

5. Sammanfattande bedömning

Syftet med granskningen är att följa upp om kommunledningskontoret har en ändamålsenlig organisation utifrån de krav som ställs på verksamheten. I kommunstyrelsens styrfunktion ingår att följa upp och utvärdera kommunens organisation, och därvid vidta eller föreslå åtgärder för att ha en så effektiv organisation som möjligt. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens styrning och uppföljning av kommunledningskontoret måste stärkas. Utifrån granskningen bedömer vi att det finns ett betydande utrymme för effektiviseringar inom ramen för kommunledningskontorets verksamhet.

5.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Hur fungerar styrning och ledning idag?

Bedömningen är att kommunstyrelsens styrning av kommunledningskontoret kan stärkas. Den politiska ledningen har inte tydliggjort vad kommunledningskontoret ska uppnå. Vi bedömer det vidare som väsentligt att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Den politiska nivån ska upprätta mål för verksamheten och tala om vad som ska uppnås och när det ska vara genomfört, medan tjänstemän ska beskriva hur uppdraget kommer att utföras.

En metod för att bedöma kommunstyrelsens mål är att utgå från huruvida dessa mål är specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta, s.k. SMARTA. Målen behöver enligt vår bedömning konkretiseras genom att brytas ner till mål med mätbara effekter och därtill kopplade aktiviteter. Kommunstyrelsen har inte specificerat vad som avses med god arbetsmiljö, hög tillgänglighet o.s.v. Flerårliga mål uppnåddes helt under 2011 men kvarstår likväl under 2012.

Kommunledningskontorets uppdrag innefattar bl.a. att följa samhällsutveckling, göra analyser, vara uppdaterade på samhällsförändringar, bevaka utvecklingstendenser både nationellt och internationellt, driva utvecklingsprojekt samt bedriva IT-strategisk planering och utveckling av administrativa system, kommungemensam personalpolitik m.m. Utifrån granskningen synes kapacitet för att verkställa sådana uppdrag saknas. Vi bedömer att det finns behov av en stab som kan stödja kommunledningen i att göra omvärldsbevakning, marknadsföra kommunen och bedriva strategiskt utvecklingsarbete. Det framgår inte att utredningskapaciteten är tillräcklig i förhållande till de beslutsunderlag som kommunledningskontoret förväntas arbeta fram.

Vi bedömer att kommunstyrelsen för att öka kommunledningskontorets effektivitet måste styra upp projekthanteringen. Innan projekt initieras måste en prioritering ske vid vilken alternativkostnaden (dvs vad som annars hade kunnat åstadkommas för resurserna) beaktas. Vi bedömer det vidare som väsentligt att säkerställa en rättvisande redovisning av projektkostnader som inbegriper ansökningar och all medverkan. Om arbete kopplat till projekt redovisas på drift finns det risk för att en felaktig bild ges av kommunens kostnader för medverkan i projekt. Det sker ingen samlad årlig redovisning till kommunstyrelse eller kommunfullmäktige över antalet projekt och vad som åstadkommit inom ramen för projekten. Därmed är det ingen som har helhetssynen över kommunens projektverksamhet. Återrapporteringen till kommunfullmäktige bedöms som svag.

Hur fungerar de olika beslutsnivåerna och gränser till politik och andra nämnder?

Vad gäller framför allt IT synes övriga nämnders och förvaltningars förväntningar på kommunledningskontoret överstiga dess kapacitet. Vi bedömer att förvaltningarnas behov av stöd inom såväl IT, ekonomi- som personalfrågor behöver kartläggas och att en översyn behövs göras av vilken administrativ kapacitet som finns vid förvaltningarna. Därefter kan kommunledningskontoret stärka sitt konsultativa förhållningssätt inom av politiken prioriterade områden.

Hur fungerar kommunikationen inom organisationen?

Vi bedömer att den interna samordningen brister. Bilden som framträder av intervjuerna är att kommunledningskontorets personal ägnar större delen av sin tid åt att lösa mer eller mindre akuta problem som uppkommer ("släcka bränder") och att medverka i olika projekt ("springa på alla bollar"). I avsikten av en tydlig gemensam inriktning för kommunledningskontoret har varje enhet var för sig tagit fram mål och startat projekt, ofta utan att samråda med övriga enheter som berörs av projektet. Även nämnder och andra förvaltningar startar egna projekt som påverkar kommunledningskontoret utan att samråd sker.

Föreligger delaktigheten och begriplighet i organisationen?

I avsikten av en tydlig inriktning och specifika mål för verksamheten bedömer vi att en låg grad av begriplighet föreligger. Kommunledningskontoret synes vid granskningstillfället sakna kraft. Det kan konstateras att kommundirektören som tillträdde augusti 2011 inte fick rätt förutsättningar från början. I avsikten av kanslichef har antalet personal direkt underställda kommundirektören uppgått till 26 personer, vilket vi bedömer som orimligt.

5.2. Identifierade förbättringsområden/rekommendationer

Våra identifierade förbättringsområden/rekommendationer är enligt följande:

- Kommunstyrelsen måste tillakapa och upprätthålla ett styrsystem som utgår från kommunfullmäktiges mål och som innebär en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän.
- Kommunstyrelsen måste prioritera vad kommunledningskontoret ska uppnå. Först därefter blir det möjligt att fastställa och bemanna organisationen.
- Kommunstyrelsen bör se över kommunledningskontoret utrednings- och utvecklingskapacitet. Utifrån kommunledningskontorets uppdrag ser vi behov av en stab som kan stödja kommundirektören i att göra omvärldbevakning, marknadsföra kommunen och bedriva strategiskt utvecklingsarbete. Vidare måste en tillräcklig utredningskapacitet säkerställas i förhållande till de beslutsunderlag som kommunledningskontoret förväntas arbeta fram.
- Förvaltningarnas behov av stöd bör kartläggas och en översyn bör göras av vilken administrativ kapacitet som finns vid förvaltningarna. Därefter kan kommunledningskontoret stärka sitt konsultativa förhållningssätt.
- För att säkerställa en effektiv och tillfredsställande projektstyrning bör kommunövergripande riktlinjer som tydliggör hur projekt ska hanteras tas fram.

- En redovisning av genomförda och pågående projekt som innefattar mål, målgrupp, tidplan samt uppnådda effekter för medborgarna bör årligen tillsändas kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Simrishamn den 13 juni 2012



Ann-Mari Ek
Ernst & Young AB

Källförteckning

Intervjuade:

Anna Thott, kommundirektör
Charlotte Svensson, personalchef
Peter Andersson, chefsekonom
Jeanette Lindroth, enhetschef ekonomi
Peter Nilsson, IT-chef
Lars Persson, näringslivsansvarig
Anders Johnsson, kommunstyrelsens ordförande
Karl-Erik Olsson, kommunstyrelsens 2 vice ordförande

Svarande på frågor via e-post:

Roland Persson, socialchef samt t.f. förvaltningschef, barn- och utbildningsförvaltningen
Gunilla Janlert, kultur- och fritidschef, kultur- och fritidsförvaltningen