



Kommunens revisorer

Svar revisionsrapport "Kommunens styrmodell"

På uppdrag av kommunens revisorer har KPMG upprättat en revisionsrapport efter en granskning av kommunens styrmodell. Samtliga nämnder och kommunstyrelsen ska ge synpunkter på rapporten samt ange vilka åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Rapportens slutsatser och svarets disposition

Granskningen summerar att det finns en övergripande sammanhållen inriktning i kommunens styrmodell, men att styrningen och uppföljningen behöver utvecklas för att säkerställa tydlighet, ansvar och lärande. I rapporten lämnas sju rekommendationer. Rekommendationerna utgör nedan stycken med svar samt beskrivningar hur kommunen avser att hantera rekommendationerna. Avslutningsvis redogör kommunledningskontoret för den översyn av styrmodell som planeras under början av kommande mandatperiod.

Ett styrdokument som beskriver kommunens styrmodell

Granskningen påpekar att kommunen har två dokument som beskriver kommunens styrdokument, *Timrå kommuns styr- och kvalitetsystem* från 2009 samt *Ekonomistyrningsregler* från 2016. De är inte i sig motsägelsefulla men däremot överlappande.

Kommunledningskontoret delar bedömningen och föreslår kommunstyrelsen att ge kontoret i uppdrag att i samråd med tillträdande politik i kommunstyrelse och kommunfullmäktige ta fram ett styrdokument som beskriver kommunens styrmodell. Styrdokumentet ska beslutas av kommunfullmäktige senast i juni 2019.

Kommunstyrelsen bör följa upp översynen med resursfördelningsmodellen

I rapporten konstateras att resursfördelningsmodellen och ekonomiprocessen har utretts och följts upp under 2017, samt att åtgärder har vidtagits för att hantera brister. Granskningen föreslår en uppföljning av dessa åtgärder.

Kommunledningskontoret gjorde en omfattande uppföljning med intervjuer av ordföranden och förvaltningschefer hösten 2017. Av den anledningen förtydligades planeringsförutsättningar och budgetuppstart inför 2019 med dels ett analysseminarium redan i juni, dels tydliga anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsplan och att denna ska fastställas av varje nämnd efter fullmäktigebeslut. Verksamhetsplanens inriktning och omfattning har förenklats för att minska informationsmängden och fokusera på tillkommande, avgående och förändrade aktiviteter för att nå verksamhetsmålen. Arbetssättet har presenterats för kommunstyrelse, budgetberedning och nämndsordföranden samt för förvaltningschefer och de övriga tjänstepersoner som arbetar med nämndernas verksamhetsplaner och dess uppföljning.



Kommunledningskontoret föreslår en motsvarande uppföljning med förvaltningschefer och nämndsordföranden efter årets budgetberedning och som en del av uppdraget att se över kommunens styrmodell inför en ny mandatperiod.

Komplettera/precisera mål och styrtalet i nämndens verksamhetsplan

Enligt kommunens befintliga styrmodell har nämnderna möjlighet att komplettera och/eller specificera fullmäktiges övergripande mål i verksamhetsplanen. Rapporten påpekar att det sker i mycket begränsad omfattning och anser att det är viktigt att så sker för att förtydliga styrningen.

Kommunledningskontoret bedömer att nämnderna har uppdraget att ta fram verksamhetsplanen utifrån de övergripande målen och *en möjlighet* att lägga till och precisera målen i fråga. I det avseendet behöver inte styrmodellen revideras, men däremot bör kommunstyrelsen uppmana samtliga nämnder att se över möjligheten att precisera och vid behov lägga till mål redan i verksamhetsplan och budget 2019-2021.

En mer omfattande justering av nämndernas arbete med att precisera och komplettera mål och styrtalet utifrån fullmäktiges mål bör istället ske i översyn av styrmodellen i samband med ny mandatperiod.

Tydliggöra hur aktiviteter bidrar till att uppfylla målen

Granskningen tydliggör att det inte alltid finns en tydlig motivering kopplad till föreslagna aktiviteter i verksamhetsplanen vad gäller hur de styr mot övergripande mål, samt att det bör tydliggöras i uppföljningen hur prioriterade aktiviteter har påverkat måluppfyllelse. Ett sådant förtydligande kan därefter användas för aktiva åtgärder och styrning vid avvikelse under verksamhetsåret.

Kommunstyrelsen anser att det ligger i nämndernas uppdrag redan utifrån nuvarande styrmodell att beskriva hur aktiviteter bidrar till att uppnå målen. Efterlevnaden kan däremot brista i nämndernas verksamhetsplaner och uppföljning. Kommunstyrelsen bör därför uppmana samtliga nämnder att på ett bättre sätt tydliggöra hur aktiviteter bidrar till att uppfylla målen redan i verksamhetsplanerna för 2019-2021.

Uppföljningen bör inkludera rapportering av gällande fastställda aktiviteter med bedömd måluppfyllelse och åtgärdsbehov

I rapporten framgår att kommunen genomför uppföljning löpande, men att status/bedömning gällande fastställda åtgärder saknas. En inkludering av rapportering gällande fastställda aktiviteter efterfrågas.

Kommunledningskontoret menar att aktiviteterna följs upp i tertial, delår samt årsredovisning. Aktiva beslut om rapporterna sker även i nämnderna, kommunstyrelse samt kommunfullmäktige. Även i den förenklade uppföljningen som skett under 2018 har status på varje aktivitet i verksamhetsplanen angetts.

Det som kan utvecklas är att bedöma måluppfyllelsen och ange åtgärdsbehov för måluppfyllelse.

Kommunstyrelsen bör uppmana samtliga nämnder att utveckla rapporteringen av fastställda aktiviteter så att den kopplas till bedömd måluppfyllelse med tillkommande åtgärdsbehov.



Kedjan mellan aktiviteter, mål, analys av måluppfyllelse samt åtgärdsbehov bör även tydliggöras i översyn av styrmodell för kommande mandatperiod.

Utbildning av förtroendevalda i styrmodellen

Granskningen tydliggör att utbildning av förtroendevalda i styrmodellen har skett i omgångar. Däremot rekommenderas ytterligare utbildning, särskilt med avseende på resursfördelningsmodell, prognosstyrning, mål/styrtal och uppföljning.

Kommunledningskontoret delar bedömningen att utbildning har genomförts. Repetition sker även årligen vid budgetuppstart i maj. Utbildningsdagar ska genomföras för samtliga politiker i början av mandatperioden. Kontoret planerar för genomförande i februari månad. Kommunledningskontoret föreslår kommunstyrelsen att utbildning i styrmodell inkluderas i denna utbildning samt att fortsätta med genomgång av styrmodellen årligen vid varje budgetuppstart.

Översyn av styrmodell och ledningsfilosofi vid ny mandatperiod

Timrå kommun gjorde en rejäl översyn av styrmodell vid mitten av pågående mandatperiod. I dialog mellan politik och verksamhet togs nya ekonomistyrningsregler fram med fokus på pris och volym. I workshop-form arbetades nya mål fram, utifrån kommunens vision, för att sammantaget nå god ekonomisk hushållning. Det genererade en ny resursfördelningsmodell som budgeterade och verksamhetsplanerade utifrån kommande års behov istället för utifrån fjolårets ramantaganden och resultat.

När Verksamhetsplane- och budgetprocessen följdes upp hösten 2017 noterades brister. Politiken var nöjd med pris- och volymfokus samt med att fördela resurser utifrån kommande behov. Däremot ansåg intervjuade nämnsordföranden att materialet var för omfattande, att den politiska processen startade för sent och att större utrymme för politisk analys och prioritering var nödvändig. Förenklingar efterfrågades.

Då 2018 är mandatperiodens sista verksamhetsår gjordes ingen total översyn av styrmodell. Däremot reviderades processen med tidigare budgetuppstart, förenklad verksamhetsplanemall och ett analysseminarium för hela nämnden redan i juni. Tydliga krav på nämnderna att behandla verksamhetsplan och göra avvägningar av mål och resursanvändningen har även kommunicerats. Därefter pågår arbetet med verksamhetsplan och budget.

Kommunledningskontoret bedömer att det finns ett behov av att samlat se över ledningsfilosofin och styrmodellen för kommunen. Översynen bör syfta till att:

- Förtydliga den demokratiska styrningen av kommunens verksamhet utifrån kommunens vision och övergripande mål
- Minska antalet övergripande mål och förenkla uppföljningen av dessa
- Förenkla den ekonomiska budgeteringen, redovisningen och uppföljningen
- Möjliggöra för ett gemensamt arbete med löpande systematiskt kvalitetsarbete och kvalitetsledning
- Främja en hög grad av tillit mellan politik och förvaltning samt mellan ledning och medarbetare genom ett högt deltagande i arbetet med översynen av styrmodellen



Handläggare
Andreaz Strömgren

Datum
2018-07-02

Diarienummer
KS/2018:240

En given utgångspunkt i arbetet är Tillitsdelegationens publikationer. Utifrån tillitsbaserad styrning bör en väl avvägd ledningsfilosofi och styrmodell tas fram i dialog mellan politik och förvaltning. Modellen ska vara enkel, kortfattad och främja en politisk styrning och en träffsäker men enkel uppföljning för att se till att kommunen styr verksamheten mot målen. Styrningen ska utgå från Timrå kommuns vision, prioriterade områden och kommunens övriga förutsättningar samt storlek.

Kommunstyrelsen bör uppdra till kommunledningskontoret att påbörja arbetet med en översyn av kommunens styrmodell och ledningsfilosofi i nära samverkan med nuvarande och tillträdande kommunstyrelse. Arbetet bör ske i två steg:

1. Under hösten 2018 presentera en tids- och aktivitetsplan till kommunstyrelsen för framarbetandet av en reviderad styrmodell och ledningsfilosofi
2. Senast i juni 2019 lägga fram förslag till kommunfullmäktige till *ett styrdokument* som beskriver kommunens ledningsfilosofi och styrmodell.