



Uppföljning målstyrning

Rapport

Kungsörs kommun

KPMG AB

2019-03-27

Antal sidor 12



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	2
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	3
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Målstyrningsarbetet 2018	4
3.2	Uppföljning av mål	8
3.3	Slutsats och rekommendationer	9



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

1 Sammanfattning

Vi har på uppdrag av Kungsörs kommuns revisorer genomfört en uppföljning av de granskningar som genomfördes under 2014, 2015, 2016 och 2017 avseende kommunens modell för målstyrning och hur den implementerats i kommunstyrelse och nämnder. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Vår sammanfattande bedömning är att arbetet med målstyrningen i kommunen fortsätter att utvecklas i en positiv riktning. Vi konstaterar att målformuleringarna fortfarande behöver tydliggöras samt att redovisningen av den samlade bedömningen av måluppfyllelsen bör tydliggöras i årsredovisningen.

En gemensam modell för utformningar av aktivitetsplaner/verksamhetsplaner har tagits fram men ännu inte implementerats i hela kommunen.

Utifrån granskningen rekommenderar vi att:

- Kommunstyrelsen och nämnderna fortsätter arbetet med att tydliggöra sina målformuleringar.
- Redovisningen av den samlade bedömningen av måluppfyllelsen tydliggörs i årsredovisningen.
- Den gemensamma modellen för utformning av aktivitetsplaner/verksamhetsplaner färdigställs och implementeras i kommunen.

2 Inledning/bakgrund

Vi har på uppdrag av Kungsörs kommuns revisorer genomfört en uppföljning av de granskningar som genomfördes under 2014, 2015, 2016 och 2017 avseende kommunens modell för målstyrning och hur den implementerats i kommunstyrelse och nämnder. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

För att kommunen ska kunna bedriva en effektiv verksamhet är en tydlig mål- och styrkedja en grundläggande förutsättning. Kommunstyrelsen och nämnderna behöver därför ha tydliga uppdrag och mål som därtill konkretiseras. Vidare behöver former för uppföljning klargöras. Likaså behövs ett klargörande av hur återrapportering av uppnådda resultat och effekter ska ske.

I den granskning som genomfördes 2017 konstaterades att det skett en positiv utveckling av målstyrningen. Enligt vår bedömning hade en tydligare modell och redovisning av mål och måluppfyllelse inneburit att styrningen stärkts och att det blivit lättare att se kopplingen från fullmäktiges mål till nämnderna. Det fanns dock fortfarande behov av utveckling avseende bland annat hur målen formuleras.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet har varit att följa upp de synpunkter som revisorerna lämnade vid granskningarna 2014-2017 samt de svar som revisionen erhållit.

- Hur arbetet fortgår med att införa den nya förenklade målstyrningsmodellen?



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

- Hur har kommunstyrelsen och nämnderna arbetat in målen i sin egen styrning i enlighet med beslutad målstyrningsmodell?
- Görs en tillfredsställande uppföljning av målen i samband med årsredovisningen?
- Hur utövar kommunstyrelsen sin uppsikt gällande verksamheten i bolagen inom ramen för målstyrningen?
- Finns till målen för 2019 en gemensam modell i kommunen för hur aktivitetsplaner ska utformas.

Uppföljningen omfattar kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden

2.2 Revisionskriterier

Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.3 Metod

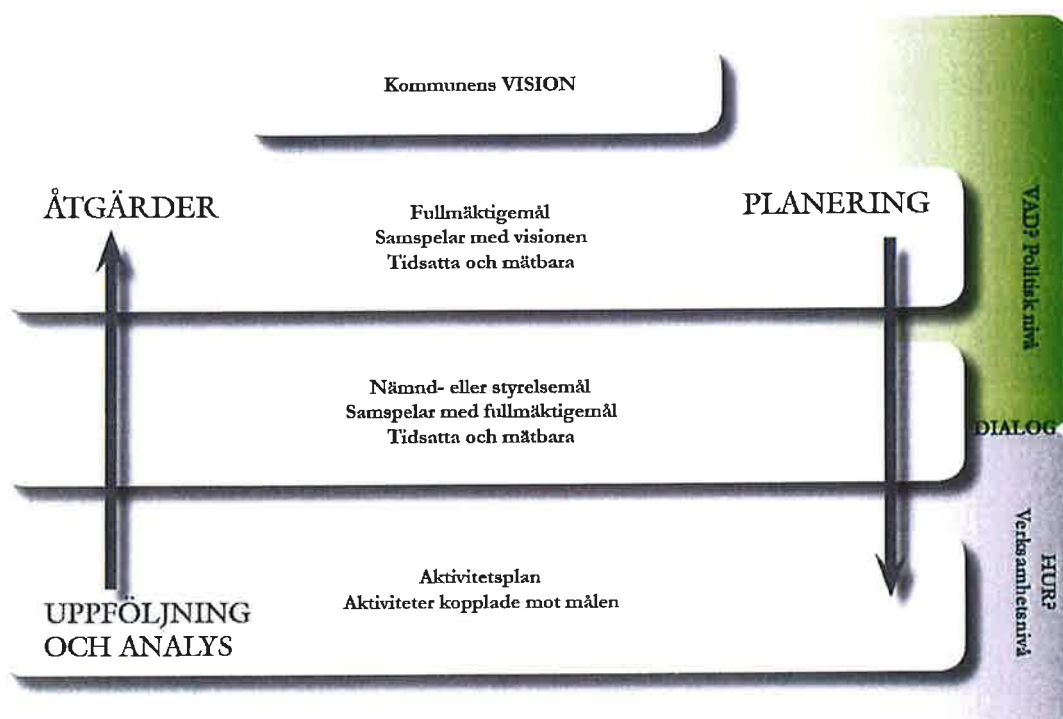
Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av tillämpliga beslut, mål, verksamhetsplaner och tillhörande dokumentation samt genom intervjuer med kommunchef och förvaltningschefer.

Rapporten är faktakontrollerad av kommundirektör samt förvaltningschefer för barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Målstyrningsarbetet 2018

Kommunens process för målstyrning beskrivs i bilden nedan, hämtad från kommunens hemsida.



Kommunens vision: De övergripande målen för kommunen beskrivs i kommunens vision, denna beskriver ett önskvärt framtida tillstånd som saknar definierbara och mätbara termer. Nuvarande vision (Vision 2025) antogs av kommunfullmäktige 2015-04-07, § 44.

Fullmäktigemål: Kommunfullmäktige antar 3-5 mål som anger vad man vill uppnå politiskt. Målen beskrivs med ett tidsatt och mätbart värde. Målarbetet påbörjas i mars månad, parallellt med arbetet med rambudgeten. Kommunstyrelsen formulerar sina beställningar av tekniska tjänster, service och underhåll i april och lägger i början av maj fram förslag till budgetramar och budgetberedning. Kommunfullmäktige fastställer fullmäktigemålen i juni. Fullmäktigemålen följs upp i årlig redovisning av resultat och analys i årsbokslutet.

Kommunfullmäktige fastställde fem mål för 2018 (2017-06-12 § 108):

1. Kommunen ska ha minst 8 500 invånare år 2018 och 9 000 invånare år 2025.
2. Kommunens resultat ska utgöra minst en och en halv procent av skatteintäkter och statsbidrag varje år.



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

3. Centrumutvecklingens första etapp och torget i Valskogen ska vara klara under 2018. Målet riktas till kommunstyrelsen och Kungsörs KommunTeknik AB.
4. I skolan ska kunskapsresultatens nivå, trivsel och trygghet öka varje år med 2015 som basår. Målet riktas till barn- och utbildningsnämnden.
5. Kommunen ska i samverkan med Arbetsförmedlingen och näringslivet arbeta för att minska arbetslösheten de närmaste två åren med två procent årligen med december 2016 som bas.

Nämnd- eller styrelsemål: Nämnder och styrelser antar max 7 mål som beskriver vilka mål som ska uppnås och när målen ska vara uppnådda utifrån givna ekonomiska ramar. Målen ska vara tidsatta och mätbara. Utöver de mål som är kopplade till fullmäktigemålen kan nämnder och styrelser formulera specifika mål för sitt verksamhetsområde. Nämnd och styrelsemål ska minst följas upp vid delårsbokslut 2 samt årlig redovisning av resultat och analys i årsbokslut.

Kommunstyrelsen antog sex mål för 2018 (2017-10-23 § 178):

- Kommunen ska planera för ett varierat bostadsutbud med blandade upplåtelseformer i samspel med kommunens tillväxtambitioner (kopplat till fullmäktigemål 1)
- Kommunstyrelsen och nämnderna ska hålla sin budget (kopplat till fullmäktigemål 2)
- Miljö-, folkhälso- och ett jämställdhetsperspektiv ska beaktas i projektets alla delar. (Centrumutveckling) (kopplat till fullmäktigemål 3)
- Kommunens medarbetarengagemang ska placera sig i den 90:e percentilen i jämförelse med andra kommuner i SKLs medarbetarundersökning
- Under 2018 kommer Kungsörs bibliotek få ett utökat öppethållande i form av meröppet med självservice.
- Kommunen har placerat sig tvåsiffrigt om fem år (2021) i svenskt näringslivs ranking Företagsklimat.
- Kungsör ska placera sig över medelvärdet för nöjd inflytandeindex i SCB:s medborgarundersökning 2019.

Barn- och utbildningsnämnden antog sex mål för 2018 (2017-12-13 § 54):

- Andelen barn, elever och studenter som upplever skolan som trygg ska öka jämfört med basåret 2015 (kopplat till fullmäktigemål 4)
- Andelen personal med adekvat högskoleutbildning ska vara lägst 67 procent (kopplat till fullmäktigemål 4)
- Kunskapsresultaten i grundskolan ska öka jämfört med basåret 2015 (kopplat till fullmäktigemål 4)
- Alla elever ska få fem hälsosamtal under sin tid i grundskolan (kopplat till fullmäktigemål 4)



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

- Minst 85 procent av eleverna ska tillsammans med studie- och yrkesvägledare upprätta en individuell studieplan inom månaden efter sin skolstart (kopplat till fullmäktigemål 4)
- Minst 80 procent av skolmaten ska lagas från grunden. Minst 30 procent av råvarorna ska vara ekologiska (kopplat till fullmäktigemål 4)

Socialnämnden antog fem mål för 2018 (2017-10-31 § 134):

- I socialnämndens verksamheter ska den enskildes upplevelser av trivsel, trygghet och delaktighet öka varje år med 2016 som bas (kopplat till fullmäktigemål 1)
- Antal externa insatser och placeringar ska minska med 2016 som basår (kopplat till fullmäktigemål 2)
- Frisknärvaron i socialnämndens verksamheter ska öka (kopplat till fullmäktigemål 2)
- Socialtjänstens insatser förebygger att barn och ungdomar hamnar i ett långvarigt beroende av socialtjänst (kopplat till fullmäktigemål 2)
- Socialnämndens verksamheter motverkar utanförskap och arbetslöshet (kopplat till fullmäktigemål 5)

Aktivitetsplan: Verksamheterna visar i sina aktivitetsplaner hur de tänker bidra till uppfyllande till de av nämnd eller styrelse fastställda målen. Chefen skapar ett fåtal aktiviteter i dialog med sina medarbetare. Aktiviteterna ska vara få, konkreta, tidsatta och mätbara. Aktivitetsplanerna följs löpande upp i verksamheterna.

3.1.1 Utvecklingen av målstyrningen i styrelse och nämnder

Kommundirektören framför att målstyrningsarbetet har förbättrats under de senaste åren. Arbetet har skapat intresse för målen och de har blivit ett bra verktyg för att sätta fokus på ett område och få resultat. Det tar dock tid att få med alla i arbetet och ta fram tydliga mål. Kombinationen av att det har gjorts en begränsning i antalet mål samt att det är många som ska tycka till om målen riskerar att leda till otydligheter i målformuleringarna. Kommunfullmäktiges mål riktat till skolan (mål 4) tas upp som ett exempel som något otydligt då det är tre mål som samlats i ett. För år 2019 har målet omformulerats och fokuserar nu endast på resultat i skola. Även kommunstyrelsens mål rörande centrumutvecklingen anser han vara något otydligt då det är oklart var det innebär att miljö-, folkhälso- och ett jämställdhetsperspektiv ska tas i beaktande i ett projekt. Målet har förtydligats genom att checklistor för de olika perspektiven har tagits fram som gör det möjligt att följa på vilket sätt man anser att perspektiven tagits i beaktande.

En gemensam mall för verksamhetsplaner har tagits fram men inte implementerats i hela kommunen ännu. Mallen för verksamhetsplanering innehåller information om kommunens årshjul samt processen för fastställande av och uppföljning av mål. Vidare innehåller mallen bland annat omvärlds- och framtidsanalys, kommunens vision och



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

kommunfullmäktiges mål. I mallen beskrivs både mål och aktivitetsplan kopplad till målen samt resultatredovisning för tertial 1, 2 och 3 och analys av resultaten. Inom socialförvaltningen vård- och omsorgsverksamheten testat den nya mallen under 2018. Mallen ska nu utvärderas och kommer eventuellt att implementeras i hela kommunen under 2019. Kommundirektören beskriver den mall som tagits fram som att den ska kunna användas för både planering och uppföljning av hela verksamheten (mål, personal och ekonomi). Socialchefen framför att mallen har upplevts som för omfattande av de verksamheter som har testat den. I dagsläget saknas system för verksamhetsplanering och måluppföljning, uppföljningen görs istället manuellt, medan personal och ekonomi följs upp i verksamhetssystem. För att undvika dubbelarbete med att föra över uppgifter rörande personal och ekonomi från systemen till mallen så har dessa delar tagits bort från mallen.

Enligt vad som framkom vid uppföljningen av målstyrningen 2017 planerades att ta fram en ny mall för medarbetarsamtal med tydligare koppling till de övergripande målen. Arbetet med detta pågår fortfarande.

Förvaltningschefen för barn- och utbildningsförvaltningen framför att arbetet med målstyrningen i stort fungerar bra. Förvaltningen och politikerna har diskuterat målen och har en fungerande struktur med mål som är riktade mot de olika verksamhetsområdena. Målen har blivit tydligare och visar vilka områden som politiken vill fokusera på. Förvaltningschefen poängterar dock att kopplingen mellan mål och medel kan förstärkas i vissa fall. De mål som verksamheten får kan inte alltid uppfyllas för att det saknas resurser, t.ex. har målet att samtliga elever ska ha fem hälsosamtal under sin grundskoletid sänkts till fyra då det inte varit möjligt att genomföra utifrån de resurser verksamheten har.

Socialchefen framför att arbetet med målstyrningen har förbättrats under året. Flera av de mål som tagits av nämnden för 2018 saknade indikatorer och mätetal för uppföljning, detta har arbetats fram under året i syfte att förtydliga både vad målen innebär samt hur de ska följas upp. Utifrån samtal med socialchefen framkommer att socialnämndens målformuleringar kan förbättras för tydliggöra vad målen innebär. Socialnämnden har t.ex. som mål att "Socialtjänstens insatser förebygger att barn och ungdomar hamnar i ett långvarigt beroende av socialtjänsten", socialchefen påpekar målet behöver nyanseras då ett långvarigt beroende ibland är nödvändigt för barn och ungdomar. Socialchefen anser vidare att de övergripande fullmäktigemålen inte ger mycket styrning rörande hur verksamheterna ska utvecklas samt att flera mål inte har någon tydlig koppling till verksamhetsområdet.

Kommentarer

Vi kan konstatera att arbetet utifrån kommunens modell för målstyrning fortsätter att utvecklas. Vi kan konstatera att det finns en koppling mellan nämnd-/styrelsemålen och kommunfullmäktiges mål. Detta tydliggörs ytterligare genom att det i budget för 2018 skrivs ut vilka av fullmäktiges mål som nämnd och styrelse avser jobba mot i med sina mål.

Vi ser positivt på att ett arbete pågår med att ta fram en gemensam mall för verksamhetsplanering och att denna testats innan den implementerats i kommunen i stort. Vi noterar att det finns goda ambitioner med att ta fram en mall som ska kunna



användas till både planering och uppföljning av hela verksamheten men att avsaknaden av verksamhetssystem för planering och uppföljning gör att modellen upplevs som allt för omfattande då information måste föras över från system till mall manuellt.

Vidare ser vi positivt på att socialnämnden beslutat om indikatorer och mätetal för att förtydliga vad som ska uppnås med nämndmålen och hur detta ska mätas. Vi anser dock att nämnden bör se över målformuleringarna så att dessa är så pass tydligt utformade att det kan förstås vad som avses uppnås.

3.2 Uppföljning av mål

Uppföljning av målen sker tre gånger om året i tertialrapporterna. Bolagens måluppfyllelse följs upp av kommunstyrelsen i samband med delårsbokslut och årsredovisning. Inför år 2019 har det beslutats att verkställande direktörer i bolagen ska redogöra för tillståndet i bolagen för kommunstyrelsen tre gånger om året.

Vi har tagit del av en sammanställning av planering och resultatuppföljning av kommunfullmäktigemålen samt nämnd-/styrelsemålen. Sammanställningen är uppbyggd på samma sätt som föregående år (2017) med en nedbrytning av fullmäktigemål i nämnd-/styrelsemål med information om utgångsläge, strategi för måluppfyllnad, mätmetod och ansvar samt resultatredovisning för delår och helår. Även nämnd-/styrelsemål som inte är kopplade till fullmäktigemålen redovisas i sammanställningen. Kopplat till respektive fullmäktigemål finns även en kort analys av resultaten.

I delårsbokslutet redovisas uppföljning och prognos för måluppfyllelse för helåret. Alla mål kan inte följas upp i samband med delårsbokslutet då måluppfyllelse mäts i enkäter alternativt genom nationell statistik som ännu inte genomförts eller rapporterats in. I uppföljningen redovisas nämnd- och styrelsemålen kopplat till fullmäktigemålen. Kommunstyrelsen och KVAB redovisar även ett antal mål utöver de som har direkt koppling till fullmäktigemålen.

I årsredovisning finns en resultatredovisning för helåret. En redovisning görs av resultat och analys av respektive fullmäktigemål. Av analysen framgår att 2 av målen¹ uppnåtts och att ett mål² utgått. Övriga mål har inte uppnåtts alternativt så framgår inte av redovisningen om målet är uppnått eller ej. I bilaga redovisas måluppfyllelse i en tabell där respektive nämnd- och styrelsemål redovisas kopplat till fullmäktigemålen. Uppföljningen i bilagan visar att:

- 2 av målen saknar redovisning/analys. Målen är kopplade till fullmäktigemål 1 och ställda till KFAB.
- 6 av målen pågår ett arbete som ännu inte är färdigställt.

¹ Kommunen ska ha minst 8500 invånare år 2018 och 9000 invånare 2025 samt Kommunens resultat ska utgöra minst en procent av skatteintäkter och statsbidrag varje år.

² Centrumutvecklingens första etapp och torget i Valskog ska vara klara under 2018.



2019-03-27

- 2 av målen har inte kunnat redovisas/analyseras då det saknas information. Detta gäller t.ex. målet: "Kungsör ska placera sig över medelvärdet för nöjd inflytandeindex i SCB:s medborgarundersökning 2019".
- 9 av målen uppnås inte under 2018.

I samband med resultatredovisningen finns i vissa fall en kortare analys av resultaten, dock ej för samtliga resultat. Det är framför allt till barn- och utbildningsnämndens mål som det finns en mer utförlig analys.

I årsredovisningen finns en redogörelse av socialnämndens måluppfyllelse i samband med verksamhetsberättelse. Motsvarande finns inte för övriga nämnder/bolag.

Kommentarer

Vi kan konstatera att arbetet med måluppföljningen genomförs på liknande sätt som föregående år. Vi ser positivt på att de mål där det inte av målformuleringen framgår vad som ska uppnås har kompletterats med utgångsläge och mätetal som visar på vilket sätt måluppfyllelse mäts och som på så sätt tydliggör vad som ska uppnås med målen.

Vi ser även positivt på att uppföljningen av bolagen kommer att stärkas under 2019 med regelbundna möten mellan kommunstyrelsen och bolagen VD:ar.

Vidare ser vi positivt på att det finns en tydlig redovisning av målen i delårsbokslut samt årsredovisning. Genom att tydligt visa på vilka nämnd-/styrelsemål som är kopplade till fullmäktigemålen underlättar det för läsaren att se den röda tråden från de övergripande målen ner till nämnder/styrelse.

Vår bedömning av redovisningen av måluppfyllelsen i årsredovisningen är att den kan tydliggöras. Redovisningen innehåller en del förklarande text och analys vilket är positivt i den mening att det ger en bättre förståelse för vad bedömningen av måluppfyllelsen baseras på. Dock saknar vi en tydlig samlad bedömning av måluppfyllelsen. I bilagan till årsredovisningen saknar vi uppföljning av två av nämnd/styrelsemålen och vi anser att redovisningen av måluppfyllelsen bör göras mer enhetlig gällande hur omfattande analys som görs av resultatet samt var i årsredovisningen resultatet går att finna. Vidare anser vi att det i redovisningen kan tydliggöras om målet är uppnått, delvis uppnått eller ej uppnått.

3.3 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning av kommunens modell för målstyrning är att arbetet utifrån modell har fortsatt att utvecklas i en positiv riktning. Det har inte gjorts några ändringar i modellen för planering och redovisning av mål och måluppfyllelse förutom framtagande av ny mall för verksamhetsplanering. Målen har förtydligats genom framtagande av utgångsläge och mätetal för måluppfyllelse. Det finns dock fortfarande behov av utveckling avseende hur målen formuleras.

- Hur arbetet fortgår med att införa den nya förenklade målstyrningsmodellen?

Vi noterar att kommunstyrelsen och nämnderna arbetar utifrån den målstyrningsmodell som togs fram år 2017. Arbetet med framtagande av gemensam mall/modell för



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

verksamhetsplanering har fortgått under 2018. En mall har tagits fram och testats i ett antal avdelningar under socialförvaltningen och ska nu utvärderas innan mallen implementeras i hela kommunen.

- Hur har kommunstyrelsen och nämnderna arbetat in målen i sin egen styrning i enlighet med beslutad målstyrningsmodell?

Vi kan konstatera att det finns en tydlig koppling mellan nämnd-/styrelsemålen och kommunfullmäktigemålen. Utifrån vad som framkommit av intervjuer med förvaltningschef inom barn- och utbildningsförvaltningen kan kopplingen mellan mål och resurstilldelning stärkas. Utifrån intervjun med socialchefen finns även ett fortsatt behov av att utveckla målformuleringar inom socialnämnden för att det tydligare ska framgå av målen vad som ska uppnås. Vi kan dock konstatera att socialnämndens mål har tydliggjorts till viss del genom framtagande av utgångsläge och måtetal för målen.

- Görs en tillfredsställande uppföljning av målen i samband med årsredovisningen?

Uppföljningen av målen i samband med årsredovisningen är tillfredsställande på så sätt att det finns en tydlig koppling mellan fullmäktigemålen och nämnd- och styrelsemålen samt att uppföljningen är tydligt uppställd i en tabell. Vi saknar dock en tydlig samlad bedömning av måluppfyllelsen. Vidare saknas uppföljning för två av nämnd-/styrelsemålen. Vi konstaterar att det varierar mellan målen hur omfattande analys av resultaten som redovisas samt i dokumentet detta redovisas. Vi anser att det kan tydliggöras i redovisningen om ett mål är uppnått, delvis uppnått eller ej uppnått.

- Hur utövar kommunstyrelsen sin uppsikt gällande verksamheten i bolagen inom ramen för målstyrningen?

Bolagens måluppfyllelse redovisas i kommunens årsredovisning och delårsbokslut samt i bolagens årsredovisning och bolagsstyrningsrapporter. Inför år 2019 ska kommunstyrelsens uppsikt över bolagen stärkas ytterligare genom att verkställande direktörer i bolagen tre gånger om året ska redogöra för bolagens ställning för kommunstyrelsen.

- Finns till målen för 2019 en gemensam modell i kommunen för hur aktivitetsplaner ska utformas.

En gemensam modell/mall för aktivitetsplaner/verksamhetsplaner har tagits fram och testats under 2018. Mallen ska utvärderas och planeras att efter justeringar implementeras i kommunen under 2019.

Utifrån granskningen rekommenderar vi att:

- Kommunstyrelsen och nämnderna fortsätter arbetet med att tydliggöra sina målformuleringar.
- Redovisningen av den samlade bedömningen av måluppfyllelsen tydliggörs i årsredovisningen.



Kungsörs kommun
Uppföljning målstyrning

2019-03-27

- Den gemensamma modellen för utformning av aktivitetsplaner/verksamhetsplaner färdigställs och implementeras i kommunen.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin-Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Lovisa Jansson
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.