

Revisorerna i Huddinge kommun informerar

Granskning av styrning genom styrdokument

Granskningens inriktning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun gjort en ”trestegsgranskning” av styrning via styrdokument.

Den första granskningen syftade till att bedöma om styrdokument antagna av kommunfullmäktige får genomslag och har en styrande effekt. Den belyste hur kommunstyrelsen säkerställer att beslut verkställs samt om det finns ett ändamålsenligt system för återrapportering.

Den andra granskningen syftade till att bedöma om nämnderna har system som säkerställer att de följer de direktiv som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ger i de övergripande styrdokumenterna samt om nämnderna har system som säkerställer att verksamheterna följer de direktiv som nämnderna ger i styrdokument. Granskningen omfattar grundskolenämnden och socialnämnden. Det gör också den tredje granskningen som syftar till att bedöma om enheter inom socialtjänsten och grundskolan har ändamålsenliga system som säkerställer att de följer de styrdokument som kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnden fastställt.

Iakttagelser och slutsatser

Genom riktlinjerna för övergripande styrdokument har kommunfullmäktige lagt en struktur för kommunens styrdokument. Det finns en strävan att ha så få styrdokument som möjligt men det krävs spelregler i form av styrdokument inom ett antal områden i en stor organisation med ett mångfacetterat uppdrag som Huddinge kommun. Vilka kategorier av styrdokument som ska förekomma har klargjorts samt vad som kännetecknar respektive kategori, dess syfte och relation till andra styrdokument.

Utöver vision samt Mål och budget finns fem strategier, tre program och femton policyer beslutade av fullmäktige. Härutöver finns tio planer och tjugofem riktlinjer. Merparten riktar sig till kommunens nämnder och styrelser. Ett

fåtal är gemensamma för hela koncernen, ett antal riktar sig till vissa verksamheter. Det finns styrdokument inom de områden där det finns lagstadgade krav på att kommunfullmäktige ska besluta om styrdokument. Nämnderna är återhållsamma med att addera styrsignaler till verksamheterna.

Motstridigheter i styrdokumenterna kan förekomma, vilket kan gälla t.ex. miljöhänsyn kontra resor i tjänsten inom hemtjänsten eller mindre klasser kontra lokaltillgång i skolan. Det görs då en avvägning i den enskilda frågan.

Både nämnderna och enheterna har system för att fånga och omsätta de styrsignaler som ges i Mål och budget, övergripande styrdokument, nämndspecifika styrdokument samt lagar och nationella föreskrifter. Direktiven i Mål och budget omsätts i verksamheten. Här finns en röd tråd både i dokumenten på olika nivåer samt mellan politiska beslut och handling på enheterna. Det gäller också de direktiv som följer med speciallagstiftning som skollag och socialtjänstlag.

De femtiotal styrdokument som gäller alla kommunens verksamheter har lite olika karaktär. En del ska omsättas löpande i verksamheten och andra är vägledande för mer specifika processer och situationer. Där är därför inte rimligt att vare sig kommunicera samtliga direktiv till alla medarbetare eller att cheferna aktivt omsätter och följer upp samtliga i samma utsträckning.

Det sker en löpande prioritering av styrsignaler i dialogen mellan förvaltning och enhet. Trots denna systematik finns risk att styrsignaler som verksamheterna har att följa inte fångas upp, då antalet är omfattande.

Genom kommunens styrmodell och återrapportering i delårsrapporter, verksamhetsberättelser samt årsredovisning följs implicit eller explicit en stor del av styrdokumenterna upp. De områden som är lagstyrda följs upp systematiskt. De riktlinjer som fungerar mer som vägledning följs upp vid behov.

Revisorerna i Huddinge kommun informerar

Rekommendationer

Till kommunstyrelsen:

- ▶ Utmana och pröva ifall samtliga styrdokument behövs i syfte att minska antalet styrsignaler till verksamheterna.
- ▶ Minimera risken för motstridigheter mellan styrdokument.
- ▶ Säkerställ att skrivningar finns om uppföljning, hur och när den ska ske samt vem som är ansvarig, i samtliga styrdokument.
- ▶ Säkerställ att samtliga styrdokument finns samlade, uppdaterade samt att respektive verksamhet kan urskilja vilka styrdokument som är relevanta för dem.
- ▶ Säkerställ att samtliga styrdokument som ska följas upp i årsredovisningen, följs upp och behandlas i årsredovisningen.

Till grundskolenämnden och socialnämnden:

- ▶ Effektivisera målstyrningen genom en tydligare prioritering och kommunicering av väsentliga styrsignaler. Synliggör vilka kommunövergripande styrdokument som berör respektive verksamhetsområde och enhet, för att underlätta kännedom och styrande effekt.
- ▶ Ha en förteckning över de för verksamheten gällande styrdokument i verksamhetsplan samt arbetsplaner, för att skapa en starkare integrering av dessa i styrningen på respektive nivå.
- ▶ Säkerställ att de styrdokument som berör respektive verksamhetsområde kommer berörda tillgodo. Kartlägg behov av ett förvaltningsgemensamt arbetssätt för hur kommunövergripande styrdokument ska tillgängliggöras, som stöd till enhetschefer respektive rektorer.
- ▶ Knyt ett systemstöd till det systematiska kvalitetsarbetet, för att förtydliga och underlätta uppföljning av måluppfyllelse.

Till grundskolenämnden:

- ▶ Säkerställ att samtliga delmål som ska följas upp i delårsrapporterna, följs upp i delårsrapporterna.

Till socialnämnden:

- ▶ Kartlägg om det finns behov av riktlinjer avseende arbete med flyktingar.
- ▶ Kartlägg om det finns behov av riktlinjer för dödsbohantering.

Revisionens skrivelser har överlämnats till kommunstyrelsen respektive socialnämnden och grundskolenämnden; 2016-02-15 tillsammans med EYs rapporter "*Granskning av styrning genom övergripande styrdokument*", respektive "*Granskning av styrning genom styrdokument inom socialnämnden och grundskolenämnden*" och "*Granskning av styrning genom styrdokument inom socialnämnden och grundskolenämnden – styrningen på enhetsnivå*".

För ytterligare information, kontakta revisionens ordförande Svante Axelsson tel. 070 – 623 64 59