

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Revisionsrapport

Granskning av tillväxtnämndens  
styrning, uppföljning och kontroll av  
verksamheten.

Sandvikens kommun

Oktober 2007

Micaela Hedin

Certifierad kommunal revisor

Louise Cedemar

Revisionskonsult

\*connectedthinking

## Innehållsförteckning

1	Bakgrund, uppdrag och revisionsfråga .....	3
2	Metod .....	3
3	Enkätsvaren .....	4
3.1	Mål och riktlinjer .....	4
3.2	Uppföljning och rapportering .....	6
3.3	Arbetssätt och arbetsformer .....	8
4	Sammanfattande bedömning .....	9
	Bilaga 1. Tillväxtnämndens organisation .....	11

## 1 Bakgrund, uppdrag och revisionsfråga

Kommunens revisorer ska varje år uttala sig i frågan om ansvarsfrihet för nämnder och styrelser samt enskilda ledamöter i dessa.

Ett viktigt underlag för revisorernas uttalande är deras bedömning av om nämnders och styrelserns ansvarsutövande är tillfredsställande. Med ansvarsutövande avses nämndens/styrelsens aktiva åtgärder för att styra, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi.

Kommunens revisorer har i sin plan för 2007 tagit upp granskning av tillväxtnämndens ansvarsutövande och uppdragit till Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers att genomföra granskningen.

**Revisionsfråga: är nämndens ansvarsutövande tillfredsställande? D v s, är nämndens aktiva åtgärder för att styra, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi tillfredsställande?**

## 2 Metod

Granskningen har genomförts med en enkät som riktats till nämndens elva ledamöter. Åtta av ledamöterna har besvarat enkäten. Enkäten har tagit upp frågor avseende tre områden som är viktiga för att möjliggöra en effektiv styrning; **mål och riktlinjer, uppföljning och rapportering samt arbetssätt och arbetsformer.**

En träff och intervju har skett med:

- ordförande Jimmy Rödlund
- förvaltningschef Leif Jansson
- förvaltningssekonom Lena Åsbrink

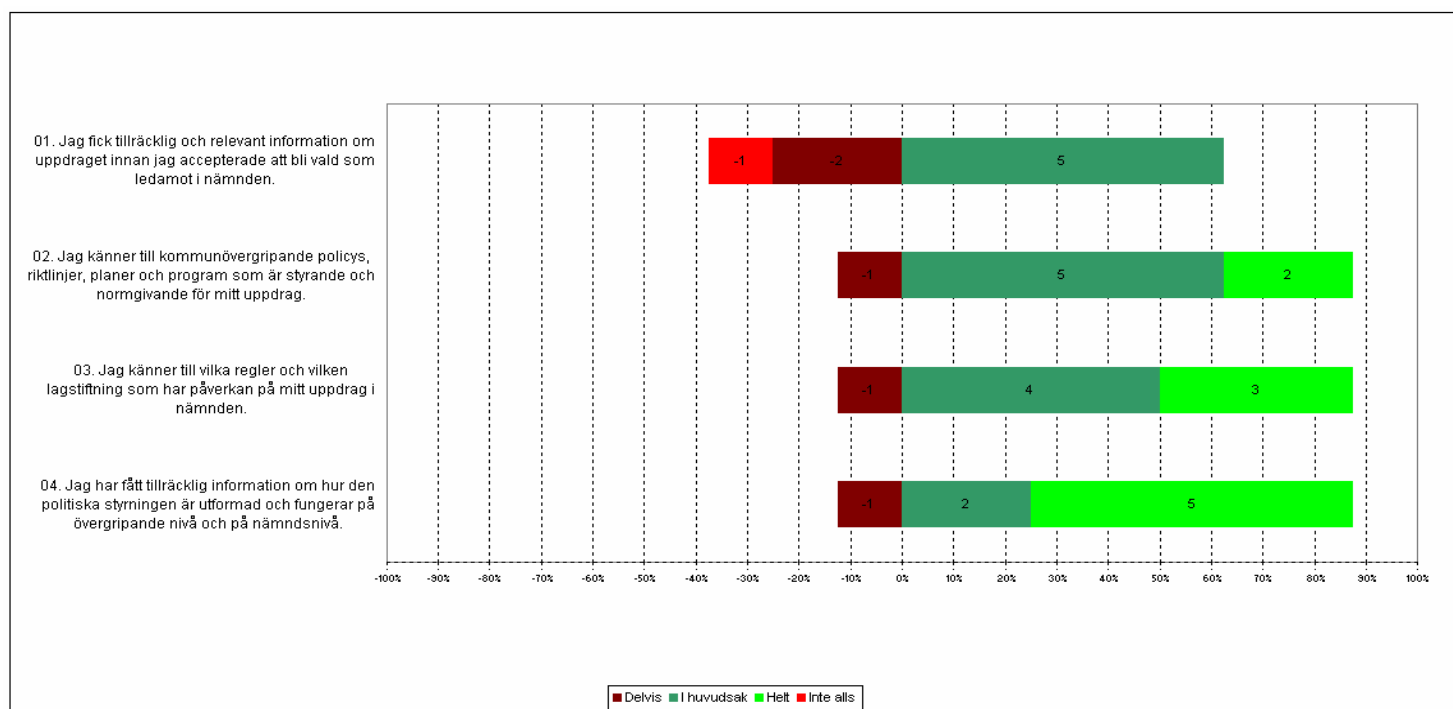
Analys av skett av nämndens styr- och uppföljningsdokument.

I december 2007 kommer redovisning av enkätsvar och kommentarer att ske inför nämnden.

Nedan redovisas svaren från politikerna på de påståenden som ställdes i enkäten. Svaren redovisas utifrån svarsskalan ”instämmer helt”, ”instämmer i huvudsak”, ”instämmer delvis”, ”instämmer inte alls”. Det finns även ett ”vet ej”- alternativ.

## 3 Enkätsvaren

### 3.1 Mål och riktlinjer



#### ***Kommentarer***

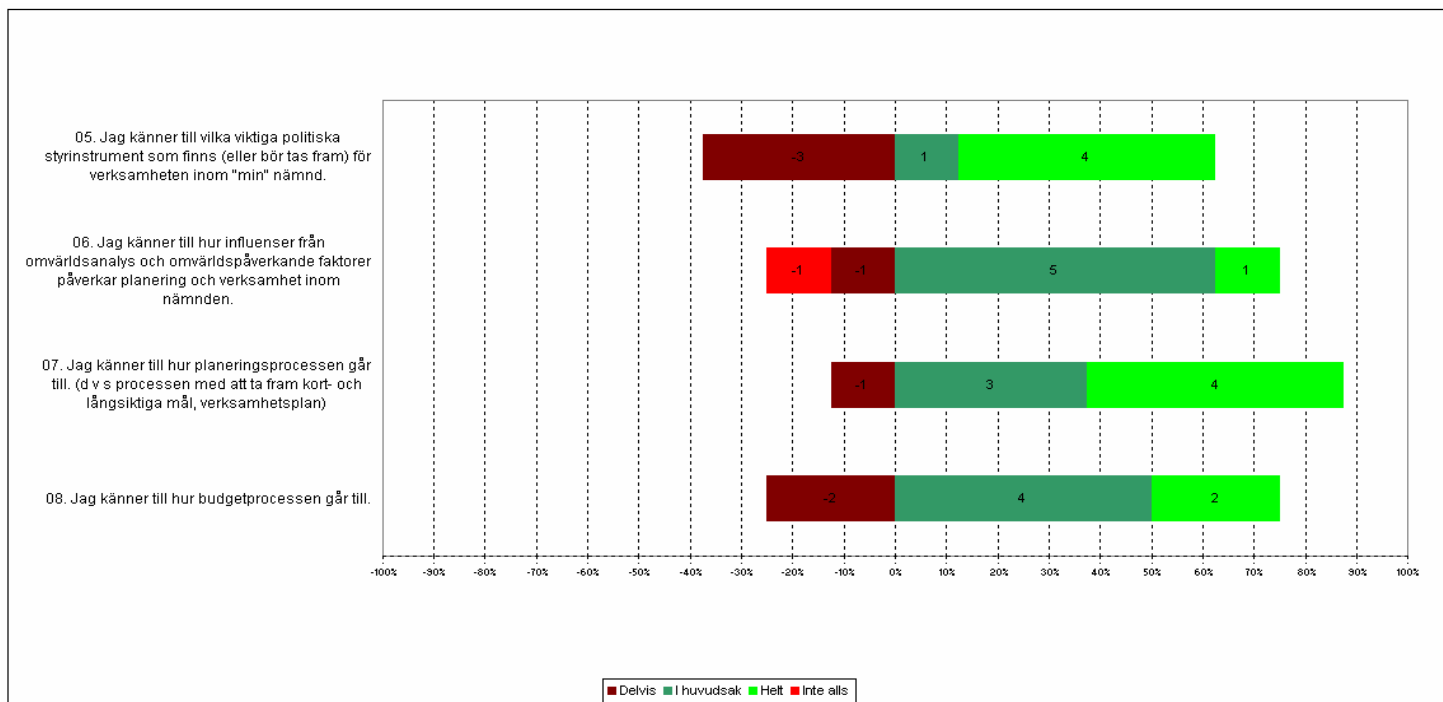
På påståendet att ledamot fick relevant information om sitt uppdrag innan ledamot blivit invald i nämnden, (01), svarar ingen ledamot ”instämmer helt”. Detta visar på ett behov av att tydliggöra vad ett uppdrag som nämndsledamot innebär ansvarsmässigt och praktiskt, t ex närvaro vid sammanträden, beslutsfattande, delegering mm.

Styrinstrument för kommunen är bl a policys, måldokument, riktlinjer m m. Dessa styrinstrument påverkar nämndens verksamhet bl a gällande nämndens mål, inriktning, omfattning och kvalitet. Fyra av åtta svarande ledamöter anser att de i ”huvudsak eller delvis instämmer” att de känner till sådana styrinstrument som påverkar nämndens verksamhet (02).

Vad gäller vilka regler och vilken lagstiftning som påverkar ledamotens uppdrag i nämnden, (03) visar svaret att mer än hälften av de svarande inte instämmer ”helt” i påståendet.

Övervägande delen av de svarande har fått tillfredställande information om hur den politiska styrningen fungerar – både på styrelse- och nämndsnivå (04).

## Forts. mål och riktlinjer



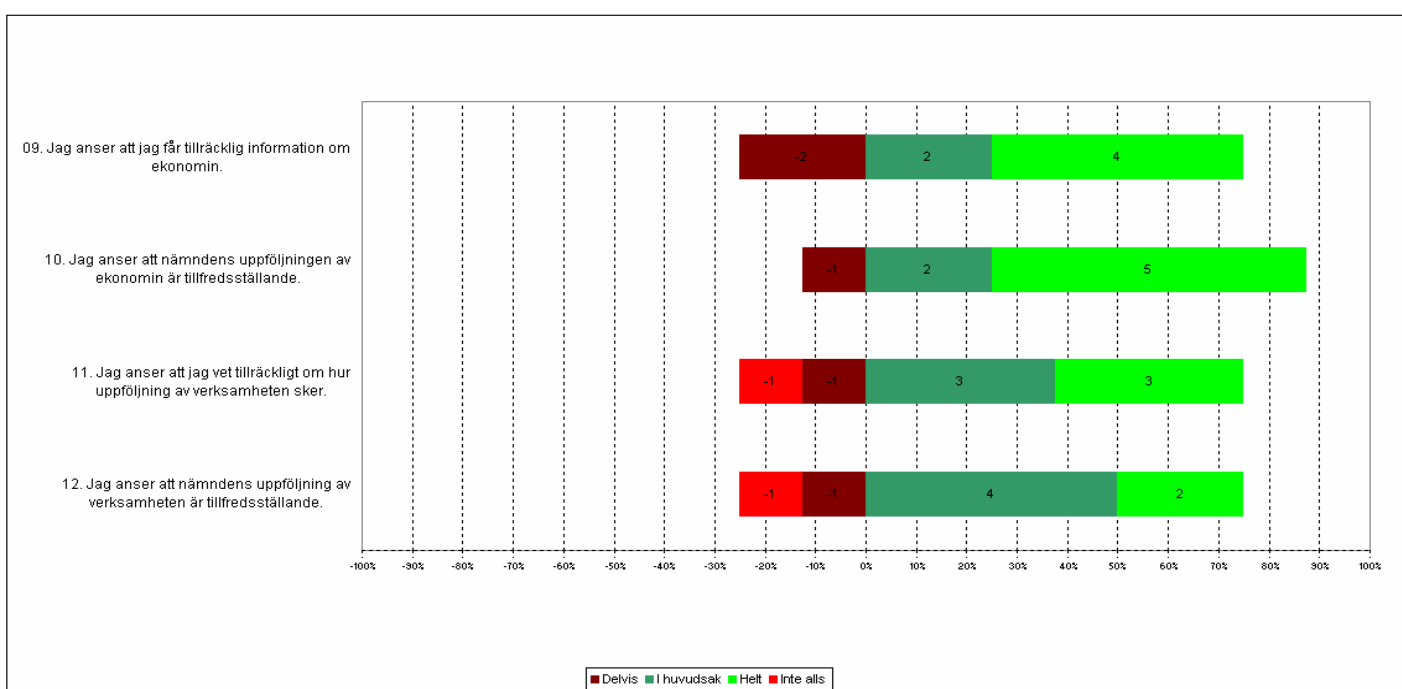
Tre av ledamöterna instämmer i låg grad att de känner till vilka politiska styrinstrument, t ex nämndplan, delegationsordning och riktlinjer som finns för nämnden (05).

Omvärldsanalys och omvärldspåverkande faktorer som t ex ändringar i lagstiftning, regionala faktorer m m påverkar verksamheten. Vissa förändringar påverkar just tillväxtnämndens verksamhet och ekonomi väldigt mycket som t ex nedläggning av företag eller förändringar gällande EU-bidrag. Nämnden bör diskutera viktiga omvärldsfrågor i och med att två ledamöter svarar att de inte alls/delvis känner till hur omvärldsfrågor påverkar planeringen av verksamheten (06). I tillväxtnämndens nämndsplan för 2007 finns nämndsspecifika in- och omvärldsfakta som ett bra underlag vid diskussionerna.

När det gäller mål (07) så instämmer hälften av de svarande att de helt är införstådda med hur planeringsprocessen går till d v s, processen med att ta fram kort- och långsiktiga mål. För 2007 har nämnden tagit tre övergripande mål som har följts upp i delårsbokslutet per 31 augusti. Målen har reviderats i och med budgetarbetet 2008. För vidare arbete med nämndens mål finns planer på att göra målen mer konkreta och mätbara. För att underlätta

nämndens styrning skall som förslag ett antal nyckeltal väljas ut som nämnden skall kunna fastställa. Kunskapen om hur budgetprocessen går till är inte tillfredsställande – det är endast två som instämmer helt att de har ”greppet” om budgetprocessen (08).

## 3.2 Uppföljning och rapportering



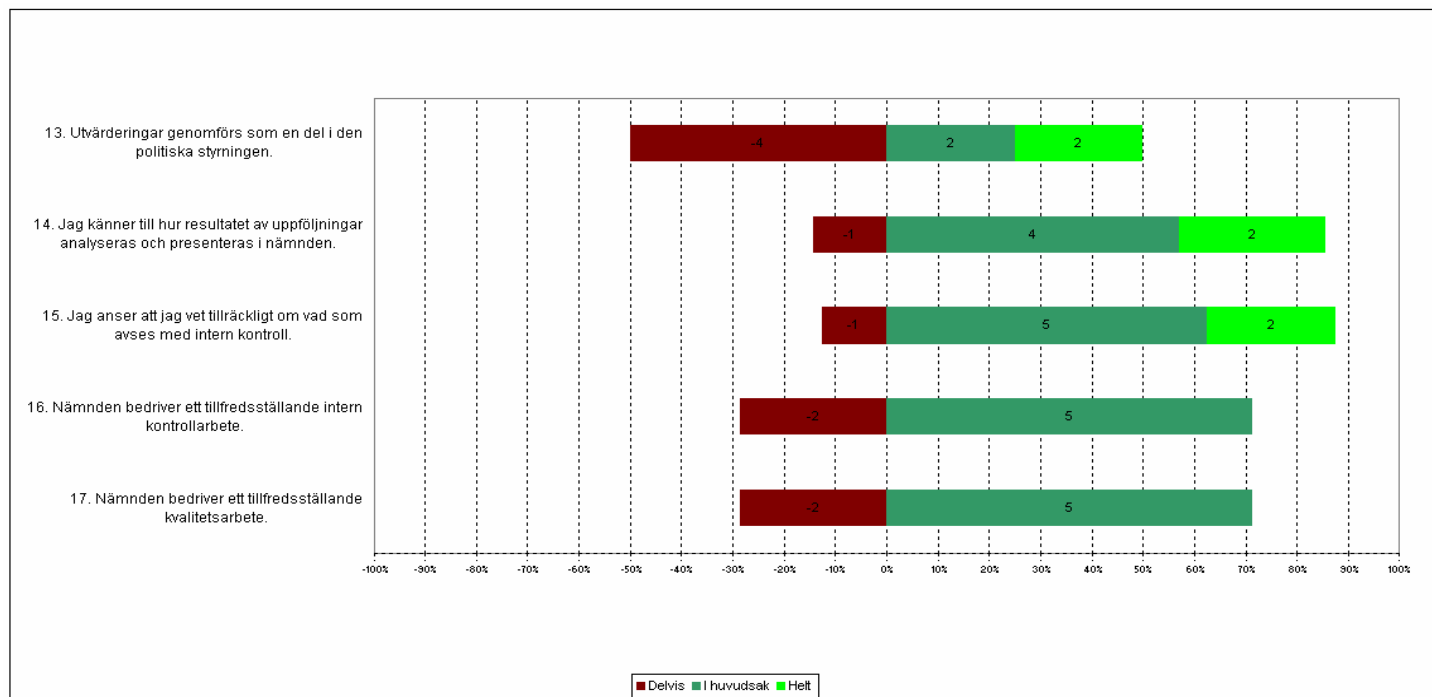
### Kommentarer

För nämndens ekonomi, (09), anser hälften av ledamöterna att de är mycket nöjda med rapportering om ekonomin. Tre är i huvudsak/delvis nöjda med hur nämnden följer upp ekonomin (10). Under året har enligt kommunfullmäktiges beslut kommunstyrelsen varit ekonomiskt ansvarig för verksamhetens genomförande och förvaltningen har det ekonomiska ansvaret mot kommunstyrelsen. From årsskiftet 2007/2008 flyttas ansvaret för både verksamhet och ekonomi över på nämnden. För 2008 är det väsentligt att nämnden diskuterar rutiner för rapportering och uppföljning av nämndens ekonomi.

Ledamöternas kunskap om hur uppföljningen sker av verksamheten (11) kan förbättras då det endast är tre som ”instämmer helt” i påståendet. Hur nämnden arbetar med uppföljning av nämndens verksamheter är inte tillfredsställande (12) enligt enkätsvaren. Två ledamöter anser att uppföljningen kan förbättras betydligt. Under hösten har ett nytt arbetssätt införts för uppföljning av verksamheten - en så kallad processuppföljning. Den kommer att

genomförs två ggr/år.

## Forts. uppföljning och rapportering



Ett förbättringsområde enligt enkätsvaren är även utvärderingar av verksamheten (13). Endast två ledamöter ”instämmer helt” i att utvärderingar genomförs som en del i den politiska styrningen.

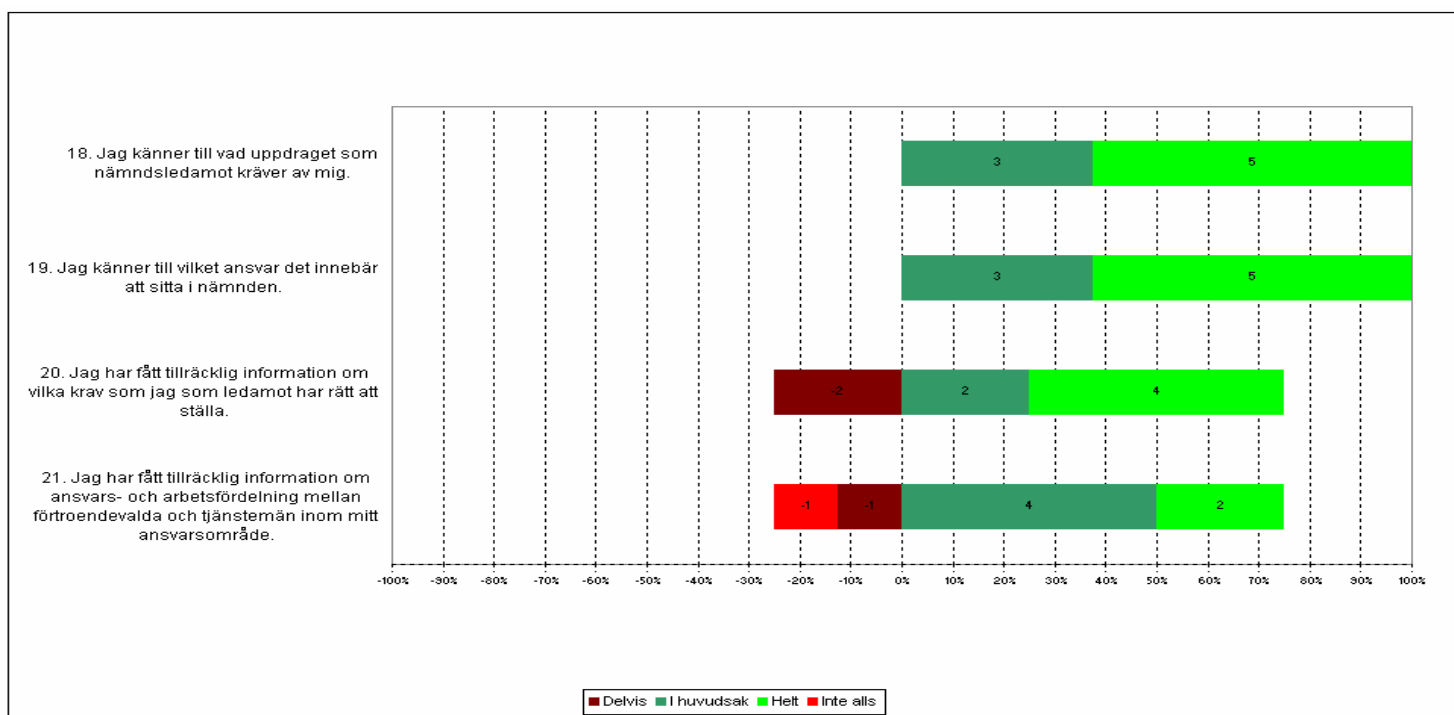
Sex ledamöter ”instämmer i huvudsak/delvis” i att uppföljningar analyseras och presenteras i nämnden (14). Analys och utvärdering i nämnden är ett viktigt område för att kunna leda och styra verksamhetens resurser på rätt sätt.

Som nämndsledamot är det viktigt att man är införstådd med vad intern kontroll innebär eftersom nämnden har ett ansvar att tillgodose att den interna kontrollen är tillräcklig i verksamheten. Kunskapen om vad som avses med intern kontroll kan förbättras då sju ledamöter svarar i ”huvudsak/delvis instämmer” i att de vet vad intern kontroll är (15). Ingen ledamot svarar att de ”helt instämmer” att nämnden bedriver ett tillfredsställande intern kontrollarbete (16).

En annan viktig fråga för nämnden är att diskutera vad som menas med ett tillfredsställande kvalitetsarbete (17). Ingen ledamot ”instämmer helt” i att nämnden bedriver ett tillfredsställande kvalitetsarbete. Å andra sidan är det heller ingen ledamot som ”inte alls instämmer” i påståendet.

(På fråga 14, 16, 17 är det en ledamot/fråga som svarat ”vet ej” – därför finns 7 stycken svaranden på dessa frågor.)

### 3.3 Arbetssätt och arbetsformer



#### Kommentarer

Det är positivt att fem ledamöter anser sig nöjda med kunskapen om vad uppdraget i nämnden kräver (18). Fem ledamöter anser också att de har kunskap om vilket ansvar det är att vara ledamot i nämnden (19). Det är väsentligt att alla ledamöter har kunskap vad ansvaret innebär, d v s bl a att arbeta målinriktat, att ha en tillräcklig styrning och kontroll, att ha en systematisk uppföljning och utvärdering och tillfredsställande intern kontroll.

Ett område som man som ledamot har möjlighet att ställa krav inom är bl a de beslutsunderlag tjänstemännen lämnar till nämnden för att fatta bra beslut. Andra områden är rätten att väcka ärenden, verkställighet m m. Likväl som att man har kunskap om vilket

ansvar man som ledamot har – är kunskapen viktig om vilka krav man som ledamot kan ställa (20) – fyra ledamöter ”instämmer helt” och tycker att kunskapen är tillfredsställande.

Nämnden behöver tydliggöra rollfördelningen politiker – tjänstemän. Två ledamöter anser (”instämmer helt”) att rollfördelningen är tydlig (21) – vilket inte kan ses som ett ”godkänt betyg” om man ser på nämnden som en helhet.

## 4 Sammanfattande bedömning

Granskningen visar att vissa ledamöter i nämnden anser sig ha goda förutsättningar att leda och styra nämndens verksamhet samt att vissa ledamöter behöver tillskaffa sig mer kunskap för att kunna uppfylla sitt ansvar och uppdrag. Bl a kunskap vad gäller ansvar, roller, information och rutiner behöver förbättras så att alla ledamöter har goda förutsättningar att leda och styra verksamheten.

För 2007 är enligt kommunfullmäktiges beslut kommunstyrelsen ekonomiskt ansvarig för verksamhetens genomförande och förvaltningen har det ekonomiska ansvaret mot kommunstyrelsen. Fr o m 2008 kommer nämnden att vara ansvarig för både verksamhet och ekonomi.

Tillväxtnämnden arbetar med frågor som ska medverka till att underlätta tillväxt och utveckling i Sandvikens kommun. Det handlar främst om att skapa goda förutsättningar till företagande, för vilket bland annat kompetensförsörjning samt arbets- och studiependling är av stor betydelse. Nämndens verksamhetsområden är kommunikationer, företagsutveckling, kompetensförsörjning och övrigt. Under kommunikationer handhas kollektivtrafik, färdtjänst och skolskjutsar. Företagsutveckling arbetar med näringslivs-, turism- och EU-frågor. Under kompetensförsörjning finns utbildning för vuxna, integrations- och arbetsmarknadsverksamhet samt FoU-verksamhet. Verksamhetsområdet övrigt omfattar administration och vänortsverksamhet.

Vår bedömning är att det råder en god stämning i nämnden och att det finns förutsättningar för fungerande arbetsformer. Nämnden prognostiserar ett positivt överskott för 2007 och har i nuläget kontroll på sin ekonomi. Sandvikens kommun präglas för närvarande av en tillväxt- och utvecklingskraft som är starkare än på länge.

Vi bedömer att nämndens ansvarsutövning kan förbättras för att möjliggöra en effektiv styrning av verksamheten. För att stärka nämndens ledamöters framtida möjligheter att styra, leda och ha kontroll över både verksamhet och ekonomi föreslår vi följande:

- ❖ tydliggör vilket ansvar man som ledamot har i nämnden och vilka krav som man som ledamot kan ställa.
- ❖ tydliggör vilka styrinstrument som påverkar nämndens verksamhet och vilka regler och vilken lagstiftning som påverkar ledamöternas uppdrag i nämnden.
- ❖ arbeta vidare med lång- och kortsiktiga mål för att de ska bli tydligare och konkreta. I och med detta arbete även diskutera och fastställa styrande nyckeltal – bl a olika kvalitetsmått.
- ❖ det är väsentligt att nämnden diskuterar rutiner för rapportering och uppföljning av nämndens verksamhet och ekonomi. Nämnden bör fortsätta med arbetet med processuppföljning av verksamheten och öka kunskapen om hur verksamheten följs upp och utvärderas.
- ❖ klargöra begreppet intern kontroll och ta fram interna kontrollmål som en del i uppföljningen av verksamhet och ekonomi.
- ❖ rollfördelningen mellan nämnden och tjänstemännen behöver tydliggöras, diskuteras och klarläggas. Nämnden bör även diskutera hur den skall styra underlagen som tjänstemännen skall ta fram för att ledamöterna skall kunna fatta viktiga beslut om verksamheten.
- ❖ tydliggör nämndens ansvarsområde i dialog med kommunstyrelsen. En slutsats i granskningen är att det är en oklar rollfördelning mellan kommunstyrelsen och tillväxtnämnden inom vissa områden. (Detta har även framkommit tidigare bl a i rådgivningsuppdraget om tillväxtnämnden som kommunen själv har genomfört under september 2007.)

## Bilaga 1. Tillväxtnämndens organisation

