



2013-10-09

Kommunstyrelsen  
Socialnämnden  
Kultur- och utbildningsnämnden  
Teknik- och plannämnden  
Miljö-, bygg- och  
myndighetsnämnden

För kännedom till  
Kommunfullmäktige

### Granskning av kommunfullmäktiges styrkedja

Revisorerna har genomfört en granskning av kommunfullmäktiges styrkedja. Granskningen har genomförts av PwC.

Vår övergripande bedömning är att styrkedjan behöver utvecklas och stärkas i alla dess delar.

Vi tror att kommunfullmäktiges styrkedja och styrningen av kommunen blir effektivare om en struktur skapas som tydligt visar

- *Vad som ska åstadkommas?* Formulera och slå fast några tydliga och mät/bedömningsbara mål (SMARTA)
- *Hur följer vi upp och hur sker rapportering?* Tydliggör på vilket sätt och hur ansvaret ser ut för rapportering och uppföljning.
- *Hur redovisas resultatet?* Koppla redovisningen till målen. Verifiera bedömningar av måluppfyllelse.
- *Analysera måluppfyllelsen!* Varför "blev det som det blev"? Vilka var framgångsfaktorerna? Kunde vi gjort annorlunda? Vidtog vi rätt åtgärder? Använd resultaten av analyserna som underlag inför beslut om kommande målsättningar.

Kommunens styrmodell och styrkedja är inte etablerad och välkänd.

Vår sammanfattande bedömning är att det i delar finns en ändamålsenlig fördelning av roller och ansvar men att styrkedjan behöver stärkas för att säkerställa en effektiv implementering av kommunfullmäktiges mål.

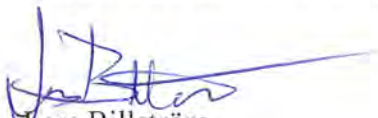


2013-10-09

Som bilaga till detta missiv finns en matris där det framgår vilka bedömningar som berör vilken styrelse/nämnd

Revisionsrapporten översänds för er för yttrande. Revisorerna vill ha respektive nämnds yttrande i bifogad matris senast 2013-12-31. Yttrandet sänds till [revisorerna@hallsberg.se](mailto:revisorerna@hallsberg.se)

FÖR HALLSBERGS KOMMUNS REVISORER

  
Lars Billström  
Ordförande

  
Siv Palmgren



Revisorernas bedömning /berörd nämnd	Styrelsens/Nämndens reflektion och beslut om åtgärd	När åtgärd planeras vara genomförd	Ansvarig för imple- mentering
Kommunens styrmodell är inte etablerad och välkänd. /Alla			
Övriga planer och program antagna av kommunfullmäktige genomsyrar inte nämndernas styrdokument. /Alla			
Kommunstyrelsens delegationsordning är i delar inte relevant och inte uppdaterad utifrån gällande lagstiftning. /KS			
Beredningen av ärenden inför arbetsutskottet kan förbättras. /KS			
Teknik- och plannämndens delegationsordning är svår att överblicka och därmed svår att bedöma i relation till aktuellt reglemente /TPN			
Ansvarsfördelningen inom LSS handläggning kräver en medvetenhet om ansvar och roller samt vilka konsekvenser fattade beslut får för respektive nämnd. /KS, SN, KUN			
Roller och ansvar är till viss del oklart vad gäller plan- och byggfrågor. /KS, TPN			
Ledningsgruppens roll och funktion kan tydliggöras. /KS			
Mängden mål gör det svårt att fokusera och veta att			



<p>kommunen och verksamheterna är på rätt väg och kopplingen mellan kommunfullmäktiges inriktningsmål, nämndernas effektmål och verksamhetsmål är inte alltid helt tydlig, den "röda tråden" är svår att finna. /Alla</p>			
<p>Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har utövat sin uppsiktsplikt på ett tillfredsställande sätt. Därtill är rapporteringen för bristfällig och fattade beslut för vaga. /KS</p>			
<p>Det finns ett stort behov av att stärka processerna för uppföljning och rapportering. /Alla</p>			
<p>Förutsättningarna är begränsade för kommunfullmäktige att bedöma om verksamheten bedrivits i enlighet med kommunfullmäktiges beslutade mål. /Alla</p>			

---

Revisionsrapport

***Granskning av  
kommunfullmäktiges  
styrkedja***

***Hallsbergs kommun***

Johan Cöster  
Anders Törnqvist

Augusti månad 2013

The PwC logo consists of a stylized graphic of three vertical bars of increasing height from left to right, colored in shades of orange and red, positioned above the lowercase letters 'pwc' in a bold, black, sans-serif font.

**pwc**

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning och revisionell bedömning.....</b>	<b>1</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
Bakgrund .....	4
Revisionsfråga .....	4
Styrprocessen allmänt .....	5
Hallsbergs kommuns styrsystem.....	6
Mål/uppdrag.....	6
Bedömning och rekommendation.....	8
Uppföljning och rapportering.....	9
Kommunstyrelsen .....	9
Kultur- och utbildningsnämnden.....	10
Socialnämnden .....	11
Teknik- och plannämnden.....	12
Miljö-, bygg- och myndighetsnämnden .....	13
Bedömning och rekommendation.....	13
Resultat .....	14
Bedömning och rekommendation.....	15
Analys.....	15
Bedömning och rekommendation.....	16
Sammanfattande bedömning angående styrkedjan.....	16
Fördelning av roller och ansvar mellan kommunstyrelsen och nämnderna. ....	16
Iakttagelser .....	16
Bedömning och rekommendation.....	18
Fördelning av roller och ansvar mellan politiker och tjänstemän .....	19
Iakttagelser .....	19
Bedömning och rekommendation.....	19
Fördelning av roller och ansvar mellan kommunens olika ledande tjänstemän .....	20
Iakttagelser .....	20
Bedömning och rekommendation.....	20

# ***Sammanfattning och revisionell bedömning***

Revisorerna i Hallsbergs kommun har under de senaste åren granskat kommunstyrelsens och nämndernas styrning och ledning samt interna kontroll. Granskningarna har genomgående visat att det finns brister som behöver åtgärdas för att ytterligare stärka kommunens politiska och ekonomiska styrning.

Denna granskning har fokus på den strategiska nivån och hur kommunfullmäktiges styrkedja hanteras vad gäller mål, roller och ansvar.

Granskningen ska ge svar på följande övergripande revisionsfråga:

***Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att det finns en ändamålsenlig fördelning av roller och ansvar vad gäller implementeringen av kommunfullmäktiges styrning och uppföljning av kommunens mål?***

För att besvara revisionsfrågan formuleras följande kontrollfrågor:

- Finns en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan kommunstyrelsen och nämnderna?
- Finns en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan politiker och tjänstemän?
- Finns en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan kommunens olika ledande tjänstemän?

Utöver att besvara revisionsfrågan ska granskningen även ge en bild av hur fördelningen av roller och ansvar ser ut och problematisera denna bild.

Nedan sammanfattas våra iakttagelser och bedömningar:

Vår övergripande bedömning är styrkedjan behöver utvecklas och stärkas i alla dess delar.

Vi tror att kommunfullmäktiges styrkedja och styrningen av kommunen blir effektivare om en struktur skapas som tydlig visar

- *Vad som ska åstadkommas?* Formulera och slå fast några tydliga och mät/bedömningsbara mål (SMARTA)
- *Hur följer vi upp och hur sker rapportering?* Tydliggör på vilket sätt och hur ansvaret ser ut för rapportering och uppföljning.

- *Hur redovisas resultatet?* Koppla redovisningen till målen. Verifiera bedömningar av måluppfyllelse.
- *Analysera måluppfyllelsen!* Varför "blev det som det blev"? Vilka var framgångsfaktorerna? Kunde vi gjort annorlunda? Vidtog vi rätt åtgärder? Använd resultaten av analyserna som underlag inför beslut om kommande målsättningar.

### **Fördelning av roller och ansvar mellan kommunstyrelsen och nämnderna.**

Vi bedömer att:

- kommunstyrelsens delegationsordning i delar inte är relevant och inte är uppdaterad utifrån gällande lagstiftning.
- roller och ansvar till del är oklar vad gäller plan- och byggfrågor.
- ansvarsfördelningen inom LSS handläggningen kräver en medvetenhet om ansvar och roller samt vilka konsekvenser fattade beslut får för respektive nämnd.
- beredningen av ärenden inför arbetsutskottet kan förbättras.
- kommunens styrmodell och styrkedja inte är etablerad och välkänd.
- övriga planer och program antagna av fullmäktige inte genomsyrar nämndernas styrdokument.

Vi rekommenderar att:

- styrmodellen tydliggörs så att förutsättningarna för att styra kommunen förbättras.
- en genomlysning görs av övriga av kommunfullmäktige antagna planer och program och deras relation till nämndernas uppdrag.
- en översyn genomförs av reglementen och delegationsordningar som berörs av plan- och bygglagen.

### **Fördelning av roller och ansvar mellan politiker och tjänstemän.**

Vi bedömer att:

- *kunskapen* om rollfördelningen mellan politiken och förvaltningarna är god, dvs att politiken ska ägna sig åt VAD och förvaltningen åt HUR. Däremot uppfattar vi att *beteendet* inte alltid ligger i linje med detta.
- teknik- och plannämndens delegationsordning är svår att överblicka och därmed svår att bedöma i relation till aktuellt reglemente.



Vi rekommenderar att:

- diskussioner förs som resulterar i ett gemensamt synsätt på var gränsen går mellan det politiska uppdraget och förvaltningen. Arbetet bör också omfatta diskussioner om förhållningssätt och värdegrund, målsättningen kan vara att dessa diskussioner resulterar i ett dokument som uttrycker en gemensam värdegrund för Hallsbergs kommun.
- en översyn görs av teknik- och plannämndens delegationsordning.

### **Fördelning av roller och ansvar mellan kommunens olika ledande tjänstemän.**

Vi bedömer att:

- det finns formella delegationsordningar som relaterar till samtliga förvaltningschefer och kommunchef.
- det i viss utsträckning saknas uppdragsbeskrivningar som tydliggör ledande tjänstemäns roller och ansvar i relation till varandra och utifrån vad som förväntas från politiken.
- ledningsgruppens roll och funktion kan tydliggöras.

Vi rekommenderar att:

- ledningsgruppens roll och funktion tydliggörs.

Revisionsfrågan som ska besvaras av granskningen är:

*"Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att det finns en ändamålsenlig fördelning av roller och ansvar vad gäller implementeringen av kommunfullmäktiges styrning och uppföljning av kommunens mål?"*

Vår sammanfattande bedömning är att det i delar finns en ändamålsenlig fördelning av roller och ansvar men att styrkedjan behöver stärkas för att säkerställa en effektiv implementering av kommunfullmäktiges mål.

# Inledning

## Bakgrund

Revisorerna i Hallsbergs kommun har under de senaste åren granskat kommunstyrelsens och nämndernas styrning och ledning samt interna kontroll. Det har även gjorts en granskning av hur nämnderna återrapporterar måluppfyllelsen till kommunfullmäktige. Granskningarna har genomgående visat att det finns brister som behöver åtgärdas för att ytterligare stärka kommunens politiska och ekonomiska styrning.

Revisorerna har med dessa granskningar som bakgrund beslutat att genomföra ytterligare en granskning av styrning och ledning. Detta för att följa eventuella förbättringar som skett och för att ännu tydligare identifiera förbättringsområden.

Styrning och ledning kan delas upp på två nivåer; den strategiska nivån som omfattar mål, roller och ansvar samt den organisatoriska nivån som omfattar processer.

Denna granskning har fokus på den strategiska nivån och hur kommunfullmäktiges styrkedja hanteras vad gäller mål, roller och ansvar.

## Revisionsfråga

Granskningen ska ge svar på följande övergripande revisionsfråga:

*Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att det finns en ändamålsenlig fördelning av roller och ansvar vad gäller implementeringen av kommunfullmäktiges styrning och uppföljning av kommunens mål?*

För att besvara revisionsfrågan formuleras följande kontrollfrågor:

- Finns en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan kommunstyrelsen och nämnderna?
- Finns en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan politiker och tjänstemän?
- Finns en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan kommunens olika ledande tjänstemän?

Utöver att besvara revisionsfrågan ska granskningen även ge en bild av hur fördelningen av roller och ansvar ser ut och problematisera denna bild.

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, socialnämnden, kultur- och utbildningsnämnden, teknik- och plannämnden samt miljö-, bygg – och myndighetsnämnden.

## ***Styrprocessen allmänt***

En effektiv styrning förutsätter att styrkedjan håller ihop.

Mål och uppdrag måste vara formulerade på ett sätt som gör dem mät- och uppföljningsbara (SMARTA, dvs. Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska, Tidsatta, Ansvarsfördelade).

Uppföljnings- och rapporteringssystem kopplade till målen måste vara på plats.

De resultat som åstadkoms måste redovisas på ett sätt som gör det möjligt att bedöma måluppfyllelsen.

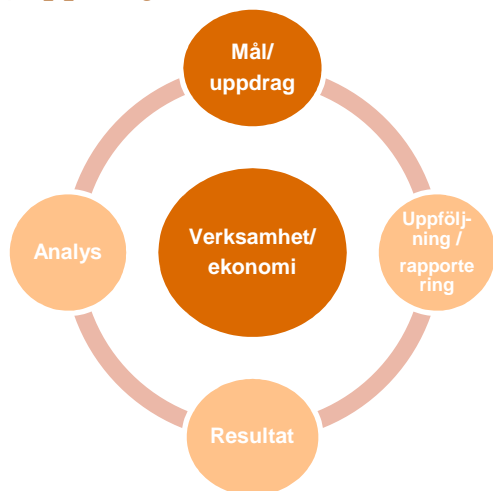
Analysen av måluppfyllelsen och vad som åstadkommit ska sedan kunna användas som "input" inför formulerandet av mål.

Schematiskt kan en effektiv sammanhållen styrprocess åskådliggöras enligt nedan.



# Hallsbergs kommuns styrsystem

## Mål/uppdrag



I budget för 2012 beskrivs kommunens visioner och mål.

2010-03-01 tog kommunfullmäktige beslut om ledord, slogan, vision och inriktningsmål för Hallsbergs kommun. Ledorden är tre och ska gälla för all verksamhet. Slogan ska användas när kommunen i olika sammanhang kommunicerar med omvärlden. Visionen består av tre delar och siktar mot framtiden.

Inriktningsmålen är nio. Utifrån ledord, vision och inriktningsmål ska nämnder och styrelsen i samarbete med förvaltningen ta fram effektmål. Effektmålen ska presenteras i budgetförslaget. Därefter ska förvaltningen mot bakgrund av effektmålen fastställa verksamhetsmål i samband med nämndens egen verksamhetsbudget. Målen ska vara möjliga att följa upp.

De tre ledorden är:

### *Demokrati*

All kommunal verksamhet ska styras demokratiskt och vara ett led i att utveckla den kommunala demokratin.

### *Dialog*

Den kommunala verksamheten ska utvecklas i dialog mellan beslutande och kommuninvånare.

### *Delaktighet*

Alla kommuninvånare ska ges möjlighet till delaktighet i frågor som rör den kommunala verksamheten.

### *Slogan*

HALLSBERG nära till ...

### *Vision*

Hallsberg är den hållbara kommunen som erbjuder delaktighet, gemensam god service, ett brett utbud av tjänster och en stimulerande livsmiljö genom hela livet.

Hallsbergs kommun har en hållbar tillväxt samtidigt som jämställdhet och jämlikhet stärks. Kommunen har över 16 000 invånare år 2025.

Hallsbergs kommun ska, i samverkan med regionen, fortsätta utvecklingen till att vara ett centrum för logistik av internationell klass.

De nio inriktningsmålen är indelade i sex områden:

### *Livskvalitet*

Kommunen ska verka för god livskvalitet hos invånarna genom verksamheter som präglas av tillgänglighet, öppenhet och omtanke.

### *Boende*

Kommunen ska genom aktiv planering möjliggöra varierat boende i hela kommunen.

### *Utbildning, omsorg, kultur och föreningsliv*

Utbildningen ska i en god miljö möta var och en på dess nivå samt främja utvecklingen i ett livslångt lärande.

Kommunen ska erbjuda omsorg för alla åldrargenom flexibla lösningar utifrån invånarnas behov och önskemål.

Kultur ska som ett naturligt inslag i alla verksamheter ge växtkraft och guldkant för alla.

Kommunen ska främja ett rikt, mångkulturellt och jämlikt föreningsliv.

### *Näringsliv*

Näringslivspolitikerna ska präglas av flexibilitet, lyhördhet och service. Den ska stärka och utveckla det befintliga näringslivet samt främja etableringar av nystartad eller inflyttad näringslivsverksamhet.

### *Infrastruktur och kommunikationer*

Kommunen ska aktivt verka för god och långsiktigt hållbar infrastruktur och kommunikation.

### *Ekonomi*

Kommunens ekonomi ska präglas av långsiktigt god hushållning ur både ekologisk och ekonomisk synvinkel.

Utöver fullmäktiges inriktningsmål finns verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning formulerade samt även finansiella mål.

Utifrån fullmäktiges nio inriktningsmål ska nämnderna formulera effektmål.

Enligt budget 2012 har respektive nämnd formulerat antal effektmål enligt följande:

Nämnd	Antal effektmål
Kommunstyrelsen	0*
Teknik- och plannämnden	13
Miljö-, bygg- och myndighetsnämnden	36
Kultur- och utbildningsnämnden	20
Socialnämnden	24
Taxe- och avgiftsnämnden	5

\*I årsredovisningen för 2012 redovisas måluppfyllelsen för 17 effektmål för kommunstyrelsen.

Sammanlagt finns således 98 effektmål formulerade i budgeten för år 2012.

I nästa steg i mål- och styrkedjan ska respektive förvaltning utifrån effektmålen fastställa verksamhetsmål.

Av de verksamhetsplaner för år 2012 som vi tagit del av noterar vi att effektmålen såsom de är formulerade i budgeten för år 2012 och effektmålens formulering i verksamhetsplanerna brister i överensstämmelse. Effektmål i verksamhetsplanerna är formulerade på annat sätt och det finns mål i budgeten som saknas i verksamhetsplanerna. Vidare är flera mål mera att betrakta som aktiviteter för att nå målen än ett mål för vad som ska åstadkommas.

### *Bedömning och rekommendation*

Utifrån vår genomgång av styrdokument samt intryck och uppgifter från intervjuerna bedömer vi att den första länken i en effektiv styrkedja – att ha en sammanhållen målstruktur och att målen är mät- och uppföljningsbara – inte kan sägas finnas på plats fullt ut. Mängden mål gör det svårt att fokusera och veta att kommunen och verksamheterna är på rätt väg och kopplingen mellan fullmäktiges inriktningsmål, nämndernas effektmål och verksamhetsmålen är inte alltid helt tydlig, den ”röda tråden” är svår att finna.

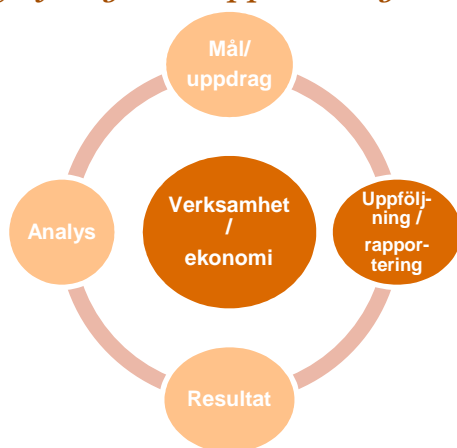
Av intervjuerna framgår att det finns en efterfrågan på en tydligare uttryckt färdriktning för i vilken riktning Hallsbergs kommun ska utvecklas. En tydlig politisk vilja som uttrycker vart kommunens ska efterfrågas. Till detta behöver det kopplas en målkedja/styrkedja med tydliga och mätbara verksamhetsanknutna mål.

Om det inte är klart och tydligt uttryckt vad som ska åstadkommas (målet) och vad organisationen ska uppnå så innebär det att förutsättningarna för att *göra rätt* minskar och att risker därmed uppstår att resurser inte används på ett optimalt, effektivt sätt. För att följa upp och mäta måluppfyllelsen måste det också finnas effektiva rapport- och uppföljningssystem så att ansvariga politiker och tjänstemän

har bra underlag för beslut. Mängden mål innebär stora utmaningar i att utforma effektiva uppföljnings- och rapporteringssystem.

Vi tror att styrningen i Hallsbergs kommun skulle underlättas och bli effektivare om antalet mål reduceras. Därigenom kan också bättre förutsättningar skapas för en tydlig och sammanhållen styrkedja. Vi rekommenderar också att en översyn görs beträffande målens formulering. Effektmål ska beskriva *vad som ska åstadkommas* och verksamhetsmålen mera ha karaktären av *vad som ska göras*, dvs mer i aktivitetstermer.

### Uppföljning och rapportering



Vi har för att bedöma hur uppföljning och rapportering av verksamhet och ekonomi fungerar studerat protokoll för år 2012 och även tillgängliga protokoll fram till mars 2013. I tabellerna nedan har de beslut som rör mål och uppdrag, resursfördelning samt uppföljning och rapportering av verksamhet och ekonomi sammanställts för kommunstyrelsen och respektive nämnd.

### Kommunstyrelsen

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
Mars, § 31	Omfördelning av budgetarna med anledning av omorganisation	Förslag till beslut i kommunfullmäktige.
Mars, § 33	Nämndbudget för kommunstyrelsen 2012, komplettering av effektmål	Budgeten fastställs, effektmålen kompletteras.
April, § 39	Verksamhetsberättelse för kommunstyrelsen 2011	Verksamhetsberättelsen fastställs, på aprilsammanträdet ta ställning till skrivningar om måluppfyllelse.
April, § 40	Bokslut och årsredovisning för kommunen och koncernen	Fastställs och godkännes.
Oktober, § 102	Delårsrapport kommunstyrelsen 2012	Fastställs.
Oktober, § 103	Delårsrapport kommunen 2012	Godkännes med uppmaning till nämnder och styrelser att hålla sig inom tilldelad budget.

November, § 113	Budget för kommunen 2013, flerårsplaner för 2014-2015, anställnings- och inköpsstopp	Fastställer principer för förslag till budget, beslutar om inköps- och anställningsstopp.
December, § 124	Budget för kommunen 2013 samt flerårsplan för 2014-2015	Förslag till fullmäktige.
Februari 2013, §7	Upphävande av anställnings- och inköpsstopp	Inköps- och anställningsstopp upphävs för styrelse och respektive nämnd från den tidpunkt när varje styrelse/nämnd fattar beslut om budget i balans för 2013
Februari 2013, §8	Budget för kommunstyrelsen 2013	Fastställs. Inköps- och anställningsstopp upphävs.
Mars 2013, § 20	Verksamhetsberättelse för kommunstyrelsen	Fastställs och överlämnas till ekonomiavdelningen för att ingå i kommunens samlade årsredovisning samt uppdras till kommundirektörerna att utveckla verksamhetsberättelsen till att bättre beskriva måluppfyllelse i samband med nästa verksamhetsberättelse

Av genomgången av protokoll för kommunstyrelsen år 2012 fram till det senast tillgängliga protokollet framgår att uppföljningar och rapporter av den ekonomiska utvecklingen endast har skett i samband med att delårsrapporten per sista juli behandlats på oktobersammanträdet. Kommunstyrelsen tog då beslut om att uppmana nämnder och styrelser att hålla sig inom tilldelad budget. Anställnings- och inköpsstopp beslutas i november. Vid det första sammanträdet 2013 (februari) upphäver kommunstyrelsen i samband med beslut om budget för sin egen del anställnings- och inköpsstoppet.

### Kultur- och utbildningsnämnden

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
Februari, § 1	Bokslut- och verksamhetsberättelse år 2011	Beslutar om extrasammanträde för att besluta om bokslut- och verksamhetsberättelse år 2011.
Februari, § 3	Teman och nyckeltal som redovisas i samband med lägesredovisningar och ekonomiska avstämningar under år 2012	Fastställer förslaget till teman och nyckeltal med viss justering.
Mars, § 17	Budget 2013 och flerårsplan 2014-2015	Nämnden informeras
April, § 35	Effekt mål för nämnden 2013-2015	Fastställs.
April, § 36	Budget 2013 och flerårsplan 2014-2015	Godkännes.
April, § 38	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning mars 2012.	Godkänns och läggs till handlingarna.
Maj, § 46	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning mars 2012.	Godkänns och läggs till handlingarna.
September, § 61	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning juli 2012.	Godkänns och läggs till handlingarna.
Oktober § 76	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning augusti 2012.	Godkänns och läggs till handlingarna.
November § 88	Ombudgetering oktober 2012	Godkänner förvaltningens förslag
November § 89	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning augusti 2012.	Godkänns och läggs till handlingarna.
December § 97	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning oktober 2012.	Godkänns och läggs till handlingarna.



Februari 2013 §12	Bokslut- och verksamhetsberättelse år 2012	Godkänner förvaltningens förslag till verksamhetsberättelse och bokslut och överlämnar till kommunstyrelsen.
Mars 2013 § 23	Lägesredovisning och ekonomisk avstämning januari 2013.	Läggs till handlingarna.

Kultur- och utbildningsnämndens får en rapportering angående utvecklingen av verksamhet och ekonomi i första hand genom de lägesrapporter som delges nämnden. Under år 2012 fick nämnden den första rapporteringen till sammanträdet i april och då avseende utvecklingen t o m mars månad, därefter har rapportering skett vid varje nämndsammanträde. Lägesrapporteringarna redovisar läget för verksamheten och ekonomin ur två perspektiv, dels per verksamhetsområde (ex vis grundskola/fritidshem), dels per ansvar (namn på ansvarig). Av lägesrapporteringarna framgår också respektive verksamhetsansvarigs analys av eventuella avvikelser mot budget och eventuella åtgärder. Nämndens beslut är att godkänna och lägga lägesrapporteringarna till handlingarna.

### Socialnämnden

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
Januari, § 5	Ekonomisk rapport	Informationen godkänns
Januari, § 6	Verksamhetsberättelse och ekonomisk redovisning för socialnämnden år 2011	Nämnden ställer sig bakom redovisningen som dock inte är komplett varför beslut inte kan fattas. Uppdrag till beredningsutskottet att fatta beslut.
Februari, § 14	Ekonomisk rapport	Informationen godkänns
Februari, § 15	Verksamhetsberättelse och ekonomisk redovisning för år 2011	Nämnden ställer sig bakom redovisningen.
Mars, § 18	Ekonomisk rapport	Godkännes.
April, § 27	Ekonomisk rapport	Tas som information.
Juni, § 47	Budget 2012	Fastställs
Juni, § 48	Ekonomisk rapport	Tas som information.
Augusti § 60	Ekonomisk rapport	Tas som information.
Augusti § 61	Delårsbokslut 2012 socialnämnden	Nämnden ställer sig bakom förvaltningens förslag.
September § 69	Ekonomisk rapport	Godkänns.
November § 80	Ekonomisk rapport	Godkänns. Förvaltningen får i uppdrag att aktivt vidta åtgärder för att få en budget i balans.
November § 81	Socialnämnden mål 2013	Förslag till mål antas med vissa tillägg.
December § 89	Ekonomisk rapport	Informationen godkänns.
Januari 2013, §3	Ekonomisk rapport december 2012	Tas som information
Januari 2013, §4	Verksamhetsberättelse. socialnämnden 2012. Utkast	Informationen godkänns.
Februari 2013 § 10	Verksamhetsberättelse. socialnämnden 2012.	Godkänns
Mars 2013 § 21	Ekonomisk rapport för februari	Godkänns

Mars 2013 § 22	Budget 2013	Nämnden ställer sig bakom förvaltningen förslag till budget samt ger förvaltningen i uppdrag att hos kommunstyrelsen äska om ersättning för ökade kostnader inom LSS.
----------------	-------------	---

Socialnämnden får löpande under året ekonomiska rapporter. Nämndens beslut är oftast att godkänna informationen. Vid ett tillfälle – novembersammanträdet – ger nämnden förvaltningen i uppdrag att aktivt vidta åtgärder för att få en budget i balans. Av protokollen framgår dock att förvaltningen i samband med de löpande ekonomiska rapporterna redogör för åtgärder som pågår för att komma tillrätta med prognostiserade budgetöverskridanden.

### Teknik- och plannämnden

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
Februari, § 4	Bokslut 2011 - resultat	Godkänner lämnad redovisning på preliminärt underskott om 2,3 mkr. Beslut att ta fram åtgärdsplan för hantering av underskottet till nästa sammanträde.
Februari, § 5	Ekonomi – redovisning av besparingsförslag 2012	Beslut om besparingar tas. Uppdrag till förvaltningschefen att återkomma med fler förslag till nästa sammanträde.
Mars, § 27	Ekonomi	Godkänner lämnad rapport.
Maj, § 15	Ekonomi	Beslut om extra sammanträde i augusti för behandling av budget- och ekonomifrågor då ekonomisk redovisning inte kunde lämnas till sammanträdet.
Augusti, § 52	Ekonomi – internbudget 2012	Fastställs.
Augusti, § 53	Budget 2013 för teknik- och plannämndens verksamhet	Godkänner förslag om indexhöjning, ställer sig bakom förslag om avsättning för åtgärder på lakvattenhanteringen, överlämnar ärendet till kommunstyrelsen.
Augusti, § 54	Delårsrapport per juli månad	Tas som informationsärende. Vid nästa sammanträde ska förvaltningen redovisa åtgärder för att det inte ska vara något underskott vid årsskiftet.
September, § 57	Budget 2013 för teknik- och plannämndens verksamhet	Tas som information.
September, § 58	Verksamhetsrapport per juli	Tas som information. (Beslutas inte i respektive nämnd utan tas i sin helhet i kommunstyrelsen, överlämnas till ekonomiavdelningen)
September, § 59	Verksamhetsplan 2012 och 2013	Beslutar att påbörja arbetet med verksamhetsplan för år 2012 och 2013
Oktober, § 69	Ekonomi	Redogörelsen tas som information.
November, § 78	Ekonomi	Beslutar om extra sammanträde i december för hantering av prognostiserat underskott om 1 600 tkr.
December, § 84	Ekonomi, budget 2013 och verksamhetsförändringar inom teknik-och plannämndens verksamhet	Beslut om besparingsförslag och prishöjningar.

Januari 2013, § 7	Ekonomi, budget 2013 och verksamhetsförändringar inom teknik-och plannämndens verksamhet	Beslut om ytterligare verksamhetsförändringar tas på sammanträdet i februari.
-------------------	--	---

Teknik- och plannämnden tar under året del av rapporter angående ekonomin, i de flesta fallen tar nämnden med anledning av rapporterna inga aktiva beslut utan väljer att godkänna rapporteringen eller att hantera informationen som ett informationsärende. Under februarisammanträdet tar dock nämnden beslut om besparingar.

### Miljö-, bygg- och myndighetsnämnden

Tidpunkt, §	Ärende	Beslut
Januari, § 15	Miljö-, bygg- och myndighetsnämndens verksamhetsberättelse 2011	Antar verksamhetsberättelsen och överlämnar den till kommunstyrelsen
April, § 35	Verksamhetsuppföljning januari-mars 2012	Tas som information
Augusti, § 55	Verksamhetsuppföljning januari-juni	Tas som information
Augusti, § 58	Miljö-, bygg- och myndighetsnämndens verksamhetsrapport 2012-07-31	Tas som information
Januari 2013, § 5	Verksamhetsuppföljning oktober-december	Tas som information
Januari 2013, § 6	Verksamhetsberättelse 2012	Antar förslaget och överlämnar till kommunstyrelsen.
Februari 2013, § 12	Verksamhetsplan 2013	Fastställs

Miljö-, bygg- och myndighetsnämnden följer upp verksamhet och ekonomi avseende år 2012 vid tre tillfällen under år 2012 och vid första sammanträdet 2013. I samtliga fall beslutar nämnden att ta den lämnade redogörelsen som information. Av ärendebeskrivningarna framgår att bedömningen när det gäller ekonomin är att budgeten bör kunna hållas.

### Bedömning och rekommendation

En styrelses/nämnds styrning återspeglas bland annat genom de beslut som fattas. I princip kan beslut fattas på fyra olika nivåer:

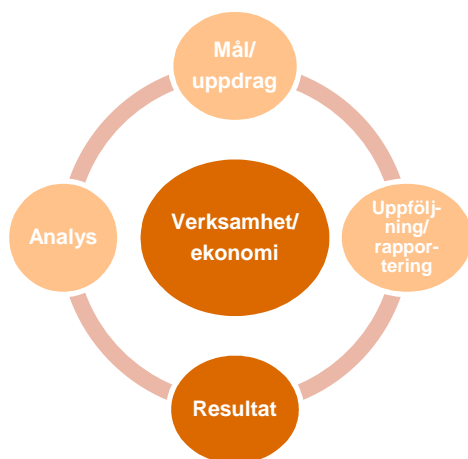
1. Nämnden informeras och tackar för informationen.
2. Nämnden informeras och fattar beslut om åtgärd.
3. Nämnden informeras, fattar beslut om åtgärd och begär återrapportering inom viss tid.
4. Nämnden informeras, fattar beslut om åtgärd, begär återrapportering inom viss tid och utvärderar effekterna.

Kultur- och utbildningsnämnden har en struktur för att följa upp ekonomi och verksamhet och redogör också för vilka åtgärder som vidtas med anledning av eventuella avvikelser från planerad verksamhet och budget. Socialnämnden väljer att med anledning av rapporteringen oftast ta beslut av "nivå 1-karaktär", dock framgår att förvaltningen arbetar med åtgärder för att uppnå en budget i balans. Kommunstyrelsens uppföljning och åtgärder med anledning av rapporteringen

består av att i april månad fastställa och godkänna årsbokslut och årsredovisning för kommunen som helhet, delårsbokslutet behandlas på oktobersammanträdet. Beslut om anställnings- och inköpsstopp tas på novembersammanträdet och upphävs i januari 2013. Enligt kommunallagen har kommunstyrelsen uppsiktsplikt över övriga nämnder. Det innebär att kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att kommunens verksamhet bedrivs inom givna resursramar. För att kommunstyrelsen ska kunna utöva sin uppsiktspflicht måste rapporteringen av verksamhet och ekonomi vara effektiv och relevant. Utifrån protokollgenomgången är vår bedömning att kommunstyrelsen inte utövat sin uppsiktspflicht på ett tillfredsställande sätt. Därtill är rapporteringen för bristfällig och fattade beslut för vaga/ineffektiva.

Vår genomgång av protokoll visar att nämnderna generellt inte fattar några aktiva beslut med anledning av rapporteringen utan ofta väljer att hantera rapporteringen som ett informationsärende och/eller godkänner rapporteringen. Vi är medvetna om att styrningen inte enbart utövas genom beslut i protokoll, men anser ändå att kommunstyrelsen och nämnderna generellt bör fatta mer aktiva beslut för att tydligare och mer konsekvent styra verksamheten mot att nå uppsatta mål. Vilka slutsatser dras utifrån rapporteringen? Behöver åtgärder vidtas? På så sätt stärks denna länk i styrkedjan. Protokollgenomgången och våra iakttagelser från intervjuer och studier av styrdokument visar enligt vår bedömning att det finns ett stort behov av att stärka processerna för uppföljning och rapportering. Vi rekommenderar att de aktiviteter som ska göras vid olika tidpunkter tydliggörs t ex i form av ett "årshjul" av vilket det framgår tidpunkt för olika aktiviteter (exempelvis verksamhets- och ekonomiuppföljning), rapportering till kommunstyrelsen etc.

## Resultat



I kommunens årsredovisning finns ett avsnitt om mål och måluppfyllelse. En tabell finns där måluppfyllelsen redovisas för ett urval av de verksamhetsanpassade målen. Den skala som används är om målet är helt uppnått, delvis uppnått eller inte har uppnåtts. För några mål anges att måluppfyllelsen inte har bedömts. För en fullständig redovisning av alla mål hänvisas i årsredovisningen till respektive nämnds verksamhetsberättelse. Någon samlad bedömning av måluppfyllelsen avseende fullmäktiges inriktningsmål görs inte i årsredovisningen.

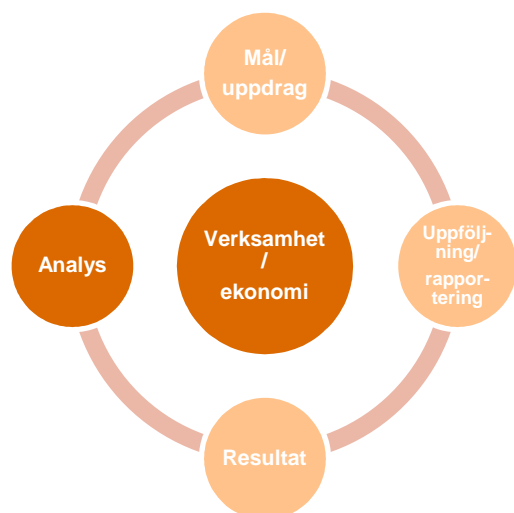
I den samlade årsredovisningen görs ingen redovisning av respektive nämnds mål och därmed inte heller av måluppfyllelsen. Nämndernas verksamheter beskrivs i aktivitetstermer och redovisning görs också av en del volymuppgifter. En nämnd – socialnämnden – har en kortfattad sammanställning av kvalitetsmått och måluppfyllelse för några av nämndens mål. Verksamhetsberättelserna för respektive nämnd återfinns som bilaga till årsredovisningen, i dessa gör respektive nämnd en avstämning av måluppfyllelsen.

### *Bedömning och rekommendation*

Vi bedömer att det utifrån årsredovisningen är svårt att avgöra i vilken utsträckning fullmäktiges inriktningsmål har nåtts. Dels redovisas inte den bedömda måluppfyllelsen för samtliga av nämnderna tagna effektmål, dels görs ingen samlad bedömning eller värdering. I den samlade årsredovisningen framgår heller inte hur respektive nämnd lyckats. Redogörelsen för årets verksamhet består av att redovisa aktiviteter och volymuppgifter som inte kopplas till fastlagda mål. Vår bedömning är att förutsättningarna därmed är begränsade för kommunfullmäktige att bedöma om verksamheten bedrivits i enlighet med kommunfullmäktiges beslutade mål. Även om redovisning av måluppfyllelsen för nämndernas verksamhet görs i nämndernas verksamhetsberättelser så menar vi att kopplingen mellan fullmäktiges mål och nämndernas bidrag till att nå dessa mål behöver tydliggöras, så att det skapas reella förutsättningar för fullmäktige att bedöma om kommunen är på rätt väg i förhållande till inriktningsmålen.

För att utveckla styrningen så anser vi därför att kopplingen mellan målen (vad man vill åstadkomma) och redovisningen av vad som blev det faktiska resultatet måste bli tydligare såväl på övergripande kommunnivå som på nämndnivå. Av redovisningen ska också framgå på vilka grunder bedömningen av måluppfyllelsen sker.

### *Analys*



I en effektiv styrkedja används analysen av måluppfyllelsen och vad som åstadkommit som "input" inför formulerandet av mål kommande period.

Då redovisningen av resultat och måluppfyllelse enligt vår bedömning inte är helt utvecklad så innebär det att analyser av eventuella målavvikelser i stort sett saknas i årsredovisningen. Under avsnittet "Framtiden" i respektive nämnds verksamhetsberättelse kan analyser i vissa fall skönjas, dock är kopplingen till målen mycket svag.

### *Bedömning och rekommendation*

Vi rekommenderar att analyser görs av måluppfyllelsen och att dessa används som underlag för formulerande av kommande framtida målsättningar.

### *Sammanfattande bedömning angående styrkedjan*

Vi har vid vår granskning studerat dokument och genomfört intervjuer med förtroendevalda och ledande tjänstemän. Med detta som underlag och i enlighet med redovisningen ovan bedömer vi att styrkedjan i Hallsberg kommun behöver utvecklas och stärkas i alla dess delar.

Vi tror att kommunfullmäktiges styrkedja och styrningen av kommunen blir effektivare om en struktur skapas som tydlig visar

- *Vad som ska åstadkommas?* Formulera och slå fast några tydliga och mät/bedömningsbara mål (SMARTA<sup>1</sup>)
- *Hur följer vi upp och hur sker rapportering?* Tydliggör på vilket sätt och hur ansvaret ser ut för rapportering och uppföljning.
- *Hur redovisas resultatet?* Koppla redovisningen till målen. Verifiera bedömningar av måluppfyllelse.
- *Analysera måluppfyllelsen!* Varför "blev det som det blev"? Vilka var framgångsfaktorerna? Kunde vi gjort annorlunda? Vidtog vi rätt åtgärder? Använd resultaten av analyserna som underlag inför beslut om kommande målsättningar.

### *Fördelning av roller och ansvar mellan kommunstyrelsen och nämnderna.*

#### *Iakttagelser*

Det finns formella styrdokument såsom reglemente, delegationsordning, Budget 2012; Flerårsplan 2013-2014 samt olika verksamhetsplaner som reglerar de olika nämndernas uppdrag och verksamhetsområden. I Budget 2012; Flerårsplan 2013-2014 redogörs för kommunens vision och för kommunfullmäktiges övergripande mål. Respektive nämnd har i sin tur antagit ett antal effektmål som ska koppla till de övergripande mål som antagits av kommunfullmäktige.

Vid genomgång av styrdokument konstateras att kultur- och utbildningsnämndens reglemente och delegationsordning är antagna under 2012. När det gäller

---

<sup>1</sup> Stimulerande, Mätbara, Acceperade, Relevanta, Tidsatta, Ansvarsfördelade

socialnämnden är reglementet antaget 2011 medan delegationsordning har reviderats i februari 2013.

Miljö- bygg- och myndighetsnämndens reglemente och delegationsordning har båda antagits 2011. Motsvarande handlingar för teknik- och plannämnden har antagits 2012.

Gällande reglemente för kommunstyrelsen antogs 2012 medan delegationsordning är från 1995.

Av intervjuerna framgår att uppfattningar finns om att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen, teknik- och plannämnden och miljö-, bygg- och myndighetsnämnden inte är optimal vad gäller plan- och byggfrågor.

Vi konstaterar att ansvarsfördelningen för LSS-verksamheten är delad mellan kommunstyrelsen och socialnämnden enligt följande *"Kommunstyrelsen har det ekonomiska ansvaret för LSS-insatserna personlig assistent, korttidstillsyn samt boende med särskild service såvitt avser externa köp. Socialnämnden ska fatta beslut om insatserna och socialnämnden och kultur och utbildningsnämnden ska inom sina respektive områden verkställa insatserna."* (Reglemente för kommunstyrelsen, 2012). Och i enlighet med Socialnämndens reglemente, §1 Socialnämndens uppgifter: *"lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade avseende vuxna personer och i undantagsfall vissa funktionshindrade barn, och ungdomar (se även kommunstyrelsens reglemente)"*

Vid intervjuerna har det framkommit att styrning, roller och ansvarsfördelning anses vara tydliga. Svaren på den enkät som genomfördes i samband med intervjuerna visar dock att det finns en viss skillnad mellan politikernas och tjänstemännens uppfattning, där tjänstemännen är mindre positiva än politikerna till om ansvarsfördelningen mellan nämnderna och kommunstyrelsen är tydlig och fungerar bra. Flera hänvisar under intervjuerna till att det råder ett gott samtalsklimat mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Även ordförandeträffarna som genomförs varje måndag präglas av öppenhet och "högt till tak".

Av intervjuerna framgår också att även kommunstyrelsen präglas av öppenhet och ett gott samtalsklimat. Till del beror det på att det alltid finns en möjlighet att dryfta övriga frågor som inte alltid har beretts i regelrätt mening.

Kommunstyrelsens arbetsutskott bereder ärenden till kommunstyrelsen. Arbetsutskottet består av ordförande samt fyra ledamöter. Arbetet inom utskottet präglas enligt intervjuerna av ett informellt förhållningssätt vilket ibland innebär att en del ärenden inte alltid bereds i tillräcklig omfattning. Av intervjuerna har det framkommit att det även inom arbetsutskottet är gott och öppet samtalsklimat.

Under året genomförs fyra samordningsträffar i form av gemensamma nämnddagar (inklusive budgetberedning). I samband med dessa dagar tar man upp övergripande utvecklingsfrågor. Under ordförandeträffarna tas även övergripande frågor upp och inte bara frågor som ligger inom ramen för respektive nämnd. När det gäller

omvärldsbevakning och gemensamma planeringsförutsättningar har man ingen gemensam dag för detta förutom budgetberedningen.

Av intervjuerna framgår det att det finns olika uppfattningar om och syn på vad som utgör Hallsbergs styrmodell. Några hänvisar till att kommunstyrelsen sätter agendan och att det är kommunstyrelsen som är "styrmodellen". Andra nämner budgetprocessen och oklarheter kring den och att det i praktiken råder ekonomistyrning och inte målstyrning. Det finns även en tredje kategori som hänvisar till kommunfullmäktiges mål och en tänkt årscykel med budgetberedning på våren, delårsbokslut samt årsbokslut.

Av intervjuerna framgår också att relationen mellan kommunstyrelsen och nämnderna tidigare haft inslag av motsättningar av karaktären "kommunstyrelsepartiet mot nämndspartiet" men detta uppfattas ha reducerats med den nya organisationen och att förutsättningarna därmed förbättrats för ett gemensamt ansvarstagande.

### *Bedömning och rekommendation*

Granskningen visar att det finns framtagna reglementen och delegationsordningar.

Vi bedömer att kommunstyrelsens delegationsordning i delar inte är relevant och inte är uppdaterad utifrån gällande lagstiftning.

Granskningen visar att roller och ansvar till del är oklar vad gäller plan- och byggfrågor.

Vi bedömer vidare att ansvarsfördelningen inom LSS handläggningen kräver en medvetenhet om ansvar och roller samt vilka konsekvenser fattade beslut får för respektive nämnd.

Dessutom bedömer vi att beredningen av ärenden inför arbetsutskottet kan förbättras.

Vi bedömer vidare att kommunens styrmodell och styrkedja inte är etablerad och välkänd. Centrala begrepp såsom demokrati, delaktighet och dialog omnämns inte i intervjuerna och bekräftar den gängse bilden av otydligt styrsystem.

Granskningen visar även att övriga planer och program antagna av fullmäktige inte genomsyrar nämndernas styrdokument.

Vi tror att om styrmodellen tydliggörs för samtliga aktörer så förbättras förutsättningarna för att styra kommunen. Vi rekommenderar därför att ett arbete med detta genomförs. En styrmodell utgörs av bland annat årscykel, planeringsförutsättningar, budgetberedning, nämndernas uppdrag från kommunfullmäktige samt återrapportering och analys. Andra centrala begrepp i en styrmodell är mål- och resultatstyrning samt systematiskt kvalitetsarbete. De av kommunfullmäktige antagna värdeorden demokrati, dialog, delaktighet bör också få ett tydligare genomslag.



Vi rekommenderar också att en genomlysning görs av övriga av kommunfullmäktige antagna planer och program och deras relation till nämndernas uppdrag. Kan röra sig om Översiktsplan, Energiplan eller till exempel Jämställdhetsplan.

Vi rekommenderar även att en översyn genomförs av reglementen och delegationsordningar som berörs av plan- och bygglagen.

## ***Fördelning av roller och ansvar mellan politiker och tjänstemän***

### ***Iakttagelser***

I de underlag som finns i form av delegationsordningar kan vi konstatera att det finns en tydlighet i fördelningen mellan roller och ansvar i följande nämnder:

- Socialnämnd
- Miljö- bygg- och myndighetsnämnd
- Kultur- och utbildningsnämnd

När det gäller teknik- och plannämnden så är delegationsordningen svår att överblicka och därmed svår att bedöma i relation till aktuellt reglemente.

Kommunstyrelsens delegationsordning är från 1995 och är sålunda inaktuell, innebärande att exempelvis planfrågorna utifrån långtgående förändringar i nya plan- och bygglagen inte finns reglerade.

Intrycket från intervjuerna är att rollfördelningen mellan förvaltningschefer och nämnd/nämndordförande uppfattas vara tydlig och att man i de flesta fall har haft ett initialt samtal och även en pågående dialog där förväntningar och roller klargörs. Förvaltningschefer och ordförande träffas en gång/vecka. Några av förvaltningscheferna har tydliga arbetsbeskrivningar som några har tagit fram själva. Dessa har i sin tur förankrats hos kommunchef och respektive ordförande.

### ***Bedömning och rekommendation***

Det finns alltid en zon mellan politik och förvaltning. Om inte politiken tar ansvar "tvingas" förvaltningen till detta - och vice versa. Här finns inget för alla givet svar på var denna gräns går utan detta måste arbetas fram och anpassas utifrån varje kommuns förutsättningar. Enkelt uttryckt ska politiken ägna sig åt vad man vill *åstadkomma* (vad?), anvisa resurser för detta och lämna *görandet* (hur?) till förvaltningen/verksamheten. Politikernas uppgift är också att aktivt följa upp vad som åstadkoms och att vidta åtgärder om/när det inte blir som det var tänkt (målet).

Beträffande rollfördelningen mellan politik och förvaltning är vår bedömning utifrån intervjuer, enkätsvar och dokumentstudier att *kunskapen* om rollfördelningen mellan politiken och förvaltningen är god, d v s att politiken ska ägna sig åt VAD och förvaltningen åt HUR. Däremot uppfattar vi att *beteendet* inte alltid ligger i linje med detta. Under intervjuerna har exempel på detta givits, där

uppfattningar finns om "överträdelser åt båda hållen", vilket i sig inte behöver vara så problematiskt bara båda parter är överens om och har vetskap om detta.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi att en översyn görs av kommunstyrelsens och teknik- och plannämndens delegationsordningar.

Vi rekommenderar också att diskussioner förs som resulterar i ett gemensamt synsätt på var gränsen går mellan det politiska uppdraget och förvaltningen. Arbetet bör också omfatta diskussioner om förhållningssätt och värdegrund, målsättningen kan vara att dessa diskussioner resulterar i ett dokument som uttrycker en gemensam värdegrund för Hallsbergs kommun.

## ***Fördelning av roller och ansvar mellan kommunens olika ledande tjänstemän***

### ***Iakttagelser***

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för samtliga förvaltningschefer vilket innebär att de formellt är underställda kommunchef. Kommunchefen och förvaltningscheferna utgör ledningsgrupp och de träffas varannan vecka. Vi uppfattar att ledningsgruppen i huvudsak hanterar dagsaktuella frågor.

Vid intervjuerna har det framkommit synpunkter på ledningsgruppens roll och funktion. Vi uppfattar att det inte ges tillräcklig tid till övergripande och långsiktig analys av aktuella framtidsfrågor.

Våra intryck från intervjuerna är att det på ledande tjänstemannanivå finns en ambition och vilja till ett gemensamt ansvarstagande för helheten men att detta ibland får stå tillbaka för bevakning och försvar av respektive ansvarigs verksamhetsområde.

### ***Bedömning och rekommendation***

Granskningen visar att det finns formella delegationsordningar som relaterar till samtliga förvaltningschefer och kommunchef.

Vi uppfattar att det i viss utsträckning saknas uppdragsbeskrivningar som tydliggör ledande tjänstemäns roller och ansvar i relation till varandra och utifrån vad som förväntas från politiken.

När det gäller roller och ansvar så framgår det av intervjuerna att ledningsgruppens roll och funktion kan tydliggöras. Vi uppfattar att allt för mycket tid läggs på dagsaktuella frågor och inte på framtida strategiska utvecklingsfrågor. Vi rekommenderar därför att ledningsgruppens roll och funktion tydliggörs. Ska ledningsgruppen vara ett informations- eller beslutsforum? Vilka frågor ska vara på ledningsgruppens agenda? Vi tror också att prioriteringen mellan strategiska och mer operativa frågor behöver klargöras.

23 augusti 2013

***Anders Törnqvist***

---

*Projektledare*

***Marie Lindblad***

---

*Uppdragsledare*