



2020-12-16

Lunds kommuns revisorer

För yttrande till:

Kommunstyrelsen
Socialnämnden
Miljönämnden
Barn- och skolnämnden
Byggnadsnämnden

För kännedom till:

Kommunfullmäktige

Granskning av politisk styrning, uppföljning och samordning

Kommunal verksamhet bedrivs i en komplex styrningskedja där nämnder och styrelse bär ansvar inom sina områden, och där förtroendevalda och förvaltning måste samspela på ett tillitsbaserat och professionellt sätt. Förhållandet mellan politik och förvaltning måste därför organiseras på ett sätt som tillgodoser såväl de förtroendevaldas politiska inflytande, behov av information och möjlighet till ansvarstagande, som den kommunala förvaltningens professionella handlingsmöjligheter. Kommunens målstyrning är ett sätt att organisera beslutsprocesserna för att uppnå detta. De kommunala delegationsreglerna är ett annat.

Lunds kommuns förtroendevalda revisorer har därför genomfört en granskning av den politiska styrningen och uppföljningen hos kommunstyrelsen, socialnämnden, barn- och skolnämnden, byggnadsnämnden och miljönämnden. Den har syftet att bedöma de förtroendevaldas delaktighet och insyn, att granska hur målstyrningen i praktiken fungerar samt hur delegationen utformas och delegerade beslut följs upp.

Granskningen har även avsett kommunstyrelsens samordning av kommunens målstyrning.

Granskningen avrapporteras i en huvudrapport och två delrapporter

Styrning, uppföljning och samordning

Granskningen visar att kommunstyrelsen och nämnderna genomför sin styrning, och till stor del sin uppföljning, enligt plan. Detta grundas till stora delar på ett etablerat arbetssätt och till viss del på skriftliga rutiner och dokumenterade årshjul. Ingen av de granskade nämnderna eller kommunstyrelsen har en dokumenterad samarbetsstrategi mellan förvaltning och nämnd, men samtliga intervjuade framhåller att utveckling av samarbetsformer sker löpande. Ibland leder det till dokumenterade rutiner men främst sker det informellt i det löpande arbetet. Inom de granskade nämnderna finns upplevda skillnader mellan förtroendevalda, vad avser erhållen information och delaktighet, inte minst beroende på position i nämnden.

Målstyrningen

En bärande del i kommunens målstyrning är det horisontella styrningsperspektivet. Detta innebär att målstyrningsarbetet är decentraliserat, vilket leder till att nämnderna är relativt självständiga i sitt arbete med att precisera och implementera målen. Nämnderna har i hög utsträckning formulerat utvecklingsmål som kan fungera som styrsignaler till verksamheterna. Viktigt är att man kontinuerligt



arbetar med att utveckla mätbara indikatorer för bedömning av måluppfyllelsen och att detta sker också inom områden som är svårämbara. Granskningen visar att den horisontella styrning som ger nämnderna stor roll också inneburit att kommunstyrelsen inte har säkerställt en tillräcklig struktur för dialogen med nämnderna. Kommunen har inhandlat ett system som skall stödja målstyrningsprocessen (Stratsys) men detta är inte fullt ut implementerat.

Hantering av delegation

Vad gäller hantering av delegation visar granskningen att kommunstyrelsen och nämnderna har fastställt att alla delegationsbeslut ska anmälas i respektive nämnd. Dock har ingen av dem fastställt vilken information som ska delges nämnden gällande beslut som fattats på delegation. Vår granskning av anmälda delegationsbeslut visar att det är svårt att få en överblick över de beslut som fattas på delegation då det saknas hänvisningar till delegationsordningarna. I vissa fall saknas även diarienummer och information om vem som tagit beslutet i anmälan till kommunstyrelsen.

Coronapandemin har ur flera aspekter ställt krav på kommunens förmåga att ta snabba beslut och i flera fall har det krävts ordförandebeslut då det inte gått att invänta nästa nämndsammanträde.

Vi ställer oss dock tveksamma till att ordförandebeslut, som förekommit i något fall, skall avse ändring i delegationsordningen. Eftersom denna reglerar nämndens styrning av förvaltningen bör beslutet att ändra den vara nämndens och inte ordförandens.

Slutsatser

Sammantaget visar granskningen att såväl kommunstyrelse som nämnderna är aktiva i beslutsprocesserna och att man också i den informella dialogen, utanför det rutinartade målstyrningsarbetet, är aktiva. Såväl kommunstyrelsens som nämndernas styrning och uppföljning av verksamheten kan bedömas vara tillräcklig. Det finns dock områden som behöver utvecklas, både inom målstyrningsarbetet och inom hanteringen av delegation. Det finns även ett fortsatt behov av att föra dialog och utveckla rutiner för informationsflödet samt tydliggöra förväntningarna mellan förvaltning och nämnd/kommunstyrelse i dessa avseenden. Vikten av att samtliga ledamöter involveras i nämndernas arbete bör särskilt beaktas.

Utifrån övergripande granskningsresultat rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ fortsatt föra en dialog kring hur samarbetet mellan nämnd och förvaltning ska fungera, samt
- ▶ vid behov dokumentera hur samarbetet ska fungera.

Utifrån granskningsresultatet av målstyrningsarbetet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ utveckla sin samordnande roll gentemot nämnderna avseende målarbetet, samt
- ▶ säkerställa att det inhandlade it-stödet Stratsys implementeras kommunövergripande för att skapa en likvärdig styrning och för att ge stöd i processen.

Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ fortsatt arbeta för att stärka kopplingen mellan utvecklingsmålen, valda indikatorer, verksamhetens mål och aktiviteter, samt



2020-12-16

- ▶ synliggöra hur program och policys förankras i målstyrningsarbetet.

Utifrån granskningsresultatet av hantering av delegation rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- ▶ fastställa formkrav för vilken information som ska framgå vid anmälan,
- ▶ säkerställa att samtliga beslut anmäls, samt
- ▶ upprätta kontroller för att se till att samtliga beslut anmäls.

Revisorerna önskar svar på vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av vad som framkommit i granskningen och de rekommendationer som lämnas. Svar önskas senast den 26:e februari 2021.

På uppdrag av Lunds kommuns revisorer

Lennart Nilsson
1e vice ordförande kommunrevisionen
Lunds kommun

