



Revisorerna

För kännedom:
Partiernas gruppledare
Fullmäktiges presidium**Kommunstyrelsen**
Nämnderna
Styrelserna i de kommunala företagen

Granskning av balanserad styrning och styrkortens tillämpning

Vi har i egenskap av förtroendevalda revisorer i Gällivare kommun och tillika lekmannarevisorer i de kommunala företagen granskat huruvida den styrmodellen med balanserad styrning/styrkort tillämpas på ett ändamålsenligt sätt. I granskningen har vi biträtt av sakkunniga från Komrev inom PwC.

Granskningen har haft sin utgångspunkt i följande frågeställningar:

- 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 visar att styrkortsmodellen inte till fullo tillämpas på ett ändamålsenligt sätt i nämnder/förvaltningar och kommunala företag. I sammanhanget är det dock viktigt att ha i åtanke att ett införande av en ny styrmodell för en organisation av kommunens storlek tar tid. Den balanserade styrningen och styrkortsmodellen syftar bl a till att effektivisera och underlätta planering och uppföljning, men för att nå dit krävs en uthållighet inom organisationen att driva implementeringen.

Vi har baserat vår bedömning på följande iakttagelser.

- Styrkortsarbetet harmonierar inte fullt ut med budgetprocessen eftersom budgetramar antas samtidigt som styrkortet i kommunfullmäktige.
- Bolagens planeringsprocess behöver vidareutvecklas och tydliggöras utifrån bolagsordning och ägardirektiv med styrkortsmodellen som verktyg.
- Skillnader förekommer mellan verksamheterna avseende hur långt implementeringsprocessen kommit vilket kan förklaras av olika grad av delaktighet, förankring, tillgängliga resurser och vana av att arbeta processinriktat med verksamhetsmål.
- Indikationer finns avseende informationsbrist rörande tillgängligheten till aktuella dokument relevanta för planering och uppföljning inom förvaltningarna och dess enheter.
- Ansvarsfördelningen vad gäller framtagande av styrkort och handlingsplaner bedöms som tydlig i kommunkoncernen.

Postadress	Telefon	Telefax	Bankgiro
Gällivare kommun 982 81 GÄLLIVARE	0970-180 00	0970-144 51	754-1576

- Den tänkta rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän är känd och tydlig men är i viss utsträckning svår att tillämpa.
- Organisations- och ansvarsfördelningen brister i tydlighet avseende gemensamma mål för kommunkoncernen eftersom det saknas en samordning och sammanhållande kraft.
- 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.
- Löpande uppföljning och kontroll under verksamhetsåret är inte säkerställd i samtliga verksamheter och därmed inte fullt tillräcklig.

Vi rekommenderar i det vidare arbetet med styrkortsmodellen att:

- 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

Vi emotser kommunstyrelsens svar angående vilka åtgärder styrelsen, nämnderna och de kommunala företagen avser vidta med anledning av vår granskning senast 2011-07-01.

Revisorerna i Gällivare kommun

Lennart Hagstedt

Ann-Mari Falk

Lena Nordgren
(ej granskat BUoKn)

Sven-Erik Nilsson
lekmannarevisor TOP

Sören Engelmark
lekmannarevisor Värmeverket o Matlaget