

2018-03-27

Till

Kommunstyrelsen

Barn- och utbildningsnämnden

Socialnämnden

För kännedom

Kommunfullmäktige

### Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

Kungsörs kommuns revisorer har genomfört en uppföljning av de granskningar som genomfördes under 2014, 2015 och 2016 avseende kommunens modell för målstyrning och hur den implementerats i kommunstyrelse och nämnder.

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Vår sammanfattande bedömning av kommunens modell för målstyrning är att det skett en positiv utveckling. Genom en tydligare modell och redovisning av mål och måluppfyllelse bedömer vi att styrningen har stärkts och att det har blivit lättare se kopplingen från fullmäktiges mål till nämnderna. Det finns dock fortfarande behov av utveckling avseende bland annat hur målen formuleras.

Vi rekommenderar att:

- Kommunstyrelsen och nämnderna fortsätter arbetet med utvecklingen av målstyrningen genom att vara tydliga i sina målformuleringar samt beslut om hur måluppfyllelsen ska mätas.
- Kommunstyrelsen säkerställer att det i målen för 2019 finns en gemensam modell i kommunen för hur aktivitetsplaner ska utformas.

Kommunrevisionen emotser svar senast 2018-06-01 å vilka åtgärder kommunstyrelsen och nämnderna har för avsikt att vidta med anledning av ovanstående synpunkter och vad som för övrigt redovisas i rapporten.

För kommunrevisionen i Kungsörs kommun 2018-03-27



Håkan Sundström  
revisionsordförande



# Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

Rapport

Kungsörs kommun

KPMG AB

2018-03-14

Antal sidor 13



**Kungsörs kommun**

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfråga	3
2.2	Avgränsningar	3
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Ansvarig nämnd	3
2.5	Projektorganisation/granskningsansvarig	3
2.6	Metod	3
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Målstyrningsarbetet 2017	4
3.2	Uppföljning av målen	8
4	Slutsats och rekommendationer	11



**Kungsörs kommun**

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

## 1 Sammanfattning

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

Vår sammanfattande bedömning av kommunens modell för målstyrning är att det skett en positiv utveckling. Genom en tydligare modell och redovisning av mål och måloppfyllelse bedömer vi att styrningen har stärkts och att det har blivit lättare se kopplingen från fullmäktiges mål till nämnderna. Det finns dock fortfarande behov av utveckling avseende bland annat hur målen formuleras.

Vi rekommenderar att:

- Kommunstyrelsen och nämnderna fortsätter arbetet med utvecklingen av målstyrningen genom att vara tydliga i sina målformuleringar samt beslut om hur måloppfyllelsen ska mätas.
- Kommunstyrelsen säkerställer att det till målen för 2019 finns en gemensam modell i kommunen för hur aktivitetsplaner ska utformas.

## 2 Inledning/bakgrund

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

I granskningen ingår samtliga nämnder.

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 Kungsörs kommun pågår en utveckling av målstyrningsprocessen, inför 2017 finns en förenklad modell för kommunens målstyrning. I kommunens målstyrningssystem ingår även de helägda kommunala bolagen.

Arbetet med utvecklingen av processen har följts av revisorerna genom att erhålla muntlig information från kommunchefen. Revisorerna bedömer att det finns en risk för att implementeringen av den nya målstyrningsmodellen inte är fullständigt genomförd i kommunstyrelse och nämnder.

Vid den granskning som genomfördes under 2016 lämnade revisorerna bland annat synpunkter på att det fortsatt finns mål som är ottydligt formulerade och inte bidrar till en tydlig styrning. För vare sig socialnämnden eller barn- och utbildningsnämndens räkning efterlevdes den av fullmäktige beslutade målstyrningsmodellen. Det framkom även i granskningen att det vid årets slut fanns flera mål som inte kunde följas upp.



## Kungsörs kommun

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

### 2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet har varit att följa upp de synpunkter som revisorerna lämnade vid granskningarna 2014-2016 samt de svar som kommunstyrelsen översände till revisionen.

Vi har därför följt upp:

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

### 2.2 Avgränsningar

Uppföljningen omfattar kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden.

### 2.3 Revisionskriterier

Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

### 2.4 Ansvarig nämnd

Uppföljningen avser kommunstyrelsen, socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden.

### 2.5 Projektorganisation/granskningsansvarig

Uppföljningen har utförts av Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal revisor samt Lovisa Jansson, kommunal revisor.

### 2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av tillämpliga beslut, mål, verksamhetsplaner och tillhörande dokumentation samt genom intervjuer med kommundirektör och barn- och utbildningschef samt socialchef. Rapporten är faktagranskad av kommundirektör, barn- och utbildningschef samt socialchef.

### 3 Resultat av granskningen

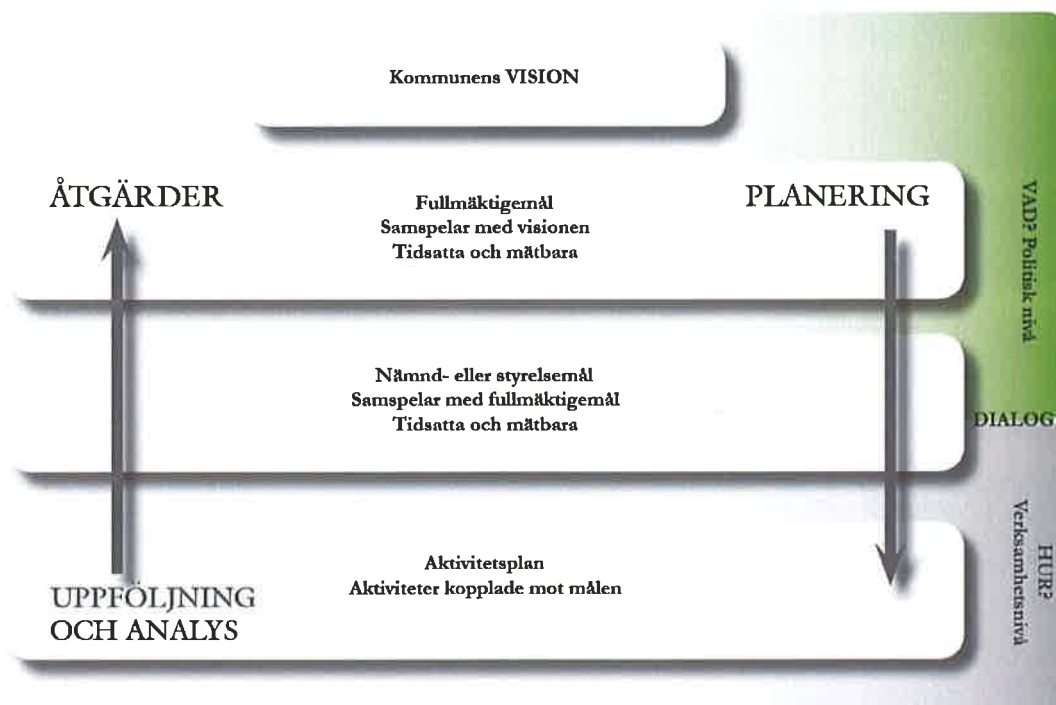
#### 3.1 Målstyrningsarbetet 2017

Förändringar har skett i kommunens modell för mål- och resultatstyrning i och med beslut av kommunstyrelsen 2016-04-25 § 72.

I budget 2017 (antagen av kommunfullmäktige 2017-02-13, § 20) finns kommunfullmäktiges mål angivna för respektive nämnd och kommunstyrelsen. Kommunfullmäktiges mål har brutits ned till nämndmål för respektive nämnd.

En handbok för målstyrningsarbetet har tagits fram utifrån kommunens målstyrningsmodell. Handboken har tagits fram på uppdrag av kommunstyrelsen (2016-04-25 § 72). Syftet med handboken är att beskriva konkret hur arbetet med planering, uppföljning, analys och åtgärder av målstyrningsarbetet går till samt **vem** som gör **vad** och **när** det ska göras. I handboken tydliggörs ansvarsfördelningen mellan och inom den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen samt hur och när målen ska följas upp. Handboken innehåller vidare stöd och checklistor för arbetet med analys och jämförelser av måluppfyllnad.

Processen för kommunens målstyrning enligt bild nedan, hämtad från handboken.



**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.



## Kungsörs kommun

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

**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 fyra mål för 2017, 2016-06-07 § 94:

1. Kommunens resultat ska utgöra minst en och en halv procent av skatteintäkter och statsbidrag varje år.
2. Kommunen ska ha minst 8 500 invånare år 2018 och 9 000 invånare år 2025.
3. Centrumutvecklingens första etapp och torget i Valskog 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 sju mål för 2017, 2016-10-24 § 209:

- Kommunen ska planera för ett varierat bostadsutbud med blandade upplåtelseformer i samspel med kommunens tillväxtambitioner. 100 bostäder till 2020 (kopplat till KF-mål 2).
- Kommunstyrelsen och nämnderna ska hålla sin budget (kopplat till KF-mål 1).
- Miljö-, folkhälso- och jämställdhetsperspektiv ska beaktas i projektets alla delar (kopplat till KF-mål 3).
- Kommunens medarbetarengagemang ska placera sig i den 90:e percentilen i jämförelse med andra kommuner i SKL:s medarbetarundersökning.
- Under 2018 kommer Kungsörs bibliotek få ett utökat öppethållande i form av meröppet med självservice.
- Kommunen har placerat sig tvåsiffrigt om fem år 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 2017, 2016-09-14 § 50:



## Kungsörs kommun

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

- Andelen barn, elever och studenter som upplever skolan som trygg ska öka. Jämfört med basåret 2015.
- Andelen personal med adekvat högskoleutbildning ska vara lägst 67 %.
- Kunskapsresultaten i grundskolan ska öka. Jämfört med basåret 2015.
- Alla elever ska få fem hälsosamtal under sin tid i grundskolan.
- Minst 85 % av eleverna ska tillsammans med SYV upprätta en individuell studieplan inom en månad efter skolstart.
- Minst 80 % av skolmaten ska lagas från grunden. Minst 30 % av råvarorna ska vara ekologiska.

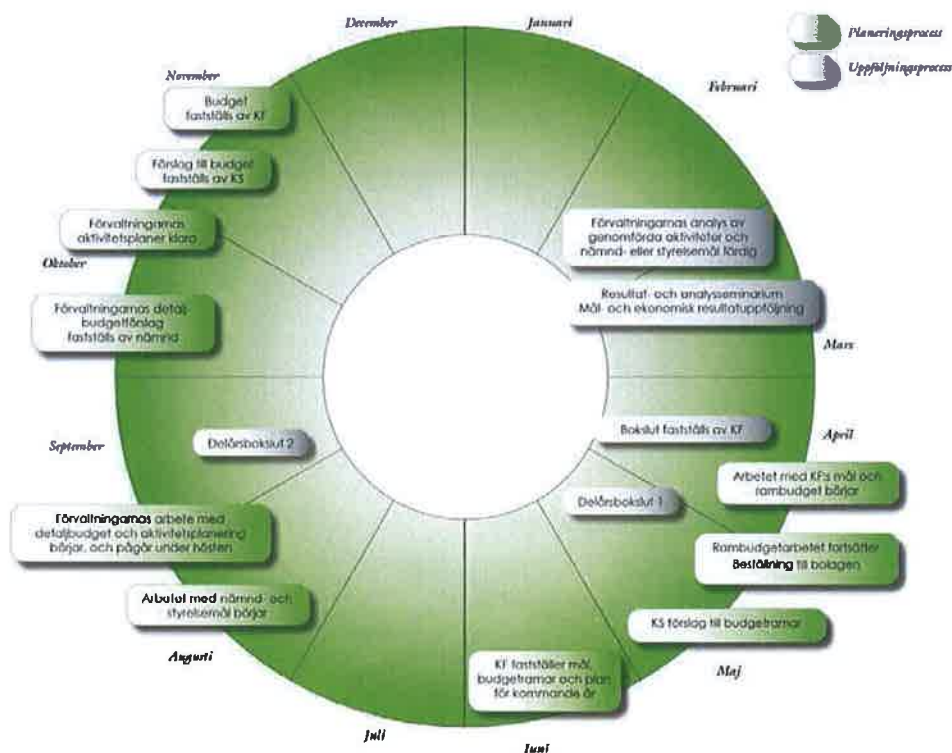
Socialnämnden antog fem mål för 2017, 2016-10-11 § 103:

- Antal externa insatser och placeringar ska minska med 2016 som basår.
- I socialnämndens verksamheter ska den enskildes upplevelser av trivsel, trygghet och delaktighet öka varje år med 2016 som basår.
- Frisknärvaron i socialnämndens verksamheter ska öka.
- Socialnämndens verksamheter ska motverka utanförskap och arbetslöshet.
- Socialtjänstens insatser förebygger att barn och ungdomar hamnar i ett långvarigt beroende av socialtjänst.

**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.

I handboken beskrivs även processen för planering och uppföljning. Årshjulet nedan, hämtad från handboken, ger en översikt över planerings- och uppföljningsprocessen.





Kommundirektören framför att det är positivt att målstyrningen nu innebär att de fokuserar på färre mål och att det gör att målen får mycket större effekt med fokus på rätt saker. Det innebär också att de kan redovisa uppföljningen av målen på ett annat sätt samt göra prognoser på måluppfyllelsen på de mål som inte uppnåtts. Genom att målen nu är tydligare kan även medborgarna följa upp om kommunen lyckats med målen. Kommundirektören menar också att det gör att man får ett engagemang i verksamheten och i bolagen. Han menar dock att som ett komplement till målen måste de också få in bra nyckeltal för alla verksamheter. Dessa nyckeltal behöver dock inte vara kopplade till målen.

Alla verksamheter har någon form av plan med åtgärder för att uppnå målen. Det finns dock ingen gemensam modell i kommunen för hur en aktivitets-/verksamhetsplan ska vara utformad. Inom socialförvaltningen pågår ett projekt för att ta fram en modell för verksamhetsplaner. Denna modell ska sedan användas i hela kommunen.

Kommunen genomför ett ledarutvecklingsprogram för alla chefer vilket och vid våra intervjuer framförs att det också är en åtgärd som bidrar till målstyrningen.

Uppföljningen av bolagens måluppfyllelse sker i bolagsstyrningsrapporterna samt i årsbokslut.

Barn- och utbildningschefen tycker att målstyrningsprocessen fungerar. Presidiet träffar varje rektor två till tre gånger per år. Syfte är att genom dialog med cheferna följa upp verksamheten. Barn- och utbildningschefen menar att det är bra för politikerna att få en direkt inblick i verksamheten och att det skapar tillit mellan politiker och chefer. Varje chef tar fram, i samverkan med barn- och utbildningschefen, vilka åtgärder som ska göras för att uppnå målen.



## Kungsörs kommun

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

Inom förvaltningen har de minskat storleken på rektorsområdena vilket barn- och utbildningschefen menar borde öka chefernas förutsättningar att arbeta för att uppnå målen. I förvaltningen genomförs också gemensamma utvecklingsdagar med respektive ledningsgrupp och med personalgrupperna. Viktiga frågor är "Var är vi? Vart vill vi? Hur ska vi ta oss dit?"

Socialchefen framför vid vår intervju att flera av nämndens mål är otydliga. Det finns också mål som saknar mätetal och jämförelsetal. Enligt socialchefen kommer nämnden besluta om mätetal och styrtal, för de mål som saknar det, på sammanträdet i mars 2018.

Inom socialförvaltningen pågår ett projekt att arbeta fram en gemensam modell för verksamhetsplan som ska innehålla åtgärder för att uppnå målen.

I mall för medarbetarsamtal för chefer finns med hur de kan bidra till målen. Inför 2019 kommer en ny mall för medarbetarsamtal tas fram som innebär att medarbetarsamtalet ska utformas så att det finns en koppling till kommunens målstyrning.

### **Kommentarer:**

Vi noterar att samtliga nämnder och kommunstyrelsen har antagit sina mål efter att fullmäktige fastställt de övergripande målen vilket är en förbättring från föregående år. Vi ser positivt på att det i handboken inkluderas ett årshjul som tydliggör processen för planering och uppföljning av målen.

Vi kan konstatera att det finns en koppling mellan de av nämnderna antagna nämnd/styrelsemålen och kommunfullmäktigemålen. Vi ser även positivt på att det i handboken tydliggörs att det ska finnas en koppling mellan nämnd-/styrelsemål och fullmäktigemål samt att de ska vara mätbara och tidsatta.

Dock konstaterar vi att nämndernas fastslagna mål fortfarande till viss del är otydligt formulerade. Det saknas dessutom för flera av målen uppgift om vad som krävs för att målet ska anses vara uppfyllt samt uppgifter om utgångsläge. Vi anser inte att det i måldokument behöver redovisas hur mätningen görs, utan att detta är en fråga som kan hanteras inom respektive förvaltning. Vi bedömer dock att målen behöver vara så pass tydligt utformade att det kan förstås vad som avses uppnås.

Här anser vi att en bra metod är att formulera s.k. SMARTA mål dvs mål som är:

- Specifika – tydligt avgränsade och utpekade
- Mätbara – det går att följa upp och mäta på något vis
- Accepterade – av alla parter
- Realistiska och relevanta
- Tidsbegränsade – deadline anges

## **3.2 Uppföljning av målen**

Enligt handboken sker uppföljningen löpande under verksamhetsåret synkroniserat med kommunens ekonomiska uppföljning. Kommunfullmäktige, nämnd eller styrelse kan begära uppföljning eller prognos när de själva önskar under året. Minst vid delårsbokslut 2 (tom augusti) ska en måluppföljning med prognos redovisas till uppdragsgivaren.

### 3.2.1 Löpande uppföljning under året

I den sammanställda delårsrapporten för Kungsörs kommun redovisas en sammanfattning av samtliga fullmäktigemål samt nämnd/styrelsemål. Sammanfattningen innehåller en resultatredovisning tom augusti 2017 och en prognos för helåret.

Vi har tagit del av en sammanställning av planering och resultatuppföljning av kommunfullmäktigemålen och nämnd-/styrelsemålen. I sammanställningen bryts fullmäktigemålen ned i nämnd-/styrelsemål med information om utgångsläge, strategi för måluppfyllnad, mätmetod och ansvar (nämnd, bolag eller styrelse) samt resultatredovisning för delår och helår. Även de mål som rör de kommunala bolagen finns inkluderade i sammanställningen.

Den sammanställda resultatuppföljningen för 2017 visar att uppföljning av mål har gjorts löpande vid delårsrapporterna i april och augusti. Flera av målen går inte att följa upp i delårsrapporterna då de bygger på resultat och data som inte finns tillgängliga vid den tidpunkten. För samtliga mål finns en ansvarig angiven och för ett antal av målen finns även angivet strategi för måluppfyllelse samt mätmetod. Samtliga mål som rör barn- och utbildningsnämnden saknar information om strategi och mätmetod.

KF-MÅL	PLANERING					RESULTATREDOVISNING			RESULTATREDOVISNING KF-MÅL, DELÅR TOM AUGUSTI, PROGNOS, HELÅR TOM DECEMBER
	NÄMND/STYRELSEMÅL	UTGÅNGSLÄGE	STRATEGI	MÄTMETOD	ANSVAR	DELÅR tom april	DELÅR tom augusti	PROGNOS helår	
Kommunen ska i samverkan med Arbetsförmedlingen och a-förädlivet, arbeta för att minska arbetslösheten så långt som möjligt och på ett sätt som inte skapar för stora kostnader för kommunen.	Socialnämndens verksamheter motverkar utan förskott och arbetslöshet	2016 finns inget målverktyg som minskar arbetslösheten på resor och styrelsens utredningar	Alla utredningar har utgångspunkt att hitta resor och styrelsen ska ha ansvar för utredningarna. Långdräp tagas av styrelsen och resor ska prioriteras för praktik och utbildningsnämnden	Arvbevisnings och arbetsförmedlingens utredningar ska prioriteras för praktik och utbildningsnämnden	EF	Långdräp tagas har minskat	Inden dec-16 har EF utvärderat och kommit i åtgärder och den öppna arbetslösheten har sjunkit något	Följ upp i årsrapport	Kommunövergripande plan för arbetslöshet 2017-2020. Arbetslösheten december -16, 11,4 % Mål 7,4 % december -18. Arbetslösheten tom augusti 11,4 % 8,5% i åtgärder och 4,6% öppet arbetslöshet. Jämför dec-16 - 6% respektive 6,2%  Trenden är att EF, inden dec-16 kommer i åtgärder och att den öppna arbetslösheten något har sjunkit, om EF knappt ökar något

Bild: Exempel ur resultatuppföljning

### 3.2.2 Uppföljning per helår

Uppföljningen vid årsbokslutet innehåller en mer utförlig rapport än övriga tertialrapporter.

#### Årsredovisning 2017

Socialnämnden redovisar måluppfyllelsen per mål i löpande text i årsredovisningen, i redovisningen framgår om målet är uppnått eller inte. Av de 5 målen bedöms 1 som uppnått, 1 som delvis uppnått och 2 som inte uppnått, 2 av målen går inte att bedöma. I analysen av måluppfyllelsen konstateras att flera av nämndens mål inte definierats hur de ska mätas och att förvaltningen inte alltid har ett utgångsvärde att mäta mot. Förvaltningen kommer under början av 2018, i samverkan med nämnden, att arbeta fram förslag på hur nämnden på ett mer tydligt sätt kan styra förvaltningen med sina målsättningar.

Barn- och utbildningsnämnden har inte redovisat målen i löpande text på samma sätt som socialnämnden.



## Kungsörs kommun

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

Samtliga mål och uppföljning redovisas i bilaga 1, *Uppföljning av mål*. Uppföljningen liknar sammanställningen för den löpande resultatuppföljningen och innehåller måluppfyllelsen för kommunstyrelsen, socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden, Kungsör Kommun teknik AB (KKTAB), Kungsörs Vatten AB (KVAB) och Kungsörs Kommunfastigheter AB (KFAB). Totalt redovisas 33 mål, 19 av dessa hör till kommunstyrelsen och nämnderna och 14 till bolagen.

I uppföljning av målen i Kungsörs kommun framkommer att 21 av 33 mål har uppnåtts och 2 av 33 mål är delvis uppnådda. De delvis uppnådda målen är *Kunskapsresultatet i grundskolan ska öka* (barn- och utbildningsnämnden) där andelen behöriga till gymnasiet har ökat men de genomsnittliga meritvärdena har minskat och *Minska media förbrukningen med 2 % i fastigheterna 2017 jämfört med 2016* (KKTAB) där målet uppnåtts avseende energi men inte vattenförbrukning.

För 2 av 33 mål pågår arbete men det finns inget helt färdigt resultat ännu. För målet *Genomföra av åtgärder för att minska energiförbrukningen med 2 % i Va-anläggningar 2017 i jämförelse med 2016* (KVAB) är åtgärderna genomförda men effekterna är ännu inte redovisade. För målet *Ta fram 2 detaljplaner för industri- och verksamhetslokaler och 3 detaljplaner för bostadsändamål, framställs under 2018* (KKTAB) pågår arbetet.

För 1 av 33 mål har målet inte gått att bedöma. Detta gäller målet *Socialtjänstens insatser förebygger att barn och ungdomar hamnar i ett långvarigt beroende av socialtjänsten* (socialnämnden). I årsredovisningen förklaras att en bedömning har gjorts eftersom det inte definierats vad ett "långvarigt beroende av socialtjänstens insatser" innebär och det finns därför inget utgångsvärde att mäta resultat mot. En analys har ändå gjorts och finns inkluderad i redovisningen.

Av de 33 målen är det 7 mål som inte har uppfyllts. De mål som inte har uppfyllts är 1 kommunstyrelsemål, 3 av socialnämndens mål och 3 av barn- och utbildningsnämndens mål. Av dessa mål är det ett av socialnämndens ej uppfyllda mål som inte har gått att bedöma helt, *I socialnämndens verksamheter ska den enskildes upplevelser av trivsel, trygghet och delaktighet öka varje år med 2016 som basår*, detta då det saknas startvärde för att mäta delaktigheten inom IFO.

### **Kommentarer:**

Vår bedömning är att kommunens modell för uppföljningen av resultatet för kommunens mål är tillfredsställande.

Då det finns mål som är otydligt formulerade eller saknar utgångsläge eller tydliga måttetal går det inte att följa upp alla mål på ett relevant sätt vilket är en stor brist.

Som exempel har socialnämndens mål som inte har bedömts då det inte definierats nog tydligt vad målet innebär. Vi anser att det är en fråga som borde ha uppmärksamats och korrigerats då målet sattes.

Vi ser positivt på att resultatredovisningen innehåller analyser av samtliga mål som inte uppnått, delvis uppnått eller inte har bedömts. Analyserna ger en översikt av vilket arbete som pågår och vilka möjliga orsaker som ligger bakom att målen inte har uppnåtts.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning av kommunens modell för målstyrning är att det skett en positiv utveckling. Genom en tydligare modell och redovisning av mål och måluppfyllelse bedömer vi att styrningen har stärkts och att det har blivit lättare se kopplingen från fullmäktiges mål till nämnderna. Det finns dock fortfarande behov av utveckling avseende bland annat hur målen formuleras.

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

Vi noterar att samtliga nämnder och kommunstyrelsen har antagit sina mål efter att fullmäktige fastställt de övergripande målen vilket är en förbättring från föregående år. Vi ser positivt på att det i handboken inkluderas ett årshjul som tydliggör processen för planering och uppföljning av målen. Det saknas dock fortfarande en gemensam modell för hur aktivitetsplanerna ska vara utformade.

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

Vi kan konstatera att det finns en koppling mellan de av nämnderna antagna nämnd/styrelsemålen och kommunfullmäktigemålen. Vi ser även positivt på att det i handboken tydliggörs att det ska finnas en koppling mellan nämnd-/styrelsemål och fullmäktigemål samt att de ska vara mätbara och tidsatta.

Dock konstaterar vi att nämndernas fastslagna mål fortfarande till viss del är otydligt formulerade. Det saknas dessutom för flera av målen uppgift om vad som krävs för att målet ska anses vara uppfyllt. Vi anser inte att det i måldokument behöver redovisas hur mätningen görs, utan att detta är en fråga som kan hanteras inom respektive förvaltning. Vi bedömer dock att målen behöver vara så pass tydligt utformade att det kan förstås vad som avses uppnås.

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

Vår bedömning är att kommunens modell för uppföljningen av resultatet för kommunens mål är tillfredsställande.

Då det finns mål som är otydligt formulerade eller saknar utgångsläge eller tydliga måttal går det inte att följa upp alla mål på ett relevant sätt vilket är en brist. Som exempel har socialnämndens mål som inte har bedömts då det inte definierats nog tydligt vad målet innebär. Vi anser att det är en fråga som borde ha uppmärksamats och korrigerats då målet sattes.

Vi ser positivt på att resultatredovisningen innehåller analyser av samtliga mål som inte uppnått, delvis uppnått eller inte har bedömts. Analyserna ger en översikt av vilket arbete som pågår och vilka möjliga orsaker som ligger bakom att målen inte har uppnått.

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

Bolagens måluppfyllelse redovisas i kommunens årsredovisning, i bolagets årsredovisning samt i bolagsstyrningsrapporterna.



**Kungsörs kommun**

Uppföljning av kommunens modell för målstyrning

2018-03-14

Vi rekommenderar att:

- Kommunstyrelsen och nämnderna fortsätter arbetet med utvecklingen av målstyrningen genom att vara tydliga i sina målformuleringar samt beslut om hur måluppfyllelsen ska mätas.
- Kommunstyrelsen säkerställer att det till målen för 2019 finns en gemensam modell i kommunen för hur aktivitetsplaner ska utformas.

2018-03-14

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist

Certifierad kommunal revisor

Lovisa Jansson

Kommunal revisor