

Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktige – för kännedom

Granskning av måluppföljning och måluppfyllelse

KPMG har av de förtroendevalda revisorerna i Uppsala kommun fått i uppdrag att granska kommunens måluppföljning och måluppfyllelse.

Kommunstyrelsen har sedan slutet av år 2016 arbetat för att komplettera månadsrapporteringen med verksamhetsnyckeltal och inför 2017 finns ett dokument framtaget för detta där det tydligt framgår vilka verksamhetsnyckeltal som ingår, vilken uppdateringsfrekvens de har samt ansvarig nämnd.

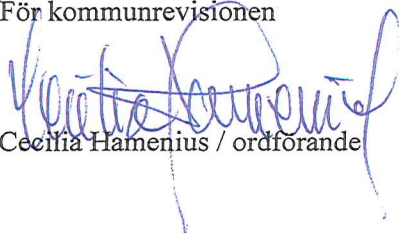
När det gäller uppföljningar till delårsrapporterna så kommer under år 2017, enligt uppgift, indikatorer och nyckeltal tas med i rapporteringen. I de fall uppdateringsfrekvensen sker årligen, och således inte kan redovisas förrän i årsredovisningen, kommer man att skriva att *nyckeltalet för året har ännu ej beräknats*. Granskningens bedömning är att det försvårar den löpande måluppföljningen om många nyckeltal har en årlig uppdateringsfrekvens. Måluppföljning bör göras löpande under året för att säkerställa att man arbetar mot kommunfullmäktiges inriktningsmål. Frekvensen är i dagsläget inte angiven för valda indikatorer och nyckeltal. Vår bedömning är att den löpande måluppföljningen inte sker löpande i tillräcklig omfattning.

Granskningen rekommenderar att kommunstyrelsen

- säkerställer att ”Bilaga 11 Kommunfullmäktiges indikatorer och nyckeltal” (Mål och Budget 2017-19) förtydligas med uppdateringsfrekvens.
- säkerställer att ”Bilaga 12 Uppföljningsplan 2017” (Mål och Budget 2017-19) förtydligas med att inte alla indikatorer och nyckeltal har en uppdateringsfrekvens som sammanfaller med delårsrapporterna.
- säkerställer att indikatorer läggs till vid inriktningsmålen i delårsrapporten. Om indikatorn inte har uppdaterats så bör det anges.
- säkerställer att nämndernas arbeten med verksamhetsplanerna vidare-utvecklas i enlighet med förslag i den genomförda översynen.

Revisionen begär yttrande över bifogad granskning inkluderande åtgärder, senast 2017-06-30

För kommunrevisionen



Cecilia Hamenius / ordförande



Granskning av måluppföljning och måluppfyllelse

Revisionsrapport
Uppsala kommun

KPMG AB

2017-03-08

Antal sidor 13



Uppsala kommun
Granskning av måluppföljning och måluppfyllelse
Revisionsrapport
2017-03-08

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfråga	2
2.2	Avgränsning	2
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Ansvarig nämnd	3
2.5	Projektorganisation/granskningsansvariga	3
2.6	Metod	3
3	Måluppföljning och måluppfyllelse	4
3.1	Inriktning, verksamhet, ekonomi (IVE) 2015-2018	4
3.1.1	Uppföljning år 2015	4
3.2	Mål och budget 2016 med plan för 2017-2018	5
3.2.1	Uppföljning år 2016	6
3.3	Mål och budget 2017-19	6
3.3.1	Organisation	6
3.3.2	Ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell 2017	6
4	Slutsats	10
4.1	Revisionsfrågor	10
4.2	Rekommendationer	11

1 Sammanfattning

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens måluppföljning och måluppfyllelse. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

I samband med att nämnden beslutar om sin verksamhetsplan och budget beslutar den även om sin plan för intern kontroll. Det är förvaltningens uppgift att omsätta dessa planer i praktiken. Nämnden följer upp sin verksamhetsplan och budget i samband med kommunens gemensamma uppföljning per april, delårsbokslutet per augusti och årsbokslutet.

Syftet med granskningen har varit att säkerställa att kommunstyrelsen och nämnderna löpande under året styr mot kommunfullmäktiges övergripande mål.

Kommunfullmäktiges inriktningsmål har i nämndernas verksamhetsplaner brutits ned till egna nämndmål. En översyn har utförts av samtliga verksamhetsplaner för att säkerställa att nämnderna har följt den fastställda styrkedjan samt hanterat de av kommunfullmäktige beslutade inriktningsmålen och uppdragen. Översynen visar att verksamhetsplanerna är bättre år 2017 än tidigare men att det fortfarande finns områden att utveckla. Indikatorer och nyckeltal är fastställda för varje inriktningsmål.

Kommunstyrelsen har sedan slutet av år 2016 arbetat för att komplettera månadsrapporteringen med verksamhetsnyckeltal och inför 2017 finns ett dokument framtaget för detta där det tydligt framgår vilka verksamhetsnyckeltal som ingår, vilken uppdateringsfrekvens de har samt ansvarig nämnd.

När det gäller uppföljningar till delårsrapporterna så kommer under år 2017, enligt uppgift, indikatorer och nyckeltal tas med i rapporteringen. I de fall uppdateringsfrekvensen sker årligen, och således inte kan redovisas förrän i årsredovisningen, kommer man att skriva att *nyckeltalet för året har ännu ej beräknats*. Granskningens bedömning är att det försvårar den löpande måluppföljningen om många nyckeltal har en årlig uppdateringsfrekvens. Måluppföljning bör göras löpande under året för att säkerställa att man arbetar mot kommunfullmäktiges inriktningsmål. Frekvensen är i dagsläget inte angiven för valda indikatorer och nyckeltal. Vår bedömning är att den löpande måluppföljningen inte sker löpande i tillräcklig omfattning.

Granskningen rekommenderar att kommunstyrelsen

- säkerställer att "Bilaga 11 Kommunfullmäktiges indikatorer och nyckeltal" (Mål och Budget 2017-19) förtydligas med uppdateringsfrekvens.
- säkerställer att "Bilaga 12 Uppföljningsplan 2017" (Mål och Budget 2017-19) förtydligas med att inte alla indikatorer och nyckeltal har en uppdateringsfrekvens som sammanfaller med delårsrapporterna.
- säkerställer att indikatorer läggs till vid inriktningsmålen i delårsrapporten. Om indikatorn inte har uppdaterats så bör det anges.
- säkerställer att nämndernas arbeten med verksamhetsplanerna vidareutvecklas i enlighet med förslag i den genomförda översynen.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens måluppföljning och måluppfyllelse. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

I samband med att nämnden beslutar om sin verksamhetsplan och budget beslutar den även om sin plan för intern kontroll. Det är förvaltningens uppgift att omsätta dessa planer i praktiken. Nämnden följer upp sin verksamhetsplan och budget i samband med kommunens gemensamma uppföljning per april, delårsbokslutet per augusti och årsbokslutet.

I bilaga till verksamhetsplanen redovisas nämndens löpande uppföljning. Uppföljningsarbetet är en del i nämndens systematiska arbete för att kontrollera och förbättra kvaliteten inom nämndens ansvarsområden. Resultatet av uppföljningsarbetet är en viktig del av nämndens underlag för lärande och beslut. Uppföljningen blickar bakåt för att analysera vad som har blivit gjort och blickar framåt för att bedöma vad som återstår att göra.

I samband med granskningen av kommunens delårsrapport per sista augusti 2016 meddelade revisorerna att de inte kan uttala sig om utfallet av måluppföljning och måluppfyllelse då det i rapporten inte redovisas någon uppföljning per nämnd.

Uppsala kommuns revisorer bedömer att det finns en *risk* att kommunfullmäktiges mål inte nås om styrning och kontroll inte fungerar tillfredsställande, vilket är *väsentligt* för ändamålsenlighet och god ekonomisk hushållning.

2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen har varit att säkerställa att kommunstyrelsen och nämnderna löpande under året styr mot kommunfullmäktiges övergripande mål.

Vi har därför granskat:

- Om kommunstyrelsen och nämnderna har planerat och beslutat om hur fullmäktiges mål ska nås?
- Om kommunstyrelsen och nämnderna följer upp resultaten löpande under året?

2.2 Avgränsning

Denna granskning har varit översiktlig och utgör en del i uppföljningen av kommunstyrelsens uppföljningsansvar. Granskningen omfattar måluppfyllelse och måluppföljning av verksamhetsmål och har avsett år 2016.

2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna/verksamheten uppfyller

- Kommunallagen, 6 kap 7 §
- Interna riktlinjer, principer, regelverk och policys
- Fullmäktigebeslut

2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen har avsett kommunstyrelsen som en del av uppföljningen av kommunstyrelsens uppföljningsansvar.

2.5 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har genomförts av Marita Castenhag, revisor under ledning av Mats Lundberg, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Rapporten är saklighetsgranskad av Maria Ahrgren, planeringsledare kommunledningskontoret samt Sara Duvner, processledare kommunledningskontoret.

2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument såsom:
 - IVE 2015-2018
 - Mål och budget 2016 med plan för 2017-2018
 - Mål och budget 2017-19
 - Uppföljning per augusti samt helårsprognos 2016
 - Översiktlig granskning av delårsrapport per 2016-08-31
 - Principer för Uppsala kommuns ekonomi-/verksamhetsstyrning
 - Planerings- och uppföljningsprocessen
 - Utveckling av månadsrapport som stöd till kommunstyrelsens uppsiktsplikt
 - Diverse protokoll från kommunstyrelsen
 - Nämnders verksamhetsplaner för 2017
- Intervjuer med berörda tjänstemän

3 Måluppföljning och måluppfyllelse

3.1 Inriktning, verksamhet, ekonomi (IVE) 2015-2018

En ny nämndorganisation trädde i kraft år 2015 där vissa nämnder fick ett strikt ansvar för systemledning eller egenregi medan andra svarade för båda rollerna. Ansvaret reglerades i Uppsala kommuns reglemente. Organisationen bestod av 14 nämnder (inkl. valnämnden), kommunstyrelsen och två produktionsstyrelser; Vård och Omsorg samt Teknik och service.

Till och med år 2015 upprättade Uppsala kommun ett dokument som kallades för IVE – Inriktning, Verksamhet, Ekonomi. Det upprättades för en treårsperiod, således 2015-2018. I detta dokument fastställdes 27 inriktningsmål fördelat på kommunövergripande nivå, pedagogisk verksamhet, vård och omsorg, arbete och integration, kultur, idrott och fritid, ledar- och medarbetarskap samt gemensamma verksamhetsområden.

Den upprättade IVE'n innehöll en investeringsplan, ägardirektiv för kommunala bolag, direktiv för produktionsstyrelser, budget 2015 samt plan för 2016-2018 samt uppföljningsplan 2015.

I dokumentet beskrevs IVE-processen som att stadsdirektören efter samråd med kommunledningsgruppen tog fram ett förslag på planeringsdirektiv innehållande inriktningsmål, resultatindikatorer, resultatmål samt ekonomiska ramar per verksamhet och nämnd. Efter att den hade fastställts i KF, så fastställde respektive nämnd sina verksamhetsplaner medan produktionsstyrelserna fastställde affärsplaner för sin verksamhet.

I dokumentet framkom att *kommunfullmäktige fastställer mål för verksamheterna. Dessa kan mätas med resultatindikatorer, vilka kopplas till resultatmål där uppnått tillstånd anges. I delårsrapport och årsbokslut ska prognostiserade respektive aktuella värden för resultatindikatorerna redovisas. Ansvaret för att följa upp IVE ligger på kommunstyrelsen och uppföljning sker i april, augusti och december.*

3.1.1 Uppföljning år 2015

Uppsala kommuns revisorer genomförde en granskning av kommunens delårsrapport per den 31 augusti 2015. Revisorerna skulle i granskningen bedöma om resultatet i delårsrapporten var förenligt med de mål som fullmäktige beslutat om.

I sitt utlåtande från granskningen skrev revisionen följande: - *En samlad redovisning och bedömning saknas om huruvida målen för god ekonomisk hushållning uppnås.*

3.2 Mål och budget 2016 med plan för 2017-2018

Inför år 2016 skedde inga organisationsförändringar i den politiska organisationen. Men istället för att upprätta en IVE upprättades istället ett "Mål och budget 2016 med plan för 2017-2018". Det nya dokumentet hade en tydligare struktur och innehöll en bilaga med sammanställning över mål och resultatindikatorer, dels kommundemensamt och dels uppdelat per verksamhetsområde (som kan innefatta fler nämnder). Samtidigt förändrade man sitt arbetssätt. Istället för en budget som tilldelades uppifrån och ner i organisationen infördes en gemensam beredning, vilket ledde till en mer realistisk och förankrad budget.

Inför år 2016 framkom att:

- *Kommunfullmäktige har fastställt 14 kommundemensamma inriktningsmål. För flera av målen finns en eller fler indikatorer fastställda men nämnder och styrelser förväntas ta fram egna indikatorer som knyter an till egna åtgärder så att inriktningsmålet uppfylls. Kommunstyrelsen gör en sammanvägning av nämndernas återrapportering för att bedöma måluppfyllelse.*
- *Kommunfullmäktige har fastställt 20 inriktningsmål som riktar sig till en eller flera nämnder.*
- *Mål och budget innehåller 2 uppdrag som riktar sig till alla nämnder.*
- *Kommunfullmäktige har fastställt 26 uppdrag som riktar sig till en eller flera nämnder.*
- *Kommunfullmäktige har fastställt 74 riktade satsningar som riktar sig till en eller flera nämnder.*
- *Kommunstyrelsen har fastställt 30 uppdrag.*
- *Bilaga 10 utgör uppföljningsplan för 2016. Av denna framgår att i delårsbokslutet per april och augusti samt i årsbokslutet per december, ska kommunstyrelse och nämnder följa upp inriktningsmål, uppdrag och direktiv i enlighet med "Mål och budget".*

Av dokumentet framgick att kommunstyrelsen leder arbetet med att ta fram "Mål och budget". Genom sitt planeringsdirektiv startar de processen. Mål och budget innehåller slutligen inriktningsmål och uppdrag, resultatindikatorer, kommunbidrag och investeringar, ägardirektiv och avkastningskrav, avgifter, taxor, ersättningsnivåer och skatt. Resultatindikatorerna som kopplas till inriktningsmålen är centrala i styrning och uppföljning, är mätbara och ska som utgångspunkt kunna jämföras över tid med andra organisationer/kommuner. Efter att Mål och budget är fastställd i KF, så fastställer respektive nämnd sina verksamhetsplaner medan produktionsstyrelserna fastställer affärsplaner för sin verksamhet utifrån kommunstyrelsens riktlinjer. Affärs- och verksamhetsplanerna ska inkludera en risk- och väsentlighetsanalys med tillhörande plan för uppföljning och internkontroll. Kommunstyrelsen leder och ansvarar för uppföljning, analys och utvärdering av den samlade verksamheten, vilket sker i april, augusti och december.

3.2.1 Uppföljning år 2016

Uppsala kommuns revisorer genomförde i sedvanlig ordning en granskning av kommunens delårsrapport per den 31 augusti 2016. Revisorerna skulle i granskningen bedöma om resultatet i delårsrapporten är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat om.

I sitt utlåtande från granskningen skrev revisionen följande: - *Delårsrapporten innehåller en redogörelse för hur styrelse och nämnder arbetar för att uppnå sina verksamhetsmål. Den dominerande bedömningen är att styrelse och nämnder bidrar till måluppfyllelse enligt plan för de 34 (14+20) inriktningsmålen. Ingen uppföljning redovisas dock i delårsrapporten av utfall eller prognos för de indikatorer som ska ligga till grund för utvärderingen.*

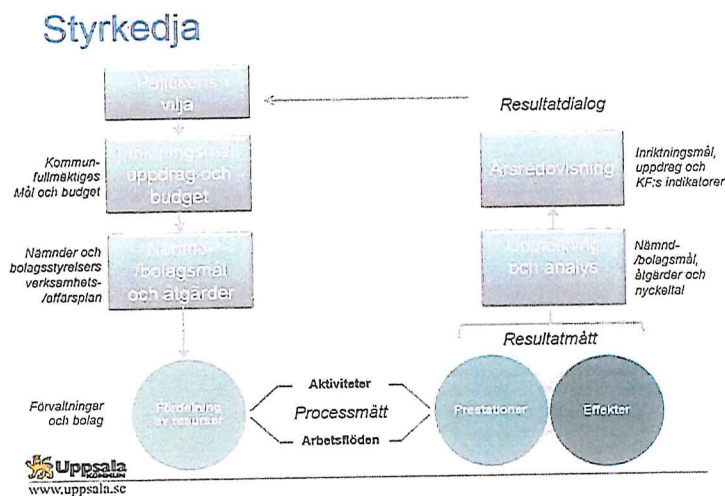
3.3 Mål och budget 2017-19

3.3.1 Organisation

Från 1 januari 2017 har Uppsala Kommun en reviderad politisk organisation. Den innefattar bl.a. kommunstyrelsen och 14 nämnder (inklusive valnämnden) och fastställdes i KF 13 juni 2016 § 127. I den nya organisationen har två produktionsstyrelser avvecklats: Vård och omsorg samt Teknik och service.

3.3.2 Ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell 2017

I sitt förslag till ny nämndorganisation för Uppsala kommun i juni 2016 beslutade kommunstyrelsen att ta fram en ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell anpassad till den nya nämnd- och förvaltningsorganisationen i samband med Mål och budget 2017-19. IT-stödet Hypergene används för att få en överblick över styrningen och för att hantera mål, uppdrag, åtgärder och aktiviteter.



Källa: Mål och Budget 2017-2019

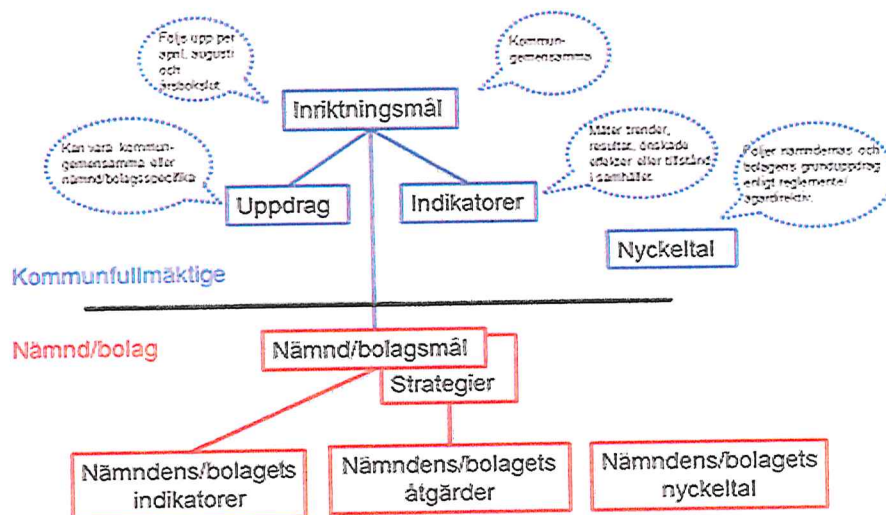
All verksamhetsstyrning i kommunen följer den modell som styrkedjan i Mål- och budget ställer upp. Modellen för verksamhetsstyrning är oberoende av organisation och utvecklas löpande i Mål- och budgetprocessen. Processen innefattar arbetet med:

- Mål och budget
- Nämndernas verksamhetsplaner
- Nämndernas internkontrollplaner
- Månadsuppföljningar
- Delårsuppföljning
- Årsredovisning

Verksamhetsstyrning sker genom:

Mål och Budget 2017-19

Den 8 november 2016 fastställde kommunfullmäktige Mål och Budget 2017-19. I detta dokument har antalet inriktningsmål kraftigt reducerats jämfört med tidigare år. Kommunfullmäktiges nio inriktningsmål förstärks med tidsbegränsade uppdrag som kan gälla för alla eller vara nämnd- och styrelsespecifika. För att följa kommunkoncernens utveckling mot målbilden kopplas kommunövergripande indikatorer till varje inriktningsmål. Kommunfullmäktige fastställer även nyckeltal som kompletterar indikatorerna för att löpande följa upp och analysera utvecklingen inom kommunkoncernens grunduppdrag enligt reglemente eller ägardirektiv.



Uppsala kommun

Granskning av måluppföljning och måluppfyllelse
Revisionsrapport
2017-03-08

I bilaga 11 till "Mål och Budget 2017-19" beskrivs vilka indikatorer som är definierade för respektive inriktningsmål (9 st) samt indikatorns källa. Frekvens för indikatorernas uppföljning framgår inte.

Nyckeltalen följer följande verksamhetsindelning: Fysisk planering (6 st), Miljö- och samhällsskydd (11 st), Infrastruktur (11 st), Näringsliv, arbete och integration (23 st), Utbildning (36 st), Kultur/fritid/turism (13 st), Vård & omsorg (51 st), Särskilda samhällsinsatser (1 st) och Kommunövergripande (33 st). För nyckeltalen framgår dess källa och om nyckeltalet är knutet till ett inriktningsmål så framgår det också. Frekvens för uppföljning framgår inte.

Resultatnätverket R9 har i uppdrag att ta fram mått som kan användas för att följa och jämföra utvecklingen i följande nio ungefär lika stora kommuner ur ett kommunledningsperspektiv: Eskilstuna, Gävle, Jönköping, Linköping, Norrköping, Södertälje, Uppsala, Västerås och Örebro. Måtten ska avse områden som kommunerna har rådighet över och de ska könsuppdelas där så är möjligt.

Verksamhetsplaner 2017

Nämnderna visar genom sin verksamhetsplanering och budget de politiska prioriteringarna inom respektive ansvarsområde och hur nämnden ska förverkliga fullmäktiges inriktningsmål. Under inledningen av 2017 har en översyn av samtliga verksamhetsplaner utförts för att säkerställa att nämnderna har fångat allt. Enligt denna översyn har verksamhetsplanerna för 2017 blivit bättre än tidigare, men följande utvecklingsområden och åtgärder har föreslagits:

- Fastställa en wordmall för upprättande av verksamhetsplan inför 2018
- Upprätta en vägledning för omvärldsanalys för att säkerställa en bra koppling mellan omvärldsbevakning och arbetet med verksamhetsplan samt riskanalys som underlag till verksamhetsplan
- Genomförande av kompetensutvecklande seminarier kring omvärldsanalys och riskanalys
- Lyfta fram goda exempel på hur uppdrag hanteras och säkerställa att samtliga nämnder hanterar uppdrag i sina verksamhetsplaner
- Säkerställa att styrkedjans två delar följs (1) inriktningsmål-nämndmål-åtgärd och (2) uppdrag-åtgärd
- Inför 2018 föreslås att ett färre antal kommungemensamma nämndmål fastställs. Detta för att nämnderna lättare ska kunna verksamhetsanpassa sina åtgärder
- Lyfta fram goda exempel på beskrivningar av åtgärder och förväntade effekter, samt hur åtgärder kopplar an till andra styrdokument och hur åtgärden är tänkt att följas upp
- Stöd utvecklas för att ta fram förslag på nyckeltal till det vardagliga arbetet och i användningen av indikatorer
- Genomförande av kompetensutvecklande seminarier kring hur uppföljning i verksamhetsplanerna kan utformas

Granskningen kan konstatera att området uppföljning skiljer sig avsevärt mellan nämndernas verksamhetsplaner. Vissa har inte upprättat någon uppföljningsplan



Uppsala kommun
Granskning av måluppföljning och måluppfyllelse
Revisionsrapport
2017-03-08

medan andra endast har tagit med nyckeltal som har en årlig uppdateringsfrekvens.

Internkontrollplaner 2017

Nämnder ska i samband med att verksamhetsplanen upprättas utarbeta en internkontrollplan och de ansvarar för att den interna kontrollen är tillräcklig inom verksamheten. Internkontrollplanen ska utarbetas utifrån en risk-och väsentlighetsanalys som även ska innefatta kommunfullmäktiges inriktningsmål. Dessutom ska åtgärder för att minska risker redovisas i planen.

Månadsuppföljningar 2017

Enligt kommunallagen (6 kap) ska kommunstyrelsen ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och över kommunal verksamhet som bedrivs i kommunens företag. I "Mål och budget 2017-19" har kommunfullmäktige för första gången beslutat om ett antal nyckeltal som en grund för uppföljning. Flera av nämnderna har beslutat att komplettera kommunfullmäktiges nyckeltal med nämndnyckeltal. Under senare delen av 2016 har det pågått ett utvecklingsarbete i syfte att komplettera månadsrapporten med verksamhetsnyckeltal. 2017-02-08 upprättades ett dokument av kommunledningskontoret som heter "Utveckling av månadsrapport som stöd till kommunstyrelsens uppsiktsplikt". I en bilaga till detta dokument framgår tydligt vilka verksamhetsnyckeltal som ingår i månadsrapporten, med vilken uppdateringsfrekvens samt ansvarig nämnd. Huvudområden för nyckeltal är i denna rapport: Ekonomi (4 st), Medarbetare (4 st), Volym (22 st) och Kvalitet/Resultat (23 st).

Delårsuppföljning 2017

Koncernen gör en första uppföljning efter årets första fyra månader. Den innehåller bl.a. en uppföljning och analys av nämndernas mål, ekonomiskt periodutfall samt helårsprognos och presenteras som ett informationsärende i kommunfullmäktige i juni.

Efter åtta månader upprättar kommunen det officiella delårsbokslutet, vilket innehåller uppföljning och analys av såväl inriktningsmål och uppdrag som utfall och helårsprognos för det ekonomiska resultatet. Kommunfullmäktige fastställer delårsbokslutet i oktober efter att kommunrevisionen har gjort en övergripande granskning av det.

Vissa nyckeltal följs upp på årsbasis. I delårsrapporten kommer därmed inte ett värde att kunna rapporteras för alla nyckeltal. I dessa fall kommer man att skriva att *nyckeltalet för året har ännu ej beräknats*.

Årsbokslut/årsredovisning 2017

Kommunen avslutar uppföljningen för året med nämndernas årsbokslut och årsredovisning. Årsredovisningen fastställs i kommunfullmäktige i april efter att kommunrevisionen har gjort en övergripande granskning av bokslut och årsredovisning.

4 Slutsats

Uppsala kommun har genomgått organisationsförändringar både år 2015 och 2017. År 2016, när man inte genomgick någon organisationsförändring, upprättades ett "Mål och budget"-dokument med en tydligare struktur än föregångaren IVE. Syftet var att framställa ett dokument som var lättare att förstå och man ville lyfta fram målen för kommunens verksamheter. Samtidigt ökades antalet inriktningsmål från 27 mål till 34 mål. För år 2017 har antalet inriktningsmål reducerats kraftigt från 34 mål till 9 mål, vilket har mottagits positivt inom organisationen enligt uppgift.

Mål ska vara tydliga, mätbara, realistiska och möjliga att nå under det år, för vilket det har fastställts. Därför har indikatorer och nyckeltal definierats för varje inriktningsmål. Källan till indikatorerna framgår, men inte uppdateringsfrekvens.

För år 2017 har en ny ekonomi- och verksamhetsstyrningsmodell fastställts i kommunstyrelsen. Granskningen ser positivt på den ambition som finns i förändringsarbetet beträffande de nya ekonomistyrningsprinciperna och styrkedjan, som enligt uppgift är väl förankrad i kommunens verksamheter. Enligt styrkedjan ska respektive nämnd bryta ner kommunfullmäktiges inriktningsmål till egna mål – nämndmål - i sina verksamhetsplaner. Granskningen finner det positivt att det nyligen utförts en översyn av respektive nämnds verksamhetsplan. Enligt denna översyn har verksamhetsplanerna för år 2017 blivit bättre än tidigare, men ett antal utvecklingsområden utpekats.

Kommunstyrelsen har sedan slutet av år 2016 arbetat för att komplettera månadsrapporteringen med verksamhetsnyckeltal och inför 2017 finns ett dokument framtaget för detta där det tydligt framgår vilka verksamhetsnyckeltal som ingår, vilken uppdateringsfrekvens de har samt ansvarig nämnd.

När det gäller uppföljningar till delårsrapporterna så kommer under år 2017, enligt uppgift, indikatorer och nyckeltal tas med i rapporteringen. I de fall uppdateringsfrekvensen sker årligen, och således inte kan redovisas förrän i årsredovisningen, kommer man att skriva att *nyckeltalet för året har ännu ej beräknats*. Granskningens bedömning är att det försvårar den löpande måluppföljningen om många nyckeltal har en årlig uppdateringsfrekvens. Måluppföljning bör göras löpande under året för att säkerställa att man arbetar mot kommunfullmäktiges inriktningsmål. Frekvensen är i dagsläget inte angiven för valda indikatorer och nyckeltal. Vår bedömning är att den löpande måluppföljningen inte sker löpande i tillräcklig omfattning.

4.1 Revisionsfrågor

Om kommunstyrelsen och nämnderna har planerat och beslutat om hur fullmäktiges mål ska nås?

Kommunfullmäktiges inriktningsmål har i nämndernas verksamhetsplaner brutits ned till egna nämndmål. En översyn har utförts av samtliga verksamhetsplaner för att säkerställa att nämnderna har följt den fastställda styrkedjan samt hanterat de av kommunfullmäktige beslutade inriktningsmålen och uppdragen. Översynen visar att verksamhetsplanerna är bättre år 2017 än tidigare men att det fortfarande finns områden att utveckla. Indikatorer och nyckeltal är fastställda för varje inriktningsmål.

Om kommunstyrelsen och nämnderna följer upp resultaten löpande under året.

Kommunstyrelsen har sedan slutet av år 2016 arbetat för att komplettera månadsrapporteringen med verksamhetsnyckeltal och inför 2017 finns ett dokument framtaget för detta där det tydligt framgår vilka verksamhetsnyckeltal som ingår, vilken uppdateringsfrekvens de har samt ansvarig nämnd.

När det gäller uppföljningar till delårsrapporterna så kommer under år 2017, enligt uppgift, indikatorer och nyckeltal tas med i rapporteringen. I de fall uppdateringsfrekvensen sker årligen, och således inte kan redovisas förrän i årsredovisningen, kommer man att skriva att "nyckeltalet för året har ännu ej beräknats". Granskningens bedömning är att det försvårar den löpande måluppföljningen om många nyckeltal har en årlig uppdateringsfrekvens. Måluppföljning bör göras löpande under året för att säkerställa att man arbetar mot kommunfullmäktiges inriktningsmål. Frekvensen är i dagsläget inte angiven för valda indikatorer och nyckeltal. Vår bedömning är att den löpande måluppföljningen inte sker löpande i tillräcklig omfattning.

4.2 Rekommendationer

Granskningen rekommenderar att kommunstyrelsen

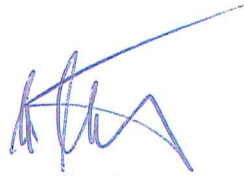
- säkerställer att "Bilaga 11 Kommunfullmäktiges indikatorer och nyckeltal" (Mål och Budget 2017-19) förtydligas med uppdateringsfrekvens.
- säkerställer att "Bilaga 12 Uppföljningsplan 2017" (Mål och Budget 2017-19) förtydligas om inte alla indikatorer och nyckeltal har en uppdateringsfrekvens som sammanfaller med delårsrapporterna.
- säkerställer att indikatorer läggs till vid inriktningsmålen i delårsrapporten. Om indikatorn inte har uppdaterats så bör det anges.
- säkerställer att nämndernas arbeten med verksamhetsplanerna vidareutvecklas i enlighet med förslag i den genomförda översynen.

KPMG, dag som ovan



Marita Castenhag

Revisor



Bo Ädel

Kundansvarig