

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Revisionsrapport

Sandvikens kommun

Granskning av nämndernas och styrelsens målstyrning

April 2009

Louise Cedemar

Robert Heed

## Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning .....	3
2.	Inledning .....	4
2.1	Bakgrund och uppdrag .....	4
2.2	Revisionsfråga, syfte och avgränsning .....	4
2.3	Revisionsmetod .....	4
3.	Målstyrning och god ekonomisk hushållning .....	5
4.	Granskningsresultat .....	7
4.1	Sandvikens kommuns vision 2015 .....	7
4.2	Nämndernas och styrelsens arbete med framtagande av mål .....	7
4.3	Nämndernas och styrelsens arbete med uppföljning av mål .....	10
4.4	Analys av mål, mätbarhet och måluppfyllelse .....	12
	BILAGA 1:1 – 1:10	

## 1. Sammanfattande bedömning

De förtroendevalda revisorerna i Sandvikens kommun har givit Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers uppdraget att granska nämndernas och styrelsens målstyrning.

Sandvikens kommun har i budgetdokument och nämndsplaner fastställt lång- respektive kortsiktiga verksamhetsmål samt mål av betydelse för god ekonomisk hushållning. Revisionsfrågan är om dessa mål är framtagna så att de möjliggör en tillfredsställande styrning?

Sammanfattningsvis bedömer vi att arbetet med att utforma mål i nämndsplaner och kommunplan samt uppföljning av målen behöver utvecklas för att möjliggöra en tillfredsställande styrning av verksamhet och ekonomi. Med styrning avses planering, samordning, uppföljning/kontroll och återkoppling.

Med utgångspunkt i den nuvarande modellen för styrning bedömer vi att följande punkter bör beaktas i det fortsatta utvecklingsarbetet med målstyrningen:

### Nämndernas och styrelsens arbete med framtagande av mål

Vi bedömer att den övergripande styrningen (styrelse ner till nämnder) behöver utvecklas vad gäller

- styrningen i enlighet med kommunens ekonomiska styrprinciper och styrmodell
- dialog och återkoppling mellan styrelse och nämnder avseende målarbetet, bland annat formuleringar av mål

### Nämndernas och styrelsens arbete med uppföljning av mål

Vi bedömer att arbetet med uppföljning av målen behöver utvecklas vad gäller

- analys och utvärdering av målen samt ett mer aktivt arbete med åtgärdsplanering
- mätning av effekterna av det som görs utifrån de resurser som tillförs
- riktlinjer och rutiner för uppföljning, för att utgöra ett stöd till en mer enhetlig modell
- att mer fokus läggs på uppföljningen av verksamhetsmålen

### Analys av mål, mätbarhet och måluppfyllelse

Vi bedömer att arbetet med att formulera mål som är mätbara och ett stöd för styrning behöver utvecklas vad gäller

- att målen på ett tydligare sätt stödjer de övergripande målen och uppdraget
- att de långsiktiga målen på ett tydligare sätt beskriver vad man vill uppnå
- att de kortsiktiga målen stödjer de långsiktiga målen och har en mätpunkt att utgå ifrån samt ett målvärde som ska uppnås
- en tydligare redovisning och bedömning av måluppfyllelsen

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund och uppdrag

I kommunallagen framgår att kommunen ska uppnå en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Kommunstyrelsen måste upprätta ett förslag till budget med mål och riktlinjer för verksamheten både ur ett finansiellt- samt verksamhetsperspektiv. För att målen för en god ekonomisk hushållning ska ha betydelse krävs det att målen stäms av, följs upp och utvärderas kontinuerligt.

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 styrelsers ansvarsutövande är tillfredsställande. Med ansvarsutövande avses nämndens/styrelsens aktiva åtgärder för att styra, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi.

De förtroendevalda revisorerna i Sandvikens kommun har givit Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers uppdraget att granska nämndernas och styrelsens målstyrning.

### 2.2 Revisionsfråga, syfte och avgränsning

Sandvikens kommun har i budgetdokument och nämndsplaner fastställt lång- respektive kortsiktiga verksamhetsmål samt mål av betydelse för god ekonomisk hushållning. Revisionsfrågan är om dessa mål är framtagna så att de möjliggör en tillfredsställande styrning?

Syftet med granskningen är att ge revisorerna underlag till deras bedömning i frågan om ansvarsfrihet för nämnder och styrelse. Granskningen avgränsas till följande kontrollfrågor:

- Nämndernas och styrelsens arbete med framtagande av mål
- Nämndernas och styrelsens arbete med uppföljning av mål
- Analys av mål, mätbarhet och måluppfyllelse

### 2.3 Revisionsmetod

I granskningen har genomgång gjorts av nämndsplaner samt kommunplan. Vidare har intervjuer gjorts med nämndsordföranden samt kommunstyrelsens ordförande.

Analys har även gjorts av måluppföljningen i samband med delårsrapport per augusti 2008 samt årsredovisningen 2008.

### 3. Målstyrning och god ekonomisk hushållning

Traditionellt sett har styrning ofta bedrivits med budgetprocessen som den kvantifierade och konkretiserade verksamhetsplanen. Denna styrning har under 90-talet blivit kritiserad för att vara alltför snäv eftersom den endast omfattat ekonomiska siffror hämtade ur bokföringen.

Budgetens roll som styrinstrument har efterhand minskat och idag pågår en utveckling bort från tunga budgetprocesser, enskilda kostnadsramar och liknande. Istället har målstyrning lyfts fram som alternativ eller komplement till organisationens nuvarande styrmodell. Ett exempel är balanserad styrning som är en metod där målstyrning med kvantifiering och strategisk uppföljning sammanförs.

Kommunfullmäktige fastställer, **inom ramen för gällande lagstiftning**, verksamhetens omfattning, kvalitet och dess finansiering. I ett system med mål och resultatstyrning kan man schematiskt beskriva den politiska respektive tjänstemannaorganisationens roll enligt följande:

Figur 1: Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän

	<i>Målformulering</i>	<i>Genomförande</i>	<i>Uppföljning</i>
Politiker	Hög aktivitet	Låg aktivitet	Delad aktivitet
Tjänstemän	Låg aktivitet	Hög aktivitet	Delad aktivitet

Källa: *Så leder du din verksamhet*, P-O Gunnarsson

Kommunallagen kompletterades i början av 2000-talet med riktlinjer kring god ekonomisk hushållning. I kommunallagen framgår att ”Kommuner och landsting skall ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer”. Vidare framgår det att ”För verksamheten skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. För ekonomin skall anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning”. I propositionen God ekonomisk hushållning framgår att mål och riktlinjer ska uttrycka realism och handlingsberedskap samt kontinuerligt utvärderas och omprövas. Målen ska ha både ett långsiktigt samt kortsiktigt perspektiv.

#### Finansiella mål

Det finansiella perspektivet har som allmän utgångspunkt att varje generation själv måste bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas. Detta innebär att ingen generation ska behöva betala för det som en tidigare generation förbrukat. För att uppnå detta måste överskottet vara tillräckligt stort för att motsvarande servicenivå ska kunna garanteras nästkommande generation utan att det ska ske genom skatthöjning. I skriften ”Hushållning i lagens namn” anges att de finansiella målen bör omfatta och utgöra restriktion för:

- Hur mycket den löpande verksamheten får kosta
- Investeringsnivån och finansiering av investeringar
- Förmögenhetsutvecklingen

I propositionen Ny kommunallag angav regeringen att en kommun med i princip obegränsad livslängd inte bör förbruka sin förmögenhet för att täcka löpande behov, utan att de löpande intäkterna bör täcka de löpande kostnaderna. Att intäkterna överstiger kostnaderna, det vill säga att man uppfyller balanskravet, är i sig inte detsamma som god ekonomisk hushållning, utan utgör en miniminivå. Resultatet bör i normalfallet ligga på en nivå som reellt sett konsoliderar ekonomin.

## Verksamhetsmål

Verksamhetsperspektivet tar sikte på kommunens förmåga att bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. Genom att formulera tydliga mål och riktlinjer har de förtroendevalda möjlighet att tydligt peka ut den politiska inriktningen. I skriften ”Hushållning i lagens namn” anges förslag till vad verksamhetsmålen kan syfta till:

- Staka ut den politiska färdriktningen
- Ge stöd så att resurserna används till rätt saker och på ett kostnadseffektivt sätt
- Tydliggöra för olika intressenter vad pengarna räcker till

## Uppföljning

För att målen för en god ekonomisk hushållning ska ha betydelse krävs det att målen stäms av, följs upp och utvärderas kontinuerligt. Uppföljning av om resultatet är förenligt med de mål fullmäktige beslutat om ska därför ske i årsredovisningens förvaltningsberättelse samt i delårsrapporten. Om uppföljningen visar på avvikelser mot målen ska man i förvaltningsberättelsen analysera vilka faktorer som orsakat detta samt överskådligt redogöra för vilka åtgärder som planeras för att målen ska uppnås. Genom uppföljningen riktas intresset mot vad som uppnåtts och signaler om vilka insatser som behöver göras.

Revisionens roll är att bedöma om resultatet i årsredovisningen och delårsrapporten är förenligt med målen för den ekonomiska förvaltningen. Skriftlig bedömning ska bifogas årsredovisning respektive delårsrapporten.

## Framtagande av mål

I propositionen Ny kommunallag gjorde regeringen bedömningen att det inte är meningsfullt och inte heller möjligt att i detalj ange vad som är att betrakta som god ekonomisk hushållning. Tolkningsutrymmet ska istället stärka det kommunala självstyret.

## 4. Granskningsresultat

### 4.1 Sandvikens kommuns vision 2015

Inom flera kommuner används visioner som en sammanhållande kraft för att hålla ihop och styra organisationen. Visionen bör vara utgångspunkten för styrningen som i sin tur kopplas till övergripande mål/nämndsmål och strategier.

Sandvikens kommun har visionsdokumentet ”Vision 2015”, antaget av kommunfullmäktige 2004-02-23. Vision 2015 ligger som underlag för kommunens målstyrning i kommunplanen. Visionen bygger på sex huvudbegrepp;

- Vackrare, trivsammare, tryggare, aktivare
- Snabbare, närmare, enklare, bekvämare
- Klokare, kunnigare, kreativare
- Starkare, hållbarare, stabilare
- Öppnare, tillgängligare, rakare
- Jämställdhet

Kommunstyrelsen har prioriterat ett arbete med att revidera kommunens vision och den nya visionen, ”Vision 2025”, togs i kommunfullmäktige den 30 mars 2009. Visionen kommer att vara styrande för kommunens strategiska tänkande och framtida satsningar och utgöra underlag för angivna förutsättningar i de gemensamma planeringsförutsättningarna (GPF). Den nya visionen har bland annat tagits fram genom möten med kommunens invånare.

### 4.2 Nämndernas och styrelsens arbete med framtagande av mål

I kommunens ekonomiska styrprinciper och styrmodell (antaget av kommunfullmäktige 18 juni 2007, §83) beskrivs bland annat hur styrning och ansvar ska fungera i Sandvikens kommun.

#### Formell styrning

Kommunfullmäktige är det organ som fastställer budgeten för kommande år och flerårsplanen för ytterligare två år. Kommunallagen fastställer bland annat att kommunen skall ”varje år upprätta en budget för nästa kalenderår”, att ”budgeten skall upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna” att ”för verksamheten skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning” och att ”för ekonomin skall anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning”. Fullmäktige fastställer anslaget på nämnds nivå.

I Sandvikens kommun ska budgeten innehålla följande delar:

- **Kommunplan**

Ska bygga på fastslaget visionsdokument (Vision 2015). Dokumentet ska beskriva vilken verksamhet som ska bedrivas samt vilka övergripande mål som finns för kommande år. Planen ska innehålla mål av inriktningsskärpt, som anger verksamheten inriktning under följande år och på sikt. Den ska även innehålla mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning och ange hur verksamheten kan utövas ändamålsenligt och ur ekonomisk synpunkt på ett tillfredsställande sätt. Målen i kommunplanen ska ses som den slutliga beställningen från fullmäktige på kommande års verksamhet.

Kommunplanen ska efter den fastställt av fullmäktige brytas ner av respektive nämnd i mer detaljerade mål för de olika verksamheterna, som presenteras i nämndplanen.

- **Resursplan**

Ska för respektive nämnd ange vilka ekonomiska resurser som finns för att genomföra verksamheterna i kommunplanen.

- **Investeringsplan**

Ska ange vilka investeringar som fullmäktige beslutat ska genomföras.

- **Exploateringsplan**

Ska ange vilka exploateringar som är aktuella.

## **Iakttagelser:**

Arbetet med framtagande av målen i nämndsplanerna sker i samarbete mellan politiker och tjänstemän. Tjänstemännen bidrar med nulägesbeskrivningar och framtidsanalyser. Nämnderna genomför även egna omvärldsanalyser. Politiska prioriteringar förekommer i nämndsplanerna, dock i ringa grad framkommer det vid intervjuer med ordförandena i nämnderna. Många av nämndernas mål är lagstyrda.

Målarbetet fram till 2008 har varit utifrån ett underifrån perspektiv enligt de intervjuade. Nämnderna har lämnat ifrån sig ett förslag till nämndsplan, där man inte uppfattat riktlinjerna som tydliga. Nämnderna har sedan fått tillbaka planen, oftast utan ändring eller någon återkoppling.

Vid intervjuer framkommer att fokus i kommunen ligger på ekonomi och att ha en budget i balans. Ordförandena är tydliga med att deras uppdrag är att hålla sina verksamheter inom de ekonomiska ramar som de tilldelats. De anser dock att styrningen utifrån verksamhetsmål är ett förbättringsområde och att det är viktigt att fokus flyttas från det ekonomiska till att mer

styra utifrån verksamhetsmålen. Enligt ordförandena behöver den övergripande dialogen och styrningen avseende verksamhetsmål utvecklas.

Vid intervjuerna framkommer att det finns ett önskemål och efterfrågan om riktlinjer, utbildning och utökad dialog om framtagande och formuleringar av mål för styrning och ledning. I nämndsplanerna och kommunplanen blandas övergripande mål och detaljmål medan vissa mål är skrivna som aktiviteter.

Vid intervjuer framkommer det att kommunens övergripande mål styr valet av mål för verksamheten i låg grad. Vissa övergripande mål som exempelvis demokrati och medborgarperspektiv är dock ledstjärnor.

En genomgång av nämndsplanerna 2008 visar att nämnderna har olika målstruktur samt beskrivning av hur målen ska följas upp och utvärderas. De flesta nämnder har lång- och kort-siktiga mål i sina nämndsplaner. Dessa är i varierande grad kopplade till varandra.

Vid en genomlysning av kommunens verksamheter under 2006 framkom att det fanns brister i den politiska styrningen. De brister som påtalades var bland annat uppföljningen av verksamheten, att visionen ej var styrande samt att fokus låg på ekonomin och inte på verksamheten.

Mot bakgrund av genomlysningens resultat har en ny målprocess införts. Den nya målprocessen är tänkt att stödja att målstyrningen sker uppifrån kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ner till nämnderna. Inför budget 2010-2012 har gemensamma planeringsförutsättningar (GPF) tagits fram. GPF är en del i kommunens och bolagens budgetprocess.

GPF ska ses som en sammanfattning av de förutsättningar som finns inför arbetet med kommunplanen och budgetarbetet i hela kommunen. Med förutsättningar avses relevanta fakta om nutid och framtid.

En ny modell för att utveckla styrningen av den kommunala verksamheten håller på att tas fram inom kommunen. Modellen kallas ”balanserad styrning” och i den ska andra perspektiv föras in än de ekonomiska. Balanserad styrning innebär att 4-5 områden ska tas fram som ska styra målen för verksamheterna, ett område kan t ex vara demokrati. En projektorganisation håller på att ses över och en utbildning genomfördes för alla ordföranden och förvaltningschefer i oktober 2008. Dock framkommer det att det var låg närvaro vid utbildningstillfället.

## **Kommentarer och rekommendationer:**

Vi bedömer att nämnder (politiker) och förvaltningar (tjänstemän) hittat former och dialog för hur arbetet ska genomföras vad gäller utformning av målen i nämndsplanerna. Däremot bedömer vi att det finns brister i målformuleringar som stöd för styrning av verksamheten (se

mer under punkt 4.4). En väl fungerande målstyrning är när de som ska uppfylla målen verkligen tror att de är genomförbara. Det är viktigt att det finns en fungerande modell för rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Det är viktigt att skilja mellan ”vad” och ”hur” frågor. Därför måste det finnas utrymme för politiska diskussioner angående medlen samtidigt som förvaltningen måste få utrymme och förtroende att ta hand om genomförandet.

Vidare är vår bedömning att den övergripande styrningen av målarbetet är bristfällig. Med styrning avses planering, samordning, uppföljning/kontroll och återkoppling. Vi grundar vår bedömning på att:

- styrningen inte skett fullt ut i enlighet med kommunens ekonomiska styrprinciper och styrmodell
- dialog och återkoppling mellan styrelse och nämnder avseende målarbetet sker i låg grad
- nämnderna upplever ett behov av utbildning i målarbete och att formulera mål för styrning av verksamhet och ekonomi

Det är viktigt att den politiska styrningen fungerar tillfredsställande för att kommunstyrelsen ska kunna uppfylla sin uppsiktsplikt. Kommunstyrelsens särställning markeras i kommunalagen 6 kap 1 § varav framgår att ”Styrelsen skall leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Det ovan sagda innebär inte att kommunstyrelsen har någon makt över nämnderna. Uppsiktsplikten är begränsad till att göra påpekanden samt lämna råd och anvisningar. Om det bedöms att någon form av ingripande behövs måste kommunstyrelsen vända sig till fullmäktige som är det enda beslutande organet som kan ålägga nämnderna att utföra vissa uppgifter.

Vi ser positivt på att en ny modell för att utveckla styrningen av den kommunala verksamheten håller på att tas fram samt att gemensamma planeringsförutsättningar inför budget 2010-2012 har tagits fram.

### 4.3 Nämndernas och styrelsens arbete med uppföljning av mål

När det gäller uppföljning anges i dokumentet ”ekonomiska styrprinciper och styrmodell” att verksamheten som anges i kommunplanen ska följas upp såväl ekonomiskt som verksamhetsmässigt av respektive nämnd under det år budgeten avser. Respektive nämnd har utöver målen i kommunplanen andra styrdokument och planer som påverkar driften av verksamheten. För uppföljning av dessa ansvarar respektive nämnd.

## **Iakttagelser**

Nämndsplanerna anger i olika grad hur målen ska mätas/följas upp och tidpunkt för mätning.

Uppföljning av verksamhetsmål sker vid delårsrapport och årsredovisningen. Utöver detta gör även några av nämnderna en separat redogörelse med måluppfyllelsen som presenteras i nämnden. Uppföljning av ekonomi sker vid varje nämndssammanträde. Måluppfyllelsen rapporteras i nämnden minst en gång per år.

Det framkommer vid intervjuer att fokus ligger på uppföljning av ekonomi och de handlingsplaner och åtgärdsplaner som tas fram görs utifrån den ekonomiska uppföljningen och inte utifrån verksamhetsuppföljning.

En del av nämnderna har utökat träffarna mellan presidiet och tjänstemännen för att följa upp effekter av olika insatta åtgärder. Dock har även denna uppföljning ett ekonomiskt fokus och det framkommer att det finns en förbättringspotential i att mäta effekter och kvalitet i verksamheten. Uppfattning är att man är bra på att mäta hårda värden medan mätning av mjuka värden kan förbättras.

Uppföljning och rapportering till kommunstyrelsen sker med siffror och en kortare förklarings-text. Om ekonomiska prognoser visar på underskott blir nämnden kallad till kommunstyrelsen och får presentera åtgärdsplaner. Det finns ett önskemål och en efterfrågan från nämnderna att ha en tätare dialog kring mål och måluppfyllelse med kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Vid intervjuer framkommer även att krav från kommunstyrelse och kommunfullmäktige på uppföljningen i nämnderna kan stärkas och bli tydligare.

## **Kommentarer och rekommendationer:**

Uppföljning av nämndernas mål görs i delårsrapport och i årsredovisning. Utöver detta görs uppföljningar i olika grad till nämnderna. Modellen för uppföljning varierar mellan nämnderna. Vi bedömer att riktlinjer och rutiner för uppföljning bör tydliggöras som stöd till en mer enhetlig modell.

Vi bedömer vidare att nämnder och styrelse bör utveckla sitt arbete med analys och utvärdering av målen samt att mer aktivt arbeta med åtgärdsplanering.

Slutmålet är att skapa nytta för de som verksamheten är till för, dvs medborgarna. Nyttan för medborgarna kan inte enbart utläsas i ekonomiska resultat utan det som är viktigt är att mäta och följa upp vad pengarna har använts till. Vilka effekter har det bidragit till i form av nöjda brukare, utökad service, fler tjänster och högre kvalitet. Vi bedömer det därför som viktigt att hitta sätt att mäta effekterna av det som görs utifrån de resurser som tillförs.

## 4.4 Analys av mål, mätbarhet och måluppfyllelse

I nedanstående tabeller redogörs för nämndernas/styrelsens lång- respektive kortsiktiga mål samt mål för god ekonomisk hushållning.

Förklaring till tabellerna:

*Mål*

Typ Kategori av mål – lång- eller kortsiktiga eller mål för god ekonomisk hushållning  
 Antal Antal mål inom respektive kategori

*Uppföljning*

Delår Antal mål som följs upp i delårsrapporten

År Antal mål som följs upp i årsredovisningen

Nämnd+År Antal mål som följs upp separat till nämnden alt i årsredovisningen

*Uppfyllelse*

Antal mål som uppfylls för året enligt nämndens/styrelsens egen bedömning och/eller tolkning av målbeskrivning

### Kommungemensam verksamhet

Mål Typ	Antal	Uppföljning			Uppfyllelse (Enl nämnd/KS)
		Delår	År	Nämnd+År	
Långsiktiga	4	0	0	0	0
Kortsiktiga	13	13	12	12	4
God ekonomisk hushållning					
- Finansiella mål	2	2	2	2	1
- Verksamhetsmål	3	3	3	3	3
<b>Totalt</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>8</b>

### Kommentarer:

Målet att anställda skall ha inflytande och känna delaktighet på arbetet utgör ett bra exempel på ett långsiktigt mål som beskriver en vision som ska uppnås. Däremot utgör målet att ingen chef ska ha mer än 30 underställda mer ett konkret mål där visionsbilden till exempel skulle kunna vara att alla chefer ska ha en godtagbar arbetsbelastning. De övriga två målen skulle kunna vara formulerade så att de på ett bättre sätt skulle kunna vara vägledande för verksamheten.

Generellt finns ingen tydlig koppling mellan de långsiktiga och kortsiktiga målen. Vidare utgör de kortsiktiga målen i hög grad olika typer av aktiviteter istället för delmål. För att de

kortsiktiga målen ska kunna vara mätbara behövs en mätpunkt att utgå ifrån samt ett målvärde som ska uppnås.

I både delårsrapporten samt årsredovisningen görs en uppföljning av de kortsiktiga kommungemensamma målen. Merparten av målen uppnås ej under 2008 däremot uppges att flertalet kommer att slutföras och uppfyllas under 2009.

Det finns två finansiella mål för god ekonomisk hushållning. Dessa mål följs upp i både delårsrapporten och årsredovisningen. Årets resultat är i linje med resultatmålet medan det andra målet inte kan bedömas eftersom de är på längre sikt.

Utöver dessa beslutade kommunfullmäktige 061218 kring två finansiella mål som skulle uppnås under mandatperioden:

- Under mandatperioden uppnå en resultatnivå på minst 2 % av skatteunderlaget
- Under mandatperioden få ner den årliga investeringsvolymen till en nivå som motsvarar de årliga avskrivningsbeloppen

Målen är långsiktiga och måluppfyllelsen kan inte mätas förrän efter mandatperioden. Någon uppföljning av dessa görs inte i årsredovisningen.

Det anges tre mål för god ekonomisk hushållning utifrån ett verksamhetsperspektiv som följs upp både i delårsrapporten samt årsredovisningen. Kommunens egen bedömning är att måluppfyllelsen är god för dessa. Frågan är om målen är valda utifrån ett väsentlighetsperspektiv och därigenom utgör en god grund för styrningen.

## Kommunstyrelsen - Övrigt

Mål Typ	Antal	Uppföljning			Uppfyllelse (Enl nämnd/KS)
		Delår	År	Nämnd+År	
Långsiktiga	9	0	0	0	0
Kortsiktiga	10	10	10	10	6
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	6	3	6	6	2
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

### Kommentarer:

I ovanstående sammanställning ingår kommunledningsverksamhet samt teknisk verksamhet.

De långsiktiga målen för kommunledningsverksamheten saknar generellt koppling till de kortsiktiga målen. De långsiktiga målen innehåller långsiktiga delar men även delar som kan uppfattas som aktiviteter.

Den tekniska verksamheten har endast tre kortsiktiga mål och sju långsiktiga mål. Om tanken är att man genom uppfyllande av de kortsiktiga målen ska uppnå de långsiktiga målen kan fördelningen ifrågasättas.

De kortsiktiga målen samt målen för god ekonomisk hushållning följs upp i delårsrapporten och i årsredovisningen. Måluppfyllelsen för året är att sex av de tio kortsiktiga målen samt två av de sex målen för god ekonomisk hushållning uppfylls.

## Kunskapsnämnden

Mål Typ	Antal	Uppföljning			Uppfyllelse (Enl nämnd/KS)
		Delår	År	Nämnd+År	
Långsiktiga	3	3	1	1	0
Kortsiktiga	3	3	3	3	0
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	2	2	1	1	0
<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

### Kommentarer:

För att de långsiktiga målen ska täcka hela nämndens verksamhetsområde bör de långsiktiga målen kompletteras med ett mål avseende grundskolan. För de långsiktiga målen finns delvis en koppling till de kortsiktiga målen.

Det kortsiktiga målet avseende VAD, HUR, NÄR, VAR är väldigt omfattande och formulerat på ett sätt som gör att det är svårt att tolka och få förståelse för innebörden. Detta medför också att målet blir svårt att följa upp och därigenom är det svårt att bedöma måluppfyllelsen.

I både delårsrapporten samt årsredovisningen görs en uppföljning av de kortsiktiga målen och med beaktande av ovanstående så görs bedömningen att inget av de tre målen uppfylls.

Det anges två mål för god ekonomisk hushållning varav ett är nämndens långsiktiga mål samt ett som är nämndens kortsiktiga mål.

## Äldreomsorgsnämnden

Mål Typ	Antal	Uppföljning			Uppfyllelse (Enl nämnd/KS)
		Delår	År	Nämnd+År	
Långsiktiga	5	5	2	5	1
Kortsiktiga	6	5	5	6	3
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	2	2	2	2	1
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

### Kommentarer:

Två av de långsiktiga målen beskriver på ett bra sätt inriktningen för verksamheten. Dessa två mål är formulerade så att de även beskriver en aktivitet för hur målet ska uppnås. Målet med att genomföra förbättringsförslag som framkommer i kvalitetsanalyser kan tolkas som en aktivitet som kan kopplas till målet gällande ökad kvalitet inom äldreomsorgen. Ett exempel på ett mål som saknar både en mätpunkt att utgå ifrån samt ett målvärde att uppnå är att flera personer ska få delta i dagverksamheter. Detta mål kan vara bättre att formulera som ett kortsiktigt mål. Kopplingen mellan de långsiktiga och de kortsiktiga målen finns endast i mindre omfattning.

Ett av de långsiktiga målen anger ökad kvalitet. Någon koppling till de kortsiktiga målen återfinns inte. För att kunna jobba mot det långsiktiga kvalitetsmålet bör ett antal kortsiktiga mål formuleras kring vilka mått av kvalitet som ska uppnås.

Fem av de sex kortsiktiga målen har följts upp både i delårsrapporten samt årsredovisningen. Tre av de fem kortsiktiga målen som följs upp har uppfyllts under året. Utöver detta görs även en separat redogörelse med måluppfyllelsen som presenteras i nämnden.

Både det lång- samt kortsiktiga målet för god ekonomisk hushållning kan kopplas till de långsiktiga målen. Dessa mål har följts upp i årsredovisningen och bedömningen är att det kortsiktiga målet uppfylls.

## Individ- och familjeomsorgsnämnden

Mål		Uppföljning			Uppfyllelse
Typ	Antal	Delår	År	Nämnd+År	(Enl nämnd/KS)
Långsiktiga	6	2	6	6	4
Kortsiktiga	0	0	0	0	0
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	2	1	2	2	0
<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

### Kommentarer:

Nämnden redovisar endast långsiktiga mål samt mål av betydelse för god ekonomisk hushållning. Tre av målen ger uttryck för en långsiktighet och kan utgöra ett stöd till styrning.

Alla långsiktiga mål följs upp i årsredovisningen. Utöver detta görs även en separat redogörelse med måluppfyllelsen som presenteras i nämnden. Fyra av sex långsiktiga mål bedöms vara uppfyllda för året.

De två målen för god ekonomisk hushållning är ej kopplade till de långsiktiga målen. Dessa mål har följts upp i årsredovisningen och bedömningen är att inget av dem har uppfyllts. När det gäller redogörelsen av måluppfyllelsen framgår inte om öppenvårdsformer prioriterats. Nämnden anger att det är svårt att dra generella slutsatser utifrån resultatet.

## Handikappomsorgsnämnden

Mål		Uppföljning			Uppfyllelse
Typ	Antal	Delår	År	Nämnd+År	(Enl nämnd/KS)
Långsiktiga	5	0	3	3	0
Kortsiktiga	6	3	5	5	2
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	2	0	2	2	0
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

### Kommentarer:

Grunden till de långsiktiga målen återfinns till viss del i vision 2015. De långsiktiga målen är formulerade på sådant sätt att de är svåra att följa upp vilket också medför svårigheter att ha dem som grund för styrningen. Kopplingen mellan de långsiktiga och kortsiktiga målen är otydlig. Vissa delar av de kortsiktiga målen utgörs av aktiviteter. Utöver detta är några av

målen varken formulerade som mål eller aktiviteter. Detta påverkar möjligheter till en tillfredsställande uppföljning. För att de kortsiktiga målen ska kunna vara mätbara behövs en mätpunkt att utgå ifrån samt ett målvärde som ska uppnås och detta saknas för målen.

I årsredovisningen följs fem av de sex kortsiktiga målen upp och bedömningen är att endast två uppfylls under året.

Målen för god ekonomisk hushållning är svåra att utvärdera eftersom det saknas en mätpunkt att utgå ifrån samt ett målvärde. Båda målen följs upp i årsredovisningen och inget av målen uppfylls.

## Kultur- och fritidsnämnden

Mål Typ	Antal	Uppföljning			Uppfyllelse (Enl nämnd/KS)
		Delår	År	Nämnd+År	
Långsiktiga	4	4	3	3	0
Kortsiktiga	3	3	3	3	2
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	1	0	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

### Kommentarer:

Bland de långsiktiga målen återfinns ett antal aktiviteter. Det finns ingen tydlig koppling mellan de långsiktiga och kortsiktiga målen. Även bland de kortsiktiga målen återfinns aktiviteter.

Alla mål följs upp i delårsrapporten. I årsredovisningen följs alla mål förutom målet om skapandet av multikulturhus upp. Bedömningen är att två av de tre kortsiktiga målen uppfylls under året medan det tredje om självbetjäningssentraler kommer att uppfyllas under 2009.

Målet gällande god ekonomisk hushållning är detsamma som kunskapsnämndens avseende samverkan över nämnds/kontorsgränser för att förebygga negativ livsutveckling hos barn och ungdomar. Målet följs varken upp i delårsrapport eller i årsredovisning.

## Bygg- och miljönämnd

Mål		Uppföljning			Uppfyllelse
Typ	Antal	Delår	År	Nämnd+År	(Enl nämnd/KS)
Långsiktiga	5	2	0	5	2
Kortsiktiga	5	2	3	5	4
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	2	0	1	1	1
<b>Totalt</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

### Kommentarer:

De flesta långsiktiga målen beskriver en inriktning som verksamheten kan arbeta emot. Det finns däremot ingen tydlig koppling mot de kortsiktiga målen.

Flera av de kortsiktiga målen är tydliga och kvantifierbara. I nämndsplanen finns fem kortsiktiga mål och endast tre av dessa finns i kommunplanen. I årsredovisningen följs de tre målen som finns i kommunplanen upp. De övriga två målen ingår i den totala uppföljning som redovisas till nämnden i en separat redogörelse. Bedömningen är att fyra av de fem målen uppfylls under året.

De två målen för god ekonomisk hushållning är kopplade till ett långt- respektive kortsiktigt mål. Det kortsiktiga målet följs upp i årsredovisningen och bedömningen är att målet uppfylls.

## Tillväxtnämnden

Mål		Uppföljning			Uppfyllelse
Typ	Antal	Delår	År	Nämnd+År	(Enl nämnd/KS)
Långsiktiga	7	0	0	7	6
Kortsiktiga	12	12	11	11	7
God ekonomisk hushållning					
- Verksamhetsmål	4	4	4	4	4
<b>Totalt</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>17</b>

### Kommentarer:

Nämnden har många långsiktiga och kortsiktiga mål vilket kan behövas för att täcka in samtliga verksamheter. De långsiktiga målen och kortsiktiga målen beskriver en inriktning som verksamheten kan arbeta emot.

Utöver den kortfattade redovisningen av måluppfyllelsen som görs i delårsrapport och årsredovisning görs även en omfattande processuppföljning som presenteras i nämnden. I processuppföljningen görs en strukturerad redogörelse för måluppföljningen med utgångspunkt från de långsiktiga målen. Till detta kopplas tillhörande kortsiktiga mål och mål för god ekonomisk hushållning. För respektive mål beskrivs hur målet har uppfyllts. Utifrån detta gör sedan nämnden en bedömning av graden av måluppfyllelse.

Bedömningen är att sju av de elva kortsiktiga målen samt samtliga mål för god ekonomisk hushållning har uppnåtts under året.

Den sammanfattande texten i årsredovisningen avseende måluppfyllelse kan i vissa lägen vara svåra att tolka. Ett exempel är målet avseende analys av alternativa modeller för lokaltrafik och färdtjänst. I processbeskrivningen bedöms att graden av måluppfyllelsen är hög medan det i årsredovisningen sammanfattas att det inte finns någon sammanställd analys vilket kan tolkas som om målet inte är uppfyllt.

## Totalt

Mål Typ	Antal	Uppföljning			Uppfyllelse (Enl nämnd/KS)
		Delår	År	Nämnd+År	
Långsiktiga	48	16	15	30	13
Kortsiktiga	58	51	52	55	28
God ekonomisk hushållning					
- Finansiella mål	2	2	2	2	1
- Verksamhetsmål	24	15	21	21	11
<b>Totalt</b>	<b>132</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>108</b>	<b>53</b>

## Kommentarer:

De långsiktiga målen redovisas i varierande grad i delårsrapport och årsredovisning. Därför kan graden av måluppfyllelsen för totalen vara missvisande. Totalt finns 132 mål varav 48 utgör långsiktiga mål. Av de resterande 84 målen görs en uppföljning av merparten i delårsrapporten och årsredovisningen. Efter en genomgång av de bedömningar som görs av måluppfyllelsen kan konstateras att 40 mål av 84 mål uppfylls under året. Detta utgör en procentuell måluppfyllelse om 48 %.

## **Kommentarer och rekommendationer:**

För att styra krävs tydliga mål som ska uttrycka det resultat som nämnden/styrelsen vill uppnå med sin verksamhet. Nämnden/styrelsen måste därför ha tydliga rutiner för uppföljning och rapportering av ekonomi och verksamhet.

De långsiktiga målen bör utgå från visionen och ha en längre tidshorisont. De långsiktiga målen ska sedan brytas ner i ett antal kortsiktiga mål, som utgör en etapp för att uppnå de långsiktiga. De kortsiktiga målen ska vara uppföljningsbara och uppnås och utvärderas under aktuellt år. Vi bedömer att målformuleringarna bör utvecklas till att mer beskriva vad man vill uppnå. Utöver detta bör målen ha en mätpunkt att utgå ifrån samt ett målvärde. Väl formulerade mål möjliggör en tydlig redovisning av måluppfyllelsen. Vidare bör nämndernas mål utformas så att de stödjer de övergripande målen och uppdraget. Idag skiljer sig presentationerna åt mellan nämnderna.

Om bedömningen är att målen inte uppnås ska även åtgärder presenteras. Krav ska även ställas på att verksamheterna som redovisar underskott ska lämna förslag till kraftfulla åtgärder för att komma till rätta med underskottet.

Vi bedömer vidare att den redovisning som görs idag mer beskriver vad som gjorts och inte resultatet. Därför anser vi att en utveckling bör ske av redovisningen av måluppfyllelsen. Det v s att man anger om målet helt, delvis eller inte uppfylls. Måluppfyllelsen ska sedan kompletteras med mätvärden som styrker bedömningen. I de fall målet inte uppnås är det viktigt att beskriva vilka åtgärder som behöver vidtas och vilka eventuella konsekvenser detta kan medföra.

För en väl fungerande målstyrning som säkerställer att verksamheterna utnyttjar resurserna effektivt och tillfredsställer medborgarnas behov och önskemål krävs väl formulerade mål och en aktiv uppföljning, utvärdering och analys.