

**För kännedom:**  
Kommunfullmäktige  
Partiernas gruppleadare  
Kommunchef

**Till:**  
Kommunstyrelsen  
Miljö- och byggnämnden

## Granskning av kommunens målstyrning

På uppdrag av Älvsbyns kommuns revisorer har KPMG genomfört en granskning av kommunens målstyrning.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver utveckla arbetet för att på ett mer ändamålsenligt sätt arbeta utifrån de mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Vi saknar uppföljning av de verksamhetsmässiga målen för god ekonomisk hushållning, någon sådan görs varken i delårsrapporten per april eller per augusti. I den strategiska planen framgår vidare att ett övergripande verksamhetsdirektiv ska upprättas för att tydliggöra hur tjänstemannaorganisationen avser att uppnå fullmäktiges uppdrag. Någon sådant har inte tagits fram varken för 2017 eller 2018.

I sammanhanget vill vi lyfta fram miljö- och byggnämnden som ett bra exempel när det gäller uppföljning av beslutade kontroll- och tillsynsplaner samt att nämnden även i kommande planer tydliggjort hur de hanterar avvikelser, t.ex. eftersatta kontroller och tillsyner.

Vi lämnar följande rekommendationer med anledning av granskningen:

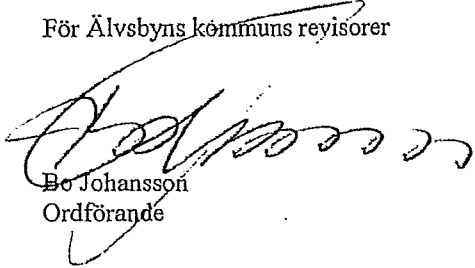
- Kommunstyrelsen ska säkerställa efterlevnad av beslutad styrmodell.
- Kommunstyrelsen bör se över kommunens styrmodell samt beskriva den mer tydligt för att skapa en gemensam syn på aktuell styrmodell.
- Kommunstyrelsen ska följa upp verksamhetsmålen med bäring mot god ekonomisk hushållning, åtminstone i samband med delårsrapporten per sista augusti. Detta för att kunna få styrinformation om hur måluppfyllelsen ser ut och för att kunna vidta relevanta åtgärder för förbättrad måluppfyllelse.
- För att öka tydligheten i styrningen behöver målen formuleras på ett sätt som mer beskriver vad som ska uppnås snarare än viktiga aktiviteter för att nå målen.
- Information om måluppfyllelse och avvikelser bör återspeglas i beslut om åtgärder på ett tydligt sätt i protokoll. Det är i protokollen som politikerna visar sin styrförmåga.
- Kommunstyrelsen bör i samband med uppföljning av målen göra en sammanställning av måluppfyllelsen, i syfte att ge en bättre överblick.

2018-06-11

- Kommunstyrelsen bör prioritera arbetet med att införa nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra korrigeringar samt göra jämförelser med andra.

Yttrande från kommunstyrelsen önskas senast den 31 september 2018.

För Älvsbyns kommuns revisorer



Bo Johansson  
Ordförande



# Granskning av kommunens målstyrning

Revisionsrapport  
Älvsbyns kommun

KPMG AB

2018-05-08

Antal sidor 18



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfråga	2
2.2	Avgränsning	2
2.3	Revisionskriterier	2
2.3.1	Kommunallagen	2
2.3.2	Kommunal redovisningslag	3
2.3.3	KPMGs erfarenheter och kunskaper avseende målstyrning	3
2.4	Ansvarig nämnd	3
2.5	Projektorganisation/granskningsansvariga	3
2.6	Metod	3
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Kommunstyrelsens reglemente	5
3.2	God ekonomisk hushållning	5
3.2.1	Finansiella mål	6
3.2.2	Mål och riktlinjer för verksamheten	6
3.3	Kommunens styrmodell	7
3.3.1	Långsiktiga kommunprogram/planer	9
3.3.2	Kommungemensamt styrkort	9
3.4	Mål, målbedömning och serviceförklaringar	11
3.4.1	Mål 11	
3.4.2	Modell för målbedömning	12
3.4.3	Serviceförklaringar	12
3.5	Uppföljning	13
3.5.1	Delårsrapport januari-april 2017	14
3.5.2	Delårsrapport januari-augusti 2017	14
3.5.3	Årsredovisning 2017	15
3.6	Pågående utvecklingsarbete	16
4	Slutsats och rekommendationer	16



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

## 1 Sammanfattning

Vi har på uppdrag av Älvsbyn kommuns revisorer genomfört en granskning av kommunens målstyrning.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver utveckla arbetet för att på ett mer ändamålsenligt sätt arbeta utifrån de mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Vi saknar uppföljning av de verksamhetsmässiga målen för god ekonomisk hushållning, någon sådan görs varken i delårsrapporten per april eller per augusti. I den strategiska planen framgår vidare att ett övergripande verksamhetsdirektiv ska upprättas för att tydliggöra hur tjänstemannaorganisationen avser att uppnå fullmäktiges uppdrag. Någon sådant har inte tagits fram varken för 2017 eller 2018.

I sammanhanget vill vi lyfta fram miljö- och byggnämnden som ett bra exempel när det gäller uppföljning av beslutade kontroll- och tillsynsplaner samt att nämnden även i kommande planer tydliggjort hur de hanterar avvikelser, t.ex. eftersatta kontroller och tillsyner.

Vi lämnar följande rekommendationer med anledning av granskningen:

- Kommunstyrelsen ska säkerställa efterlevnad av beslutad styrmodell.
- Kommunstyrelsen bör se över kommunens styrmodell samt beskriva den mer tydligt för att skapa en gemensam syn på aktuell styrmodell.
- Kommunstyrelsen ska följa upp verksamhetsmålen med bäring mot god ekonomisk hushållning, åtminstone i samband med delårsrapporten per sista augusti. Detta för att kunna få styrinformation om hur måluppfyllelsen ser ut och för att kunna vidta relevanta åtgärder för förbättrad måluppfyllelse.
- För att öka tydligheten i styrningen behöver målen formuleras på ett sätt som mer beskriver vad som ska uppnås snarare än viktiga aktiviteter för att nå målen.
- Information om måluppfyllelse och avvikelser bör återspeglas i beslut om åtgärder på ett tydligt sätt i protokoll. Det är i protokollen som politikerna visar sin styrförmåga.
- Kommunstyrelsen bör i samband med uppföljning av målen göra en sammanställning av måluppfyllelsen, i syfte att ge en bättre överblick.
- Kommunstyrelsen bör prioritera arbetet med att införa nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra korrigeringar samt göra jämförelser med andra.



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

## 2 Bakgrund

Vi har av Älvsbyns kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens målstyrning. Enligt kommunallagen ska kommunen ta fram verksamhetsmål och finansiella mål samt riktlinjer av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Kommunfullmäktige har att fatta beslut om mål och riktlinjer. Detta ställer krav på dels den beredande processen som ligger till grund för beslut samt de processer som ligger till grund för att följa upp verksamheten. Detta utgör en väsentlig del i kommunens ledning och styrning av verksamheten.

Kommunens revisorer har utifrån en genomförd risk- och väsentlighetsanalys beslutat att under 2018 granska kommunens målstyrning.

### 2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen arbetar på ett ändamålsenligt sätt utifrån de mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

- Har styrelse och nämnder tolkat mål och uppdrag från fullmäktige och brutit ned dessa så att de fungerar som styrsignaler till verksamheten?
- Har styrelser och nämnder utvecklat relevanta indikatorer, styrtalet och aktiviteter?
- Är målen specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbundna?
- På vilken grund bedömer styrelser och nämnder graden av måluppfyllelse?
- Bedriver styrelser och nämnder en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse samt fattar beslut om åtgärder vid avvikelser?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att arbetsformer och uppföljning av målarbetet sker enligt styrmodellen?

### 2.2 Avgränsning

Granskningen avgränsas till målarbetet för åren 2017-2018 och de verksamhetsmässiga målen som har bäring mot god ekonomisk hushållning.

### 2.3 Revisionskriterier

#### 2.3.1 Kommunallagen

Av 6 kap 1 § framgår att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Av 7 § framgår att nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer

2



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### **2.3.2 Kommunal redovisningslag**

I 4 kap 5 § framgår att förvaltningsberättelsen ska innehålla en utvärdering av om målen och riktlinjerna enligt 11 kap. 6 § första och andra styckena i kommunallagen (2017:725) har uppnåtts och följts. Vidare framgår i 9 kap samt RKR:s (Rådet för kommunal redovisning) rekommendation nr 2 kraven gällande delårsrapporter.

### **2.3.3 KPMG:s erfarenheter och kunskaper avseende målstyrning**

Vi kommer att bedöma om verksamheten uppfyller:

- Specifika – Målet ska vara väldigt exakt, väl definierat och omöjligt att misstolka.
- Mätbara – Det ska vara lätt att veta när målet är uppnått.
- Accepterade – Alla involverade ska kunna stå bakom målet.
- Realistiska och relevanta – Målen ska vara en utmaning men inom realistiska ramar.
- Tidsbegränsade – Ett tydligt slutdatum motverkar att målet skjuts upp och främjar att resultat uppnås.

## **2.4 Ansvarig nämnd**

Granskningen avser kommunstyrelsen och miljö- och byggnämnden.

## **2.5 Projektorganisation/granskningsansvariga**

Granskningen har utförts av Kristian Damlin, kundansvarig och kommunal revisor. Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktagranska rapporten.

## **2.6 Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Studier av gällande lagstiftning och praxis.
- Dokumentstudier av kommunens styrande dokument (t.ex. reglementen, strategisk plan och budget, årsredovisningar m.m.)



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

- Intervjuer med ledamöter från kommunstyrelsen (kommunalråd samt oppositionsledamot) samt ansvariga tjänstemän (kommundirektör, ekonomichef, skolchef, socialchef, miljö- och byggchef samt kultur- och fritidschef).
- Resultatet av grundläggande granskning 2017 har också utgjort del i denna granskning.





Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Kommunstyrelsens reglemente

I kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen är kommunens ledande organ för styrning och ledning. Den ansvarar för, samordnar, planerar och följer upp samtlig kommunal verksamhet och har ansvaret för den kommunala verksamhetens utveckling och den kommunala ekonomin. Kommunstyrelsen leder och samordnar kommunens insatser för att uppnå gemensamma visioner och uppställda mål. Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter.

Kommunstyrelsen ska varje år upprätta en strategisk plan för sitt arbete. Här ska verksamhet och kommungemensam styrning beskrivas, en behovs- och omvärldsanalys utföras, verksamhetsmål och servicenivåer ska anges och en framtidsbild ska tecknas av verksamheten.

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår att:

- Leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.
- Ansvara för att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.
- Fastställa regler och rutiner för intern kontroll, rapporter och kvalitetsutveckling för hela den kommunala verksamheten.

#### *Kommentar*

Kommunstyrelsens reglemente tydliggör kommunstyrelsens styrfunktion samt att kommunstyrelsen ska leda och samordna utformning av mål, riktlinjer och ramar för styrning av hela den kommunala verksamheten samt ansvara för att fullmäktiges fastställda mål för verksamhet och ekonomi efterlevs.

### 3.2 God ekonomisk hushållning

Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen. Om kommunen har inrättat en resultatutjämningsreserv ska riktlinjerna även omfatta hanteringen av den. Älvsbyns kommuns *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv* (KF § 91 2017-11-27) är utformad för att svara upp mot kommunallagens krav på riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

Älvsbyns kommun ska se till att resurserna i verksamheten används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt. De ekonomiska medlen utgör en restriktion för verksamhetens omfattning. Mål och riktlinjer för verksamheten ska skapa förutsättningar för att resurserna används på ett effektivt sätt.

För att nå en god ekonomisk hushållning har kommunen definierat:



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

- Finansiella mål
- Mål och riktlinjer för verksamheten

I riktlinjerna framgår att avstämning av god ekonomisk hushållning ska göras av kommunfullmäktige i samband med behandlingen av strategisk plan och budget, delårsrapport och årsredovisning.

### **3.2.1 Finansiella mål**

#### **3.2.1.1 Kortsiktiga finansiella mål**

Finansiella mål för budgetåret formuleras inom ramen för Älvsbyns kommuns årliga budgetprocess. I strategisk plan 2018 finns två prioriterade mål inom ekonomiperspektivet:

- Inför ny resursfördelningsmodell inom förskolan.
- Inför nya nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra korrigeringar samt underlätta jämförelse med andra.

#### **3.2.1.2 Långsiktiga finansiella mål**

I riktlinjerna för god ekonomisk hushållning finns följande sex långsiktiga finansiella mål:

- Resultatet ska över tid uppgå till minst 2 % av skatteintäkter och statsbidrag.
- Investeringarna ska självfinansieras.
- Soliditeten inklusive pensionsåtagande ska förstärkas från 2009 års nivå på -20,9 % till att vara positiv.
- Kommunen ska långsiktigt bli skuldfri. 10 mkr ska amorteras årligen på låneskulden och om ekonomin tillåter amorteras mer.
- Kommunföretag AB ska genom sina dotterföretag lämna årlig avkastning enligt ägardirektiven.
- Balanslikviditeten ska uppgå till minst 50 %.

### **3.2.2 Mål och riktlinjer för verksamheten**

#### **3.2.2.1 Övergripande mål och strategier**

Övergripande mål och riktlinjer för budgetåret formuleras inom ramen för Älvsbyns kommuns årliga budgetprocess och uttrycks i styrkortet, se sidan 10.



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

### 3.2.2.2 Kortsiktiga mål och riktlinjer för verksamheten

Kortsiktiga mål och riktlinjer för budgetåret formuleras inom ramen för Älvsbyns kommuns årliga budgetprocess.

#### *Kommentar*

Kommunfullmäktige har beslutat om riktlinjer för god ekonomisk hushållning i kommunen och för att nå detta har kommunen formulerat finansiella mål samt mål och riktlinjer för verksamheten.

I styrkortet framgår de mer långsiktiga strategiska verksamhetsmålen och även de kortsiktiga målen dvs. de som är prioriterade för aktuellt budgetår.

## 3.3 Kommunens styrmodell

Älvsbyns kommun ändrade sin organisation 2011 då flertalet nämnder avskaffades och i samband med detta ändrades även styrmodellen. I intervjuerna lyfts fram att en problematik tidigare var att nämndernas verksamhetsplaner blev långa önskelistor och där alltför stort fokus låg på den egna verksamheten och inte på kommunen som helhet. 2012 påbörjades även ett arbete med att ta fram en ny vision för Älvsbyns kommun, Vision 2030. Detta arbete skedde över partigränserna och den vision som togs fram är den som gäller än idag. I intervjuerna beskrivs att det blivit ett tydligare fokus på helheten i Älvsbyn och att nuvarande styrmodell funkar bättre, men att den samtidigt behöver utvecklas ytterligare. Idag upplevs styrningen ha ett tydligt fokus på ekonomi och budget, en av respondenterna uttryckte det som att "ekonomi går före allt".

Den strategiska planeringen för Älvsbyns kommun omfattar en rullande fyraårsperiod. Kommunfullmäktige antar i november den strategiska planen som omfattar mål och resurser samt planeringsförutsättningar till kommunstyrelsen och dess verksamhetsområden. Inför 2019 är tanken att kommunfullmäktige redan i juni beslutar om strategisk plan. Politiken sätter målen i styrkortet och det är budgetberedningen som arbetar fram det slutliga förslaget. Därefter har tjänstemännen arbetat vidare med målen för respektive verksamhetsområde. Detta påbörjas normalt med en gemensam uppstartsträff där kommunens samtliga enhetschefer deltar. Därefter fortsätter verksamheterna med att ta fram förslag till mål vilket sedan passerar kommunens ledningsgrupp innan det går vidare till politiken. Slutligen tar sedan kommunfullmäktige beslut om den strategiska planen. Det ordnas också en s.k. strategisk dag med kommunstyrelsen och ledningsgruppen (vår och höst) där den strategiska planen kan behandlas. I början av varje ny mandatperiod anordnas en strategidag och då görs det en översyn av samtliga delar i det gemensamma styrkortet.

Den strategiska planen innehåller nedanstående delar som tillsammans utgör fullmäktiges styrning av kommunstyrelsen och de kommunala bolagen.

- Omvärldsanalys
- Lokala förutsättningar
- Vision för Älvsbyns kommun

- Kommungemensamma strategier och mål i perspektiven
  - Medborgare/Kund
  - Tillväxt/Utveckling
  - Medarbetare
  - Ekonomi

Dessa mål ska sedan mätas med hjälp av måldata indikatorer/nyckeltal.

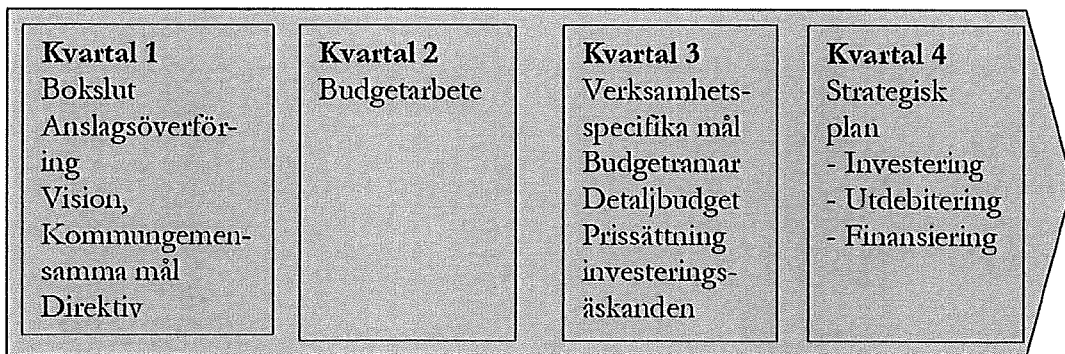
- Kommungemensamma serviceförklaringar
- Verksamhetsutveckling
- Inriktning och uppdrag till verksamheterna
- Ekonomiska mål, ekonomisk ram per verksamhet för drift respektive investeringar, utdebitering, resultat-, finansierings- och balansbudget för tre år.

Med utgångspunkt från den strategiska planen fastställer kommunstyrelsen internbudget.

I den strategiska planen framgår att på basis av ovanstående upprättar förvaltningen verksamhetsplaner för de olika verksamhetsområdena. Verksamhetsplanerna fastställs av kommunchefen. Ett övergripande verksamhetsdirektiv ska upprättas som återrapporteras till kommunstyrelsen för att tydliggöra hur tjänstemannaorganisationen avser att uppnå fullmäktiges uppdrag. Detta ska ske i december. I intervjuerna framkommer dock att något verksamhetsdirektiv inte tas fram och att serviceförklaringarna delvis har ersatt detta.

Uppföljning ska ske enligt den av kommunstyrelsen årligen fastställda uppföljningsplanen, dvs. den strategiska planen ska följas upp löpande under året i delårsrapporter samt vid årets slut i årsredovisningen.

I Strategisk plan 2018-2020 beskrivs den årliga planeringsprocessen med nedanstående bild:





Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

### 3.3.1 Långsiktiga kommunprogram/planer

Utöver strategisk plan har kommunfullmäktige antagit ett antal planer, innehållande inriktning för kommunen som geografiskt område eller som organisation. Planerna kan även avse en viss sektor eller funktion i samhället. Dessa styrdokument utgör tillsammans med visionen den långsiktiga styrningen. Det som är styrande för den kommande planeringsperioden ska ingå i den strategiska planen.

#### 3.3.1.1 Översiktsplan

Översiktsplanen ska innehålla kommunens mark- och vattenanvändning samt bebyggelseutveckling. Planen antogs under 2011.

#### 3.3.1.2 Lokala miljömål för Älvsbyns kommun

De lokala miljömålen, som omfattar kommunen som geografiskt område, ska syfta till att skapa en långsiktigt hållbar utveckling och god livsmiljö för människor, djur och växter i Älvsbyns kommun. De lokala målen ska anknyta till de regionala och nationella miljömålen och har ännu inte fastställts.

#### 3.3.1.3 Handlingsprogram för funktionshindrade i Älvsbyns kommun

Målsättningen med programmet är att förbättra livsvillkoren för människor med funktionshinder genom att Älvsbyns kommun blir ett tillgängligt samhälle för alla. Människor med funktionshinder ska tillförsäkras delaktighet och jämlikhet i enlighet med FN:s standardregler.

#### 3.3.1.4 Reglementen och annan styrning

Förutom kommunprogrammen finns reglementen och riktlinjer för verksamheten i syfte att tydliggöra ansvarsfördelning samt uppnå ett effektivt och ändamålsenligt användande av kommunens resurser. Det gäller till exempel inköspolicy, riktlinjer för personalplanering och finansreglemente.

### 3.3.2 Kommungemensamt styrkort

Styrkortet gäller under en fyraårsperiod med start ett år in på mandatperioden. Detta med undantag av de "prioriterade målen" som är föremål för en årlig revidering.

I styrkortet lyfts följande delar fram:

- Vision 2030
- Strategiska mål
- Framgångsfaktorer
- Strategier
- Prioriterade mål 2018



Älvsbyns kommun  
 Granskning av kommunens målstyrning  
 KPMG AB  
 2018-05-08

Visionen är Framtidsrika- Älvsbyn – Norrbottens Pärla. Utöver det ges en beskrivning av vad Älvsbyn erbjuder samt hur och på vilket sätt medborgare och medarbetare agerar och samverkar för att bygga det framtida Älvsbyn.

Styrkortet är indelat i fyra olika perspektiv:

- Medborgare/kunder
- Utveckling
- Medarbetare
- Ekonomi

För varje perspektiv framgår vilka strategiska mål som är beslutade, vilka är framgångsfaktorerna samt strategierna för att nå det långsiktiga målet samt de prioriterade målen för 2018, enligt bild nedan:

Vision 2030		Strategiska mål	Framgångsfaktorer	Strategier	Prioriterade mål 2018
<p>Framtidsrika Älvsbyn – Norrbottens Pärla</p> <p>Älvsbyn erbjuder den välfärd som vi medborgare vill ha, balans mellan arbete, rekreation, kultur och sund tillstevning</p> <p>Engagerade medborgare deltar i och tar ansvar för skapandet av vår gemensamma välfärd.</p> <p>Vi tar vara på vardnas olikheter och erfarenheter så att samhället och alla människor kan utvecklas.</p> <p>Vi är trygga i oss själva och i våra relationer till omvärlden. Vi värnar vår självständighet för att kunna välja de vägar och samarbetsformer som är bäst för hela Älvsbyn</p> <p>Förätagarna, människorna och konkurrenskraftiga företag i gemenskap leder Älvsbyn vidare i en hållbar utveckling.</p> <p>Vi behöver en mångfald av olika kompetenser och möjligheter till lärande för att till viss del utnyttja de stora utmaningar beträffande energi, miljö, boställande med resurser. Älvsbyn kännetecknas av att göra rätt saker och att göra saker på rätt sätt</p> <p>Tillsammans lever vi gott i framtidsrika Älvsbyn.</p>	Medborgare/kund	<p>Höja livskvaliteten för och samhällsengagemang hos medborgarna</p> <p>Människor möts i en attraktiv, tilltalande och jämställd miljö</p>	<p>Förebilder och ambassadörer</p> <p>Efterföljande och attraktiva boendemiljöer</p> <p>Mötesplatser</p>	<p>Utveckla mötesplatser</p> <p>Kommunicera värdet av engagemang och ambassadörskap</p> <p>Bygga bostäder och förbereda tomter</p>	<p>- Genomför en kultur- och ledarskapsdag med lokala förebilder i syfte att engagera och inspirera ungdomar.</p> <p>- Marknadsför och kommunisera tillgängliga tomter och lägenheter i kommunen</p> <p>- Minst 12 aktivitetssaxar till och från byarna under året</p>
	Utveckling	<p>Älvsbyn är en attraktiv plats att leva och verka i</p> <p>2030 är vi 10 000 medborgare</p>	<p>E-infrastruktur</p> <p>Öka det kulturella utbudet</p> <p>Levande landsbygd</p> <p>Arbetsmarkanden i regionen</p> <p>Goda livsmiljöer</p>	<p>Förnya nyföretagande</p> <p>Utveckla kommunikationer</p> <p>Skapa utbildningsmöjligheter</p> <p>Öka kulturaktiviteter genom projektstöd</p>	<p>- Påbörja utbyggnad av laddstationer i kommunen</p> <p>- Utarbeta en modell för lokaltrafik på tiorota</p> <p>- Ta fram förslag till detaljplan för Vitträsk</p> <p>- Starta upp ett teknikcollege</p> <p>- Höja medivärdet för pojkar i avgångsklass jämf med föräldrar år</p>
	Medarbetare	<p>Göra rätt saker och göra saker rätt</p> <p>Attraktiv arbetsgivare</p>	<p>Kompetensutveckling</p> <p>Ledarskap och arbetsmiljö</p> <p>Arbetsmiljö</p> <p>Hitta nya arbetsformer</p> <p>Ständiga förbättringar</p>	<p>Öppet och tilltalande arbetsklimat</p> <p>Upprätta kontakter med AF, LTU m.f</p> <p>Inför Kvalitetssystem</p> <p>Skapa förutsättningar för intraprenadlösningar</p>	<p>- Kommunkoncernen erbjuder tio praktikplatser för de som är långt från arbetsmarknaden</p> <p>- Processkartlägg två enheter</p> <p>- Inför en intraprenad i verksamheten</p>
	Ekonomi	<p>Inte leva på kommande generationers pengar/resurser</p>	<p>Skapa förståelse för förändringar</p> <p>Effektiva och användarvänliga resursfördelningsystem</p>	<p>Kunskap och förståelse hos medborgare</p> <p>Utveckla resursfördelningsmodell</p>	<p>- Inför ny resursfördelningsmodell i förskolan</p> <p>- Inför nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra jämförelser samt underlätta jämförelse med andra</p>

Målsättningarna är öppet formulerade och anger riktning för verksamheterna. Utifrån de strategiska samt prioriterade målen tas mål fram för respektive verksamhetsområde för att säkerställa att verksamheterna planerar och följer upp att de arbetar på rätt sätt. I intervjuerna framkommer dock att det inte är en tillräckligt stark koppling mellan verksamheternas mål och de strategiska målen samt att fokus ligger på ekonomi och budget.

### Kommentar

I den strategiska planen finns en beskrivning av kommunens styrmodell, dock anser vi att den behöver beskrivas mer tydligt för att skapa en gemensam syn på aktuell styrmodell. I inledningen av strategisk plan ges en kortfattad beskrivning av den strategiska planeringen i kommunen. Vår bedömning är vidare att beskrivning och



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

verklighet inte överensstämmer till fullo. Inte minst ser vi det som en viktig del att tydliggöra hur verksamheterna avser att nå de övergripande målen i den strategiska planen samt följa upp och säkerställa att kommunen är på rätt riktning. I beskrivningen av modellen framgår att ett övergripande verksamhetsdirektiv ska upprättas som ska tydliggöra hur tjänstemannaorganisationen avser att uppnå fullmäktiges uppdrag och att detta ska återrapporteras till kommunstyrelsen. Något verksamhetsdirektiv har varken upprättats för 2017 eller 2018. Vidare framgår att verksamhetsplaner ska upprättas för de olika verksamhetsområdena och att dessa ska godkännas av kommunchefen. Några särskilda verksamhetsplaner uppfattar vi inte upprättas utan det som avses är de mål, serviceförklaringar samt särskilda uppdrag som finns beskrivna för respektive verksamhetsområde i den strategiska planen. Vår rekommendation är att kommunstyrelsen gör en översyn av kommunens styrmodell samt beskriver kommunens styrmodell samt tar fram nödvändiga rutiner och riktlinjer samt kompletterande mallar.

Vi noterar att några lokala miljömål inte har beslutats om i Älvsbyns kommun.

När det gäller det gemensamma styrkortet är vår bedömning att framgångsfaktorer och strategier är tunt beskrivna. Risken med detta är att strategierna för att uppnå målen inte är tillräckligt tydliga i organisationen. Det saknas vidare, enligt vår uppfattning, prestationsmått för de strategiska målen. De prioriterade målen är mer av karaktären aktiviteter som vi bedömer syftar till att uppnå de strategiska målen. Kommunen behöver således utveckla målen och målformuleringarna.

## 3.4 Mål, målbedömning och serviceförklaringar

### 3.4.1 Mål

I strategiska planen 2018-2020, på verksamhetsnivå, uttrycks:

- 88 mål fördelat på ca 20 verksamhetsområden.
- 118 serviceförklaringar samt 10 serviceförklaring som uttrycks i form av beskrivande text.
- 44 särskilda uppdrag, varav sex är s.k. kommunövergripande utvecklingsarbeten.

Utöver dessa mål finns ytterligare mål i andra kommunala styrdokument samt nationella mål, t.ex. gällande miljö, socialtjänst och skola. Miljö- och byggnämnden tar bl.a. beslut om kontroll- och tillsynsplaner som innehåller specifika nyckeltal och indikatorer att följa, t.ex. antalet inspektioner.

Inom respektive verksamhetsområde bedrivs arbetet på varierande sätt när det gäller framtagandet av mål, serviceförklaringar samt särskilda uppdrag. Några av respondenterna uttrycker att de verksamhetsmässiga målen ska ha en tydlig koppling till styrkortet medan andra lyfter fram att fokus inte tas utifrån styrkortet utan att det finns lagstiftning som i högre grad påverkar styrning och ledning av verksamheten.



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

Inom socialtjänsten tas t.ex. handlingsplaner fram för äldreomsorg och funktionshinder i syfte att beskriva vilka aktiviteter verksamheten ska genomföras för att uppnå beslutade mål.

För skolans del är det de lokala målsättningarna som uttrycks i den strategiska planen. Inom skolan finns ett ledningssystem med åtta områden som är kopplade till läroplanen. Detta är utgångspunkt för det arbete som sker ute på enheterna.

I intervjuerna lyfts fördelarna fram med att verka i en mindre kommun med korta beslutsvägar. Kommunchefen har s.k. enhetschefsträffar varje månad, vilket är ett viktigt redskap i styrning och ledning av verksamheten.

Inom socialtjänsten finns flera styrdokument där målsättningar uttrycks, t.ex. riktlinjer för biståndsbedömning både inom SoL och LSS.

### 3.4.2 Modell för målbedömning

I samband med årsredovisningen använder sig kommunen av tre nivåer för bedömning av måluppfyllelse:

- Målet är uppnått
- Målet är delvis uppnått
- Målet ej uppnått

Målbedömningen görs i verksamheten och ligger till grund för det beslut som tas i samband med delårsrapporten per sista augusti samt i årsredovisningen.

### 3.4.3 Serviceförklaringar

Älvsbyns kommun har serviceförklaringar i syfte att visa den service medborgarna kan förvänta sig av kommunen och på sikt stimulera till engagemang från medborgare och kunder i utvecklingen av kommunens service. I strategiska planen framgår sex gemensamma serviceförklaringar som kommunmedborgare, kunder och brukare kan förvänta sig av kommunen:

- Ett trevligt och serviceinriktat bemötande.
- En snabb och korrekt handläggning.
- Vid telefonkontakt eller besök få kontakt med någon på den enhet som söks alternativt få lämna ett meddelande.
- Svar av telefonväxeln inom fyra signaler.
- Begärd enstaka, offentlig handling erhålls samma arbetsdag som begäran framställs.
- Att den information som lämnas skriftligt eller på kommunens webbplats är enkel och lätt att förstå.

Det finns också två gemensamma serviceförklaringar som riktar sig till de som söker anställning i kommunen:





Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

- En bekräftelse att ansökan inkommit inom fem arbetsdagar från dagen då ansökan inkom.
- Besked att rekrytering slutförts inom fem arbetsdagar efter att anställningen av den nya medarbetaren är klar.

Utöver dessa gemensamma serviceförklaringar finns ytterligare serviceförklaringar inom respektive verksamhetsområde. Serviceförklaringarna revideras i samband med upprättandet av mål för respektive verksamhetsområde.

I intervjuerna framkommer att det inte sker någon systematisk uppföljning av serviceförklaringarna utan att det hanteras av respektive verksamhet och efter behov.

#### *Kommentar*

Vår rekommendation är det blir en tydligare koppling mellan de strategiska målen och målen för verksamhetsområdena och att det beskrivs hur verksamhetsområdena ska agera för att uppnå de strategiska samt prioriterade målen. Styrkortet med sina fyra perspektiv nyttjas endast i det gemensamma styrkortet och har ingen motsvarighet inom verksamhetsområdena. Vår bedömning är att om denna perspektivindelning utgör en viktig del i kommunstyrelsens styrning och ledning av verksamheten så bör den även användas som en röd tråd inom verksamheterna.

Vi noterar vidare att det är ett stort antal mål som beslutats. I syfte att ge en överblickbarhet bör kommunen överväga att i samband med uppföljning av målen göra en sammanställning där det tydligt framgår hur många mål som har uppnåtts samt hur många mål som delvis har uppnåtts och slutligen hur många mål som inte har uppnåtts.

Vi ser det som en brist att det beslutats om ett stort antal serviceförklaringar som kommunen inte följer upp i tillräcklig omfattning. Det går således inte att bedöma om kommunen lever upp till beslutade serviceförklaringar eller inte.

### **3.5 Uppföljning**

Kommunen upprättar delårsrapporter per april och augusti som en del i den löpande planlagda uppföljningen samt en årsredovisning. Utöver det sker det en verksamhetsredovisning vid varje kommunstyrelse samt utöver detta särskilda uppföljningar under året, t.ex. en uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet inom skolan. Den verksamhetsredovisning som sker är skriftlig och kopplar inte direkt till några specifika mål utan syftar till att beskriva utvecklingen under den senaste månaden. I det fall det är några större avvikelser så uppges detta återrapporteras så snart som möjligt till politiken. Ansvariga chefer deltar också på kommunstyrelsens möten och redovisar detta muntligen samtidigt som det ger bra förutsättningar för ledamöterna att ställa frågor.

I intervjuerna beskrivs också att verksamheterna följer upp olika delar av verksamheten, både gällande mål, nyckeltal och volymer men att det endast i begränsad omfattning återrapporteras till politiken samt att denna typ av uppföljning inte sker systematiskt utan mer är kopplade till specifika ärenden eller utvecklingsarbeten.



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

Miljö- och byggnämnden gör en årlig uppföljning av kontroll- och tillsynsplaner där de redovisar måluppfyllelse samt specifika nyckeltal. När det gäller miljö- och byggnämnden har nämnden tagit beslut om en gemensam tillsynsplan 2018 för alla områden som nämnden ansvarar för. I denna framgår även hur nämnden hanterar avvikelser med eftersläpande kontroll och tillsyn.

### 3.5.1 Delårsrapport januari-april 2017

I delårsrapporten per april görs en uppföljning av de fastställda finansiella målsättningarna som har bäring mot god ekonomisk hushållning för 2017. Det är totalt åtta målsättningar som följs upp, förutom de sex målsättningarna som framgår i Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och RUR (se 3.2) följs följande två mål upp:

- Oförändrad kommunalskatt
- Årligen avsätta 2 mkr för att möta kommande pensionsutbetalningar

Bedömningen är att fem mål har uppnåtts eller kommer att uppnås under 2017. Två av målen uppnås inte samt ett av målen är undantagna 2017 – Resultatet ska över tid uppgå till minst 2 % av skatter och statsbidrag. Bedömningen i delårsrapporten är att kommunen för 2017 uppnår en god ekonomisk hushållning i det finansiella perspektivet.

I delårsrapporten per april har det inte gjorts någon bedömning av god ekonomisk hushållning i det verksamhetsmässiga perspektivet. Anledningen uppges vara att en övervägande andel av målsättningarna avser effekter av åtgärder som genomförs under hela 2017. Den sammantagna bedömningen är dock att kommunen under 2017 kommer att uppnå god ekonomisk hushållning inom det verksamhetsmässiga perspektivet.

I delårsuppföljningen per april görs ingen uppföljning av de mål som är beslutade för respektive verksamhetsområde upp, det är totalt 88 mål.

### 3.5.2 Delårsrapport januari-augusti 2017

I delårsrapporten per augusti görs en uppföljning av de fastställda finansiella målsättningarna som har bäring mot god ekonomisk hushållning för 2017. Det är totalt åtta målsättningar som följs upp, förutom de sex målsättningarna som framgår i Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och RUR (se 3.2) följs följande två mål upp:

- Oförändrad kommunalskatt
- Årligen avsätta 2 mkr för att möta kommande pensionsutbetalningar

Bedömningen är att fem mål har uppnåtts eller kommer att uppnås under 2017. Två av målen uppnås inte samt ett av målen är undantagna 2017 – *Resultatet ska över tid uppgå till minst 2 % av skatter och statsbidrag.*

I delårsrapporten per augusti har det inte gjorts någon bedömning av god ekonomisk hushållning i det verksamhetsmässiga perspektivet. Anledningen uppges vara att en övervägande andel av målsättningarna avser effekter av åtgärder som genomförs under hela 2017. Den sammantagna bedömningen är dock att kommunen under 2017

14



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

kommer att uppnå god ekonomisk hushållning inom det verksamhetsmässiga perspektivet.

I delårsuppföljningen per augusti följs vidare samtliga de mål som är satta för respektive verksamhetsområde upp, det är totalt 88 mål.

### 3.5.3 Årsredovisning 2017

I årsredovisningen görs en uppföljning av de fastställda finansiella målsättningarna som har bäring mot god ekonomisk hushållning för 2017. Det är totalt åtta målsättningar som följs upp, förutom de sex målsättningarna som framgår i Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och RUR (se 3.2.1.2) följs följande två mål upp:

- Oförändrad kommunalskatt
- Årligen avsätta 2 mkr för att möta kommande pensionsutbetalningar

Bedömningen är att sju mål har uppnåtts under 2017. Ett av målen uppnås inte.

I årsredovisningen följs de verksamhetsmässiga målsättningar med bäring mot god ekonomisk hushållning upp som fastställts av kommunfullmäktige. Det är totalt 13 mål, som i budgeten uttrycks som prioriterade mål. Bedömningen är att nio av 13 mål har uppnåtts. Kommunens samlade bedömning är att kommunen uppnår god ekonomisk hushållning i det verksamhetsmässiga perspektivet då den sammantagna bedömningen är att en övervägande del av målsättningarna uppnås.

I årsredovisningen följs även verksamhetsmålen upp i respektive verksamhetsberättelse. I en övervägande del av uppföljningarna görs en bedömning om målet har uppnåtts eller ej, dock saknas bedömning i något enskilt fall.

#### *Kommentar*

Kommunen har i bägge delårsrapporterna följt upp god ekonomisk hushållning i det finansiella perspektivet och bedömer, utifrån att fem av åtta mål uppnås, att kommunen för 2017 uppnår en god ekonomisk hushållning i det finansiella perspektivet. Kommunen gör ingen uppföljning av god ekonomisk hushållning i det verksamhetsmässiga perspektivet, dock görs en samlad bedömning i delårsrapporten per sista augusti att kommunen för 2017 kommer uppnå en god ekonomisk hushållning även i det verksamhetsmässiga perspektivet. Dock ställer vi oss frågande till hur kommunen kan göra den bedömningen när det inte sker någon uppföljning av de enskilda målen.

Vi ser positivt på att kommunen i delårsrapporten per augusti följer upp de 88 målen som är beslutade för respektive verksamhetsområde. Detta ger kommunstyrelsen en möjlighet att korrigera eventuella avvikelser under pågående verksamhetsår. Någon sådan uppföljning görs dock inte per april. Information om måluppfyllelse och avvikelser bör vidare återspeglas i beslut om åtgärder på ett tydligt sätt i protokoll. Det är i protokollen som politikerna visar sin styrförmåga.

I kommunala redovisningslagens 9 kapitel framgår kraven gällande delårsrapporten samt även i RKR:s rekommendation nr 22. Här framgår att kommunen ska göra en samlad bedömning av huruvida målen för god ekonomisk hushållning kommer att



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

kunna uppnås i samband med delårsrapporten. I *kommunens Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv* framgår också att uppföljning av dessa mål ska ske i samband med delårsrapporter. Dock görs ingen uppföljning av de prioriterade målen vilket gör att kommunstyrelsen först när året har gått får besked om resultatet. Vi rekommenderar således att kommunen gör minst en uppföljning av de verksamhetsmässiga målen som har bäring mot god ekonomisk hushållning under löpande år.

Det sker ingen uppföljning av de strategiska målen, varken i delårsrapporter eller i årsredovisning.

I sammanhanget vill vi lyfta fram miljö- och byggnämnden som ett bra exempel när det gäller uppföljning av beslutade kontroll- och tillsynsplaner samt att nämnden även i kommande planer tydliggjort hur de hanterar avvikelser, t.ex. eftersatta kontroller och tillsyner.

### 3.6 Pågående utvecklingsarbete

Kommunen har upphandlat ett system, *Stratsys*, för uppföljning och mål. Införandet har påbörjats inom socialtjänst och skola. Detta införs i syfte att förenkla uppföljning av de strategiska samt prioriterade målen samt verksamhetsmålen. Detta ska vara fullt implementerat under 2018 enligt plan.

I den strategiska planen för 2018-2020 finns ett tydligt mål om att införa nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra korrigeringar samt göra jämförelser med andra.

I intervjuerna lyfts också fram att det finns en tanke om att göra en översyn av styrmodellen under 2019.

#### *Kommentar*

Det är positivt att kommunen har pågående utvecklingsarbeten som knyter an till det område som vi granskat. Vi vill dock lyfta fram att vår bedömning är att det hade varit en fördel att se över nuvarande styrmodell i samband med utformning samt implementering av systemstödet. Vi förstår samtidigt att dessa processer inte är helt lätta att synkronisera. I den mån det är möjligt bör kommunen således beakta kommande översyn av styrmodellen vid utformningen av systemstödet.

## 4 Slutsats och rekommendationer

### ***Har styrelse och nämnder tolkat mål och uppdrag från fullmäktige och brutit ned dessa så att de fungerar som styrsignaler till verksamheten?***

I den strategiska planen beslutas om kommunens styrkort och där tydliggörs kommunens strategiska mål, framgångsfaktorer, strategier samt prioriterade mål för aktuellt budgetår. Utöver detta finns flera specifika verksamhetsmål för varje enskilt verksamhetsområde samt även serviceförklaringar och särskilda uppdrag. Dessa arbetas fram av verksamheterna och beslutas sedan av kommunstyrelsen och därefter även av kommunfullmäktige. Vår bedömning är att kopplingen mellan styrkortet och



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

verksamhetsmålen behöver bli tydligare, det framgår t.ex. inte vilket perspektiv och/eller strategiskt mål alternativt prioriterat mål som de enskilda verksamhetsmålen syftar till att uppfylla. Det framkommer i intervjuerna att styrkortet inte tar hänsyn till flera av de viktigaste nationella målen gällande t.ex. skola och socialtjänst. Vi anser att målen i kommunen mer systematiskt behöver fånga in dessa grundläggande värden som ska skapas med respektive verksamhet.

### ***Har styrelser och nämnder utvecklat relevanta indikatorer, styrtal och aktiviteter?***

Vår bedömning är att styrelse och nämnder inte i tillräcklig omfattning har tagit fram relevanta indikatorer och styrtal för verksamheterna. I mångt och mycket saknas sådana, de finns åtminstone inte specificerade i den strategiska planen och det framkommer även i intervjuer att det inte sker ett systematiskt nyttjande av indikatorer och styrtal i uppföljning av verksamheten. I den strategiska planen för 2018-2020 finns ett tydligt mål om att införa nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra korrigeringar samt göra jämförelser med andra.

I strategisk plan 2017-2019 var ett av de kommunövergripande målen att utveckla och implementera system för uppföljning och mål. Detta bedömer kommunen delvis vara uppnått då systemet, *Stratsys*, är upphandlat och införandet påbörjat inom socialtjänst och skola. Vi ser positivt på införandet av ett systemstöd.

### ***Är målen specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbundna?***

Vi anser att kommunen behöver utveckla mål och målformuleringar när det gäller de prioriterade målen, flertalet av dessa är snarare att beskriva som aktiviteter än faktiska mål. För att öka tydligheten i styrningen behöver målen formuleras på ett sätt som mer beskriver vad som ska uppnås snarare än viktiga aktiviteter för att nå målen.

När det gäller verksamhetsmålen är det ett stort antal sådana. Det finns en stor variation kring utformningen av dessa, i vissa fall är målen SMARTA medan de i andra fall är mer aktivitet och det finns även exempel på mål som inte är SMARTA. Vår bedömning är att även dessa mål behöver utvecklas. Vi ser positivt på att det i den strategiska planen för 2018-2020 finns ett tydligt mål om att införa nyckeltal/mätetal i verksamheten i syfte att öka kvaliteten i uppföljningen, möjliggöra korrigeringar samt göra jämförelser med andra. Vi anser också att kommunstyrelsen behöver se över antalet mål.

### ***På vilken grund bedömer styrelser och nämnder graden av måluppfyllelse?***

I samband med årsredovisningen har kommunen tre nivåer för bedömning av måluppfyllelse:

- Målet är uppnått
- Målet är delvis uppnått
- Målet ej uppnått

I något enstaka fall saknas bedömning av måluppfyllelse i årsredovisning 2017 gällande verksamhetsmålen.



Älvsbyns kommun  
Granskning av kommunens målstyrning  
KPMG AB  
2018-05-08

**Bedriver styrelser och nämnder en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse samt fattar beslut om åtgärder vid avvikelser?**

I delårsrapporterna för 2017 gjordes ingen uppföljning av kommunens verksamhetsmässiga målsättningar med bäring mot god ekonomisk hushållning utan denna uppföljning gjordes först i samband med årsredovisningen. När det gäller målen per verksamhetsområde görs ingen uppföljning i delårsrapporten per april däremot i samband med delårsrapporten per augusti. Kommunstyrelsen har dock inte tagits några särskilda beslut om åtgärder vid avvikelser. I årsredovisningen görs en uppföljning av såväl de verksamhetsmässiga målsättningarna med bäring mot god ekonomisk hushållning samt målen för respektive verksamhetsområde.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har en tillräcklig uppföljning och rapportering av verksamhetens måluppfyllelse och således inte heller fattar beslut om åtgärder vid avvikelser. Politiken behöver bli mer aktiva i sitt beslutsfattande i de fall målsättningar inte uppnås, antingen aktivt godkänna att det är ok alternativt att besluta om nödvändiga åtgärder för att uppnå målet. Vi rekommenderar kommunen att i samband med uppföljning av målen göra en sammanställning av måluppfyllelsen, i syfte att ge en bättre överblick.

**Har kommunstyrelsen säkerställt att arbetsformer och uppföljning av målarbetet sker enligt styrmodellen?**

I kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ska leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten samt ansvara för att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte i tillräcklig omfattning har säkerställt att arbetsformer och uppföljning av målarbetet sker enligt den i strategiska planen beslutade styrmodellen. Detta baserat på att vi saknar en uppföljning av de strategiska målen samt uppföljning av de verksamhetsmässiga målen för god ekonomisk hushållning, någon sådan görs varken i delårsrapporten per april eller per augusti. I den strategiska planen framgår vidare att ett övergripande verksamhetsdirektiv ska upprättas för att tydliggöra hur tjänstemannaorganisationen avser att uppnå fullmäktiges uppdrag. Någon sådant har inte tagits fram varken för 2017 eller 2018.

KPMG, dag som ovan

Kristian Damlin

Kommunal revisor