





## **Innehåll**

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Avgränsning	3
5.	Metod	3
6.	Projektorganisation	3
7.	Resultat	3
7.1	Målstyrningsarbetet 2015	3
7.2	Uppföljning av målen	5
7.3	Mål i verksamhetsplanerna	6
7.4	Kommunens arbete med ledarskapet	6
7.5	IT-stöd till målstyrningsarbetet	7
7.6	Svar på granskning 2014	7

## 1. Sammanfattning

Vi har av Kungsörs kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en uppföljande granskning av den granskning som genomfördes under 2014 avseende kommunens modell för målstyrning och hur den implementerats i kommunstyrelse och nämnder. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2015.

Vi kan konstatera att arbetet med att utveckla målstyrningsmodellen fortgår med samma grundmodell som fanns vid föregående granskning. Vår sammanfattande bild överensstämmer med det som framförs vid våra intervjuer det vill säga, det finns behov av att minska antalet mål, förtydliga målen samt få en tydligare koppling mellan mål och resurser.

I svaret på granskningen 2014 uppgavs att enkät skulle ställas till samtliga chefer och förtroendevalda. Vi kan nu konstatera att enkäten ställts till samtliga chefer men endast till de förtroendevalda som ingår i presidier eller budgetberedning. Vi anser att det är mycket viktigt att samtliga förtroendevalda är insatta i målstyrningsmodellen. Enligt vår bedömning är det bland de förtroendevalda som inte ingår i presidiet eller budgetberedningen som den största risken finns för att man inte är tillräckligt insatt i målstyrningsmodellen. Genom det urval som gjordes vid genomförandet av enkäten blir resultatet finns stor risk för att resultatet blir missvisande.

I kommunstyrelsens svar på tidigare granskning står vidare att utifrån resultatet på enkäten ska en åtgärdsplan ska tas fram. Denna plan finns ännu inte framtagen och vi menar att det är ett viktigt instrument för att komma vidare i målstyrningsarbetet samt att planen även bör innefatta eventuella åtgärder som behöver göras med anledning av resultatet från medarbetarundersökningen.

Vi kan konstatera att målen i högre grad än tidigare är mätbara t.ex. genom kommunens kvalitet i korthet och dess resultatindikatorer. Vi anser att det är viktigt att de mål som en verksamhet omfattas av finns i verksamhetsplanen för att tydliggöra just den verksamhetens mål och aktiviteter för att uppnå målen.

Vid våra intervjuer uppfattar vi att förvaltningschefer och kommunchef lägger stor vikt vid ledarskapets betydelse för att målstyrningen. Resultatet i enkäten till cheferna visar på att det finns förbättringsområden när det gäller feedbacken till cheferna avseende prestation utifrån verksamhetens mål och resultat. Vi anser också att kopplingen till verksamhets mål bör finnas med i medarbetarsamtal med alla anställda i kommunen.

Vår bedömning är att:

- De politiska målen inte fullt ut är utformade så att förvaltningarna har en tydlig styrning.
- För att uppföljningen av målen ska ske på ett tillfredsställande sätt behöver den förenklas och göras enhetligt.

- Samtliga mål måste omsättas i kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplaner för att tydliggöra just den verksamhetens mål och aktiviteter för att ska ge effekt i verksamheten så att målen uppnås.
- Kopplingen till verksamhets mål och resultat bör finnas med i medarbetarsamtal med alla anställda i kommunen dvs. både chefer och övriga medarbetare.
- Arbetet med att utveckla IT-stödet bör fortsätta så att det blir ett enkelt och lättillgängligt system.

## 2. Bakgrund

Vi har av Kungsörs kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en uppföljande granskning av den granskning som genomfördes under 2014 avseende kommunens modell för målstyrning och hur den implementerats i kommunstyrelse och nämnder. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2015.

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. 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 2014 lämnade revisorerna bland annat synpunkter på hur målen var utformade samt hur de följdes upp. I revisorernas missiv efterfrågades också en redogörelse för på vilket sätt kommunstyrelsen och nämnderna hade för avsikt att arbeta med ledarskap och resultat i målstyrningsarbetet.

## 3. Syfte

Syftet med granskningen är att följa upp de synpunkter som revisorerna lämnade vid granskningen 2014 samt de svar som kommunstyrelsen översände till revisionen.

Granskningen syftar till att besvara:

- Hur har arbetet med att införa målstyrningsmodellen fortgått?
- Är målen för den politiska verksamheten utformade så att förvaltningarna har en tydlig styrning?
- Görs en tillfredsställande uppföljning av målen?

- Hur har kommunstyrelsen och nämnderna arbetat in målen i de egna verksamhetsplanerna?
- Hur arbetar kommunen med ledarskap och vilket resultat har det gett i målstyrningsarbetet?
- Uppfyller det digitala verktyget kraven för att uppnå en tillfredsställande planering, rapportering, uppföljning och analys av kommunens mål och resultat.

## 4. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden.

## 5. Metod

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

Kommunchef, barn- och utbildningschef, socialchef samt ordförande i kommunstyrelse, barn- och utbildningsnämnd samt socialnämnd har getts möjlighet att sakgranska rapporten.

## 6. Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal yrkesrevisor.

## 7. Resultat

### 7.1 Målstyrningsarbetet 2015

Arbetet med utveckla målstyrningsmodellen fortgår. De mål som kommunstyrelsen och nämnderna arbetat efter 2015 beslutades under 2014 vilket innebär att det gjordes under förra mandatperioden.

I budget 2015 finns en tydlig redovisning av de kungemensamma målen som är nedbrutna till inriktningsmål och effektmål fördelat på respektive nämnd. På kommunens hemsida finns kommunstyrelsens och nämndernas mål för 2015. I de mål som finns på hemsidan saknas både nuvärde, önskvärt resultat och mätmetod för Socialnämndens mål.

Vid vår granskning av de av kommunstyrelsen och nämnderna fastslagna målen finns det fortfarande mål som är otydligt formulerade och där det endast är bedömningar som ligger till grund för utvärderingen av måluppfyllelsen.

Målen för 2016 års måls sattes före sommaren 2015 och nu pågår arbetet med 2017 års mål.

Både kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande framför att Kungsörs kommun bör minska antalet mål så att de har färre men tydliga övergripande mål. I målarbetet 2017 är ambitionen att minska antalet mål. Ett arbete pågår för att göra hela målstyrningssystemet något enklare och tydligare. Kommunchefen understryker att de måste ha kommunövergripande mål som har ett syfte så att alla medarbetare ser vart man ska. Enligt kommunchefen finns också en ambition att målen ska ha ett längre tidsperspektiv än ett år.

Kommunens kvalitet i korthet (KKIK) är en redovisning som Sveriges kommuner och landsting (SKL) gör av nyckeltal för den kommunala verksamheten. För att kunna jämföra Kungsörs kommun med andra kommuner t.ex. kommunerna i Västmanlands län har kommunen börjat sätta mål som kan mätas med hjälp av nyckeltal som redovisas i KKIKI. Detta har redovisats för kommunstyrelsen och tanken är att nyckeltal från KKIKI också ska redovisas på kommunens hemsida. Kommunchefen understryker att de måste ha mål där utvärderingen av måluppfyllelsen inte bygger på en självskattning.

Enligt kommunchefen har målen 2015 endast delvis haft en styrningseffekt och för en del mål är det svårt att se kopplingen till det övergripande målen. Även inom socialnämnden fanns några effektmål under 2015 som inte svarade upp mot kommunens övergripande inriktningsmål. Inom Barn- och utbildningsnämnden har de för 2015 haft en ambition att samla de kommunala och statliga målen i ett gemensamt styrsystem.

Uppföljning av målen kommer under 2016 att ske kvartalsvis. Vissa mål är dock inte möjliga att mäta förens i slutet av året.

Enligt kommunchefen arbetar förvaltningarna medvetet med hur de ska nå måluppfyllelse och de lägger ett ganska stort arbete inför nytt år för att involvera chefer i att vara delaktiga i vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå målen.

Vid våra intervjuer framförs att ett område som ska utvecklas är att få en tydligare koppling mellan mål och medel d.v.s. att en bedömning görs av vilka resurser som krävs för att kunna uppfylla ett mål.

Socialchefen framför att det finns ett stort engagemang i förvaltningen och kommunens chefer har fått ett aktivt stöd från förvaltningen för att implementera och utveckla målstyrningsprocessen i verksamheten.

En enkät, "Den röda tråden" har ställts till chefer och förtroendevalda i kommunstyrelsens och nämndernas presidier, bolagens presidier samt budgetberedningen. I enkäten ställs frågor om hur man uppfattar kommunens modell för styrning och uppföljning. En fråga är t.ex. om de svarande ser att kommunen har en bra modell för styrning med tydliga mål. Samtliga chefer och förtroendevalda har svarat "Till stor del" eller "Till viss del" på denna fråga.

### ***Kommentarer***

Vår instämmer med de synpunkter som framförts vid intervjuerna det vill säga, det finns behov av att minska ner antalet mål, förtydliga målen samt få en tydligare koppling mellan mål och resurser.

Vår bedömning är därmed att de politiska målen inte fullt ut är utformade så att förvaltningarna har en tydlig styrning.

I svaret på granskningen 2014 uppgavs att enkät skulle ställas till samtliga chefer och förtroendevalda. Vi kan nu konstatera att enkäten ställts till samtliga chefer men endast till de förtroendevalda som ingår i presidier eller budgetberedning. Vi anser att det är mycket viktigt att samtliga förtroendevalda är insatta i målstyrningsmodellen och anser att den största risken för att kunskaperna saknas är bland de förtroendevalda som inte ingår i presidiet eller budgetberedningen. Genom det urval som gjordes vid genomförandet av enkäten blir resultatet finns stor risk för att resultatet blir missvisande.

I kommunstyrelsens svar på tidigare granskning står vidare att utifrån resultatet på enkäten ska en åtgärdsplan tas fram. Denna plan finns ännu inte framtagen och vi menar att det är ett viktigt instrument för att komma vidare i målstyrningsarbetet. Vi anser att åtgärdsplanen även bör innefatta eventuella åtgärder som behöver göras med anledning av resultatet från medarbetarundersökningen.

## 7.2 Uppföljning av målen

Vi har tagit del av den uppföljning som respektive nämnden gjort av 2015 års måluppfyllelse. Vi kan konstatera att redovisningen av måluppfyllelsen är olika utformad för Barn- och utbildningsnämnden i förhållande till socialnämnden och kommunstyrelsen. I nämndernas redovisning görs analys av utfallet måluppfyllelsen bedömningar av vilka eventuella åtgärder som behöver göras om måluppfyllelse inte uppnåtts. Varje förvaltning har en analysgrupp som presenterar sitt resultat för budgetberedningen. Sedan gör budgetberedningen sin egen bedömning av resultatet och analys.

En sammanfattande uppföljning av måluppfyllelsen görs i årsredovisningen. Denna redovisas i form av diagram med jämförelser av förvaltningar/bolags bedömningar av måluppfyllelsen samt politikernas bedömning av måluppfyllelsen. De analyser som görs i årsredovisningen är främst avseende skillnaderna i bedömning mellan förvaltningar/bolag i förhållande till politiker.

### *Kommentarer*

En sammanfattande uppföljning av måluppfyllelsen görs i årsredovisningen. Uppföljningen görs i form av att måluppfyllelse och målets relevans förs in i ett diagram. Vi anser att denna redovisning av måluppfyllelsen är allt för överskådlig vilket gör den svår för en som inte är insatt att förstå innebörden. Vi menar också att analysen i årsredovisningen bör fokusera på måluppfyllelsen och inte på skillnaderna på bedömningen mellan förvaltningar/bolag i förhållande till politiker.

Vi har tagit del av kommunstyrelsens och nämndernas uppföljning av målen. Vi kan konstatera att för 2015 är uppföljningen av målen olika utformad för Barn- och utbildningsnämnden i förhållande till socialnämnden och kommunstyrelsen vilket försvårar överblick av måluppfyllelsen i kommunen totalt. Det är positivt att det görs en analys av resultatet och att både tjänstemän och förtroendevalda gör analysen.



Genom att målen redovisas på olika sätt försvåras uppföljningen ytterligare för den som vill få en samlad bild av kommunens måluppfyllelse. Vi anser att kommunstyrelsen och samtliga nämnder bör ha en gemensam modell för hur uppföljningen av målen ska redovisas.

Vår bedömning är att uppföljningen av målen ska ske på ett tillfredsställande sätt behöver den förenklas och göras enhetligt.

### **7.3 Mål i verksamhetsplanerna**

Inom socialförvaltningen har de inga aktuella verksamhetsplaner utan endast utvecklingsplaner som var antagna 2013. I dessa planer finns ingen koppling till målen. Enligt socialchefen har dock samtliga enhetschefer nu fått i uppdrag att ta fram verksamhetsplaner och i dessa ska då också finnas med de mål som verksamheten har.

Inom Barn- och utbildningsförvaltningens verksamhetsplaner finns de aktiviteter med som ska genomföras för att uppnå målen.

#### ***Kommentarer***

Vi anser att samtliga mål måste omsättas i kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplaner för att tydliggöra just den verksamhetens mål och aktiviteter för att ska ge effekt i verksamheten så att målen uppnås.

### **7.4 Kommunens arbete med ledarskapet**

I oktober 2015 började kommunen att arbeta fram ett ledarskapsprogram. Tanken är att detta program ska innehålla aktiviteter som sker kontinuerligt för att utveckla kommunens alla chefer. Enligt planen ska ledarskapsprogrammet starta under 2016. Kommunen genomför också ledarskapsdagar som ska fokusera på ledarskapet. Kommunchefen understryker att ledarskapets roll har en stark koppling till hur de politiska besluten omsätts i verksamheten.

Inom socialförvaltningen genomförs för närvarande Ledarstegen som är ett utvecklingsprogram för cheferna i förvaltningen. Inom ramen för detta utvecklingsprogram har de fått stöd i hur de ska genomföra sina möten med underställd personal och i detta ingår också målstyrningen.

Med utgångspunkt från svaren i enkäten kan feedbacken till cheferna förbättras avseende prestation utifrån verksamhetens mål och resultat.

#### ***Kommentarer***

Vid våra intervjuer uppfattar vi att förvaltningschefer och kommunchef lägger stor vikt vid ledarskapets betydelse för att målstyrningen. Resultatet i enkäten till cheferna visar på att det finns förbättringsområden när det gäller feedbacken till cheferna avseende prestation utifrån verksamhetens mål och resultat. Vi anser också att denna koppling är viktig för att nå måluppfyllelse. Vi tycker också verksamhets mål bör finnas med i medarbetarsamtal med alla anställda i kommunen.

## 7.5 IT-stöd till målstyrningsarbetet

Ett nytt IT-system togs i bruk i april 2015 och är nu i full drift men. Systemet används men synpunkter som lämnas vid granskningen är att användarvänlighet skulle behöva förbättras. Politikerna har inte tillgång till systemet utan får ta del av de rapporter som tas ut. I den enkät som ställdes till cheferna framfördes också synpunkter på att IT-stödet behöver bli mer användarvänligt.

### *Kommentarer*

Vi anser att arbetet med att utveckla IT-stödet bör fortsätta så att det blir ett enkelt och lättillgängligt system.

## 7.6 Svar på granskning 2014

På den granskning som revisorerna genomförde 2014 lämnade kommunstyrelsen följande svar. I Barn- och utbildningsnämndens och Socialnämndens svar på granskningen ställde de sig bakom kommunstyrelsens svar.

I kommunstyrelsens svar står att:

1. Arbetet med att utveckla målstyrningsmodellen fortgår och mål och resultatstyrningsarbete fortsätter med samma modell av process, utveckling och stöd som är framtaget.
2. En utvärdering skulle göras av mål- och resultatstyrningsmodellen genom en enkät till samtliga politiker och chefer. Utifrån resultatet skulle en åtgärdsplan tas fram.
3. Medarbetarna i kommunen har haft möjlighet att lämna synpunkter på kommunens mål och resultatstyrningsarbete och resultatet kommer att vidareanalyseras.
4. En tydligare och starkare målstyrning förväntas uppnås genom att de mål som nu planeras utifrån en ny vision och nya kommungemensamma målområden kommer att följas upp med hjälp av kommunens kvalitet i korthet och dess resultatindikatorer.

Vår uppföljning:

1. Vi kan konstatera att arbetet med att utveckla målstyrningsmodellen fortgår och mål och resultatstyrningsarbete fortsätter med samma modell av process, utveckling och stöd som är framtaget. Dock har kommunen för avsikt att minska antalet mål.
2. En utvärdering har gjorts av mål- och resultatstyrningsmodellen genom en enkät till politiker och chefer. Dock inte till samtliga politiker. Ingen åtgärdsplan har tagits fram.
3. Medarbetarna i kommunen har haft möjlighet att lämna synpunkter på kommunens mål och resultatstyrningsarbete och resultatet kommer att vidareanalyseras.

