



Handläggare: Lennart Gustafsson  
Staben  
Tel: 508 264 53  
lennart.gustafsson@gfk.stockholm.se

2003-01-30

Dnr 02-130-4158:1

Till  
Gatu- och fastighetsnämnden

**Revisionsrapporten ”Integrerat system för ledning och styrning. En bild av läget på gatu- och fastighetskontoret”**

**FÖRSLAG TILL BESLUT**

Gatu- och fastighetsnämnden beslutar, att som yttrande över revisionsrapporten ”Integrerat system för ledning och styrning. En bild av läget på gatu- och fastighetskontoret” till nämndens revisorer (revisorsgrupp 2) överlämna och åberopa detta tjänsteutlåtande.

Olle Zetterberg

Lennart Gustafsson

**SAMMANFATTNING**

Nämndens revisorer har för yttrande senast 2003-02-28 överlämnat rapporten ”Integrerat system för ledning och styrning. En bild av läget på gatu- och fastighetskontoret”. Rapporten bifogas (bilaga).

Revisionskontoret har granskat hur fullmäktiges beslut om stadens strategier för kvalitetsutveckling och integrerat system för ledning och styrning implementerats i gatu- och fastighetskontorets verksamhet. Granskningen har genomförts under hösten 2002 och omfattat region ytterstaden - i första hand drift- och underhållsbyrån samt fastighetsförvaltningen – i första hand affärsområde förvaltningslokaler.

I revisionsrapporten framförs ett antal synpunkter på och förslag till förbättringar när det gäller kontorets tillämpning av olika delar i det nya ledningssystemet.

Gatu- och fastighetskontoret delar i allt väsentligt revisionskontorets uppfattning vad gäller behovet av utvecklingsinsatser och arbetar redan aktivt för att åstadkomma sådana förbättringar. Det gäller bl a dialogen kring och utformningen av åtaganden, uppföljning av verksamhet, kvalitetssäkring av processer samt hantering av klagomål.

Kontoret konstaterar samtidigt, att det tar – och måste få ta - sin tid att införa ett nytt ledningssystem i en stor organisation med en mångfacetterad verksamhet. Det nya ledningssystemet är visserligen logiskt och ändamålsenligt uppbyggt, men relativt komplext och innefattar en rad begrepp, vars innebörd och inbördes samband inte är omedelbart självklara för anställda inom organisationen.

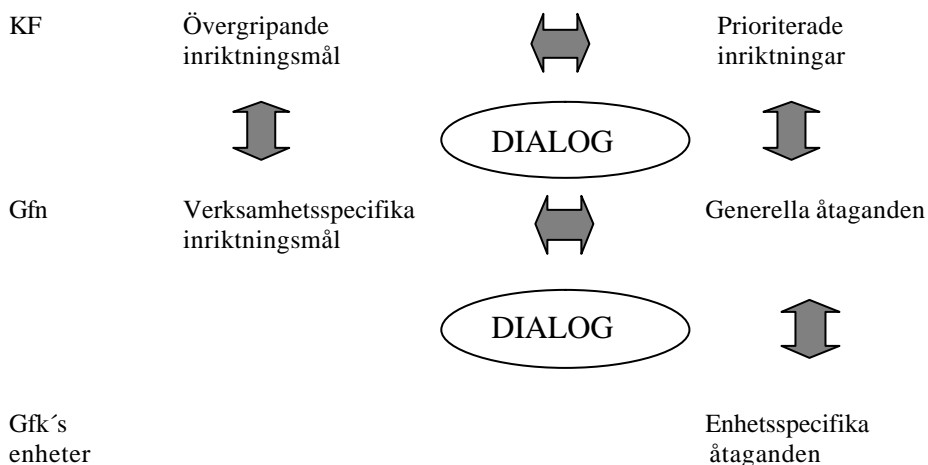
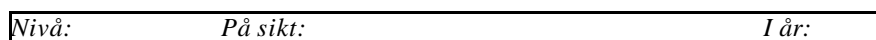
**UTLÅTANDE**

Bakgrund

Kommunfullmäktige har den 5 februari 2001 fattat beslut om att stadens olika system och rutiner för styrning och uppföljning ska samordnas och utvecklas i ett *integrerat ledningssystem* (ILS). Av beslutet följer att det inte längre ska finnas ett separat system för budget, ett för kvalitet, ett för miljö, ett för upphandling, etc.

Huvudsyftet är att skapa en process som tydliggör de politiska målen, d.v.s. tydligt visar vad som ska uppnås, hur det ska ske, ekonomiska konsekvenser m m. Det ska härigenom bli tydligt för såväl förtroendemän, boende och verksamma i staden som den personal som arbetar i olika kommunala verksamheter vilket samband som finns mellan politiska beslut, ekonomi, kvalitet, osv.

Det integrerade ledningssystemet ställer bl.a. krav på att informationen i olika presentationer – t ex i verksamhetsprogram och kvartalsrapporter - följer en viss given grundstruktur och på att vissa centrala begrepp tillämpas, enligt följande.



Förutsättningarna för olika enheters arbete ges av de beslut om mål och resurser, som fattas av kommunfullmäktige och preciseras av nämnder och förvaltningsledning. I budgeten anger kommunfullmäktige *övergripande inriktningsmål* och *prioriterade inriktningar*, vilka utgör de generella och långsiktiga grunder, som är viktiga för stadens verksamheter. I stadens budget för 2003 har följande fem *övergripande inriktningsmål* presenterats:

- Bryt segregationen och fördjupa demokratin.
- Bygg bostäder och utveckla Stockholm
- Förbättra välfärden och de kommunala verksamheterna
- Gör Stockholm till en ekologiskt hållbar storstad
- Ta ansvar för ekonomin.

Vart och ett av de fem övergripande inriktningsmålen har av fullmäktige sedan konkretiserats i ett antal *prioriterade inriktningar*, vilka ska underlätta för nämnderna att fokusera på väsentligheter och vara ett stöd i styrning och uppföljning samt beskriva delmål och strategier för att nå de övergripande inriktningsmålen.

Stadens nämnder ska därefter, med kommunfullmäktiges beslut som utgångspunkt och inom ramen för tilldelade resurser, konkretisera fullmäktiges övergripande inriktningsmål och prioriterade inriktningar i sin budget/verksamhetsplan m m genom att utarbeta egna *verksamhetsspecifika inriktningsmål* respektive *generella åtaganden*.

fastighetsförvaltningen – i första hand affärsområde förvaltningslokaler. Granskningen har fokuserat på enhetsspecifika åtaganden, uppföljning och dialog i linjen, hantering av klagomål och synpunkter, kvalitetssystem samt ledningens och stabers stöd.

Revisorerna har vid sin granskning sammanfattningsvis funnit i huvudsak följande.

- Förvaltningen har haft svårt att koppla ihop enhetsspecifika åtaganden med centrala mål och prioriterade inriktningar. Det kommuncentralt framtagna ledningssystemet har varit svårt att förstå för de som jobbar på regionerna.
- Regionernas enhetsspecifika åtaganden bör utformas på ett mer konsekvent sätt och täcka in kärnverksamheter och huvuduppgifter. Revisorerna gör dock bedömningen att region ytterstad nu aktivt arbetar för att åstadkomma förbättringar i dessa avseenden. Man har vid sin granskning också funnit att det finns en insikt på regionen om att chefer måste stå i spetsen för utvecklingsarbetet och att detta i större utsträckning än hittills måste vara en del i det ordinarie linjearbetet.
- Uppföljningen av åtaganden bör verifieras bättre.
- Väsentliga processer bör kvalitetssäkras.

rad begrepp, vars innebörd och inbördes samband inte är omedelbart självklara för anställda inom organisationen.

*- Utformning av åtaganden, uppföljning och dialog i linjen*

Kontoret delar revisionskontorets uppfattning att såväl generella som enhetsspecifika åtaganden bör utformas på ett sådant sätt att de täcker in kontorets hela kärnverksamhet och alla huvuduppgifter.

Arbetet härmed har också inletts under hösten 2002. Inriktningen är härvid att för vart och ett av fullmäktiges övergripande inriktningsmål och prioriterade inriktningar så långt det går kunna presentera följande uppgifter för vardera av kontorets olika generella åtaganden:

- enhetsspecifika åtaganden
- åtagandets nuvarande omfattning (volym och resursförbrukning)
- förslag till omfattning för nästa budgetår (volymförändring respektive ökad/minskad resursförbrukning)
- metod för uppföljning
- budgetansvarig avd/byrå.

5

sedan vidarebefordras till berörd enhet inom kontoret för utredning, eventuell åtgärd samt återredovisning till den som klagat och till GFK Forum, som regelbundet sammanställer analyser som avrapporteras till Gfn.

Kontoret kommer under våren i år att i ett särskilt ärende återkomma till nämnden med ett förslag till policy och rutiner för den systematiska klagomålshanteringen.

**SLUT**