



Revisionsrapport

Balanserad styrning och styrkortens tillämpning i kommunkoncernen

Gällivare kommun

Mars 2011

Andreas Jönsson, revisionskonsult

Anna Henriksson, rådgivare offentlig sektor



Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Sammanfattande bedömningar och förslag..... | 2 |
| 2. | Inledning..... | 5 |
| 2.1 | Revisionsfråga och kontrollmål..... | 6 |
| 2.2 | Metod och avgränsning | 6 |
| 3. | Balanserat styrkort | 7 |
| 4. | Granskningsresultat | 8 |
| 4.1 | Styrkortsmodellen i Gällivare kommunkoncern..... | 8 |
| 4.2 | Införandet av modellen och skillnader i implementering..... | 8 |
| 4.2.1 | Skillnader mellan verksamheterna | 10 |
| 4.3 | Organisations-, ansvars, och befogenhetsfördelning..... | 11 |
| 4.4 | Uppföljning och kontroll av tillämpning..... | 12 |

1. Sammanfattande bedömningar och förslag

På uppdrag av Gällivare kommuns förtroendevalda revisorer har Komrev inom PwC granskat den balanserade styrningen och styrkortens tillämpning inom kommunkoncernen. Revisorernas bedömning av väsentlighet och risk har legat till grund för valet av granskningsinriktning. Revisionsfrågan som ska besvaras är huruvida den nya styrmodellen tillämpas på ett ändamålsenligt sätt inom kommunkoncernen. Följande kontrollfrågor har varit styrande för granskningen:

- Hur långt ut i verksamheterna har införandet av modellen nått?
- Vilka skillnader mellan olika verksamheter avseende implementering och tillämpning finns?
- Är organisation, ansvars- och befogenhetsfördelning för modellens tillämpning tydlig i de olika nämnderna och företagen?
- Är uppföljning och kontroll av tillämpningen tillräcklig?

Vår sammanfattande bedömning är att styrkortsmodellen inte till fullo tillämpas på ett ändamålsenligt sätt i nämnder/förvaltningar och bolag. Införandet av balanserad styrning tar tid och vi bedömer att Gällivare kommun utifrån detta har kommit förhållandevis långt i införandeprocessen.

Vi har baserat vår bedömning på följande iakttagelser.

Införandet av modellen och skillnader mellan verksamheter

Kommunen har inom projektets ramar upprättat en gemensam verksamhetsplaneringsprocess där budget och styrkort ingår, dock bedömer vi att:

- styrkortsarbetet inte fullt ut harmonierar med budgetprocessen eftersom budgetramar antas samtidigt som styrkortet i kommunfullmäktige
- bolagens planeringsprocess behöver vidareutvecklas och tydliggöras utifrån bolagsordning och ägardirektiv med styrkortsmodellen som verktyg

Vi har i granskningen kunnat se att det förekommer skillnader mellan verksamheternas implementering av styrmodellen, vilket delvis kan förklaras av olika grad av delaktighet, förankring och tillgängliga resurser.

Vidare noterar vi att intervjuerna indikerar brist på information om tillgängligheten till aktuella dokument relevanta för planering och uppföljning inom förvaltningarna och dess enheter.

Organisations-, ansvar- och befogenhetsfördelning

Ansvarsfördelningen vad gäller framtagande av styrkort och handlingsplaner bedöms som tydlig i kommunkoncernen, där ansvar och befogenheter för styrkortsarbetet utgår från existerande linjeorganisation.

Vi har i granskningen uppmärksammat att diskussioner kring rollfördelningen avseende ”vad-” och ”hurfrågor ” har förts mellan nämnd och förvaltning, men att politiker till vissa delar uppfattar att detta är svårt att leva upp till. Vi bedömer att ansvarsfördelningen i detta avseende förvisso är tydlig men att det finns ett behov av att arbeta vidare med frågan för att åstadkomma en tillämpning i linje med styrkortsmodellens syfte.

Organisering och fördelning av ansvar avseende gemensamma mål för kommunkoncernen är tydliga så till vida att kommunstyrelsens styrkort anger vilka som berörs av målen, t ex ”alla nämnder och bolag ska...”. Dock saknas en samordning av dessa gemensamma mål utifrån ett helhetsperspektiv vilket i praktiken innebär att organisations- och ansvarsfördelningen brister i tydlighet.

Uppföljning och kontroll

Uppföljning och kontroll på en övergripande nivå, d v s från förvaltningsnivå upp till fullmäktigenivå, bedömer vi vara tillräcklig. Det finns även en uppföljning avseende bolagen, dock är denna i stor utsträckning fokuserad på tidigare uppföljningsstruktur utifrån bolagsordning och ägardirektiv.

Rutiner för uppföljning och kontroll inom förvaltningarnas verksamheter har etablerats i olika utsträckning. Vissa enheter har systematiserat uppföljningen av handlingsplanen, medan andra enheter endast tar upp frågan i samband med delårsrapportering och årsredovisning. Vår bedömning är att uppföljning och kontroll inte är säkerställd i samtliga verksamheter och därmed inte fullt tillräcklig.

Rekommendationer

Vill vi betona att enligt vår erfarenhet så tar det tid att införa en ny styrmodell för en organisation av kommunkoncernens storlek. Det är därför av stor vikt att det finns en uthållighet att arbeta vidare med att utveckla styrmodellen, även om det under en period kan upplevas som en ”belastning” på organisationen. Den balanserade styrningen och styrkortsmodellen syftar bl. a till att effektivisera och underlätta planering och uppföljning men kräver uthållig insats för att uppnå en ändamålsenlig tillämpning.



Med detta sagt vill vi lämna följande rekommendationer för det fortsatta arbetet med styrkortsmodellen:

- analysera förutsättningarna för att styrkortsmodellen ska kunna verka som ett underlag i budgetprocessen
- utöka bolagens involvering i planeringsprocessen och styrkortsmodellen för att öka deras delaktighet och påverkan utifrån deras uppdrag och förutsättningar
- arbeta vidare med att tydliggöra rollfördelningen mellan ”vad-” och ”hur-frågor”
- tydliggöra det organisatoriska ansvaret för gemensamma mål och mått i kommunkoncernen utifrån ett helhetsperspektiv
- utveckla rutiner för uppföljning och kontroll inom förvaltningarnas verksamheter
- fortsatt utveckla den gemensamma plattformen för styrkortsmodellen i kommunkoncernen för att skapa likvärdiga förutsättningar att lyckas inom respektive verksamhet

2. Inledning

Gällivare kommun startade 2008 med införandet av balanserad styrning och styrkort i syfte att få en tydligare målstyrning och att tillskapa en uppföljning som visar resultat såväl i verksamhet som i ekonomi. Ledstjärnor i införandet har varit att ge politiker rätt redskap för att styra samt att ge tjänstemän rätt verktyg för genomförande. Gällivare kommun har beslutat om följande fem perspektiv för styrkortet:

- Tillväxt och utveckling
- Medborgare
- Medarbetare
- Intern effektivitet
- Ekonomi

Styrkortsmodellen bygger på teorin om balanserad styrning, d v s att planering, genomförande och uppföljning av verksamheten sker ur flera perspektiv. Inom Gällivare gäller styrkortsmodellen för samtliga nämnder och företag. Revisorernas årliga ansvarsutövande granskning av styrelsen och nämnderna har de senaste två åren indikerat att målarbetet enligt styrkortsmodellen i varierad och delvis begränsad utsträckning har fått genomslag i nämndernas planeringsarbete. Risker med införandet av en ny styrmodell bedöms vara:

- Verksamheternas förmåga att bryta ner fullmäktiges nyckelfaktorer och mål till mått, aktiviteter och handlingsplaner
- Tillskapandet av system och rutiner för styrning, uppföljning och rapportering enligt den nya modellen

2.1 Revisionsfråga och kontrollmål

Komrev inom PwC har på uppdrag av Gällivare kommuns förtroendevalda revisorer genomfört föreliggande granskning avseende balanserad styrning och styrkortens tillämpning inom kommunkoncernen. Granskningen avser besvara följande revisionsfråga; *Tillämpas den nya styrmodellen på ett ändamålsenligt sätt inom kommunkoncernen?*

Följande kontrollmål är styrande för granskningen:

- Hur långt ut i verksamheterna har införandet av modellen nått?
- Vilka skillnader mellan olika verksamheter avseende implementering och tillämpning finns?
- Är organisation, ansvars- och befogenhetsfördelning för modellens tillämpning tydlig i de olika nämnderna och företagen?
- Är uppföljning och kontroll av tillämpningen tillräcklig?

Granskningen har tillkommit som en del av revisorernas bedömning av väsentlighet och risk.

2.2 Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom analys av styrelsens styrkort, nämndernas styrkort, förvaltningarnas handlingsplaner och handlingsplaner inom avdelningar/enheter.

Vidare har intervjuer genomförts med projektledaren för införandet av balanserad styrning, förvaltningschefer tillsammans med respektive nämndsordförande samt med ett urval av enhetschefer/motsvarande inom respektive förvaltning. Telefonintervjuer har genomförts med VD i respektive kommunalt bolag. Totalt har 20 personer intervjuats.

Granskningen har avsett kommunkoncernen, det vill säga samtliga kommunens nämnder och bolag. Avseende kommunens bolag har granskningen avgränsats till en avstämning kring hur långt de kommit med styrkortens implementering.

3. Balanserat styrkort

Balanserad styrning, eller balanserat styrkort (Balanced Scorecard), är en styrmodell som syftar till att hjälpa en organisation att tydliggöra sin strategi genom att mål- och måttsätta verksamheten på olika nivåer. Modellen fokuserar på olika perspektiv för att öka förutsättningarna för framgång i sin verksamhet och samtidigt minska risken för ensidighet och kortsiktighet. Styrkortets mål och mått ska således ge en balanserad bild av verksamheten och vad organisationen vill uppnå inom de olika perspektiven. Med detta som utgångspunkt är balanserad styrning även en modell för styrning och utveckling samt en metod för planering och uppföljning.

Styrmodellen förutsätter en vision om ett framtida önskat läge och en strategi för att nå visionen. Utifrån detta görs antaganden om olika perspektiv som hänger ihop och påverkar möjligheterna att genomföra vald strategi och nå uppsatt vision. Grundmodellen som lanserades av Robert Kaplan och David Norton för amerikanska storföretag 1992 innehöll fyra perspektiv: ekonomi, kund, förnyelse och process. Dessa perspektiv ska dock inte ses som givna – organisationen arbetar själva fram relevanta perspektiv för att nå sin vision. Perspektiven anger strukturen för styrkortet och inom dessa formuleras strategiska mål (beskriver tillståndet på sikt), framgångsfaktorer (beskriver vad som är avgörande för att nå de strategiska målen) och konkreta mått (t ex nyckeltal, som kan visa om verksamheten går i rätt riktning).

För att åstadkomma en styrning och tydliggöra en planering mot målen i styrkortet upprättas handlingsplaner som bör innehålla aktiviteter, ansvariga och tidsplaner. Handlingsplaner kan upprättas på samtliga nivåer inom en organisation. Viktigt är dock att det finns ett sammanhang och en röd tråd i styrningen – från vision till handlingsplan.

I kommuner utgår styrningen vanligen från den vision och de övergripande mål som fastställs av fullmäktige. Kommunstyrelsen bryter i sin tur ner dessa mål i ett styrkort, vilka tjänar som utgångspunkter för nämndernas och bolagens bidrag till visionen och det önskvärda läget. Utifrån respektive nämnds/bolags styrkort arbetar förvaltningar och i sin tur förvaltningarnas avdelningar/enheter inom nämnder och bolag fram handlingsplaner och genomför åtgärder i syfte att varje organisatorisk enhet ska bidra till måluppfyllelse och ytterst till att man närmar sig visionen.

4. Granskningsresultat

4.1 Styrkortsmodellen i Gällivare kommunkoncern

I Gällivare har fullmäktige antagit fem perspektiv som ska ligga till grund för styrelsernas, nämndernas och verksamheternas styrkort och handlingsplaner; Tillväxt och utveckling, Medborgare, Medarbetare, Intern effektivitet och Ekonomi. Strukturen och den ”röda tråden” för styrkortsmodellen kan översiktligt presenteras genom följande bild:



Bild 1. Struktur för styrkortsmodellen

4.2 Införandet av modellen och skillnader i implementering

Gällivare kommunkoncern startade införandet av balanserad styrning 1/1 2009 med målsättningen att implementera balanserade styrkort i organisationen och att lära ut tekniken för styrkortsmodellen i organisationen.

Implementeringen har hittills främst bedrivits i projektform, med kommunledningskontoret och förvaltningschefer som ansvariga för uppdraget. En resurs inom nämnd- och utredningsenheten har haft rollen som projektledare. En styrgrupp har varit knuten till projektet bestående av gruppledare för samtliga politiska partier. Projektledaren har arbetat tillsammans med en projektgrupp bestående av kvalitetsledare från förvaltningarna inom BUoK, SoT, Soc, och strategiska funktioner från personal- samt ekonomienheten. Projektgruppen har i processen främst

kommunicerat med förvaltningschefsgruppen. Därutöver har projektgruppen kontinuerligt förankrat processen i styrgruppen.

Införandet av balanserad styrning i *bolagen* startade kring årsskiftet 2009/2010 då man fick hjälp av projektledaren och en anlitad konsult att komma igång och ta fram styrkort i styrelserna. I projektorganisationen har det inte ingått några representanter från bolagen, vilket enligt intervjuerna inte har gett dem samma förutsättningar att engagera sig och påverka styrmodellens införande.

Införandeprojektet av balanserad styrning inom kommunkoncernen avslutades vid årsskiftet 2010/2011. Enligt intervjuerna är kommunen precis i början på implementeringen. När införandeprojektet nu har avslutats kommer en central funktion att tillsättas på kommunledningskontoret för att fortsätta utveckla styrmodellen.

Strukturen för styrmodellen har under införandeprojektet utvecklats till att kommunfullmäktige antar budgetramar tillsammans med styrkorten i juni månad. Därefter arbetar kommunstyrelsen fram sitt styrkort utifrån kommunfullmäktiges övergripande styrkort vilket antas av kommunfullmäktige vid oktober månads sammanträde. Nämnderna tar fram sina styrkort baserade på kommunstyrelsens styrkort och därefter utarbetar förvaltningarna handlingsplaner samt aktivitetsplaner för sina verksamheter. Enheterna ska i sin tur ta fram aktivitetsplaner som bygger på förvaltningens handlingsplan.

Styrkorten har under införandeperioden utvecklats från att ha innehållit en stor mängd mål till att innehålla färre mål, vilket upplevs som positivt. De intervjuade betonar i sammanhanget att målarbetet är en lärande process, det tar tid att lära sig avgränsningar i antalet mål samt vilka mål som är relevanta för respektive nivå inom organisationen. Utmaningen för politiken är enligt intervjuerna att ta fram mätbara mål för att kunna mäta måluppfyllelsen i verksamheterna.

Under införandets gång har även ett processtyrningsarbete startats upp inom projektets ramar, med syfte att skapa en förståelse kring processkartläggning i organisationen. En utbildning har genomförts i processledning för 14 medarbetare inom förvaltningarna.

Kommunen har planeringsdagar på våren. I årets planeringsdagar, två visionsdagar i mars, ska enligt intervjuerna dag ett fokuseras på de planeringsförutsättningar som förvaltningarna arbetat fram. Dag två vigs åt politiken att diskutera prioriteringar utifrån de presenterade planeringsförutsättningarna från dag ett. Enligt intervjuerna deltar inte bolagsledningen i dessa planeringsdagar. Det finns en önskan från bolagen att även de ska medverka i de årligen återkommande planeringsdagarna för att kunna medverka i kommunens omvärldsanalyser utifrån bolagens verksamhetsområden.

I sammanhanget kan det nämnas att kopplingen mellan budget- och styrkortsprocessen upplevs som ett utvecklingsområde då inte tilldelade resurser motsvarar målsättningarna. I planeringsprocessen antar kommunfullmäktige sitt styrkort och budgetramarna i juni och kommunstyrelsen antar sitt styrkort i oktober, varefter nämnderna arbetar fram sina styrkort. Detta medför att det saknas koppling mellan resurser och de mål som ska uppnås eftersom budgetramen redan är fastställd.

En annan konsekvens av budget- och verksamhetsplaneringsprocessen är att förvaltningarnas handlingsplaner antas av nämnderna i februari/mars, vilket upplevs som sent eftersom delar av året redan har gått. Det skulle enligt de intervjuade behövas en bättre framförhållning för att kunna prioritera insatserna.

4.2.1 Skillnader mellan verksamheterna

Vissa nämnder och förvaltningar välkomnar styrmodellen och det strukturerade målarbetet som följer med. Andra har haft svårt att ta till sig och implementera de övergripande strukturer som införandeprojektet har skapat. En förklaring till dessa skillnader som nämns i intervjuerna är tidigare vana och struktur för att arbeta processinriktat och målstyrt i verksamheterna. Socialförvaltningen kan nämnas som exempel där verksamheterna sedan tidigare har en vana att arbeta processinriktat. En annan förklaring enligt intervjuerna är att resursbrist i förvaltningarna också har påverkat graden av implementering i verksamheterna.

Respektive förvaltning har utarbetat en handlingsplan som är kopplade till nämndens styrkort. I handlingsplanerna beskriver förvaltningarna vad och vilka åtgärder som ska genomföras, vem som är ansvarig, när det ska vara klart, hur resultatet ska redovisas och till vem.

Inom kommunledningskontoret har styrmodellen införts till och med enhetschefsnivå. Socialförvaltningen och miljö- och byggenheten har kommit ända ner till medarbetarnivå, där handlingsplanerna är förankrade och drivs på medarbetarnivå. SoT-förvaltningen arbetar med handlingsplaner till och med enhetschefsnivå. Inom BUoK-förvaltningen är det främst förvaltningsledningen som har arbetat med handlingsplaner. På rektorsnivå har man från förvaltningen kopplat de handlingsplaner som finns med utgångspunkt i läroplan och skollag till styrkortet. Rektorerne själva har inte deltagit i processen i någon större utsträckning i dagsläget. På kultursidan har modellen nått enhetschefsnivå.

Beslut har fattats i kommunstyrelsen att varje nämnd skall tillsätta nödvändiga resurser för att kunna arbeta med styrmodellen i respektive förvaltning. Detta skall hanteras inom tilldelad ram, men enligt vissa av de intervjuade räcker inte resurser inom förvaltningarna till för att klara av arbetet med styrmodellen.

Nämns kan att det vid intervjuerna har framkommit synpunkter på tillgängligheten avseende aktuella dokument relevanta för planering och uppföljning av styrkorts-

processen inom förvaltningarna och dess enheter. Vissa av de intervjuade framför att de saknar en administrativt sammanhållen databas för gällande dokument och att planeringsprocessen för styrkortsarbetet ytterligare kan tydliggöras. Bland annat nämns att bolagen inte har tillgång till kommunens intranät och dokumentmallar för styrkortsmodellen. Samtidigt uttrycks det från centralt håll att det finns en sammanhållen databas för dokument och planering. I sammanhanget kan det nämnas att det inom kommunledningskontoret tittas på möjligheterna att införa ett gemensamt system som kan effektivisera hanteringen av styrmodellen i kommunen.

Bolagen antog sitt första styrkort kring årsskiftet 2009/2010 och har arbetat ett år med styrmodellen. Erfarenheter från detta år är att man precis som de kommunala förvaltningarna hade för höga ambitioner i det första styrkortet, men att man nu hittat en bättre form med tydligare och färre mål. Bolagen har kommit lika långt i sina införanden av styrkortsmodellen och vi har i granskningen inte kunnat se några konkreta skillnader mellan bolagen. Eftersom bolagen är relativt små till antalet personal har man enligt intervjuerna inte upprättat handlingsplaner för verksamheten. Istället använder verksamheterna de styrkort som fastställts av respektive bolagsstyrelse som handlingsplaner.

Enligt intervjuerna känner inte bolagen att de övergripande målen är fullt ut applicerbara på deras verksamheter. Hittills har de "mål" som framarbetats inom bolagen mest handlat om att beskriva vad de redan gör. Bolagen behöver enligt de intervjuade stöd för att öka förståelsen för styrmodellen, få igång styrkortsarbetet i bolagsstyrelserna och utveckla målarbetet utifrån kommunens övergripande målsättningar.

4.3 Organisations-, ansvars, och befogenhetsfördelning

Ansvarsfördelningen vad gäller framtagande av styrkort och handlingsplaner är tydlig i koncernorganisationen. Ansvar och befogenheter för styrkortsarbetet utgår från existerande linjeorganisation i enlighet med ovan nämnda struktur och process.

Något som nämns bland de intervjuade är att styrkortsarbetet och målen till viss del saknar förankring på verksamhetsnivå. Det finns enligt de intervjuade ett behov av att i större utsträckning bedriva en process på verksamhetsnivå för att skapa delaktighet och förståelse längre ut i organisationen. Socialförvaltningen har kommit långt i denna process genom att styrkortsarbetet har förankrats av enhetschefen och drivs av personalen.

Styrkortet är tänkta att bidra till att tydliggöra att politiken ska tala om *vad* som ska utföras och tjänstemännen ska ansvara för *hur* det ska genomföras. Huruvida det finns en tydlig fördelning av "vad-hur"-frågor mellan nämnder/styrelser och förvaltningar/verksamheter är uppfattningarna delade. Generellt har det i nämnderna börjat diskuteras rollfördelningen i detta avseende i samband med införandet av balanserad styrning. Bland intervjuade politiker upplevs en svårighet

att begränsa sig till det övergripande perspektivet, dels för att det behandlas ett stort antal ärenden inom styrelser/nämnder som är verksamhetsnära vilket gör att det blir svårt att lyfta blicken, dels för att politikerna i stor utsträckning möter medborgare med frågeställningar som är direkta verksamhetsfrågor. Dessutom finns enligt de intervjuade en övriga att begränsa sig till ”vad”-frågor på en övergripande nivå, vilket bidrar till att ärenden och frågor som skulle kunna hanteras av förvaltningen fortfarande tas upp på nämndsnivå.

Vad gäller samordning mellan nämnder avseende mål formulerade i kommunstyrelsens styrkort som är gemensamma och gällande för samtliga inom kommunkoncernen finns enligt de intervjuade ett utvecklingsbehov. Ett exempel rör den strategiska samhällsplaneringen där samtliga förvaltningar och bolag har intressen. Flera nämnder och bolag anser att ansvar för helheten kring gemensamma mål saknas.

Samordningen av gemensamma mål har man ingen erfarenhet av från bolagen från föregående år, däremot finns det stora förhoppningar på att styrkortsmodellen ska utvecklas till att man ökar samverkan inom kommunkoncernen och gör målformuleringar tillsammans.

4.4 Uppföljning och kontroll av tillämpning

Styrkortet återrapporteras från kommunstyrelsen, nämnder och bolag till kommunfullmäktige som en del i årsredovisningen och delårsrapport. I samband med årsredovisningen får nämnderna inför kommunfullmäktige presentera verksamheten under året utifrån en i förväg angiven agenda där styrkortet ingår som en del.

Kommunstyrelsen följer upp nämndernas styrkort i samband med delårsrapportering och årsredovisning. Nämnderna följer upp respektive styrkort och förvaltningarnas och enheternas handlingsplaner inför dessa bokslut. Inom miljö och byggnämnden följer man även upp styrkortet ytterligare två gånger under året. Socialförvaltningen avser att under år 2011 även lägga in en kontinuerlig uppföljning av aktiviteter utifrån förvaltningens handlingsplan.

Vid dessa uppföljningar av styrkortet redovisas både röda, gula och gröna utfall där även måluppfyllelsen kommenteras både i styrkortstabellen och i löpande text. I de fall mål varken har nåtts helt eller delvis redovisas även förslag till åtgärder i den mån det är möjligt.

Bolagens uppföljning till kommunstyrelsen sker utifrån bolagsordningens skrivelse med avseende på väsentliga händelser fyra gånger per år. Bolagen dokumenterar även en gång i halvåret uppföljning med avseende på ägardirektiven. Under år 2010 har uppföljning av styrkortet skett i samband med den ekonomiska redovisningen till kommunstyrelsen. Måluppfyllelsen redovisas som röda, gula eller gröna och



beskrivs i text eftersom bolagen inte har använt sig av kommunens dokumentmallar för styrkortsmodellen.

Inom verksamheterna skiljer sig det kontinuerliga arbetet med uppföljning av styrkortet. Inom socialförvaltningens verksamheter finns handlingsplanerna som en naturlig del vid avdelningschefsmöten. Bland andra förvaltningars enheter upplevs att uppföljning endast sker i samband med de planerade återrapporteringarna till nämnden inför delårsrapportering och årsredovisning, vilket får till följd att styrkortsarbetet inte känns levande under verksamhetsåret.

Övriga forum för dialoger kring styrkortsarbetet är ordförandeträffar, förvaltningschefsmöten samt s-gruppen med nämndernas s-ledamöter. På förvaltningschefsträffarna går man igenom de strategiska frågorna och projektledaren är alltid med vid dessa träffar och kan vara behjälplig vid frågor avseende styrkortsarbetet.

2011-03-23

Andreas Jönsson, Projektledare

Hans Forsström, Uppdragsledare