålla i frågor kring ledning och styrning. Samtliga förvaltningschefer har möjlighet att lyfta frågor kring styrmodellen och styrsystemet i ledningsgruppen för diskussion.

3.1.3 Nämndernas kunskap och förståelse för styr- och ledningssystemet

Utbildning av förtroendevalda

Kommunens förtroendevalda får utbildning i styr- och ledningssystemet så att de ska ha en god förståelse för det och kunna använda det aktivt. Ovan nämnda arbetsgrupp är tillsatt i kommunen med ansvar för att utveckla styr- och ledningssystemet, den har även ansvar för att genomföra utbildningar kring ledningssystemet. Medarbetare från arbetsgruppen håller workshops med nämnderna så att ledamöterna ska kunna vara insatta i hur ledningssystemet fungerar och för att de förtroendevalda ska förstå var i styrprocessen de själva har en roll och ett ansvar.

Ledamöterna i nämnderna erbjuds även en utbildning vid mandatperiodens början. I utbildningen ingår information kring lednings- och uppföljningssystem.

Kommundirektören har varit ute i samtliga nämnder och informerat om styr- och ledningssystemet, årshjulet och styrprocessen. Ambitionen är att eventuella revideringar i modellen ska vara så pass väl implementerad inför valet 2022 så att det ska vara enkelt för en ny majoritet att omgående använda sig av styr- och ledningssystemet.

Utbildning av medarbetarna

Förvaltningarnas tjänstepersoner har fått viss utbildning i både styr- och ledningssystemet och i Stratsys. Nya chefer erhåller utbildning i systemet, vilket också ingår i kommunens karriärsprogram. Dock uppges det i samband med våra intervjuer att i stor utsträckning har medarbetarna fått lära sig genom att själva arbeta i systemet.

Inom samhällsbyggnadsförvaltningen har de hållit workshops där det diskuterats både styr- och ledningssystemet och Stratsys. De har talat mycket om strukturen och hur systemet är uppbyggt och med vilket syfte de ska använda sig av rapporteringssystemet Stratsys för sin återrapportering av verksamhetens resultat. Det är väsentligt enligt förvaltningschefen att samtliga medarbetare vet vad som förväntas av dem från nämndens sida.

3.1.4 Bedömning

Både kommunfullmäktige och kommunstyrelsen upplevs som tydliga i sina krav och förväntningar på när, var och hur styr- och ledningssystemet ska användas. Styr- och ledningssystemet är förankrat i både kommunfullmäktige och i kommunstyrelsen. Det

förs enligt uppgift en levande debatt i fullmäktige utifrån de resultat som redovisas enligt uppföljningsmodellen och inriktningsmålen.

Den nya kommundirektören har arbetat med att bygga en tydlig struktur för styrning och ledning. Hon har förtydligat ansvar, roller och befogenheter. Den revidering av styrsystemet som skedde 2019 är en del i arbetet med att utveckla styrningen. Utvecklingsarbetet ska vara helt klart till budgetåret 2023. Målet är att då den nya mandatperioden börjar så ska ett fullt utvecklat styr- och ledningssystem vara implementerat.

Det finns fortfarande en svårighet för de förtroendevalda att formulera mål som är mätbara. Idag tar de sin utgångspunkt i SKR:s jämförelsedatabas Kolada. Det är inte alltid ändamålsenligt då alla mål inte låter sig mätas och värderas utifrån de mått som återfinns i den. För att redovisa måluppfyllelse mot fullmäktiges mål använder sig kommunen även av enkäter och andra instrument för att fånga upp mer mjuka värden.

3.2 Nämndernas styr- och ledningssystem

3.2.1 Tillämpning av styr- och ledningssystemet

Styrelsen och nämnderna använder sig av kommunens övergripande styr- och ledningssystem. Vissa anpassningar kan göras i Stratsys utifrån respektive nämnds behov, men utgångspunkten för styrningen i kommunen är att samtliga nämnder använder sig av ett gemensamt styr- och ledningsstöd.

I samband med budgetberedningens dialog med nämnderna diskuteras förväntade resultat ställt till den övergripande mål- och resursplanen. De lyfter då innevarande års resultat och förväntade resultat kommande år. I samband med tertialbokslut och delårsbokslut diskuteras eventuella avvikelser och åtgärder för att komma tillrätta med dessa.

Inom respektive förvaltning förs det kontinuerligt diskussioner om det förväntade resultatet som fastställts av nämnden. Diskussionen förs genom hela budget- och uppföljningsprocessen.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen använder sig fullt ut av kommunens övergripande styr- och ledningssystem. Ledamöterna är införstådda i styrmodellen och arbetar i sin styrning och uppföljning med stöd av Stratsys. Kommunstyrelsens presidium bedömer att styr- och ledningssystemet fungerar bra idag. De styr mot de sex inriktningsmålen och upplever att de idag har en bättre helhetssyn på verksamheten. Samtidigt lyfter de vikten av att samtliga medarbetare är införstådda i styrmodellens principer så att alla jobbar på ett likartat vis. Alla ska vara införstådda i mål, förväntade resultat och beslutade aktiviteter.

Kommunstyrelsen erhåller via Stratsys sammanställningar av både den egna verksamhetens resultat och av övriga nämnders resultat. Genom att modellen bygger

på ett decentraliserat ansvar för verksamhetens aktiviteter och resultat så har de förtroendevaldas intresse för mål, förväntade resultat och uppföljning ökat.

Samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden använder sig av kommunens styr- och ledningssystem för styrning- och uppföljning av verksamheten. Nämnden arbetar utifrån kommunfullmäktiges sex inriktningsmål och formulerar förväntade resultat som förvaltningen ska omvandla till aktiviteter. Aktiviteterna följs sedan upp på verksamhets- och enhetsnivå för att därefter registreras i Stratsys och återrapporteras till nämnden.

Nämnden strävar efter att mål och förväntade resultat ska vara mätbara. Tidigare har detta varit mer godtyckligt och därmed svårare att följa upp. Ett förbättringsarbete pågår i syfte att formulera mer utvärderingsbara mål.

För att säkerställa att förvaltningen arbetar med rätt saker har både nämnden och presidiet möten med förvaltningsledningen löpande under året. Den administrativa chefen har ett ansvar att följa upp att övriga ledande tjänstepersoner har en god kunskap och styr- och ledningssystemet samt att de följer strukturen i årshjulet och i Stratsys. Utöver vad som ska rapporteras i Stratsys har samhällsbyggnadsnämnden önskemål om att förvaltningen ska följa ett par övriga nyckeltal. De exempel som lyfts är:

- Andelen av kommunens bilpark som använder fossilfritt bränsle
- Kostnader för gatuunderhåll i genomsnitt

Genom årshjulet och rapporteringsstrukturen i Stratsys säkerställs att nämnden erhåller den information som behövs för att följa och följa upp verksamheten under året. Nämnden erhåller återrapportering vid tre tillfällen under året. Det sker vid delår april, delår september och i samband med att årsredovisningen upprättas. Utöver dessa tillfällen kan nämnden på begäran erhålla ytterligare uppföljning.

3.2.2 Kunskap om ramverket

Kommunstyrelsen

Styrningen har utvecklats och förtydligats under de senaste åren, framför allt i samband med revideringen av styr- och ledningssystemet 2019. Presidiet upplever en stor skillnad och en positiv utveckling. De upplever idag ett större engagemang från förvaltningens sida och en ökad delaktighet från medarbetarna.

Samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden uppges ha goda kunskaper om styr- och ledningssystemet, styrmodellen och till viss del Stratsys. Nämnden har fått utbildning i styrsystemet och styrmodellen. Den administrativa chefen går igenom modellen i början av verksamhetsåret i samband med att nämnden ska påbörja arbetet med att

formulera förväntade resultat och uppdrag till förvaltningen. I samband med att delårsbokslut och årsbokslut upprättas sker även en genomgång av hur förvaltningen arbetar och hur de rapportera i Stratsys.

Inför varje mandatperiod ska en mer gedigen genomgång av styr- och ledningssystemet ske. Kommunstyrelsen erbjuder dessutom en frivillig utbildning för förtroendevalda i kommunen. 2019 deltog hela nämnden i utbildningen.

Dock upplevs de som sitter i presidiet ha bättre kunskaper kring styr- och ledningssystemet än övriga ledamöter i nämnden.

3.2.3 Omvärldsanalys

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen genomför årligen en omvärldsanalys som omfattar samtliga delar av kommunens verksamheter. Kommunstyrelsen arbetar brett och med ett helhetsperspektiv i sin omvärldsanalys. Analysen är en del av grunden för budgetarbetet och budgetförslaget till fullmäktige. Samtliga nämnder uppges vara delaktiga. Styrelsen arbetar utifrån konjunkturprognos, den demografiska utvecklingen, förändringar i lagstiftning etc. i sin analys. Huvudfokus i analysen ligger på de ekonomiska förutsättningarna. De försöker fånga upp faktorer som kan påverka kommunens förutsättningar att bedriva verksamheten så som kommunfullmäktige beslutat. En viktig del i omvärldsanalysen är riskanalysen. Förvaltningen fångar upp olika risker som sedan styrelsen värderar. Respektive chef inom förvaltningen ska se över vilka risker den ser knutna till dess ansvarsområden.

Grundansvaret för att bevaka vad som händer i omvärlden och som kan påverka kommunens förutsättningar är förvaltningens. Händelser i omvärlden kan leda till att det förs diskussioner kring behov av att justera förväntade resultat. Inriktningsmålen ligger alltid fast tills fullmäktige beslutat annat, men nyckeltal etc. kan justera under året. Av den reviderade mål- och resultatplanen framgår att om kommunfullmäktige bedömer att inriktningsmålen behöver justeras under budgetåret på grund av händelser i omvärlden så kan det göras.

I samband med delårsboksluten görs analyser av vilka omvärldsfaktorer som har påverkat kommunens resultat. Det sker både på förvaltningsnivå och på politisk nivå. Kommunstyrelsen har möten med övriga nämnder där resultat och avvikelser diskuteras och analyseras. Detta sker muntligen och dokumenteras inte.

Den pågående pandemin har varit en utmaning för kommunen och för kommunstyrelsen. En påtaglig omvärldshändelse som tvingat fram förändringar i styrning och ledning i kommunen. Kommunstyrelsens presidium upplever att de lyckats väl med att få organisationen att jobba utifrån de förutsättningar och restriktioner som gällt under 2020. En utmaning för demokratin har varit att trots restriktionerna kunna genomföra möten. En utmaning för verksamheterna har varit att upprätthålla verksamheterna trots att många medarbetare varit tvungna att arbeta hemifrån.

Presidiet konstaterar att under 2021 finns en rad konsekvenser av pandemin att hantera.

Samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden genomför ingen mer omfattande egen omvärldsbevakning. Den egna förvaltningen har inget särskilt uppdrag att bevaka omvärldsfrågor. I första hand bevakar kommunstyrelsens förvaltning omvärldsfrågorna. Dock ges en viss information i nämnden utifrån vad som framkommit på central nivå. Utifrån vad förvaltningen informerar om i nämnden kring förändringar i omvärlden ger nämnden förvaltningen uppdrag att arbeta med eller informera sig kring områden som kan ha konsekvenser för verksamheten. Skulle det uppstå behov av justeringar i rapporteringen i Stratsys utifrån förändringar i omvärlden så sker inte det på nämndnivå utan på kommunstyrelsenivå och i samband med budgetarbetet och upprättandet av mål- och resultatplan.

3.2.4 Intern kontroll

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har upprättat en riskanalys för 2021. Av riskanalysen framgår identifierade risker (51) samt värdering utifrån sannolikhet och väsentlighet. Även vilken enhet och vilken process som berörs samt planerade kontrollåtgärder framgår av dokumentet.

Den riskanalys som ligger till grund för internkontrollplanen har tidigare i huvudsak genomförts av förvaltningen. Från och med 2021 genomför styrelsens ledamöter själva en riskanalys.

Kommunstyrelsen har upprättat en plan för intern kontroll i enlighet med reglementet för intern kontroll. Av planen framgår:

- Kommungemensamma kontrollområden
- Nämndspecifika kontrollområden
- Årliga kontrollaktiviteter
- Ansvariga för kontrollaktiviteter

Kommunstyrelsens plan för intern kontroll har tidigare i till största delen varit en tjänstemannaprodukt. Först 2021 har enligt uppgift styrelsens ledamöter varit involverade i att arbeta fram planen. Enligt de vi intervjuat har detta inneburit att de förtroendevalda idag visar ett större intresse för intern kontroll. De har fått en större förståelse för att de har ett ansvar för att det finns en tillräcklig intern kontroll i verksamheten. Internkontrollplanen är nu mer kopplad till inriktningsmålen och risken för att förväntade resultat inte ska uppnås än tidigare.

Planen upprättas av förvaltningen och de analyser som görs i styrelsens internkontrollplan är styrande för samtliga nämnder och ska ingå i deras internkontrollplaner utöver vad de själva identifierat ur ett verksamhets perspektiv.

Samhällsbyggnadsnämnden

En gång per år genomför samhällsbyggnadsnämnden en riskanalys i syfte att identifiera eventuella risker i verksamheten. Utgångspunkten är det underlag som förvaltningen arbetat fram.

Förvaltningen genomför i samverkan med övriga förvaltningar en egen riskanalys som tillsammans med nämndens riskanalys ska ligga till grund för internkontrollplanen. Det är i första hand förvaltningens ekonomigrupp som identifierar kontrollmoment och kontrollpunkter för de risker som lyfts.

Respektive verksamhet gör sina egna riskanalyser. De sammanställs sedan på ledningsnivå och utgör grund för förvaltningens diskussioner och arbetet med att upprätta ett förslag till internkontrollplan.

Förvaltningen har en särskild grupp som arbetar med internkontrollfrågorna. De upprättar förslag till internkontrollplan. Av planen framgår när, var, hur och av vem som ska genomföra kontrollmomenten som fastställts. Både nämnden och förvaltningen arbetar aktivt i framtagande av planen. Det är nämnden som slutligen fastställer internkontrollplanen.

Nämnden följer arbetet med internkontroll via internkontrollplanen och återrapportering av uppföljning av planen i enlighet med årshjulet.

De större investerings- och underhållsprojekt som nämnden ansvarar för återredovisas till nämnden enligt särskild projektplan. Mindre projekt redovisas bara i samband med årsbokslutet och i verksamhetsberättelsen.

3.2.5 Verksamhetsuppföljning

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens uppföljning är enligt kommundirektören ambitiös. Verksamheten följs upp i IT-stödet Stratsys. Den följs upp mot förväntade resultat. Uppföljning sker månadsvis. Den ekonomiska uppföljningen är mer omfattande än verksamhetsuppföljningen under året. Periodiserade månadsrapporter upprättas varje månad. Övriga nämnder upprättar prognoser var annan månad.

Redan vid tertialbokslut 1 sker en omfattande uppföljning. Förvaltningen återrapporerar enligt uppgift mer än vad som förväntas utifrån vad som ska rapporteras i Stratsys. Styrelsen får en första målprognos och även status i olika projekt och i planeringen för året. I samband med delårsrapporterna i april och augusti följs även verksamhetsmålen upp mer ingående.

2021-09-09

I samband med budgetarbetet har även kommundirektören ett större möte med samtliga chefer där de går igenom hur de ska arbeta med styrning- och ledning av verksamheten. Förväntade resultat går igenom då de är ett uttryck för den politiska viljan och signalerar vad politiken vill fokusera på.

I förvaltningen finns det en tjänstemannagrupp som följer att uppföljning och återrapportering sker i enlighet med årshjulet och beslut. Gruppen diskuterar vad som ska rapporteras till styrelsen och hur mycket information som ska kommuniceras vid varje tillfälle. Det finns en risk för att förvaltningen är för ambitiös och att det blir för mycket information. Rapporternas omfattning och kvalitet utvärderas kontinuerligt så att de ska vara adekvata och användbara för kommunstyrelsens ledamöter. KSAU har ärendegenomgång varje vecka. De ärenden som lyfts vid veckomötena förs sedan vidare till kommunstyrelsen. Vid kommunstyrelsens möten deltar alltid, förutom kommundirektör, ekonomichef och chefsjurist från tjänstemannansidan. Ledamöterna kan alltid ställa frågor till tjänstepersonerna. Kommundirektören har en stående punkt vid mötena där hon informerar om väsentliga händelser i kommunen och omvärlden.

Då det varit påkallat har kommunstyrelsen fört dialog med övriga nämnder kring prognoser och resultat. Exempel som lyfts är styrelsens dialog tidigt i år med kultur- och fritidsnämnden och dialogen med barn- och utbildningsnämnden 2020 utifrån barn i behov av särskilt stöd. I övrigt så för styrelsen en löpande dialog med övriga nämnder för att vara uppdaterad på hur det går och vilka svårigheter och risker nämnderna själva ser i verksamheterna. I huvudsak förs samtalen i samband med budgetarbetet, delårsrapportering och inför upprättande av årsredovisningen. Styrelsen möter under året även både de fackliga organisationerna och partigrupperna för dialog kring uppdraget, förväntade resultat och redovisade utfall.

Samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden följer löpande upp verksamheten. Rapportering av verksamhetens resultat sker i Stratsys. En återrapportering till nämnden sker i enlighet med årshjulet. Av rapporteringen framgår eventuella avvikelser mot förväntade resultat. Även kommunfullmäktige och kommunstyrelsen erhåller informationen om eventuella avvikelser mot resultat och därmed mot inriktningsmålen. Vid behov ställer nämndens ledamöter frågor till förvaltningen kring resultat, avvikelser och åtgärder.

Nämnden för diskussioner kring hur verksamheterna ska följas upp. De mätetal de arbetar utifrån tas från SKR:S mätverktyg Kvalitet i Kommuner (KKIK). Det finns vissa svårigheter att hitta bra jämförelsetal med andra kommuner då de inte redovisas sig på ett likartat vis, i första hand jämför sig nämnden inom vissa områden med regionerna och med sig själv över tid.

Verksamheterna har enligt uppgift själva en god kunskap om hur verksamheten utvecklas och kan vidta åtgärder tidigt vid eventuella avvikelser.

3.2.6 Bedömning

Vi bedömer att då samtliga nämnder använder sig av ett och samma styr- och ledningssystem blir ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner tydligare. Det blir tydligt i vilket syfte förvaltningen ska dokumentera verksamhetens resultat och hur informationen används som en del av styrningen. Årets resultat följs upp, men även förväntade resultat för nästkommande år diskuteras och analyseras i både nämnder och förvaltningar.

Vi bedömer att regelverket för styrning och uppföljning blir tydligt för både nämnd och förvaltning då dokumentationskravet i Stratsys är anpassat till regelverket och årshjulet.

Kommunstyrelsens riskanalys och internkontrollplan adresserar inte på ett tydligt sätt risker utifrån de sex inriktningsmålen och förväntade resultat. I första hand hanteras mer traditionella områden som i grunden bör hanteras av förvaltningen inom ramen för förvaltningsuppdraget. Genom att involvera de förtroendevalda mer i arbetet med riskanalys och internkontroll bedömer vi att kvaliteten ökar i den interna kontrollen. De förtroendevalda får en bättre förståelse för sitt uppdrag att styra- och leda samt att ha uppsikt. Det gör också att verksamheterna blir mer engagerade i styrning, ledning och kontroll av verksamhetens resultat. Genom att tydligare skapa en koppling mellan inriktningsmålen, grunduppdraget och uppföljningen skapas en röd tråd i den interna kontrollen.

Samhällsbyggnadsnämndens riskanalys och internkontrollplan adresserar inte heller på ett tydligt sätt risker utifrån de sex inriktningsmålen och förväntade resultat. I första hand hanteras mer traditionella områden som i grunden bör hanteras av förvaltningen inom ramen för förvaltningsuppdraget. Enligt dem vi intervjuat tar verksamhetscheferna inte intern kontroll riktigt på fullt allvar. Det finns ett utvecklingsarbete att göra inom samhällsbyggnadsnämndens verksamheter avseende arbetet med intern kontroll som både nämnden och förvaltningsledningen bör prioritera. Nämnden bör även utveckla och ta initiativ till att genomföra egna omvärldsanalyser med utgångspunkt i det egna uppdraget.

De förtroendevalda jobbar tillsammans med sina tjänstepersoner för att utveckla redovisningen till styrelsen och nämnderna. Genom uppföljningen av resultat mot mål kan de förtroendevalda uppmärksammas på om verksamheten spretar eller om den utvecklas utifrån verksamhetsplanen och uppdraget.

Då uppföljning och åiterrapportering sker till kommunstyrelsen och till samhällsbyggnadsnämnden är det viktigt att det är tydligt vad som är bedömningar och vad som är fakta. Kvalitativa bedömningar behöver göras, men det ska då vara tydligt i rapporteringen att det är bedömningar och inte fakta. En svårighet i uppföljningen som nämns är att en del jämförelsetal som kommunen jämför sig mot inte är uppdaterade. Det finns en eftersläpning i inrapporterade data till den nationella databasen. Det är viktigt att förvaltningen löpande följer upp verksamheterna mot sig själva och den önskade utvecklingen så som den är uttryckt i mål och uppdrag.

Tidigare fanns ingen definition på vad god ekonomisk hushållning innebar, det finns det idag. 2021 är första året som mål för god ekonomisk hushållning även omfattar verksamhetsmålen, vilket innebär att även de kommer utvärderas och revideras vid behov.

I återrapporteringen till samhällsbyggnadsnämnden sker en bedömning av verksamheternas resultat ställt till förväntat resultat. Det sker genom redovisning i rött, gult och grönt. Det är inte helt klarlagt vad som gör att resultatet blir den ena eller andra färgen. Svårast är det att värdera resultatet i de delar där det är beroende av vad andra nämnders verksamheter redovisar. Nämnderna kan ha olika uppfattningar om vad som är bra och vad som är mindre bra. Ett arbete med att kalibrera bedömningarna mellan nämnderna har inletts. Frågan är lyft till kommundirektörens ledningsgrupp. Avvikelse mot inriktningsmål, önskade resultat och indikatorer förklaras i årsredovisning och förvaltningsberättelse.

3.3 Förvaltningarnas styr- och ledningssystem

3.3.1 Tillämpning av styr- och ledningssystem

Kommunstyrelsens förvaltning

Kommundirektören har till sin hjälp en ledningsgrupp för att styra och leda verksamheten. I den stäms löpande av utfall mot förväntat resultat för att tidigt fånga upp eventuella avvikelser.

Samtliga staber arbetar i Stratsys. Medarbetare vet att de ska arbeta utifrån kommunens styr- och ledningssystem, mål- och resursplanen och de egna verksamhetsplanerna, både i grunduppdraget och utifrån de mål och aktiviteter som berör deras verksamhet. Detta ger enligt kommundirektören en överblick över förvaltningens arbete och resultatutveckling.

Förvaltningen får stöd av utvecklingsledaren i samband med att de ska rapportera i Stratsys. Utvecklingsledaren ska även stödja staberna med att arbeta med att formulera åtgärder utifrån eventuella avvikelser som framgår av tertiärrapporter och delårsrapport. I uppdraget för utvecklingsledaren ingår även att höja medvetenheten hos chefer och medarbetare kring vilka mål, förväntade resultat och aktiviteter som styr arbetet under året.

Samhällsbyggnadsnämndens förvaltning

Samhällsbyggnadsförvaltningens ledningsgrupp uppges ha en god kunskap kring ledningssystemet, dess syfte och utformning. Styr- och ledningsfrågor lyfts på ett mycket mer aktivt sätt i ledningsgruppen idag än bara för några år sedan enligt dem vi intervjuat. De arbetar mer aktivt med frågorna vilket har lett till en ökad acceptans för vikten av en tydlig och systematisk styrning mot resultat. För att ytterligare stärka medvetenheten kring vikten av att följa upp resultat i verksamheten återrapporterar idag ansvariga verksamhetschefer uppföljning av sina verksamheter till nämnden. De

kan då svara på frågor de förtroendevalda lyft kring sina verksamheter och får ta ett direkt ansvar för eventuella avvikelser mot förväntat resultat.

Detaljbudgetarbetet i nämnden är väl integrerat med förvaltningens arbete med att upprätta verksamhetsplaner och identifiera aktiviteter som ska genomföras under året. Aktiviteter och tillgängliga resurser kopplas samman i detta arbete. Förvaltningschef och ekonomichefen går igenom allt och bedömer realismen i verksamheternas planer ställt till budget och inriktningsmål. Det aktiviteter som föreslås ska rymmas inom budget. Verksamhetscheferna får vid behov förklara hur det tänkt och vad de vill genomföra. Detta ger en god förståelse för styr- och ledningssystemet långt ut i organisationen.

3.3.2 Stöd för tillämpning av styr- och ledningssystemet

Kommunstyrelsen

Det finns resurser avsatta inom förvaltningen i form av en utvecklingsledare med uppdrag att ge tjänstepersonerna stöd i styrning- och uppföljningsuppdraget. Vid behov kan cheferna begära stöd av utvecklingsledaren. Även övriga förvaltningar kan vid behov ta hjälp av centrala utvecklingsledare.

Samhällsbyggnadsnämndens förvaltning

Den administrativa chefen har ett uppdrag att stödja verksamhetscheferna i deras styr- och ledningsuppdrag. Styr- och ledningssystemet diskuteras även i förvaltningens ledningsgrupp. Där kan svårigheter med att tillämpa systemet i enskilda verksamheter lyftas.

3.3.3 Medarbetarnas förståelse och acceptans för ledningssystemet

Kommunstyrelsens förvaltning

Varje chef har ett ansvar för att dennes medarbetare är införstådda i vilka mål, uppdrag och aktiviteter som verksamheten styr mot. I samband med arbetsplatsträffar, enskilda utvecklingssamtal och lönesamtal går ansvarig chef igenom mål, uppdrag och aktiviteter samt hur medarbetaren presterat i relation till dessa. Det skapar en röd tråd mellan inriktningsmålen och enskilda medarbetares prestation och därmed en förståelse för sambandet.

Den medarbetarenkät som genomförs vartannat år är en viktig indikator på i vilken mån cheferna har lyckats förmedla den röda tråden i styr- och ledningssystemet.

Samhällsbyggnadsnämndens förvaltning

Medarbetarna ska vara införstådda i vad som förväntas av dem och det är ett chefsansvar. Det sker löpande genomgångar med medarbetarna på olika nivåer i organisationen kring mål, förväntade resultat etc. utifrån verksamhetsplanen. Först

görs det på ledningsnivå därefter ska ansvariga chefer göra samma genomgång ute i sina respektive verksamheter.

Uppföljning sker i samband med workshops, arbetsplatsträffar, enhetsmöten och enskilda utvecklings- och lönesamtal. Det kan enligt dem vi intervjuat vara svårt att förmedla hela styrkedjan för medarbetarna då de i vissa verksamheter vill göra väldigt mycket. Det innebär att det kan bli svårt att bedriva verksamheten inom budget. De konstaterar att det är viktigt att cheferna måste skapa acceptans för uppdragets gränser och inriktning.

De vi intervjuat uppger att de bedömer att ledningssystemet inte är lika förankrat längst ut i verksamheterna. Dock menar de att fler och fler medarbetare ut i organisationen har kunskaper om både mål, förväntade resultat och ledningssystemet i sig. Det syns framför allt i de medarbetarundersökningar som genomförs var annat år. De upplever att det finns en legitimitet och acceptans i organisationen för hur det är tänkt att kommunen ska styras och ledas.

3.3.4 Uppföljning på verksamhetsnivå

Kommunstyrelsens förvaltning

All verksamhet följs kontinuerligt upp i Stratsys. Förvaltningarna arbetar med att utveckla rapportering och analyser. Det är väsentlig att redan i budgetarbetet arbetet håller en hög kvalitet, annars blir det svårt att under året följa upp och värdera resultat mot mål och förväntade resultat. Redan andra dagen i månaden stängs böckerna och uppföljning av föregående månads resultat kan ske. Syftet är att kunna ge en snabb återkoppling av resultat till styrelsen och förvaltningsledningen.

Det finns inom kommunstyrelsen förvaltningen en rad arbetsgrupper som arbetar med olika verksamhetsområden. Till exempel finns en grupp som arbetar med samhällsutvecklingsfrågor, de styrs av en förtroendevald och arbetet återrapporteras till kommunstyrelsen.

Samhällsbyggnadsnämndens förvaltning

Verksamheterna följs upp i enlighet med årshjulet i Stratsys. De verksamhetsresultat som inte täcks in av rapporteringen i Stratsys följs upp i samband med delårsrapporter och årsredovisning. Verksamheterna gör sammanställningar och redovisar måluppfyllelse. Rapporterna skickas till den administrativa chefen som sammanställer dem. De redovisas nämnden som ett anmälningsärende. Vid behov ger nämnden och förvaltningschefen uppdrag om ytterligare uppföljningar för att bättre belysa verksamhetens resultat. Ett exempel som lyfts är ett särskilt uppdrag som gavs 2020 kring fastighetsunderhåll och fastighetsskötsel.

Verksamhetscheferna redovisar alltid inför nämnden. Tidigare var det förvaltningschefen eller ekonom som gjorde det, men genom att det ansvaret nu ligger

på verksamhetscheferna skapas en större delaktighet hos dem för resultat och uppföljning. Det är tydligt vad de ska följa upp emot.

3.3.5 Bedömning

Kommundirektören har till sin hjälp en ledningsgrupp där förvaltningsfrågor lyfts. Gruppen utgör ett stöd för kommundirektören i att styra både förvaltningen och samordna kommunens övriga verksamheter.

Verksamhetsföreträdarna vi intervjuat i vår granskning upplever att det idag finns en röd tråd i uppföljningen och att rapporteringen på ett tydlig vis knyter an till mål och uppdrag. Kommunstyrelsen får ta del av uppföljning även på verksamhetsnivå.

4 Slutsats och rekommendationer

Utifrån granskningens syfte, ställda revisionsfrågor och uppställda revisionskriterier bedömer vi att Vänersborgs kommun har ett dokumenterat, fastställt och implementerat styr- och ledningssystem. Vi bedömer att styrelsens och övriga nämnders styr- och ledningssystem är väl anpassade till det övergripande systemet samt att förvaltningarnas och verksamheternas system för styrning och ledning utgör en ändamålsenlig del av kommunens styrning och ledning.

Kommunledningen har under de senaste åren arbetat med att uppdatera och justera i kommunens styr- och ledningssystem. Det har inneburit att systemet förtydligats och är under utveckling. Arbetet är systematiskt och långsiktigt. Det finns dock områden som kan och bör förbättras och förtydligas ytterligare.

Vid vår intervju med samhällsbyggnadsnämndens presidium framkom en rad synpunkter på styr- och ledningssystemet, vilka framgår av bilaga 1.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Utveckla inriktningsmålen så att de blir mer uppföljningsbara. Det underlättar för nämnderna att formulera förväntade resultat och för förvaltningen att identifiera relevanta aktiviteter
- Säkerställa att samtliga förtroendevalda i fullmäktige och i nämnderna har en god kunskap om styr- och ledningssystemet och regelverket för tillämpning av det samma
- I samband med varje mandatperiods start tillse att samtliga förtroendevalda är väl förtrogna med sitt uppdrag och vad som är reglerat i reglementena. Detta för att säkerställa att även grunduppdraget genomförs och följs upp inom ramen för styr- och ledningssystemet.
- Se över styrdokumentens kvalitet och struktur för att säkerställa att de utgår ett sammanhållet och logiskt stöd för styr- och ledningssystemets implementering i förvaltningarna



Vänersborgs kommun

Granskning av kommunens styr- och ledningssystem

2021-09-09

- Ta initiativ till dialog med samhällsbyggnadsnämnden kring de utvecklingsområden de lyft i samband med granskningen

Vi rekommenderar samhällsbyggnadsnämnden att:

- Uppdrag åt förvaltningschefen att arbeta med de områden nämnden identifierat som nödvändiga att utveckla och förbättra för att uppnå en bättre styrning och ledning av verksamheten
- Uppdra åt förvaltningschefen att genomföra omvärldsanalyser med utgångspunkt i det egna uppdragen och den egna verksamheten
- Uppdra åt förvaltningschefen att årligen arbeta med sin ledningsgrupps förståelse och acceptans för vikten av en sammanhållen styrning och intern kontroll.

Datum som ovan

KPMG

Vilhelm Rundquist

Certifierad kommunal revisor

Liz Gard

Certifierad kommunal revisor

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.

Bilaga 1

Särskilda synpunkter på styr- och ledningssystemet

Vid vår intervju med samhällsbyggnadsnämndens presidium framkom en rad synpunkter på styr- och ledningssystemet. Presidiet sätter fokus på en rad områden de menar bör och kan förbättras för att styr- och ledningssystemet ska vara ändamålsenligt.

Samhällsbyggnadsnämndens presidium menar att de är väl insatta i både kommunens ledningssystem och styrning och ledning i större organisationer. De har en överblick över vad de bedömer bör utvecklas och förbättras för att stärka styrning och ledning i organisationen. Det är väsentligt att samhällsbyggnadsnämndens presidium kommunicerar sina synpunkter med både kommunstyrelsen, dess förvaltning och den egna förvaltningen. Det är nämnden som har ansvaret för sin förvaltning och därmed möjligheten att ge sin förvaltningschef i uppdrag att genomföra förändringar i verksamheten i syfte att tydliggöra styrningen och öka förutsättningarna för att bättre nå målen.

Följande områden lyfter presidiet särskilt:

- Styrdokumenten håller inte ihop och det fattas en logisk inbördes relation, det gör att de upplevs som fragmenterade
- Förvaltningen följer inte i tillräcklig omfattning styrdokumenten
- Nämnden måste vara mer delaktig i att genomföra risk- och väsentlighetsanalys och upprätta plan för intern kontroll
- Förbättringar i och uppdateringar av nämndens egna styrdokument tar tid då de ska godkännas av kommunstyrelsen
- Det är väsentligt att styrdokument hänger ihop och är aktuella för att dialogen mellan nämnden och förvaltningen ska fungera ändamålsenligt
- Uppföljningen av verksamheten bör systematiseras, utvecklas och förstärkas för att kunna utgöra ett underlag för förbättringar
- Inriktningsmål, förväntade resultat och aktiviteter måste vara mätbara för att kunna värderas och bedömas. Är inte tillräckligt tydligt idag, vilket gör det svårt för nämnden att styra mot.
- Budgetprocessen måste utvecklas och i större omfattning utgå från rådande förutsättningar för t.ex. genomförande av investeringar och löpnade underhåll
- Löpande utbildning av nämndens ledamöter utifrån förändrade förutsättningar i omvärlden



Vänersborgs kommun

Granskning av kommunens styr- och ledningssystem

2021-09-09

I samband med faktagranskning av rapporten framfördes ytterligare synpunkter från presidiet på styr- och ledningsmodellen. De menar att modellen inte fullt ut håller ihop och är logisk. Det innebär menar de att det finns svårigheter med att bryta ner mål och uppdrag till rimliga aktiviteter och uppföljningsbara indikatorer etc.