

Handläggare
Therese Salomon
Telefon: 08-50808079

Till

Revisionsrapport nr 7/2022 Stadens integrerade ledningssystem (ILS)

Svar på yttrande till stadsrevisionen.

Förvaltningens förslag till beslut

Stadsdelsnämnden överlämnar tjänsteutlåtandet som sitt yttrande till stadsrevisionen.

Sammanfattning

Förvaltningen instämmer i huvudsak med revisionskontorets slutsatser. Stadens integrerade ledningssystem ger en samlad och strukturerad process för planering och uppföljning. Styrsignalerna behöver på ett tydligare sätt prioriteras så att de uppgifter som kommunfullmäktige anser viktigast framkommer.

Förvaltningen delar revisionskontorets uppfattning om att anvisningar kring analys och målbedömningen kan utvecklas. Om anvisningarna för målbedömning och analysmetod utvecklas finns en större möjlighet till likvärdig bedömning, att aggregera bedömningar i den stadsövergripande analysen och utrymme för utbyte av goda exempel, arbetssätt och metoder.

Förvaltningen planerar att erbjuda nämnden utbildning i stadens integrerade ledningssystem. För att utbildningarna ska få bäst effekt ser förvaltningen gärna att innehållet i utbildningarna samordnas centralt.

Bakgrund

Revisionskontoret har granskat om stadens arbete med nedbrytning och uppföljning av kommunfullmäktiges mål följer kommunfullmäktiges intentioner. Granskningen har omfattat tre stadsdelsnämnder (Kungsholmen, Skarpnäck och Spånga-Tensta) och kommunstyrelsen samt fokuserat på verksamheterna äldreomsorg och förskola.

Granskningen syftar till att bedöma om stadens arbete med nedbrytning och uppföljning av kommunfullmäktiges mål följer kommunfullmäktiges intentioner.

Granskningen besvaras med följande revisionsfrågor:

- Hur bryts kommunfullmäktiges mål ner i verksamheten för att bli styrande?
- Är det tydligt hur tillämpning och bedömning av måluppfyllelse ska ske?
- Hur säkerställs att rapportering till kommunfullmäktige ger en rättvisande bild av måluppfyllelse?

I intervjuerna för Kungsholmens stadsdelsnämnd deltog stadsdelsdirektör, avdelningschef äldreomsorgsavdelningen, avdelningschef förskoleavdelningen, enhetschefer inom äldreomsorg och förskola (totalt 4 medarbetare), ILS-samordnare och nämndpresidiet.

Stadsrevisionen har överlämnat rapporten för yttrande till de granskade nämnderna.

Ärendet

I stadens budget fastställs varje år inriktningsmål, mål för verksamhetsområdena, indikatorer och aktiviteter som tillsammans ska styra mot och följa upp kommunfullmäktiges mål. Målen bryts ner från kommunfullmäktige till nämnder och bolag och ska därefter brytas ner till verksamheterna på flera nivåer. Stadsledningskontoret tar fram anvisningar för arbetet med planering, prognos och uppföljning. Nämnderna ska ta fram egna mål i sina verksamhetsplaner som stödjer och konkretiserar fullmäktiges verksamhetsområdesmål. Målen ska innehålla förväntat resultat, det vill säga det tillstånd/ målbild som ska uppnås. Åtterrapporing sker i enlighet med stadens årshjul, tre gånger per år. Uppföljningen ska ge underlag för beslut om eventuella åtgärder och för lärande och utveckling.

Revisionskontorets granskning visar sammanfattat att stadens integrerade ledningssystem ger kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och verksamheterna en samlad och strukturerad process för planering och uppföljning. Målformuleringar, indikatorer och aktiviteter ändras över tid men grunden har varit densamma i många år. Arbetet sker i ett gemensamt system, ILS-web, vilket bidrar till transparens i stadens styrning och uppföljning. Ledningssystemet är förankrat i verksamheten och kan tillämpas på alla organisatoriska nivåer. Stadsledningskontorets anvisningar för verksamhetsplanering ger bra stöd i arbetet med verksamhetsplanering, enligt förvaltningarna.

Kommunfullmäktige beslutar årligen om en budget för staden. Av stadens budget framgår beslutade mål, indikatorer och aktiviteter men även direktiv. I budgetens styrning av stadsdelsnämnderna finns över 800 "prioriteringar" som ska planeras för, genomföras och följas upp. Utöver detta tillkommer olika program och strategidokument som styr verksamheten. Revisionskontoret ser en

risk i att verksamheten inte till fullo förstår kommunfullmäktiges prioritering vilket kan leda till att verksamheten inte fokuserar på de uppgifter som kommunfullmäktiges anser vara viktigast.

Budgetens olika styr signaler innebär att styrningen blir svår att överblicka. Att lära sig förstå och tolka stadens ”styrkultur” är något som flera intervjuade uppger tar tid. Även förtroendevalda lyfter svårigheten att förstå processen.

Styrningen genom budget från kommunfullmäktige till nämnd sker på relativt hög detaljeringsnivå, medan uppföljningen lämnas mer öppet till respektive enhet, avdelning och nämnd att uttolka och be-döma. I anvisning från stadsledningskontoret anges inte hur bedömningen ska göras utan nämnden ska istället beskriva hur den är gjord. Vad respektive nämnd lägger med i sin bedömning av måluppfyllelsen varierar. Revisionskontorets bedömning är att nämndernas analys och målbedömning behöver utvecklas för att bli mer enhetlig och för att förbättra möjligheten att aggregera bedömningar i den stadsövergripande analysen. För att utveckla uppföljning och analys bör anvisningar för bedömning förtydligas och för att säkerställa att mätmetoder och mått ger relevanta och korrekta underlag för bedömning behöver staden se över ledningssystemets innehåll.

Stadsrevisionen ger följande rekommendationer:

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- I budgetberedningen verka för att väsentligt reducera antalet styr signaler.
- Utveckla anvisningar för målbedömning.
- Utvärdera ledningssystemet för att utveckla stadens styrning.

Kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna Kungsholmen, Skarpnäck och Spånga-Tensta rekommenderas att:

- Regelbundet genomföra utbildningsinsatser för förtroendevalda och medarbetare i hur stadens ledningssystem fungerar.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom stadsdelsdirektörens stab. Ärendet är behandlat pensionärsrådet och förvaltningsgruppen.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen delar revisionskontorets bedömning om att stadens integrerade ledningssystem ger en samlad och strukturerad process för planering och uppföljning. ILS-webb har använts i flera år, systemet och processen är välkänt hos enheterna och utgör ett viktigt verktyg för styrning och uppföljning av enheterna.

Förvaltningen delar revisionskontorets rekommendation om att i budgetberedningen verka för att väsentligt reducera antalet styrsignaler. Revisionskontoret anser att antalet styrsignaler kan innebära en risk om verksamheten inte till fullo förstår kommunfullmäktiges prioritering och därmed inte fokuserar på de uppgifter som kommunfullmäktiges anser vara viktigast. Förvaltningen håller delvis med, styrsignalerna behöver på ett tydligt sätt prioriteras, men samtidigt gäller kommunfullmäktiges prioriteringar staden som helhet. Respektive nämnd och bolagsstyrelse behöver utgå ifrån lokala förhållanden och behov och se hur de bäst kan bidra till att kommunfullmäktiges mål uppfylls.

För att ta reda på, analysera och dra slutsatser om resultat och få en bild av hur målen kan nås behövs relevanta nyckeltal och indikatorer. I rapporten lyfter samtliga stadsdelsförvaltningar vikten av att staden centralt analyserar och löpande värderar de indikatorer som används för att säkerställa att indikatorerna mäter mot uppsatta mål och ger relevanta underlag. Till exempel behövs en tillräcklig mängd data för att kunna dra slutsatser och jämföra resultat samt att indikatorerna lyfter fram någon del av målet som anses väsentligt samtidigt som det är påverkbart.

Som framgår av rapporten upplever förvaltningen att stadsledningskontorets anvisningar för verksamhetsplanering ger bra stöd i arbetet med verksamhetsplanering. Förvaltningen delar samtidigt revisionskontorets uppfattning om att anvisningar kring analys och målbedömningen kan utvecklas. Revisionskontorets bedömning är skarp där de menar att det i vissa fall finns betydande risker i ledningssystemet, avseende både tillämpning och innehåll vilket riskerar att inte förse den politiska beslutsnivån med korrekt och likvärdig information om de resultat som nämnderna uppnått.

Som förvaltningen tagit upp ovan så behöver respektive nämnd och bolagsstyrelse utgå ifrån lokala förhållanden och behov och se hur de bäst kan bidra till att kommunfullmäktiges mål uppfylls. Av den anledningen kan det vara svårt att nå likvärdig information.

I anvisningar till verksamhetsplan står att till varje nämndmål ska nämnden redogöra för ett förväntat resultat. Det vill säga vilka tillstånd/förbättringar nämnden eftersträvar att nå under verksamhetsåret. Förvaltningen ser gärna att anvisningarna förtydligas så att analys och målbedömning på ett tydligare sätt grundar sig på de förväntade resultaten. Om måluppfyllelsen inte grundas på de förväntade resultaten finns en risk att målbedömningen istället blir en beskrivning av vad som utförts under året.

Om anvisningarna för målbedömning och analysmetod utvecklas finns en större möjlighet till likvärdig bedömning, att aggregera bedömningar i den stadsövergripande analysen, jämförelse mellan

nämnderna och utrymme för utbyte av goda exempel, arbetssätt och metoder.

Stadsrevisionen rekommenderar att kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna Kungsholmen, Skarpnäck och Spånga-Tensta regelbundet genomför utbildningsinsatser för förtroendevalda och medarbetare i hur stadens ledningssystem fungerar. Förvaltningens ILS-användare har tillgång till de utbildningar som staden ger. Löpande handledning ges inom förvaltningen och kan utvecklas om behov finns.

Även förtroendevalda lyfter att fler utbildningstillfällen behövs. Förvaltningen delar den uppfattningen. Utbildning är planerat under året. För att utbildningarna ska få bäst effekt bör innehållet i utbildningarna samordnas centralt så att de förtroendevalda i de olika förvaltningarna får samma syn på processen och styrsystemet.

Ann-Christine Hansson
Stadsdelsdirektör
Kungsholmens
stadsdelsförvaltning

Bilagor

1. Revisionsrapport 2022 nr 7

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Ann-Christine Hansson, Stadsdelsdirektör	2023-02-16
Ann-Christine Hansson, Ansvarig	2023-02-16